



Stern Stewart & Co.
Management Consultants

Stern Stewart Research // Vol. 25

Jenseits regulatorischer Hürden

Risikomanagement als unternehmerische Aufgabe



Stern Stewart & Co. Management Consultants

Stern Stewart & Co. unterstützt Unternehmen darin, kontinuierlich Wert zu schaffen. Vor rund 25 Jahren von Joel M. Stern und G. Bennett Stewart III in New York gegründet, ist Stern Stewart & Co. heute die führende internationale Unternehmensberatung für Wertmanagement. Unser Ziel ist es, die Unternehmensführung bei der Umsetzung ihrer Wertsteigerungsagenda in drei Schlüsselbereichen zu unterstützen: Unternehmenssteuerung und -organisation, Optimierung der Geschäftsprozesse sowie Kundenwert- und Vertriebsmanagement.

Wir messen unseren Beratungserfolg in einer Verbesserung des fundamentalen Unternehmenswertes. Dieser wird in der von uns entwickelten Wertkennzahl EVA[®] ausgedrückt, die sich zum internationalen Standard entwickelt hat. Unser integrierter Beratungsansatz sorgt dafür, dass alle Maßnahmen zur Wertsteigerung aufeinander abgestimmt werden und konsistent ineinander greifen. Weitere Informationen finden Sie unter www.sternstewart.de.

Über die Autoren

Thomas Berner ist als Principal, Konstantin Wrona als Senior Associate für das Münchner Büro von Stern Stewart & Co tätig. Die Autoren haben integrierte Risikomanagementsysteme bei zahlreichen großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen konzipiert und umgesetzt.

Kontakt

Thomas Berner
Konstantin Wrona

tberner@sternstewart.de
kwrona@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. ist um die Zuverlässigkeit und Aktualität der angebotenen Informationen bemüht. Eine Haftung für die Richtigkeit und Aktualität dieser Studie kann jedoch trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden.

EVA[®] is a registered trademark of Stern Stewart & Co., N.Y

Executive Summary

Mit den neuen Vorschriften und Standards zur Corporate Governance, wie Sarbanes Oxley und COSO II, gelten auch für das Risikomanagement verschärfte Rahmenbedingungen. Nach bisherigen Beobachtungen tut sich eine Vielzahl von Unternehmen nach wie vor schwer, mit diesen regulatorisch getriebenen Anforderungen richtig umzugehen: Es droht die Gefahr, dass man sich – wie schon im Zuge der Bemühungen um KonTraG-Konformität – durch unreflektiertes „Aufpfropfen“ neuer Bestimmungen selbst im Weg steht.

Ein wirklich leistungsfähiges Risikomanagementsystem muss anders aussehen: Ziel ist nicht die Abarbeitung von Regelungskatalogen, sondern die Optimierung des übergreifenden Chancen-Risiko-Profiles – und damit des Unternehmenswertes. Dies muss in allen drei Säulen eines unternehmerisch geprägten Risikomanagements zum Ausdruck kommen: in der Strategie, den Prozessen und der Organisation.

- >> Risikokalküle müssen einen systematischen – d.h. einen mehr als nur fallweisen – Eingang in Strategieentwicklung, Kapitalallokation und die strategische Steuerung finden.
- >> Die Risikoanalyse und -bewertung muss konsequent mit dem Planungsprozess verzahnt werden und darf sich nicht einseitig auf quantifizierbare Risiken konzentrieren.
- >> Nicht zuletzt braucht das Unternehmen eine risikofreundliche Kultur, die durch Anreize gestützt und somit auch gelebt wird: Jeder Mitarbeiter muss zum Risikomanager werden!

Fokus Kontrolle

Die graugewandeten Frauen und Männer kamen frühmorgens noch vor allen anderen. Sie bewegten sich lautlos durch die Gänge und inspizierten jedes Büro, jeden Schreibtisch, jede Halle und jede Werkbank. Erst wollten die Mitarbeiter noch Widerstand leisten, doch die Frauen und Männer in Grau hatten mächtige Verbündete – galt es doch nachzuweisen, dass im Unternehmen alles mit rechten Dingen zuging. Und so geschah es: Jedes Risiko wurde lückenlos erfasst, gezählt, gemessen, gewogen, bewertet. Dann zeigten sie den verstörten Mitarbeitern auf, welche Gefahren ihnen täglich drohten, und verließen schließlich das Haus. Die Mitarbeiter aber blieben mit ihrer Furcht nicht allein, denn man hatte ihnen Hilfe hinterlassen: genaue Regeln und Vorschriften für ihr tägliches Geschäft. Wenn sie diese befolgten – so hatte man ihnen versichert – dann würde schon nichts geschehen...

„An den Haaren herbeigezogen!“ hätte noch vor Kurzem die Reaktion auf diese Geschichte gelautet. Nach den jüngsten Kontrolllexzessen, zum Beispiel eines Sarbanes Oxley Acts, fiel der Widerspruch vermutlich kleinlauter aus. Hier soll sicher nicht einem unkontrollierten Lauf der Dinge das Wort geredet werden. Doch stellt sich die Frage, wo eine sinnvolle Kontrolle endet und eine jede unternehmerische Initiative erstickende Überregulierung beginnt. Unternehmerisches Wagnis = Existenzbedrohung, flexible Strukturen = ungezügelte Prozesse, Delegation von Verantwortung = Einladung zur Selbstbedienung – so und ähnlich lauten die Gleichungssysteme der Regelungsfraktion. Da verwundert wenig, dass Unternehmen die Trägheit und geringe Durchlässigkeit ihrer Innovationsprozesse beklagen. Man sollte nicht die Forscher und Entwickler nach den Ursachen fragen, sondern die Kontrolleure!

Risikomanagement artet häufig in überhöhter Kontrollwut und Regelungsdichte aus.

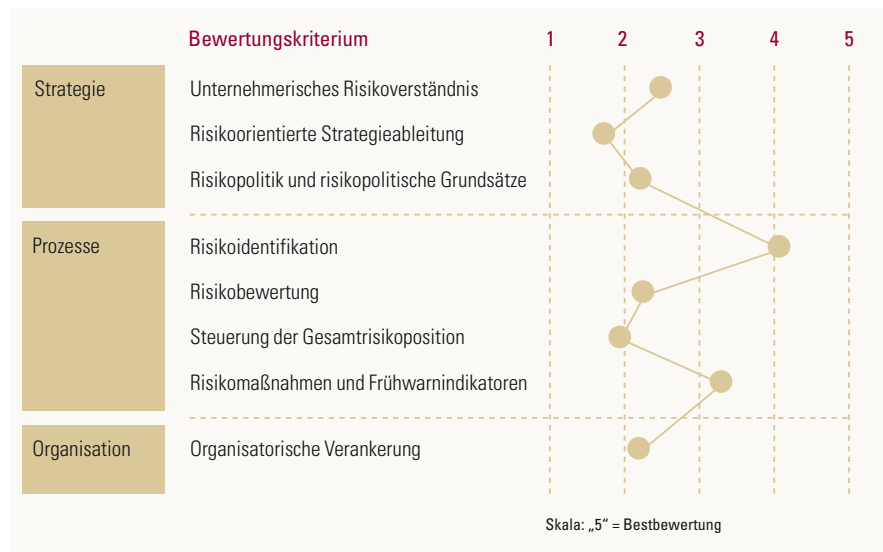
Detailfülle verhindert Gesamtsicht

Um die Hauptprobleme des Risikomanagements bei deutschen Unternehmen genauer zu ergründen, hat Stern Stewart & Co. die Risikoberichte der DAX-100-Unternehmen analysiert. Ausgenommen wurden dabei Banken und Versicherungen, für die im Risikomanagement besondere Spielregeln gelten. Ziel der Untersuchung war es, jene Elemente genauer zu beleuchten, die für die ureigenste Aufgabe eines Unternehmers – das gezielte Eingehen von Wagnissen, um wirtschaftliche Chancen zu nutzen und Gewinne zu erzielen – unabdingbar sind.

Fazit der Studie: In den meisten Fällen fehlt der Blick für das Ganze. Risiken werden zwar in mühevoller Detailarbeit erfasst und bewertet sowie zahlreiche Einzelmaßnahmen entwickelt – doch von der Gesamtrisikoposition herrscht in der Regel eine unklare Vorstellung. Ohnehin bleibt die strategische Bewandnis der entwickelten Konzepte zumeist im Dunkeln. Nicht zuletzt werden die Risikomanagementaktivitäten häufig außerhalb der strategischen und operativen Steuerungsprozesse mehr um ihrer selbst willen durchgeführt und entbehren damit der Relevanz für Entscheidungen.

Ergebnis: Einzelmaßnahmen dominieren, übergreifende Sicht kommt zu kurz

Analyse der DAX 100
Unternehmen



Ziel ist häufig das Bestehen
externer Kontrollen

Offenbar dient das, was bis dato in der Praxis umgesetzt wurde, in erster Linie dem Ziel, die regulatorisch geforderten Minimalanforderungen zu erfüllen. Dass das Risikomanagement – richtig eingesetzt – ein wertvolles Instrument der Unternehmenssteuerung sein kann, bleibt dabei außer Acht. Diese Beobachtung bestätigt auch der Ausspruch eines CFO, man habe „KonTraG an einem Nachmittag eingeführt“. Umso weniger verwundern die bislang ernüchternden Resultate: Viele Unternehmen zeigen sich mit dem Steuerungsnutzen ihres Risikomanagementsystems unzufrieden.

Regulatorische Dichte
wird zunehmen

Wohin wird dies in Zukunft führen? Denn eine weitere Verdichtung des Regulierungsdschungels steht ins Haus: Mit COSO II hat das amerikanische Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ein Bündel von Rahmenvorschriften verabschiedet, welche die Basis für Sarbanes Oxley Act-Compliance bilden und wohl auch hier zu Lande bald zum Standard werden. Wenn die Unternehmen heute schon in Detailregelungen ersticken – was wird COSO II erst bewirken?

Unreflektierte Adaption
bestehender Systeme ist
keine Lösung

Bestehende Risikomanagementsysteme an COSO II zu adaptieren kann die Lösung nicht sein: Eine übergreifende unternehmerische Risikosicht würde weiterhin fehlen, die Unzufriedenheit der Manager bliebe bestehen. Die Standards der Wirtschaftsprüfer – entstanden in den Nachwehen der Großskandale und geprägt durch Verunsicherung und Kontrollwut – sind zwar gut, wenn es gilt, ein Risikomanagementsystem zu überprüfen, aber sie sind schlecht, wenn es darum geht, eines zu entwickeln. Wenn also Unternehmen jetzt einen Schritt tun müssen, dann besser gleich den richtigen!

Herausforderung: Die Sicht des Unternehmers

Risikomanagement kann einen erheblichen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leisten. Dazu muss es durchgängig im Unternehmen etabliert und konsequent Strategie, Prozesse und Organisation integriert werden. Basis des Ganzen ist ein unternehmerisches Risikoverständnis. In vielen Risikomanagementsystemen dominiert jedoch nach wie vor der Blick auf das Verlustpotenzial von Risiken; folglich rückt die Risikovermeidung in den Vordergrund. Dagegen konzentriert sich der unternehmerische Blick auf die Chancennutzung bei proaktiver Kontrolle von akzeptierten Risiken.

Strategie

Jedes Unternehmen wird für sich in Anspruch nehmen, das Risikomanagement mit der Strategie verbunden zu haben. Doch wie werden strategische Entscheidungen tatsächlich gefällt?

In vielen Unternehmen werden Risiken, also die Möglichkeiten der Zielabweichung, auf kurz- und mittelfristige Planungsziele bezogen: strategische Relevanz gleich null. Bei strategischen Entscheidungen mit längerfristigem Horizont werden allenfalls zusätzliche Betrachtungen auf Ebene einer Kennzahl (z.B. Marktanteil) oder in isoliert durchgeführten Szenarioanalysen angestellt: systematische Verzahnung mit dem kontinuierlichen Risikomanagement nahe null.

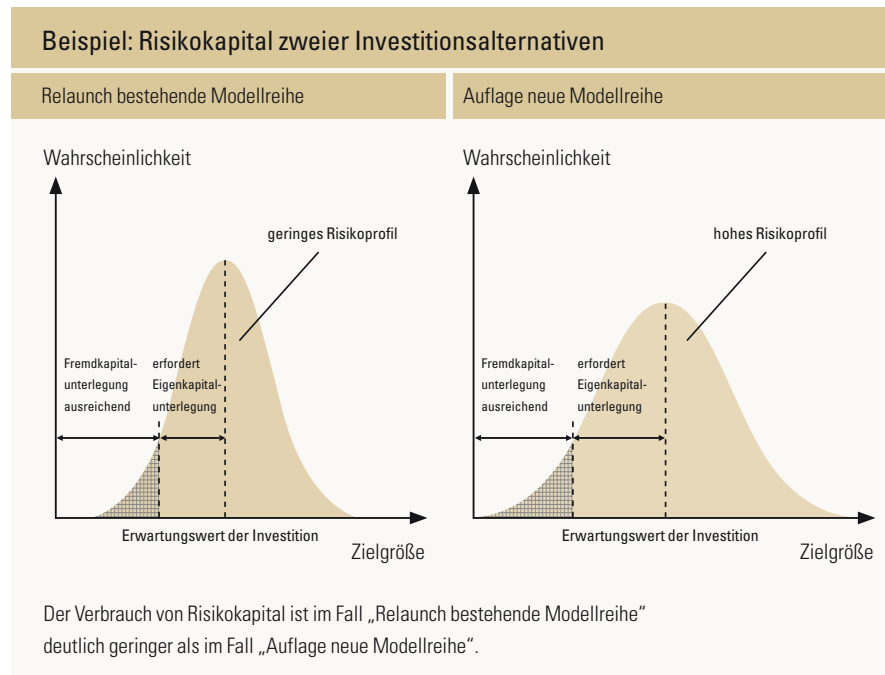
Heute: Risikomessung an Kurzfristzielen – kaum Verzahnung mit strategischen Entscheidungen

Stattdessen muss das Risikomanagement strategische Managemententscheidungen wirklich beeinflussen. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung zu entscheiden, wo sich durch gezielten Kapitaleinsatz die höchsten risikoadjustierten Wertbeiträge für die Anleger erzielen lassen. Aus Gesamtunternehmenssicht bildet dabei die Risikotragfähigkeit – das tatsächlich vorhandene Eigenkapital – die Obergrenze für das maximal zu akzeptierende Gesamtrisiko. Wie viel Kapital dann tatsächlich zur Realisierung wirtschaftlicher Chancen „aufs Spiel gesetzt“ wird, richtet sich nach der Risikofreude des Managements, der Risikokultur und den langfristigen Wachstumsüberlegungen.

Damit wird das strategische Risikomanagement Wächter einer kostbaren Ressource: dem Risikokapital. Wie soll dieses alloziert werden? Wo im Unternehmensportfolio kann es am effizientesten eingesetzt werden? Die Markteintrittsstrategie in China muss der Risikomanager daher letztlich im selben Maße unterstützen wie der Strategie. Doch diese Fragen werden derzeit mit den etablierten Steuerungsansätzen nicht beantwortet. Folglich wird knappes Risikokapital in suboptimale Verwendungsbereiche gelenkt oder in unzureichendem Umfang vorgehalten. Geschäfte, die den gleichen Gewinn erwarten lassen, können jedoch durch-

Unterschiedlich risikoreiche Geschäfte erfordern unterschiedlich hohe Risikopuffer

aus unterschiedlich risikobehaftet sein. Höheres Risiko, also eine stärkere Schwankung der erwarteten Ergebnisse, erfordert dementsprechend auch das Vorhalten eines größeren Verlustpuffers.



Prozesse

Vier Prozessphasen sind meist etabliert, doch werden die falschen Schwerpunkte gesetzt

Der typische Risikomanagementprozess umfasst vier Phasen: (1) die Identifikation relevanter Risiken, (2) die Analyse und Bewertung, (3) die Aggregation der Risiken sowie (4) die Risiko-steuerung und -überwachung. In den meisten Unternehmen existiert natürlich ein solcher Risikomanagementprozess. Dabei werden häufig Unmengen von Daten erhoben, zahllose Risikoberichte erstellt und Bewertungslisten ausgefüllt. Werden Manager aber spontan nach den fünf bedeutendsten Risiken gefragt, greifen sie für die Antwort auf alles Mögliche zurück – nur nicht den Risikobericht. Ein schablonenhaftes Vorgehen verspielt auch hier die praktische Relevanz für Entscheidungen.

1. Risikoidentifikation. In dieser Phase liegt die zentrale Herausforderung in der Filterung der tatsächlich relevanten Risiken aus der Unmenge denkbarer Einzelereignisse. Werden zunächst – top-down – die wichtigsten Risikokategorien auf Basis des Geschäftsmodells und der Strategie abgeleitet und anschließend – bottom-up – die Einzelrisiken unter Einbeziehung eines breiten Spektrums an internen Know-how-Trägern identifiziert und validiert, lassen sich Redundanzen vermeiden und ein einheitliches Abstraktionsniveau der betrachteten Risiken sicherstellen.

2. Risikobewertung. In dieser Phase gibt es die größte Auswahl an möglichen Vorgehensweisen und zugleich die höchste Unsicherheit bei den Beteiligten hinsichtlich eines geeigneten Detaillierungsniveaus. Erfolgskriterium ist ein ausgewogener Mix an Methoden. Hierbei herrscht jedoch häufig eine starke Tendenz zum Quantitativen: Je mehr Möglichkeiten es gibt, die Risikoauswirkungen zu quantifizieren, desto mehr Methoden werden auch eingesetzt – meist ohne den Mehrwert zusätzlicher Erklärungsbeiträge kritisch zu hinterfragen. Umgekehrt werden die schwer oder gar nicht quantifizierbaren Risiken gerne vernachlässigt. Viel sinnvoller ist es jedoch, manche Unschärfen zu akzeptieren und sich dafür systematisch mit allen wesentlichen Risiken auseinander zu setzen.

Ausgewogener Methodenmix
zur Risikobewertung

Wird darüber hinaus die Risikobewertung nicht adäquat an der Planung ausgerichtet, divergieren die Zielsetzungen und die Bewertungen der Zielabweichung. Sämtliche Risiken sind daher für den Zeitraum der relevanten Planungshorizonte zu bewerten. Die Bewertung strategischer Risiken gegen operative Planung oder Budget – wie in vielen Unternehmen üblich – führt im Endeffekt nur zu unbrauchbaren Ergebnissen.

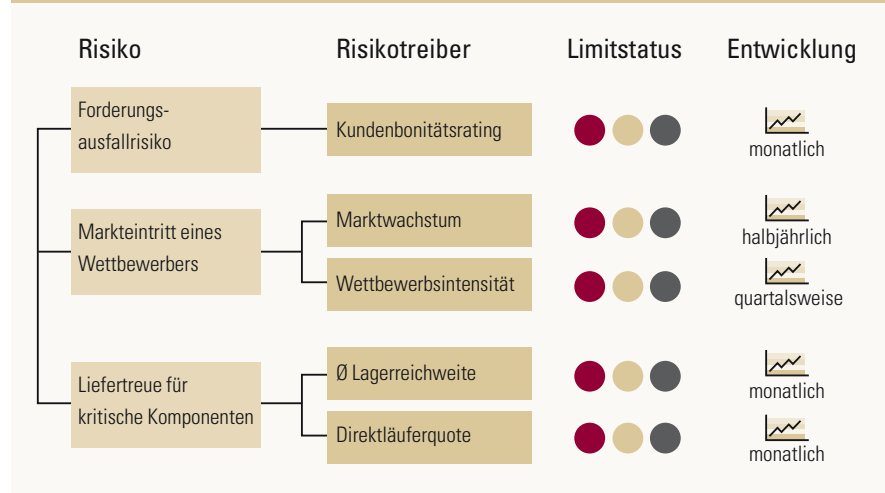
Enge Verzahnung von
Risikobewertung und Planung

3. Risikoaggregation. Leistungsfähige Risikomanagementsysteme aggregieren Risiken auf verschiedenen Ebenen. Um zu vermeiden, dass es aufgrund des hohen Verdichtungsgrades zu Fehleinschätzungen kommt, muss der Risikoaggregation eine Interdependenz-Analyse vorgeschaltet werden: So wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Risiken nicht einfach additiv zu bewerten sind. Die ermittelte Gesamtrisikoposition ist dem zugeordneten Risikokapital gegenüberzustellen, um zu gewährleisten, dass nur im vorgesehenen Rahmen Risiken eingegangen werden.

4. Risikosteuerung. Risikosteuerung wird zu häufig noch mit Risikovermeidung gleichgesetzt. Dadurch wird von vornherein das Spektrum an potenziell zur Verfügung stehenden Maßnahmen und Projekten viel zu stark eingeschränkt. Darüber hinaus scheint insbesondere bei der Anwendung vorausschauender Kennzahlen in der Unternehmenspraxis noch große Unsicherheit zu bestehen. Häufig werden sie überhaupt nicht oder nur in Teilbereichen verwendet, allzu oft werden stattdessen nachlaufende Indikatoren eingesetzt. Dadurch verkommt das Risikomanagement zu einem „Rückspiegelsystem“ ohne Zukunftsbezug. Leistungsfähige Systeme erfordern daher auch die konsequente Entwicklung von „echten“ Frühwarnindikatoren. Nur durch deren kontinuierliches Monitoring können frühzeitig Impulse für konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

Risikobewältigung ist weit
mehr als Risikovermeidung,
Frühwarnindikatoren müssen
Impulse für Maßnahmen geben

Beispiel: Risikotreiber als Frühwarnindikatoren



Organisation

In Unternehmen existiert eine Vielfalt von Managementsystemen mit unterschiedlichsten Zielsetzungen. Risikomanagement wird dabei häufig parallel zu diesen Strukturen betrieben – die Folgen sind hohe Kosten durch Doppelarbeit, teils auch widersprüchliche Signale. Wer ein Risikomanagement aufbaut, aber nicht organisatorisch integriert, verspielt eine grundlegende Chance dieses Ansatzes.

Risikomanagement organisatorisch integrieren: Jeder Mitarbeiter als „Risikomanager“

Risikomanagement darf kein zusätzliches oder gar konkurrierendes Steuerungssystem darstellen, sondern muss bestehende Systeme um Chancen- und Risikoaspekte ergänzen. Kontinuierliches Risikomanagement erfordert dabei vor allem eine geeignete organisatorische Verankerung. Wichtig ist hier insbesondere, durch klare Zuweisung von Rollen auf jeder Ebene ein gewisses Maß an „Risk Awareness“ sicherzustellen. Jeder Mitarbeiter muss sich als Risikomanager verstehen. Dazu gilt es, Risikokosten und die Entwicklung der Risikotreiber in Beurteilungs- und Vergütungssysteme aufzunehmen: So wird sichergestellt, dass Risikopositionen unternehmensweit transparent und auf individueller Ebene relevant werden.

Klares Bewusstsein: Einbeziehung von Risikoaspekten verbessert Entscheidungen

Unverzichtbar ist darüber hinaus eine effiziente Risikokommunikation. Denn so oft die „Risikokultur“ auch beschworen wird – die Realität ist nach wie vor geprägt von Richtlinien und Vorschriften. Um den Umgang mit Risiken zu verbessern, muss die Kommunikation „enttechnisiert“ werden: Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen innerlich davon überzeugt sein, dass sie bei Einbeziehung von Risikoaspekten ihre Entscheidungen nachhaltig verbessern.

Stern Stewart & Co.
Management Consultants

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
E info@sternstewart.de
I www.sternstewart.de

Schottenring 16
A-1010 Wien
T +43.1.53712.4111
F +43.1.53712.4000
E info@sternstewart.at
I www.sternstewart.at

Seefeldstrasse 69
CH-8008 Zürich
T +41.43.488.36.39
F +41.43.488.35.00
E info@sternstewart.ch
I www.sternstewart.ch



Stern Stewart & Co.
Management Consultants