

Risikomanagement

Nutzenpotenzial noch längst nicht ausgeschöpft

Risikomanagement soll keineswegs eine improvisierte Managementaufgabe sein, welche primär durch die gesetzlichen Entwicklungen getrieben wird. Vielmehr lässt sich Risikomanagement als systematisierter Prozess in bestehende Führungsinstrumente integrieren und soll als wesentlicher Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung verstanden werden. Die Resultate einer empirischen Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ geben Aufschlüsse über das Risikomanagement in Schweizer Unternehmen.

Stefan Hunziker
Fahrudin Arnautovic

Dass das Interesse an Risikomanagement in letzter Zeit stark gestiegen ist, zeigen verschiedenste Indikatoren. Einerseits sehen sich KMU aufgrund der gesetzlichen Anforderungen seit der Aktienrechtsrevision, aber auch als Folge des erhöhten Risikopotenzials durch Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen immer stärker in der Pflicht, das Risikomanagement zu verbessern oder stärker zu institutionalisieren. Andererseits zeigt auch das immer umfassendere Angebot an Literatur mit theoretischen Grundlagen, Methoden und praxisbezogenen Fallbeispielen sowie das Angebot an Seminaren und Foren die zunehmende Bedeutung des Risikomanagements eindrücklich auf.

Zusätzlich beeinflusst auch die Kreditvergabepraxis von Banken die Unternehmen in ihren Bestrebungen um das Management von Risiken. Die Risikosituation übt einen erheblichen Einfluss auf das Rating und somit die Fremdkapitalkosten aus. Da sich auch KMU oft über klassische Firmenkredite finanzieren, ist es entscheidend zu eruieren, ob ihr Risikomanagement angemessen ausgestaltet ist und wo gegebenenfalls noch Handlungsbedarf

besteht. Im Rahmen eines Forschungsprojekts des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ wurde dazu eine empirische Umfrage durchgeführt.

Gesamtrisikoumfang ermitteln

In vielen Fachbüchern sowie Fachartikeln wird dem Leser näher gebracht, dass die übergeordneten Ziele des Risikomanagements darin liegen, entsprechend dem allseits bekannten Risikomanagement-Prozess die wichtigsten Ri-

siken zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern und schliesslich zu überwachen. Zwei zentrale Überlegungen werden dabei aber ausser Acht gelassen. Einerseits berücksichtigt der klassische Risikomanagement-Prozess nicht die sogenannte Risikoaggregation. Darunter versteht man die Berechnung des Gesamtrisikoumfangs, dem ein Unternehmen gegenüber steht. Bei der Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs kommen Dämpfungen bzw. Verstärkungen einzelner Risiken oder Risikokategorien vor, welche im Wechselspiel zu berücksichtigen sind. Er entspricht demnach nicht einfach

Rahmenbedingungen der empirischen Studie

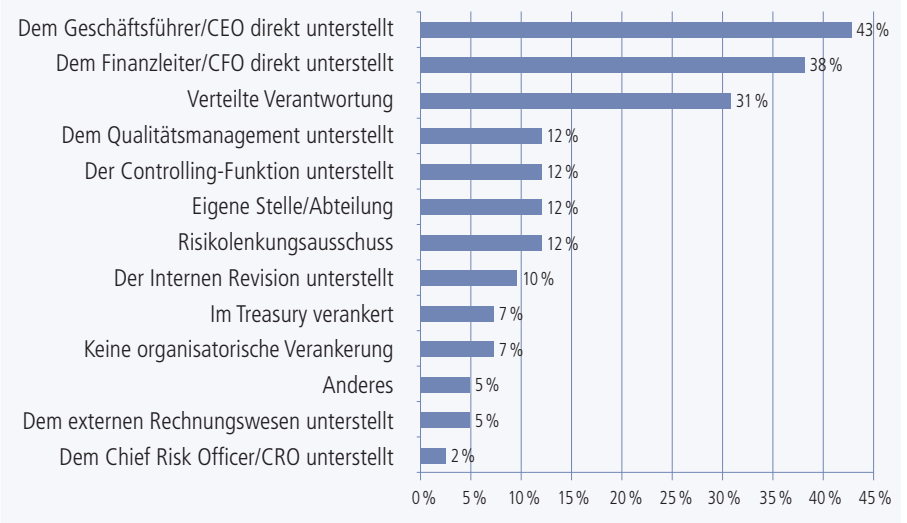
Der schriftliche Fragebogen wurde an zirka 450 Deutschschweizer Industrie-KMU versandt, wobei schlussendlich 42 vollständig ausgefüllte Fragebögen für die Auswertung berücksichtigt werden konnten. Diese Rücklaufquote ist zwar nicht sehr hoch, trotzdem lassen sich einige interessante Tendenzen bezüglich Qualität des Risikomanagements in KMU ableiten. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die Art der Fragen auf Aspekte der Wertorientierung bezogen, welche in sonstigen Umfragen bislang meist

unberücksichtigt blieben. Fast 90 Prozent der antwortenden Unternehmen unterstehen der ordentlichen Revisionspflicht; das heisst gemäss Aktienrecht müssen diese Unternehmen (vorläufig) Aussagen über eine Risikobeurteilung im Anhang der Jahresrechnung machen. Etliche Teilnehmer der Studie haben sich bereit erklärt, anhand eines persönlichen Gesprächs die Thematik zu vertiefen – dies bestätigt die weiter oben angesprochene hohe Relevanz dieses Themas.

der Summe aller Einzelrisiken. Den Gesamtrisikoumfang zu kennen ist Voraussetzung, damit das Risikomanagement eines Unternehmens dazu beitragen kann, die Krisenanfälligkeit und Existenzbedrohung rechtzeitig zu erkennen. Inwiefern sich KMU dessen bewusst sind, ist ebenfalls Gegenstand der Studie.

Andererseits schafft das Durchlaufen des Risikomanagement-Prozesses per se noch keinen Wert. Es werden lediglich grundlegende Voraussetzungen bereitgestellt, um im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung rationalere Entscheidungen fällen zu können. Damit ist gemeint, dass die Ergebnisse des Risikomanagement-Prozesses die entscheidenden Informationen liefern können, um beispielsweise Chancen- und Risikopotenziale strategischer Entscheidungen aufzuzeigen, die Bestimmung der minimalen Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung zu berechnen – oder als Kür – die Optimierung der Eigenkapitalkosten sowie des Ratings zu ermöglichen.

Grafik 1: Risikomanagement in der Organisationsstruktur



Vorwiegend Chefsache

Risikomanagement scheint in Deutschschweizer Industrie-KMU mehrheitlich Chefsache zu sein: Die Verankerung auf der obersten Hier-

archieebene (Geschäftsführer/CEO) wurde 18 Mal (43 Prozent) genannt. Ebenso scheint Risikomanagement oft auch als Aufgabe des Finanzleiters/CFO (38 Prozent) oder des Controllings (12 Prozent) angesehen zu werden.

Anzeige

**IN 5 SEKUNDEN MEETING IN TOKIO
VIDEOKONFERENZEN STATT SITZUNGSREISEN**

Panasonic Full-HD-Videokonferenz-Lösungen überwinden Distanzen und kosten nicht die Welt. Dank der überragenden Bild- und Tonqualität tauscht man sich mit seinen Gesprächspartnern in Echtzeit aus, wie wenn man im gleichen Raum sässe.

Wettbewerb: Gewinnen Sie einen Panasonic 3D Full HD Plasma-TV (TX-P55VT30J).

www.hdvc.panasonic.ch

Obwohl Risikomanagement von der Mehrheit der Umfrageteilnehmer als strategischer Wettbewerbsvorteil gesehen wird, erkennt es nur die Minderheit auch als Chancenmanagement. ►

Lediglich in einem Unternehmen wurde die Funktion des Chief Risk Officer/CRO definiert und eine eigene Abteilung für das Risikomanagement geschaffen. Grafik 1 zeigt, wie das Risikomanagement in Schweizer KMU organisiert ist respektive wer dafür Verantwortung trägt.

Mängel im Risikomanagement

Mehr als 80 Prozent der Teilnehmer erachten die Aussage, dass ein funktionierendes Risikomanagement ein strategischer Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz ist, als ganz oder eher zutreffend. Nur 17 Prozent stimmen eher nicht zu, und niemand hat diese Aussage gänzlich verneint. Dieses Ergebnis ist durchaus als positiv zu beurteilen. Es lässt sich annehmen, dass somit die Wichtigkeit und die Vorteile eines Risikomanagements erkannt wurden und es dementsprechend im Unternehmen auch gepflegt wird.

Im Widerspruch zu diesen Erkenntnissen steht jedoch, dass bei fast der Hälfte aller Teilneh-

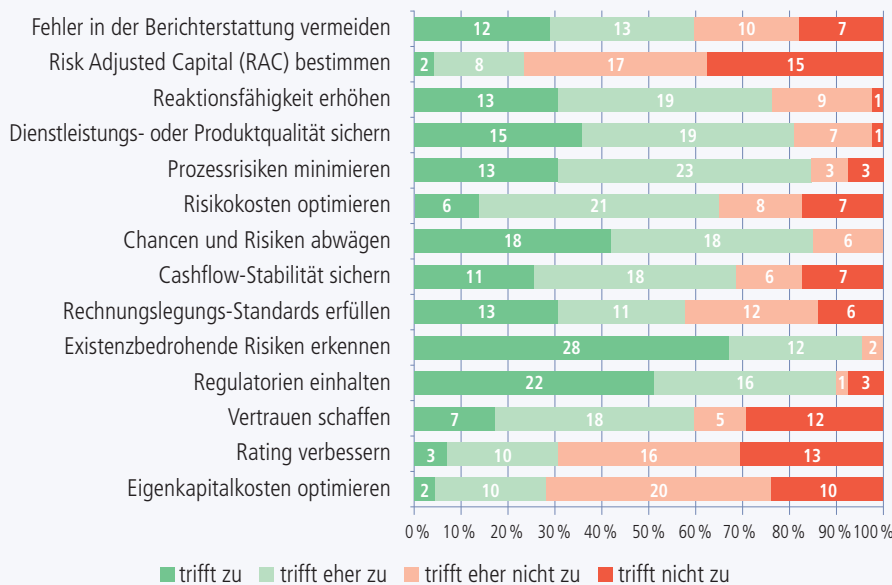


mer Risikomanagement (eher) nicht auch als Chancenmanagement verstanden wird. Denn nicht nur die erfolgreiche Risikobewältigung, sondern auch die aktive Bewertung allfälliger Chancen lassen das Risikomanagement erst zu einem wichtigen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung werden; es er-

möglicht eine rationellere Analyse von spezifischen Risiko-Rendite-Betrachtungen. Grafik 2 zeigt die Ergebnisse bezüglich der grundlegenden Ziele, welche KMU mit einem Risikomanagement verfolgen.

Auffällig ist, dass insbesondere die Optimierung der Eigenkapitalkosten, das Erreichen eines besseren Ratings oder die Bestimmung des risikoadjustierten Eigenkapitals (damit ist eine Abstimmung der Risikolage mit dem verfügbaren Eigenkapital gemeint) eher nebensächliche Ziele des Risikomanagements zu sein scheinen. Damit werden essenzielle Informationen (für eine wertorientierte Unternehmensführung), die ein angemessen ausgestaltetes Risikomanagement bieten kann, mehrheitlich vernachlässigt. Dass die Vermeidung oder Minimierung von Fehlern in der finanziellen Berichterstattung als Ziel des Risikomanagements keine sehr grosse Zustimmung erhält, lässt darauf schliessen, dass das interne Kontrollsystem nicht überall als Teil des Risikomanagements angeschaut wird, auch wenn zirka 90 Prozent der Teilnehmer einer ordentlichen Revision unterliegen und damit die Existenz des internen Kontrollsystems von der Revisionsstelle bestätigen lassen müssen.

Grafik 2: Ziele des Risikomanagements



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Risikomanagement wohl immer noch zu einem grossen Teil aufgrund der gesetzlichen Pflicht betrieben wird. Obwohl die Wichtigkeit eines Risikomanagements scheinbar erkannt wurde, besteht bei den KMU noch grosses Potenzial, dieses auszubauen und zu einem wichtigen Bestandteil der (wertorientierten) Unternehmensführung zu machen.

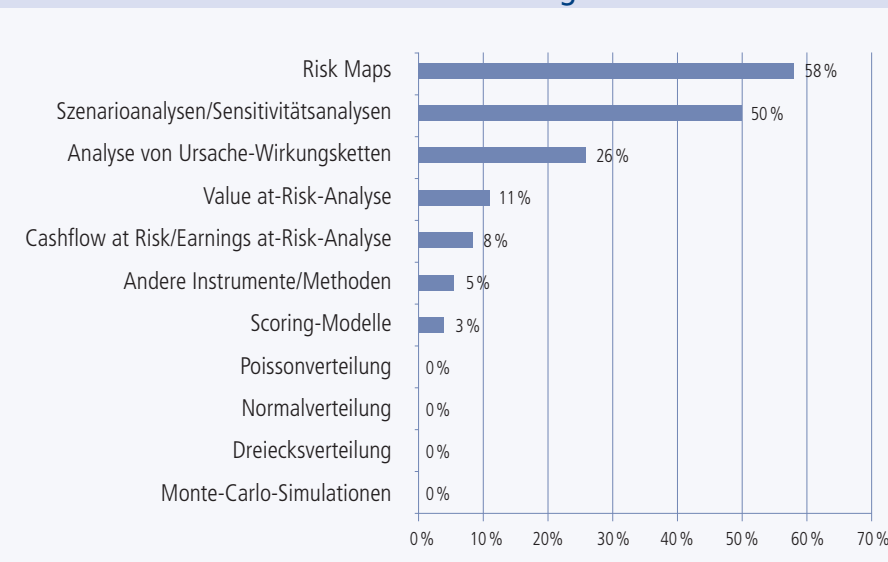
Risk Maps beliebt

Die Umfrage hat ergeben, dass lediglich ein Drittel der Unternehmen ihre Einzelrisiken nicht quantifizieren, das heisst, dass zumindest keine zahlenmässige Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses stattfindet. Etwa zwei Drittel der Studienteilnehmer haben die Frage bejaht, ob es als wichtig erachtet wird, möglichst alle Risiken zu quantifizieren, um sie anschliessend angemessen steuern und überwachen zu können. 86 Prozent der Teilnehmer sagen jedoch aus, dass es Risiken gibt, die nicht oder nur schwierig zu quantifizieren sind. Dabei scheint vor allem die Quantifizierung externer und strategischer Risiken sowie Fremdwährungsschwankungen viel Mühe zu bereiten. Problematisch scheint dadurch die generierte Verfälschung der tatsächlichen Risikolage, denn nicht quantifizierte Risiken werden tendenziell weniger beachtet, da sie als schwieriger steuerbar gelten.

Grafik 3 zeigt, welche Instrumente zur Risiko- beurteilung in KMU eingesetzt werden. Wie erwartet, kommen zur Beurteilung von Risiken am häufigsten Risk Maps zum Einsatz. Sie scheinen trotz ihrer methodologischen Schwächen (Schwankungsrisiken wie Zinsrisiken oder Währungsrisiken sind nicht sinnvoll abbildbar) aber vermutlich dank ihrer Einfachheit sehr beliebt zu sein und lassen sich sowohl mit einer qualitativen als auch mit einer quantitativen Bewertung der Einzelrisiken anwenden.

Aufgrund der Komplexität sowie der notwendigen Methodenkenntnisse ist es nicht überraschend, dass kein Unternehmen die Monte-Carlo-Simulation – ein Simulationsverfahren zur Aggregation von Einzelrisiken – anwen-

Grafik 3: Instrumente zur Risikobeurteilung



det. Lediglich ein Teilnehmer hat angegeben, diese früher mal durchgeführt zu haben, aktuell aber nicht mehr. Es verwundert daher nicht, dass lediglich 35 Prozent der Unternehmen überhaupt versuchen, Risikointerdependenzen explizit zu berücksichtigen. Diese Unternehmen haben auch mehrheitlich die Szenarioanalysen oder die Analyse von Ursachen-Wirkungsketten als Instrument zur Risikobeurteilung genannt. Dass dennoch elf Prozent bzw. acht Prozent at-Risk-Analysen anwenden, lässt vermuten, dass diese eher für finanzielle Risiken (wo insbesondere der Value-at-Risk-Ansatz verbreitet ist) infrage kommen und nicht zur Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs genutzt werden. 80 Prozent der Teilnehmer haben angegeben, dass sie überhaupt keine Risikoaggregation zur Bestimmung des Risikoumfangs durchführen. Als häufigste Gründe dafür wurden mangelnde Methodenkenntnisse genannt (38 Prozent). Zudem sei der Nutzen einer Risikoaggregation nicht ersichtlich oder der Aufwand dafür schlicht zu hoch.

Fazit

Zwar scheint der Nutzen eines Risikomanagements mehrheitlich erkannt worden zu sein, das Potenzial ist aber noch lange nicht ausgeschöpft. Risiken werden mehrheitlich systematisch identifiziert und erstaunlich oft quantitativ bewertet. Handlungsbedarf besteht

aber klar noch in der Aggregation der Einzelrisiken und dadurch in der Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs. Das Management eines jeden Unternehmens steht vermehrt vor der Herausforderung, adäquate Informationen für die Entscheidungsfindung zu beschaffen. Durch eine entsprechende Sensibilisierung für die Bedeutung des Risikomanagements könnte erreicht werden, dass die entsprechenden Methoden zur Quantifizierung und Aggregation kennengelernt und erfolgreich angewendet werden. Dadurch würde auch der Zusammenhang zwischen dem Risikomanagement und einer wertorientierten Unternehmensführung offensichtlich und das Risikomanagement könnte vermehrt in die bestehenden Führungsinstrumente integriert werden. ■

Kontakt



Stefan Hunziker

Dozent und Projektleiter
Studienleiter MAS Controlling
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ
stefan.hunziker@hslu.ch
www.hslu.ch/ifz



Fahrudin Arnavotic

Wissenschaftlicher Assistent
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ
fahru@gmx.ch
www.hslu.ch/ifz

