



Impulse zur Unternehmensführung

UBS outlook

Risikomanagement

Thesen zur risikobewussten Unternehmensführung

Herausgegeben von UBS AG
Marketing Switzerland, Marc Steffen, Postfach, 8098 Zürich

Autoren Erstausgabe 1998:
Marc Steffen, Robert Fitze, Dr. Alexander Kobler
Redaktion Neuauflage 2001: Dr. Helen-Deborah Maier
Redaktion Neuauflage 2005: Dr. Matthias Müller, Markus Suter

Bestelladresse:
UBS AG, Economic Information Center CK9K, Postfach, 8098 Zürich,
Fax 044-234 99 34, E-Mail: SH-IZ-UBS-Publikationen@ubs.com. oder
Internet: www.ubs.com/outlook

Die in dieser Publikation enthaltenen Fakten sind sorgfältig recherchiert. Für ihre Richtigkeit kann aber keine Gewähr geboten werden. Die präsentierten Beurteilungen und Meinungen können von der offiziellen Auffassung der UBS AG abweichen. Im Interesse einer leichteren Lesbarkeit erlauben wir uns, ausschliesslich die männliche Form zu verwenden. Wir bitten dafür um Verständnis.

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Umfeldveränderungen und Risikomanagement	5
Grundsätzliches zum Umgang mit Risiken	8
Die gefährlichsten Risikofallen	12
Thesen 1–2: Keine Chancen ohne Risiken	15
Thesen 3–7: Risikobewusstsein erhöhen und Risikobereitschaft anpassen	18
Thesen 8–14: Risikofähigkeit stärken und einsetzen	26
Ausblick	37
Informationsquellen	39

UBS outlook als Denkanstoss

UBS möchte mit diesen Thesen Denkanstösse vermitteln, wie Chancen und Gefahren in einem dynamischen Umfeld rechtzeitig erkannt, ganzheitlich analysiert und wirkungsvoll gemanagt werden können.

Die 14 Thesen zur risikobewussten Unternehmensführung sind das Ergebnis eines Dialogs zwischen UBS und Entscheidungsträgern aus Unternehmen verschiedener Branchen und Spezialisten aus Beratungsfirmen und Universitäten.

Experten-Roundtable

Die nachstehenden Personen haben als Experten an einem Roundtable zum Thema «risikobewusste Unternehmensführung» teilgenommen. Zusammen mit anderen Gesprächspartnern, Referenten und Teilnehmern der in den Tagungszentren Wolfsberg und Gerzensee durchgeführten Workshops haben sie wesentlich zur Erarbeitung dieser UBS outlook Thesen beigetragen. Der Inhalt dieser Publikation kann in einzelnen Punkten von ihren persönlichen Meinungen abweichen.

Urs Berger, Basler Versicherungen, Basel

Ulrich Brunner, A. Bill AG, Wabern

Dr. Patrick Diggelmann, The Boston Consulting Group, Zürich

Reinhard Ernst, OBT AG, Brugg

Dr. Leonhard Fopp, Continuum AG, Zürich

Hubert Ganz, Adwista Treuhand, Rapperswil

Dr. Gerhard Jansen, Schleuniger Holding AG, Thun

Stephan Nyfeler, Mercer Management Consulting AG, Zürich

Dr. Urs Oberholzer, Generali Versicherungen, Adliswil

Jean-Pierre Remund-Kästli, Kästli AG Bauunternehmung, Ostermundigen

Peter Rychiger, Hans Rychiger AG, Steffisburg

Dr. Roger Rytz, Spencer Stuart, Zürich

Andreas Tobler, Tobler Unternehmungen, St. Gallen

Prof. Dr. Rudolf Volkart, Universität Zürich

Peter Weber, PPC Electronic AG, Cham

Heinrich R. Wipf, Wipf Holding AG, Volketswil

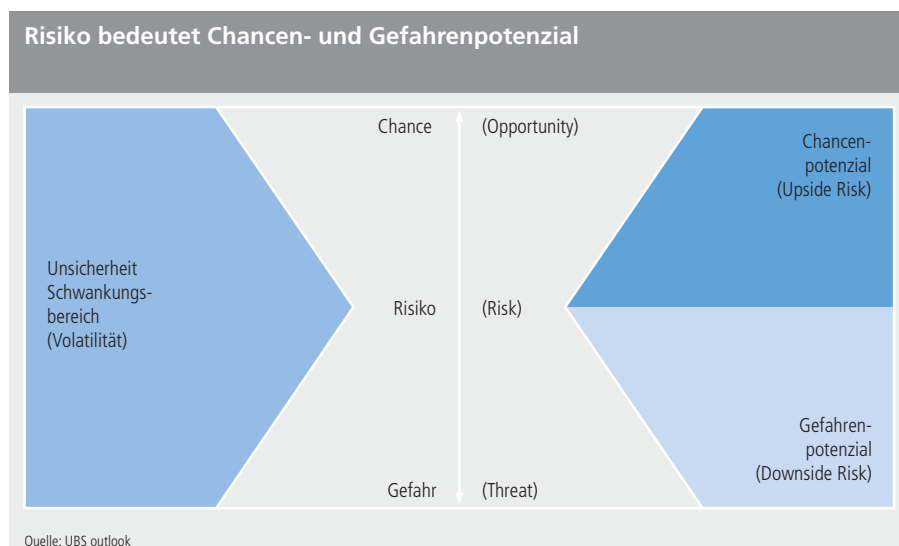
Umfeldveränderungen und Risikomanagement

Rascher Technologiewandel, sich weltweit öffnende Märkte sowie sich verändernde wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen erhöhen das Chancen- und Gefahrenpotenzial für Unternehmen. In diesem dynamischen Umfeld steigt neben der Komplexität der Unternehmensführung auch die Unsicherheit bezogen auf die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit und Tragweite der Veränderungen. Um im entstehenden globalen Leistungswettbewerb auf Dauer erfolgreich zu sein, sind verstärktes Risikobewusstsein und vermehrte Risikofähigkeit unerlässlich. Das frühzeitige Identifizieren von Chancen und Gefahren und die Fähigkeit, diese proaktiv und gesamtheitlich anzugehen, sind entscheidende Erfolgsfaktoren einer risikobewussten Unternehmensführung.

Je dynamischer sich der Wandel auf Absatz- und Beschaffungsmärkte auswirkt, desto grösser werden die Chancen und die Gefahren. Wenn weltweit Handelshemmnisse und Wettbewerbsbeschränkungen vermehrt wegfallen und sich ehemals geschützte Märkte öffnen, bieten sich vielen Unternehmungen neue Chancen. Gleichzeitig drohen jedoch aufgrund einer zunehmenden Fragmentierung der Märkte auch erhebliche Gefahren. Kunden erwarten von ihren Lieferanten immer wieder neue Angebote und innovative und kostenoptimierte Lösungen. Diese Herausforderung führt zu verkürzten Produktlebenszyklen und verlangt immer kürzere Entwicklungszeiten. Dadurch entstehen erhöhte Investitions- und Lagerhaltungsrisiken. Technologische Entwicklungen im Kommunikationsbereich erleichtern und beschleunigen den weltweiten Informationsaustausch. Entsprechend wird die Markttransparenz generell grösser. Das führt in der Regel zu erhöhten Leistungsanforderungen sowie zu einem steigenden Preisdruck. Die wachsenden Ansprüche unterschiedlicher Interessengruppen (Stakeholder) verstärken den Erfolgsdruck auf die Unternehmen und haben für sie oft grosse leistungswirtschaftliche, gesellschaftlich-soziale und finanzielle Auswirkungen. Sowohl auf strategischer wie auch auf operativer Ebene wird das Management entsprechend stärker gefordert.

Risiken sind Chancen und Gefahren

Um unternehmerische Chancen zu nutzen und Gefahren zu reduzieren, ist es entscheidend, sich von neuen Entwicklungen nicht überraschen zu lassen. Das erfordert ein permanentes Hinterfragen von Annahmen und Erwartungen sowie ein periodisches Überprüfen von Zielsetzungen und Massnahmen. Rechtzeitig wahrgenommene und



richtig eingestufte Veränderungen können oft zu Chancen werden, wenn erforderliche Anpassungen rasch und konsequent vorgenommen werden. Neutralisierte Gefahren sind ein Wettbewerbsvorteil, wogegen nicht erkannte Gefahren leicht zu ernsthaften Bedrohungen führen.

Das Risikobewusstsein schärfen

Mit Risiken umzugehen ist eine fundamentale unternehmerische Aufgabe. Das Risikobewusstsein ist daher ein wichtiger Teil einer jeden Unternehmenskultur. Wer in die Zukunft investiert, geht immer ein Risiko ein. Risikobewusste Unternehmensführung bedeutet daher, die mit Investitionen in materielle oder immaterielle Werte (Anlagen, Märkte, Menschen) verbundenen Chancen und Gefahren so realistisch und objektiv wie möglich abzuwägen und deren Verhältnis zueinander zu optimieren. Dabei ist es vielfach unumgänglich, sich mangels zuverlässiger Daten auf Schätzungen abzustützen und sich stärker auf die eigene Intuition als auf gesicherte Erfahrungen zu verlassen. Mangelndes Risikobewusstsein setzt Unternehmungen unnötigen Gefahren und belastenden Störprozessen aus. Der verfügbare Handlungsspielraum wird zu wenig genutzt, um unternehmerische Chancen konsequent umzusetzen oder Bedrohungen der Unternehmensziele erfolgreich abzuwenden.

Szenarien entwickeln und abwägen

Um mit unsicheren zukünftigen Entwicklungen im Umfeld eines Unternehmens systematisch umzugehen, ist es in der Regel hilfreich, unterschiedliche mögliche Szenarien zu entwickeln und zu durchdenken. Es geht vor allem darum, die Auswirkungen möglicher Entwicklungsvarianten auf das gesamte Unternehmen oder auf ein bestimmtes Projekt zu beurteilen und deren Eintretenswahrscheinlichkeit abzuschätzen.

Risikopolitik und Risikokultur

Die Formulierung einer Risikopolitik kann wesentlich dazu beitragen, dass die erhöhten Anforderungen an das Risikobewusstsein im gesamten Unternehmen gezielter erfüllt werden können. Im Einzelnen kann darin festgehalten werden, welche Arten von Risiken bis zu ungefähr welchem Ausmass und auf welche Weise vermieden, vermindert, abgewälzt oder selbst getragen werden sollen. Entscheidend ist dabei vor allem eine realistische Einschätzung der Fähigkeit, unerwartete Verluste durch Eigenmittel abzudecken und erwartete Verluste über Risikoprämien auszugleichen. Diese Risikofähigkeit setzt der jeweiligen Risikobereitschaft des Unternehmens Grenzen. Risikoappetit beziehungsweise Risikoneigung sind eng mit der Persönlichkeit des Inhabers, der Verwaltungsräte und des Managements verbunden. Durch sie wird die Risikokultur eines Unternehmens und damit das Risikoverhalten auf allen Ebenen besonders stark geprägt.

Kompetenzen festlegen

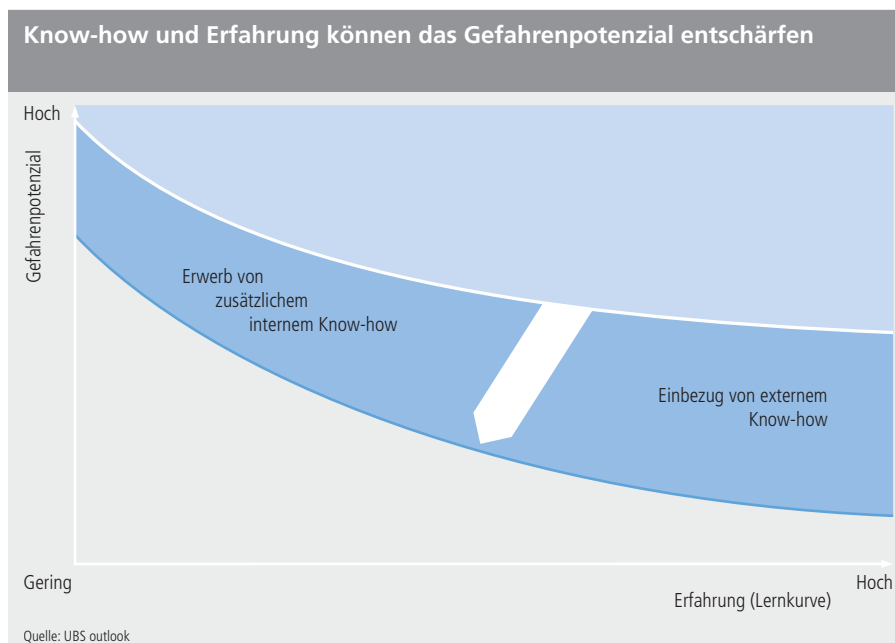
Eine unternehmerische, d.h. gleichermassen zukunftsorientierte und kritische Grundhaltung, verbunden mit einer offenen und ehrlichen Kommunikation nach innen und aussen, ist die beste Basis für eine erfolgreiche risikobewusste Unternehmensführung. In vielen Fällen ist es notwendig, akzeptable Risikotoleranzen innerhalb einer bestimmten Bandbreite festzulegen. Das geschieht am besten durch entsprechende Kompetenzordnungen, Organisationsreglemente und Verhaltensvorschriften.

Risikobereitschaft erhöhen...

Risikobewusste Unternehmensführung hat zum Ziel, die Existenz und wenn möglich eine gesunde Weiterentwicklung des Unternehmens zu gewährleisten. Das lässt sich aber nur erreichen, wenn immer wieder Unsicherheiten in Kauf genommen und Risiken bewusst eingegangen werden. Die grösste Gefahr für ein Unternehmen kann daraus entstehen, dass gar keine Risiken eingegangen werden. Erfolgreiche Unternehmen verstehen es in der Regel besonders gut, nur solche Risiken einzugehen, bei denen die vorhandenen Chancen gegenüber den damit verbundenen Gefahren deutlich überwiegen. Die steigende Komplexität und Dynamik des unternehmerischen Umfeldes sowie ein verstärkter Anpassungsdruck mit immer kürzer werdender Reaktionszeit erfordern jedoch tendenziell eine höhere Risikobereitschaft. Entsprechend muss auch die Risikofähigkeit gestärkt werden.

... und Risikofähigkeit stärken

Die Risikofähigkeit eines Unternehmens wird in erster Linie durch die Professionalität des Managements in der Risikoabschätzung und der Risikosteuerung sowie durch die Eigenkapitalausstattung bestimmt. Nur mit Risikokapital können oftmals unvermeidbare Rückschläge verkraftet und die unternehmerische Unabhängigkeit bewahrt werden. Die für eine risikobewusste Unternehmensführung erforderliche fachliche Kompetenz und unternehmerische Erfahrung des Managements sowie ausreichende organisatorische, infrastrukturelle und instrumentelle Voraussetzungen sind unabdingbar, um die Eigenkapitalbasis nicht zu gefährden und Chancen zur Wertsteigerung zu nutzen. Permanenter Erwerb von zusätzlichem führungs- und ausführungrelevantem Know-how auf allen Stufen (lernende Organisation) und gezielter Einbezug von externem Know-how (Experten aus Lehre, Forschung, Beratung) können wesentlich dazu beitragen, die Risiko- und Wettbewerbsfähigkeit entlang der Unternehmensentwicklung zu stärken.



Grundsätzliches zum Umgang mit Risiken

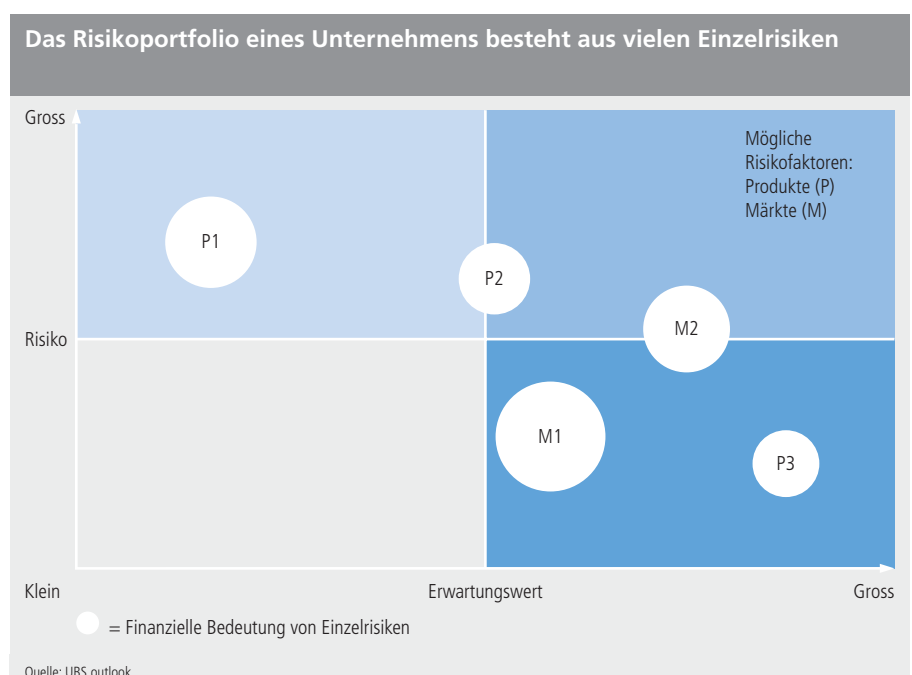
Um mit Risiken kontrolliert umgehen zu können, muss man sie innerhalb der Unternehmung und in deren Umfeld richtig identifizieren und ihre Wirkungsweise verstehen. Risiken können sowohl strategischer (längerfristiger) als auch operativer (kurzfristiger) Art sein. Ihre potenziellen Auswirkungen reichen von gering bis existenzgefährdend. Die Risikobilanz eines Unternehmens setzt sich immer aus verschiedenen negativen (Gefahren) und positiven (Chancen) Faktoren zusammen. Entscheidend ist, dass die unvermeidbaren und bewusst eingegangenen unternehmerischen Gefahren durch die dadurch ermöglichten Chancen mehr als ausgeglichen werden.

Risiken und Rendite

Bei gleicher erwarteter Rendite wird ein Projekt, das weniger risikobehaftet ist, stets vorgezogen. Diese so genannte Risikoaversion beruht auf der stärkeren Gewichtung des zusätzlichen Gefahrenpotenzials relativ zum Chancenpotenzial. Sicherheit hat also einen gewissen Wert. Ist jemand bereit, ein höheres Risiko in Kauf zu nehmen, erwartet er dafür eine entsprechende Abgeltung. Einzig durch die Bündelung (Portfoliobildung) gegenläufiger Risiken kann bei gleich bleibend hoher Rendite eine Verminderung des Gesamtrisikos erzielt werden. Das gesamte Risikoportfolio eines Unternehmens setzt sich aus einer Vielzahl von einzelnen Risikobereichen – z. B. aus Produkten und Märkten – zusammen. Diese sind oft miteinander verknüpft und können sich daher entweder gegenseitig verstärken oder neutralisieren. Werden mehrere Projekte zusammen betrachtet, so interessiert letztlich die erwartete Gesamrendite in Relation zum Gesamtrisiko. Gibt es Projekte, die sich in ihrer Risikostruktur teilweise oder vollständig aufheben, so reduziert sich das Risiko bei gleich bleibender Rendite. Diese Portfoliobildung oder Risiko-diversifikation ist weitgehend kostenlos, in der Regel aber nur bis zu einem gewissen Grad möglich.

Unsicherheit bedeutet Risiko

Die Zukunft bleibt immer unsicher. Wie sich Veränderungen im Umfeld und Entwicklungen innerhalb eines Unternehmens mit der Zeit tatsächlich auswirken, ist schwer abschätzbar und daher risikobehaftet. Risiken sind folglich für Unternehmungen



unvermeidbar und alltäglich. Erfolgreiche Unternehmen nutzen die mit Risiken verbundenen Chancen proaktiv, andere reagieren erst auf sie, wenn die Gefahren bereits überwiegen.

Das Risikoprofil verstehen

Ein Risikoprofil umfasst verschiedene Faktoren und ist meistens nur in seinen Zusammenhängen richtig zu interpretieren. Viele der für das Risikomanagement relevanten Grundlagen sind von Versicherungen und Finanzinstituten entwickelt worden. Andere sind vor allem im Zusammenhang mit der Entwicklung von Unternehmensstrategien und der Bewältigung von Unternehmenskrisen bekannt.

Risiken treten verschiedenartig ein

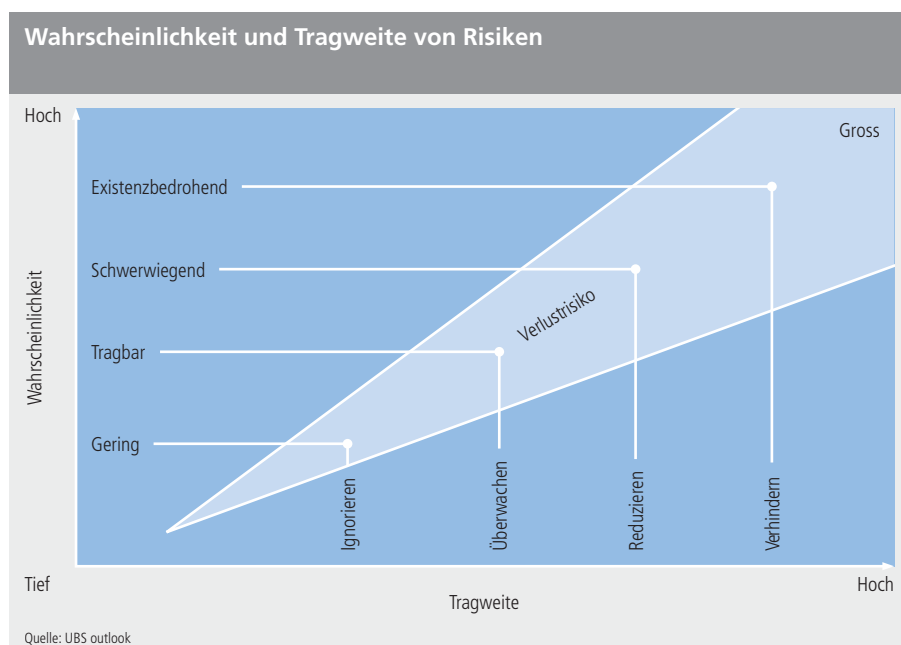
Risiken treten entweder unerwartet und plötzlich ein (Katastrophen), sind zyklisch (z. B. Konjunktur) oder stellen längerfristige Abweichungen (Trends, Shifts) dar. Sie werden entweder als ausserordentliche Ereignisse beziehungsweise als Störungen normaler geschäftlicher Tätigkeiten und betrieblicher Abläufe, als mehr oder weniger regelmässig wiederkehrende Ereignisse oder als nachvollziehbare, langsame Veränderungen wahrgenommen.

Wahrscheinlichkeit und Tragweite

Im Umgang mit Risiken steht immer die Frage nach der Wahrscheinlichkeit (Probability) ihres Eintreffens am Anfang aller Überlegungen. Dabei ist grundsätzlich zwischen Einzelrisiken und Portfoliorisiken zu unterscheiden. Die Wahrscheinlichkeit sehr seltener und kaum vorhersehbarer Ereignisse (z. B. Betriebsausfälle) ist viel schwieriger abschätzbar als normale, regelmässig eintreffende Schadensfälle (z. B. Debitorenausfälle). Je grösser die Anzahl der in einem «Pool» statistisch zusammengefassten Risiken oder Ereignisse ist, desto zuverlässiger kann deren Eintretenswahrscheinlichkeit mathematisch berechnet werden. Darum ist es meistens möglich, derartige Risiken gegen eine entsprechende Risikoprämie an Dritte (z. B. Versicherungen oder Banken) zu übertragen. Neben der Wahrscheinlichkeit sind die Tragweite beziehungsweise die direkten und indirekten Auswirkungen (Impact) eines Ereignisses von entscheidender Bedeutung. Die Grösse des Risikos ist immer das Produkt von Wahrscheinlichkeit und Tragweite der Auswirkungen (Probability x Impact).

Risikomanagement

Je grösser die Eintretenswahrscheinlichkeit und die Tragweite von Risiken für ein Unternehmen sind, desto wichtiger wird das Risikomanagement. Dabei geht es darum, durch



Quelle: UBS outlook

gezielte vorsorgliche Massnahmen sowohl die Wahrscheinlichkeit als auch die Auswirkungen von bestimmten Störereignissen zu vermindern. Diese unternehmerische Aufgabe setzt neben ausgeprägten analytischen auch intuitive Fähigkeiten voraus.

Chancen und Gefahren gegeneinander abwägen

Eine risikobewusste Unternehmensführung muss sich immer wieder mit der Frage befassen, wie wahrscheinlich und in welchem möglichen Ausmass sich ein bestimmter Risikofaktor, ein Projekt oder ein Geschäft per saldo wesentlich positiver (Upside Risk) oder negativer (Downside Risk) entwickeln könnte, als dies normalerweise beziehungsweise durchschnittlich erwartet werden kann. Ein gutes Risikogeschäft zeichnet sich dadurch aus, dass die Chancen die Gefahren deutlich überwiegen.

Trends als langfristige Veränderungen verstehen

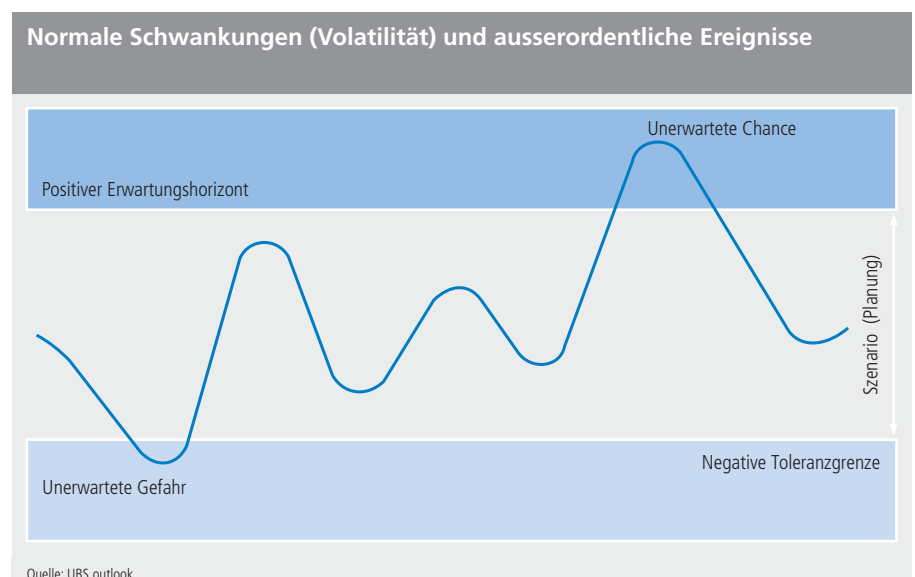
Trends sind nachhaltige, längerfristige Entwicklungen. Sie werden meist von kurzfristigen Schwankungen überlagert und sind daher nicht immer leicht und rasch erkennbar. Langfristige Trends sind für die Unternehmensstrategie von entscheidender Bedeutung und müssen daher besonders aufmerksam verfolgt werden. Die kurz- und mittelfristige Ausprägung eines Trends ist oft recht gut voraussehbar. Je weiter er jedoch in die Zukunft projiziert werden soll, desto grösser wird die Bandbreite der mit bestimmter Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Abweichungen. Besonders schwierig ist es erfahrungsgemäss, einen Strukturbruch, das heisst eine Trendwende, rechtzeitig vorherzusehen.

Schwankungen um einen Mittelwert

Normale zyklische, zufällige und auch kurzfristige Schwankungen um einen Mittelwert oder einen längerfristigen Trend werden als Volatilität bezeichnet. Die Bandbreite der nach beiden Seiten statistisch zu erwartenden Abweichungen kann mit mathematischen Methoden vielfach recht zuverlässig berechnet werden. Sehr viel schwieriger wird dies, wenn erwartete Abweichungen durch andere Ereignisse einmaliger, zyklischer oder tendenzieller Art überlagert und dadurch entweder verstärkt oder abgeschwächt werden.

Maximales Verlustrisiko bestimmen

Unter dem Begriff «Value at Risk» wird je nach Situation das Verlustpotenzial, der maximale Wertverzehr oder das Ausmass einer möglichen Wertvernichtung verstanden. Value at Risk wird auch definiert als der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit erwartete Verlust auf ein Portfolio über ein bestimmtes Zeitintervall. Ein solches Risiko muss in der Regel durch die Eigenmittel abgedeckt sein. Diese werden daher oft auch als Risikokapital bezeichnet.



Unternehmerische Risiken strukturiert betrachten

Das Risikoportfolio eines Unternehmens kann nach verschiedenen Gesichtspunkten strukturiert werden. Innerbetriebliche Prozesse und deren Leistungsträger werden allgemein als interne Risiken, die Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens (z. B. Technologien, Märkte, Rahmenbedingungen) als externe Risiken bezeichnet.

Das Unternehmensrisiko ist die Volatilität des Cashflows

Das Risiko eines Unternehmens besteht aus der Gesamtheit der vorhandenen Chancen und Gefahren, die auf die längerfristig erzielbare Wertsteigerung einwirkt. Das Unternehmensrisiko ist letztlich die Volatilität des längerfristig zu erzielenden Ertrages beziehungsweise des Free Cashflows.

Strategische Risiken

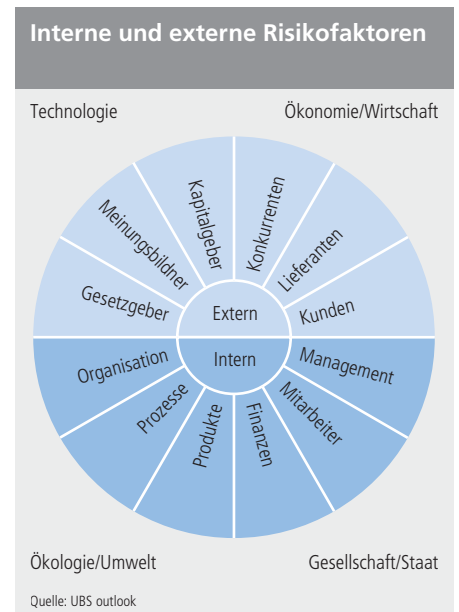
Die strategischen Risiken eines Unternehmens bestehen in erster Linie darin, dass längerfristige und existenziell wichtige Entwicklungen nicht rechtzeitig erkannt, falsch interpretiert oder entsprechende Massnahmen unterlassen werden. Normale Störungen und zyklische Entwicklungen lenken oft von den meist viel wichtigeren strategischen Risiken ab. Häufig werden sie auch von kurzfristigen operativen Erfolgen überdeckt. Zu den grossen strategischen Risiken zählen die längerfristige politische, soziale und makroökonomische Stabilität (Länderrisiken) sowie regulatorische Rahmenbedingungen. Erhebliche Risiken ergeben sich auch aufgrund des Lebenszyklus eines Unternehmens sowie der Entwicklung innerhalb einer Branche. Besonders Technologien, Produkte und Verfahren sowie das Nachfrageverhalten und die Wettbewerbssituation sind innerhalb einer Wertschöpfungskette oft eng miteinander verknüpft. Wenn diesbezügliche Veränderungen lange nicht erkannt oder zu zögernd angegangen werden, können aus solchen strategischen Risiken oftmals existenzielle Unternehmenskrisen entstehen.

Operative Risiken

Die operativen Risiken sind in der Regel relativ kurzfristig behebbare Störungen eines normalen Ablaufes. Sie können unterteilt werden in Produktrisiken, Prozessrisiken, Hard- und Softwarerisiken, Absatzrisiken (z. B. Absatzmengen, Verkaufspreise), Kundenrisiken (z. B. Debitorenverluste), Beschaffungsriskiken (z. B. Qualität, Ausfall) sowie menschliche Risiken. Deren Auswirkungen sind oft zeitlich und materiell beschränkt. Sie können meistens im Rahmen der ordentlichen Geschäftsführung bewältigt werden. Zudem sind viele operative Risiken versicherbar (z. B. Betriebsausfall) und können durch eine risikobewusste Geschäftsführung in ihrer Wahrscheinlichkeit und in ihrem Ausmass relativ leicht beeinflusst werden. Treten sie unerwartet und heftig auf und wurden ungenügende Sicherheitsvorkehrungen getroffen, können operative Risiken zu operativen Krisen führen, die ausserordentliche Massnahmen erfordern.

Finanzmarktrisiken

Zu den für Unternehmungen wichtigen Risiken in den Finanzmärkten gehören in erster Linie die Zins- und Wechselkursrisiken. Beide sind in einer Währung miteinander verknüpft. Sie können mit verschiedenen, von den Banken angebotenen Produkten zweckmässig abgedeckt werden.



Die gefährlichsten Risikofallen

Werden Risikofaktoren zu wenig beachtet, so wird vorhandenes Chancenpotenzial nicht genutzt, und Gefahren können sich zu Krisen entwickeln. Erfahrungen zeigen, dass es einige für Unternehmen besonders gefährliche Risikofallen gibt, deren Abfolge und Gewichtung je nach Unternehmenssituation unterschiedlich ausfallen kann.

Die Strategiefallen

Generell ist eine falsche Einschätzung von längerfristigen Entwicklungen im Unternehmen und in dessen Umfeld die grösste Gefahr. Kommen zur Strategieblindheit noch mangelnde Risikobereitschaft und unzureichendes Risikobewusstsein dazu, so ist auf die Dauer kaum genügend Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber zu schaffen.

Die Marktfallen

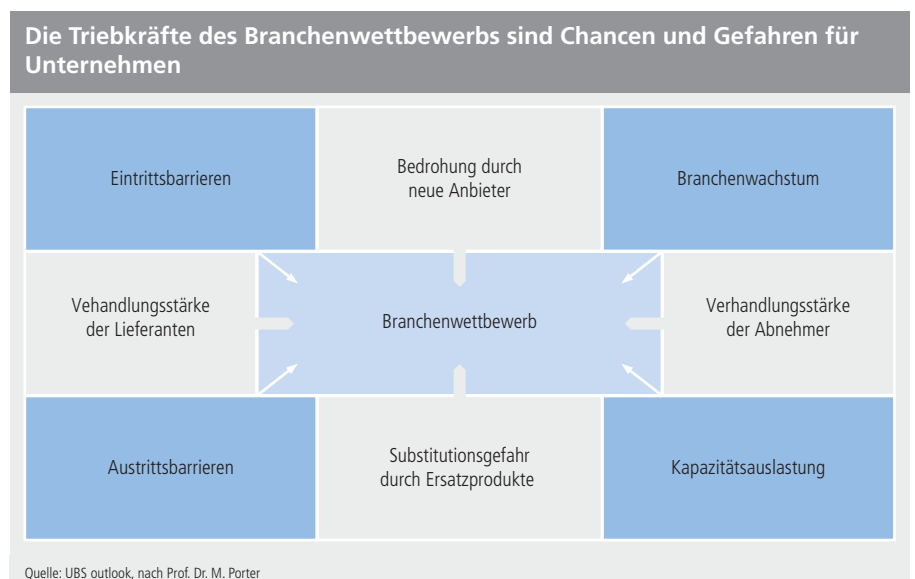
Ungenügendes Verständnis für die Entwicklung der grundlegenden Marktkräfte führt zu Fehleinschätzungen der eigenen Marktposition. Wer seine Kunden und deren Bedürfnisse nicht genau kennt, zu wenig über die erfolgsentscheidenden Wettbewerbsfaktoren und die Konkurrenz weiss, steht vor einer Markt Falle. Ähnliche Gefahren entstehen durch unkontrolliertes Wachstum, Fehler bei der Marktbearbeitung, geringe Vertriebseffizienz sowie unverhältnismässige Abhängigkeiten (Klumpenrisiken).

Die Wettbewerbsfallen

Ungenügende Innovationskraft, technologisch veraltete und leicht austauschbare Produkte, zu hohe Preise und ein schlechter Kundenservice sind klassische Wettbewerbsfallen. Sie ermöglichen es wettbewerbsfähigeren Konkurrenten, rasch Marktanteile zu gewinnen.

Die Nischenfallen

Eine ungenügende Wettbewerbsfähigkeit auf grossen und wachsenden Zukunftsmärkten verleitet gerne dazu, sich auf wettbewerbsärmere, aber tendenziell schrumpfende Nischenmärkte zu beschränken. Weil sich starke Konkurrenten oft frühzeitig aus längerfristig unattraktiven Marktsegmenten zurückziehen, bleiben die Margen manchmal noch lange hoch. Zur Nischenfalle werden solche Märkte, sobald die absetzbaren Mengen (Economies of Scale) zu klein werden, um alle laufenden Kosten und den zukünftigen Investitionsbedarf zu decken.



Die Kapazitätsfallen

Ein Konjunkturaufschwung, ein rasches Branchenwachstum, hohe Margen und spürbare Kapazitätsengpässe führen immer wieder dazu, dass viele Marktteilnehmer ihre Kapazitäten rasch erhöhen. Die Folgen davon sind – meist mit gewissen zeitlichen Verzögerungen – hohe Überkapazitäten und rascher Preiszerfall.

Die Technologiefallen

Neue Technologien oder neue Anwendungen bieten vielfach grosse Chancen. Andererseits können sie aber auch zur akuten Gefahr werden. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die eigenen Produkte und Dienstleistungen durch jene neuer Anbieter ersetzt werden (Substitution) und die Nachfrage sich rasch verlagert (z. B. von der Schreibmaschine zum PC mit Laserprinter). Eine Technologiefalle entsteht auch, wenn Konkurrenten mit dem Einsatz neuer Technologien das Preis-Leistungs-Verhältnis markant zu ihren Gunsten verbessern können.

Die Währungs- und Zinsfallen

Grösseren und längerfristigen Wechselkursveränderungen ist auch mit Absicherungsinstrumenten nur bedingt auszuweichen. Wenn sich Währungsparitäten durch Kursverfall (Verteuerung der Importe) oder Kursanstieg (Verteuerung der Exporte) deutlich verschieben, kann das für auslandorientierte Unternehmen drastische Folgen haben. Auch der Ertrag (Return on Investment) aus Auslandinvestitionen wird dadurch beeinflusst.

Die Führungsfallen

Externe Einflussfaktoren sind nicht grundsätzlich verantwortlich für Rückschläge im Unternehmenserfolg. Viel öfter sind es Versäumnisse der Unternehmensführung, sich rechtzeitig Gedanken über zukünftige Risiken und Anpassungsstrategien zu machen. Ein erfolgsarrogant gewordenes Management ohne Visionen, ohne zukunftsorientierte Strategien und ohne kritische Herausforderungen durch den Verwaltungsrat und die verantwortlichen Mitarbeiter sitzt meistens bereits in der Führungsfalle. Personelle Machtkämpfe innerhalb der Unternehmensleitung sowie eine ungenügend vorbereitete oder zu spät eingeleitete Unternehmensnachfolge verschärfen oft nur noch die Gefahr.

Die Kompetenzfallen

Selbstüberschätzung der eigenen Kompetenzen ist eine gefährliche Falle. In allen Bereichen selber über ein ausreichend tiefes und breites Know-how zu verfügen wird künftig immer schwieriger. Eine Konzentration auf die eigentlichen Kernkompetenzen sowie vermehrtes Outsourcing können wesentlich dazu beitragen, Kompetenzfallen zu vermeiden.

Die Organisationsfallen

Mängel in der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie in der Kontrolle eines Unternehmens können zu Organisationsfallen werden, wenn Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nicht in der Lage sind, die Entwicklung des Unternehmens laufend richtig zu beurteilen. Genauso gefährlich sind zu komplizierte, zu schwerfällige und unbewegliche sowie zu aufwändige Organisationen.

Die Finanzierungsfallen

Eine ungenügende Eigenmittelfinanzierung, unangemessene Finanzierungsstrukturen, finanzielle Abhängigkeiten sowie Klumpenrisiken sind typische Finanzierungsfallen. Mangelnde finanzielle Transparenz (Cashflow, Ertragslage) und eine zu optimistische Planung (z. B. Umsatzerwartungen, Investitionskosten) führen oft in eine Liquiditätsfalle. Diese gefährlichste Falle schnappt häufig unerwartet rasch zu.

Die Kostensenkungsfallen

Eine kurzfristig agierende und einseitig kostenorientierte Führung kann zur Konsequenz haben, dass unerlässliche Zukunftsinvestitionen in neue Produkte (Entwicklung), in das Marketing, in die Infrastruktur (Anlagen, Datenverarbeitung) und in die Mitarbeiter in verhängnisvoller Weise vernachlässigt werden. Durch Leistungsverbesserungen Mehrwert zu schaffen ist längerfristig mindestens so wichtig wie Kosten zu senken.

Die Unternehmenskulturfallen

Wenig Kommunikation und geringe Fehlertoleranz, eine zu stark autoritäre und bewahrende Führung sowie eine Misstrauenskultur behindern die Wachsamkeit eines Unternehmens gegenüber Chancen und Gefahren sowohl innerhalb der Unternehmung als auch im Umfeld und auf den Märkten. Dies fördert Fehlverhalten und verringert die Reaktions- und Korrekturfähigkeit. Falsche Anreizstrukturen (z. B. Umsatz statt Ertrag) verstärken vielfach die Kulturfallen.

Keine Chancen ohne Risiken

These 1: Unsicherheiten und Komplexitäten als Herausforderung annehmen

Zur unternehmerischen Tätigkeit gehört der Umgang mit Komplexitäten und Unsicherheiten. Je ausgeprägter diese sind, desto grösser sind auch die vorhandenen Chancen und Gefahren.

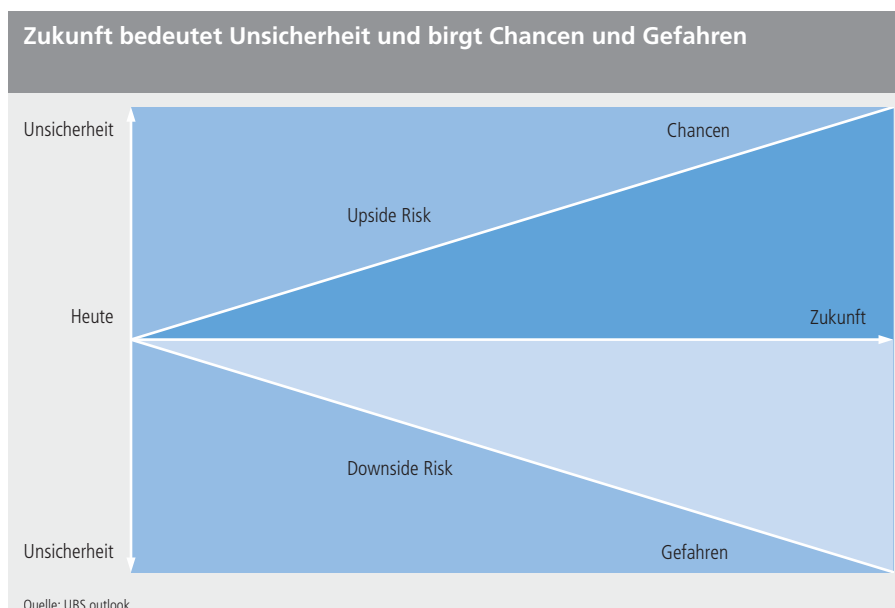
Technologische, politische und wirtschaftliche Entwicklungen sind nie mit absoluter Sicherheit voraussehbar. Je dynamischer, umfassender und globaler sie verlaufen, desto komplexer werden die Zusammenhänge, und umso ungewisser wird der Wandel. Entwicklungen zu ignorieren ist meistens sehr gefährlich. Unternehmen können in der Regel ihr Umfeld kaum beeinflussen und noch weniger Veränderungen verhindern. Wer sich frühzeitig und intensiv mit neuen Entwicklungen befasst, hat erfahrungsgemäss die grössten Chancen, daraus Gewinn zu erwirtschaften. Die damit verbundenen Komplexitäten müssen daher als Herausforderung akzeptiert werden.

Unsicherheit durch technologische Entwicklung

Grundlegende technologische Umwälzungen (Dampfmaschine, Elektrizität, Elektronik, Internet) sind meistens der Ursprung tief greifender wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Veränderungen. Für die Unternehmen werden durch den technologischen Wandel die Karten laufend neu gemischt. Die erfolgsrelevanten Kernkompetenzen verschieben sich auf neue Gebiete. Vorhandenes Know-how sowie bestehende Anlagen werden rasch obsolet. Traditionelle Branchenstrukturen werden aufgebrochen und es entstehen neue Wertschöpfungsketten. Rasche technologische Entwicklungen sind heute für viele Unternehmungen die grösste strategische Herausforderung. Insbesondere für kleinere und mittlere Firmen wird es zunehmend schwieriger, die sich vermischenden und zunehmend komplexeren Technologien in der notwendigen Breite und Tiefe zu beherrschen. Das für neues Know-how, Maschinen und Anlagen einzu-gehende Investitionsrisiko wird hoch. Wer damit erfolgreich umgeht, kann jedoch auch entsprechende Gewinne erwarten.

Unsicherheit durch neue Produkte

Durch die Anwendung neuer Technologien entstehen laufend neue Produkte und Verfahren. In der Folge werden veraltete Verfahren und Produkte verdrängt (Substitution).



Neuheiten oder Angebote mit einem markant verbesserten Preis-Leistungs-Verhältnis verändern das Nachfrageverhalten und die Marktsituation rasch. Meistens führt das zu einem Mengenwachstum mit sinkenden Preisen und Margen.

Unsicherheit durch neue Märkte

Die geopolitischen Entwicklungen einerseits sowie neue Kommunikationsinstrumente (Internet) und kostengünstige Transportmittel (Flugzeuge, Containerschiffe) andererseits haben viel dazu beigetragen, dass früher stark abgeschottete oder nur schwer erschliessbare Absatz- und Beschaffungsmärkte auch für kleine und mittlere Unternehmen leichter zugänglich geworden sind. Das eröffnet neue Chancen, schafft aber auch Gefahren für vorhandene Märkte.

Mehr Information und Wissen

Die Dynamik der Technologien und der Märkte bedeutet für die Unternehmen vor allem, dass sie laufend mehr Informationen und neues Wissen benötigen. Know-how wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Wer zu wenig Kernkompetenzen hat, ist gefährdet.

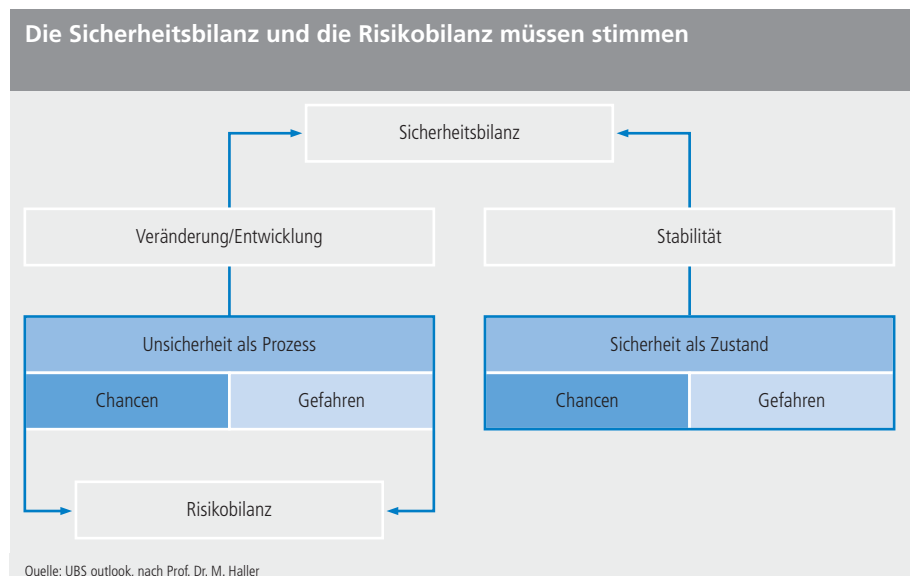
In einem komplexeren und dynamischen Umfeld wird es schwieriger, die richtigen Informationen zu finden. Telematik und Internet übernehmen eine zunehmend wichtige Rolle, wenn es darum geht, Informationen gezielt zu vermitteln, problemorientiert zu suchen und zielorientiert zu verarbeiten. Die Know-how-Träger sind aber immer Menschen. Somit verlangt risikobewusste Unternehmensführung Wissen und Erfahrung von Mitarbeitern und Management sowie deren Fähigkeit, betriebsinterne und betriebsübergreifende Zusammenarbeit gezielt zu fördern.

These 2: Die Sicherheits- und die Risikobilanz aufeinander abstimmen

Überlebensfähigkeit hängt mit dem Willen zur Weiterentwicklung zusammen. Dabei sollten Unsicherheiten akzeptiert werden.

Risikobewusste Unternehmensführung verlangt daher bewussten und systematischen Umgang mit Unsicherheiten und mit den Chancen und Gefahren, die sich aus Veränderungen ergeben.

Auf strategischer Ebene gilt es, eine gute Balance zwischen Entwicklungs- und Stabilisierungsphasen zu finden. Einerseits ist Stabilität vertrauensbildend und macht ein Unternehmen sicher und kalkulierbar. Auf der anderen Seite ist eine gesunde Weiter-



entwicklung unerlässlich und für Geschäftspartner, Kapitalgeber und Mitarbeiter attraktiver als ein zu langes und beharrliches Festhalten an überholten Prinzipien und Konzepten.

Die Sicherheitsbilanz

In einem risikobewusst geführten Unternehmen besteht ein längerfristiges Fließgleichgewicht zwischen Stabilität und Weiterentwicklung, zwischen Bewahren und Verändern sowie zwischen Abbauen und Neuaufbauen.

Der risikobewusste Umgang mit Veränderungen und Unsicherheiten ist für alle Beteiligten auf allen Ebenen anspruchsvoll und nie ein leichter Prozess. Dem Reiz neuer Chancen steht die Angst vor Gefahren, Rückschlägen, Verlusten und auch persönlicher Demotivation gegenüber. Zu viel Sicherheit andererseits hat auch ihren Preis. In den zunehmend kompetitiven Märkten zeigt sich die Tendenz, dass vermehrt nur noch Risiken honoriert werden. Zudem werden mit übersteigertem Sicherheitsdenken Opportunitäten zu wenig genutzt und eine illusorische Sicherheit vorgetäuscht.

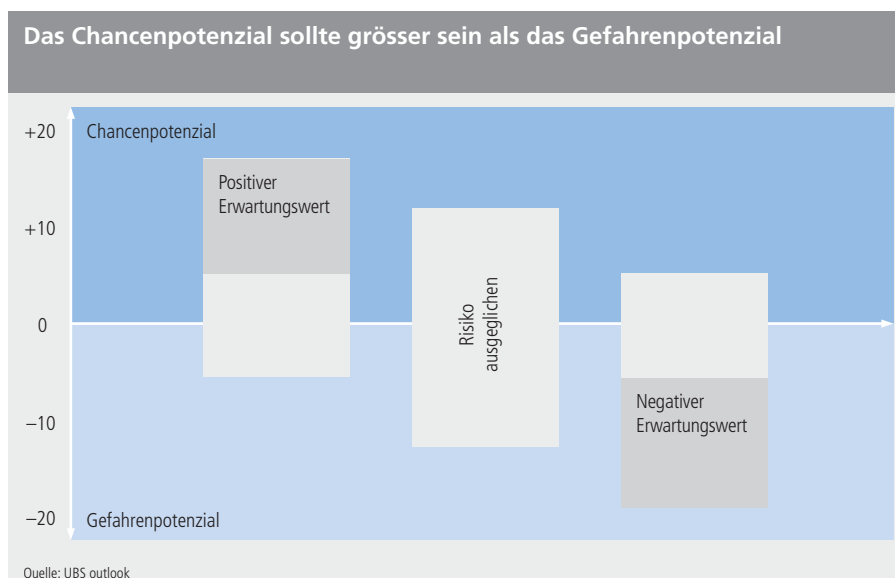
Die Risikobilanz

Die Risikobilanz zeigt, ob in einem Unternehmen die Chancen oder die Gefahren überwiegen und wie sie miteinander verknüpft sind. Eine Erfolg versprechende Zuweisung (Allokation) der vorhandenen Ressourcen (Kapital, Arbeit) macht es unerlässlich, immer wieder neue Risiken einzugehen. Dafür braucht es Unternehmer und Manager, welche es verstehen, chancenreiche neue und marktfähige Angebote (Produkte, Dienstleistungen) sowie innovative Prozesse zu entwickeln und damit viel versprechende neue Wachstumsmärkte zu erschliessen.

Hohe Risiken und hoher Gewinn

Hohe Risiken verlangen einen grossen Einsatz und sollten deshalb grundsätzlich auch immer einen angemessenen Ertrag abwerfen. Unternehmungen sowie einzelne Unternehmensbereiche und Projekte müssen mit den eingesetzten finanziellen und personellen Mitteln einen risikogerechten Ertrag erzielen. Es gilt daher stets der Grundsatz: Das Risiko-Gewinn-Verhältnis muss stimmen.

Gute Leistungen werden vom Markt honoriert und ermöglichen es, dass sowohl die Kapitalgeber als auch das Management und die Mitarbeiter am Erfolg teilhaben können. Fehlleistungen hingegen führen auf allen Ebenen immer rascher zu harten Konsequenzen. Das gilt sowohl für das Management wie auch für die Mitarbeiter.



Risikobewusstsein erhöhen und Risikobereitschaft anpassen

These 3: Risiken ganzheitlich managen

Die Kernprobleme, mit denen sich heute Unternehmungen auseinander setzen müssen, sind immer stärker miteinander vernetzt. Es gilt daher, eine ganzheitliche Risikobetrachtung des Unternehmens und seiner einzelnen Aktivitäten vorzunehmen.

Die Risikofaktoren kennen und gewichten

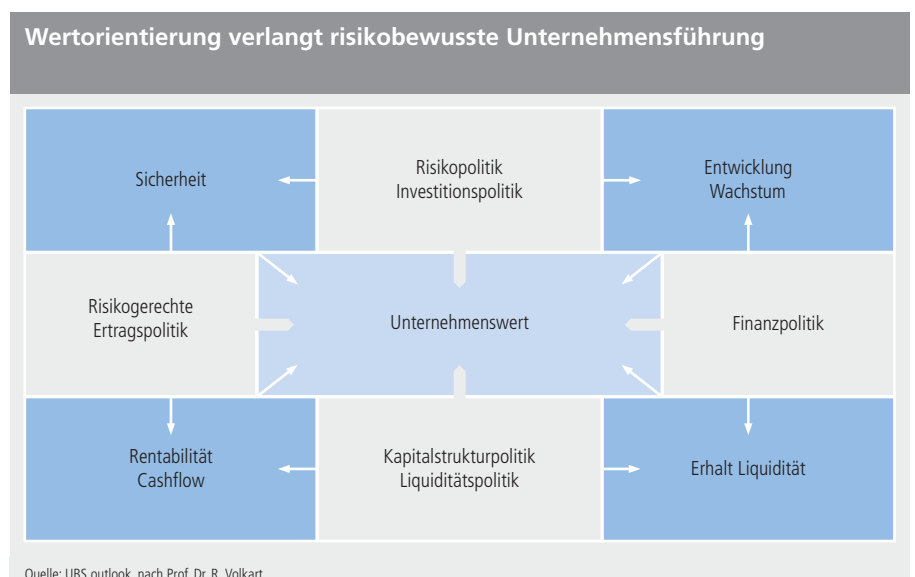
Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung wird grundsätzlich von den gleichen Risikofaktoren bestimmt. Sie beinhalten sowohl Chancen als auch Gefahren. Unterschiedlich ist, wie stark oder schwach einzelne Risikofaktoren im Unternehmen ausgeprägt sind und welche Wichtigkeit ihnen im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung zugemessen wird.

Wertorientierung ist risikobewusst

Das unternehmerische Zielsystem ist auf Wachstum, Rentabilität, Ertragskraft und Liquiditätserhalt ausgerichtet. Immer mehr setzt sich dabei die Erkenntnis durch, dass das umfassende Ziel längerfristig eine Wertsteigerung des Unternehmens sein muss. Entsprechend sind alle Geschäftsprozesse darauf zu fokussieren, auf Dauer die berechtigten Ansprüche aller Stakeholder, vor allem aber der Kapitalgeber (Aktionäre), der Know-how-Träger (Mitarbeiter) und der Gesellschaft (Lebensstandard, Arbeitsplätze, Steuereinnahmen) angemessen befriedigen zu können. Wertorientierung verlangt risikobewusste Unternehmensführung. Sicherheit und Stabilität auf der einen Seite, Unsicherheit und Entwicklung auf der anderen Seite sowie Steigerung der Rentabilität und Erhalt der Liquidität (Cashflow) sind die wertbestimmenden Faktoren eines Unternehmens. Sie werden durch eine ausgewogene Geschäftspolitik bezüglich Kapitalstruktur, Risikobereitschaft, Investitionen, Finanzen und Liquidität gesteuert.

Mit Risiken bewusst und systematisch umgehen

Risiken zu meiden bedeutet meistens, auf Opportunitäten zu verzichten. Überdurchschnittliche Erträge sind in der Regel nur durch die gezielte Übernahme von Risiken zu erwirtschaften. Weil Unternehmen in einem dynamischen Umfeld tendenziell höhere Risiken eingehen müssen, kommt dem bewussten und systematischen Umgang mit



Risiken wachsende Bedeutung zu. Nicht allein die Tragweite der eingegangenen Risiken ist für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend, sondern vor allem auch die Fähigkeit des Managements und der Mitarbeiter, die anvisierten Chancen zu realisieren und die damit verbundenen Gefahren abzuwenden.

Risiken beherrschen

Wer Risiken integral managen will, muss versuchen, sie sowohl gut zu beherrschen als auch optimal zu verteilen. Das ist in erster Linie eine Frage der Risikokompetenz, also der Fähigkeit, Chancen zu nutzen und Gefahren abzuwenden. Je besser diese in einem Unternehmen entwickelt ist, umso höhere Risiken können eingegangen werden.

Diversifizieren heisst Risiken verteilen

Risikodiversifikation bedeutet, nicht alles auf eine Karte zu setzen. Sie beruht auf der Tatsache, dass zwischen verschiedenen Einzelrisiken teilweise beachtliche Ausgleichs- oder Verstärkungseffekte zum Tragen kommen (Portfolio-Effekt). Die Fokussierung des Risikomanagements auf Einzelrisiken kann daher suboptimal sein. Risikodiversifikation muss folglich immer aus Sicht des Gesamtergebnisses erfolgen. Eine einfache Möglichkeit der Risikoverteilung ist der Risikoausgleich oder Risikoabtausch. Ein Beispiel dafür ist eine Kunden- und eine Lieferantenrechnung in der gleichen Fremdwährung und Grössenordnung.

Viele gleichartige Risiken sind berechenbar

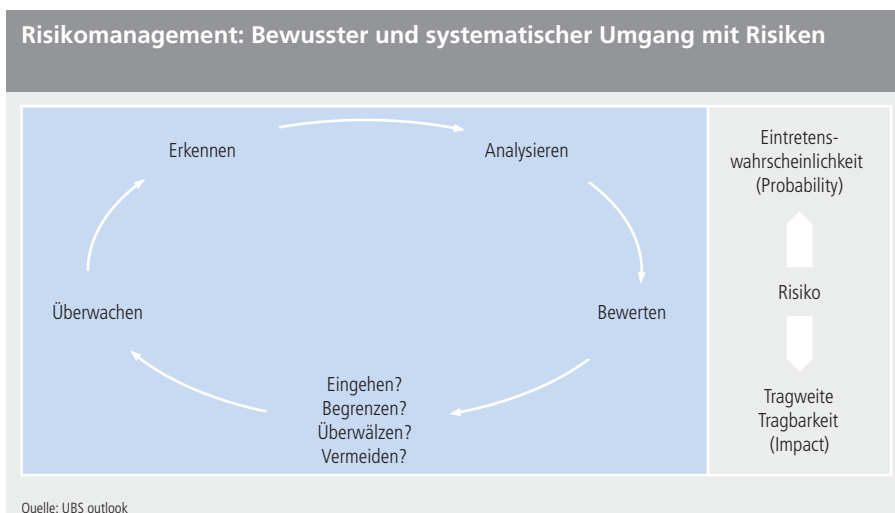
Je grösser die Anzahl gleichartiger, in einem so genannten Risikopool enthaltenen Positionen ist und je länger sie andauern, desto zuverlässiger können die Auswirkungen (Gewinn oder Verlust) und die durchschnittliche Eintretenswahrscheinlichkeit berechnet werden, z. B. als Grundlage für Versicherungsprämien. Das gleiche Prinzip gilt bei jeder Art von Risikostreuung (z. B. Debitorenausstände), sofern Wahrscheinlichkeit und Tragweite der Einzelrisiken nicht zu unterschiedlich sind. Nicht kompensierbare und grosse Einzelrisiken werden als Klumpenrisiken bezeichnet. Sie sind kaum berechenbar und daher in der Regel auch nicht versicherbar.

Diversifikation birgt auch Gefahren

Die Diversifikation geschäftlicher Aktivitäten ist erfahrungsgemäss risikobehaftet, vor allem wenn dafür die erfolgsentscheidenden Kernkompetenzen fehlen. Die Grenze zwischen einer vernünftigen Diversifikation und einer schwer kontrollier- und steuerbaren Verzettelung der Kräfte ist nicht immer leicht zu bestimmen.

Risiken sind ein Kostenfaktor

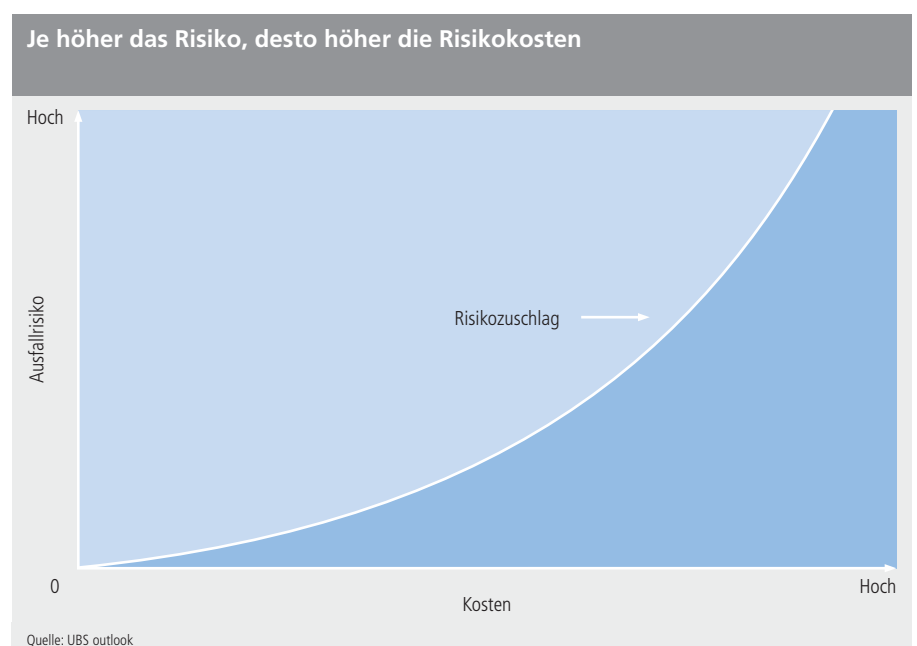
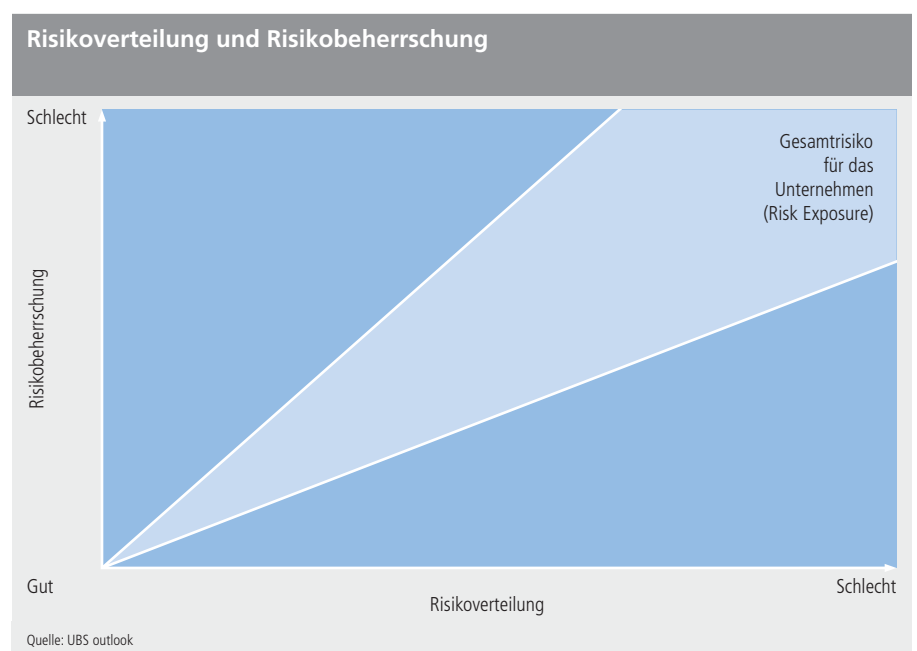
Sicherheit hat ihren Preis. Risiko bedeutet Unsicherheit und beinhaltet neben Chancen auch Gefahren. Ein sichtbarer Preis muss dann dafür bezahlt werden, wenn eine negative Entwicklung oder ein Schadenfall eintritt. Die versteckten Risikokosten werden



auch transparent, wenn man sich gegen Gefahren versichert oder diese auf eine andere Art an Dritte abtreten möchte (z. B. Factoring). Ebenfalls entstehen Risikokosten, wenn zum Beispiel vorhandene Unsicherheiten durch mehr Flexibilität oder Alternativen (Optionen offen halten) kompensiert werden.

Für eine risikobewusste Unternehmensführung ist es unabdingbar, die Risikokosten im Einzelfall zu kennen und sie bei Entscheidungen angemessen zu berücksichtigen. Oft sind allerdings die latenten Risikokosten kaum berechenbar und müssen aufgrund von Erfahrungen oder gewissen Annahmen geschätzt werden. Das ist auf jeden Fall besser, als sie einfach zu ignorieren.

Die Risikokosten können sich mit der Zeit drastisch verändern. Das haben unter anderen die Banken erfahren, als sich kumulativ zu den (bekannten) konjunkturellen Schwankungen die Strukturprobleme der Schweizer Wirtschaft immer mehr auf die Ertragslage und die Kreditfähigkeit einzelner Unternehmungen auszuwirken begannen. Risikogerechte Kreditkosten werden den Unternehmen in Zukunft klar vor Augen führen, wie ihr Risikoportfolio von den Kreditspezialisten beurteilt wird.



Risikogerechte Ertragserwartungen

Die Unternehmenstätigkeit ist je nach Geschäftsfeld mit unterschiedlichen Risiken behaftet. Die Frage nach der dem Risiko angemessenen Rendite bei der Beurteilung strategischer und operativer Alternativen wird im Entscheidungsfindungsprozess oft nicht genügend systematisch berücksichtigt.

Risikogerechte Kapitalkosten, Renditeforderungen, Soll-Renditen oder Diskontierungssätze enthalten neben den effektiven Kapitalmarktkosten eine angemessene Risikoprämie. So wird transparent, mit welchen Projekten oder Geschäftstätigkeiten tatsächlich Wert geschöpft oder vernichtet wird.

These 4: Handlungsfreiraum durch Früherkennung erweitern

Bei frühzeitig erfassten Entwicklungen überwiegen meist die Chancen, bei zu spät erkannten Veränderungen die Gefahren.

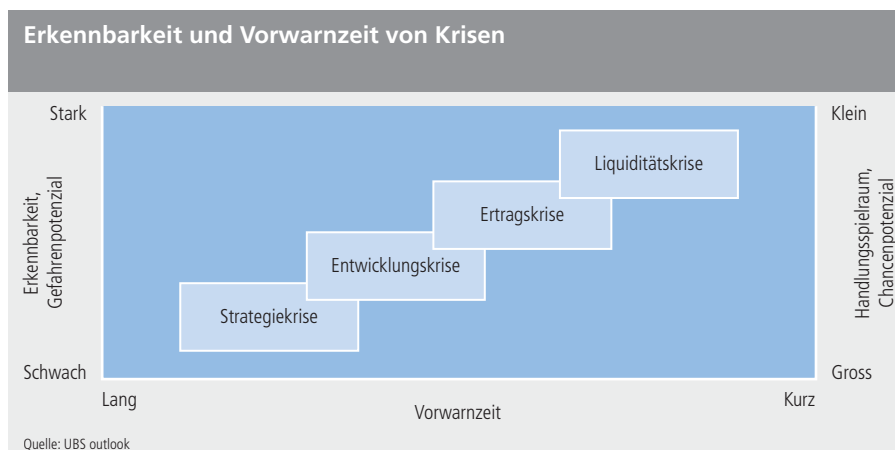
Der Wandel erfolgt oftmals sehr langsam und ist entsprechend schwer erkennbar. Die Vorwarnzeiten sind also meist länger, als man annimmt. Je deutlicher allerdings die Signale bereits sichtbar sind, desto geringer ist die einem Unternehmen verbleibende Reaktionszeit. Ziel jeder Unternehmung muss es sein, dauernd über möglichst viel Handlungsspielraum zu verfügen und flexibel zu sein, um auf Veränderungen im Unternehmensumfeld rasch mit Anpassungen in den Märkten und im eigenen Unternehmen reagieren zu können. Je mehr Reaktionszeit dafür zur Verfügung steht, desto sorgfältiger und besonnener können die erforderlichen Massnahmen geplant und umgesetzt werden.

Die ganze Wertschöpfungskette verfolgen

Entwicklungen und Konsequenzen für das eigene Unternehmen werden am leichtesten sichtbar, wenn die gesamte Wertschöpfungskette (Branche) vom Rohmaterial bis zum Endverbraucher gesamthaft analysiert und beurteilt wird. In diesem Zusammenhang können die erfolgreichsten und anspruchsvollsten Kunden (Lead User) und führende Lieferanten wertvolle Informationen und Anregungen vermitteln. Neue Chancen und Gefahren ergeben sich aber auch aus ganz anderen Sektoren, die nicht unbedingt im täglichen Blickfeld stehen. Der Aufbau eines selektiven, effizienten und bereichsübergreifenden Informationsradar bietet eine gute Grundlage für ein frühzeitiges risikobewusstes Handeln.

Proaktiv handeln

Früherkennung ist deshalb so wichtig, weil das Zeitfenster zum vorsorglichen, proaktiven Handeln vergrössert wird. Zu spät erkannte Gefahren führen hingegen leicht



zu einem reaktiven Anpassungsdruck. Oft sind bis dahin bereits irreparable Schäden entstanden, beispielsweise wenn tüchtigere Wettbewerber die Chance bereits für sich genutzt haben.

Zu spät erkannte Gefahren provozieren Krisen

Unerkannte Gefahren führen leicht zu Unternehmenskrisen. Der oft lange und fatale Weg in die Krise beginnt meistens mit überholten Strategien, die laufende Veränderungen des Unternehmensumfelds und der kritischen Erfolgsfaktoren nicht gebührend berücksichtigen. Mit der Zeit führen ungeeignete Strategien fast unweigerlich zur Stagnation und zur Ertragskrise. Über kurz oder lang folgt die Liquiditätskrise. Weil zu diesem späten Zeitpunkt der verbleibende Handlungsspielraum fast immer sehr klein geworden ist, lässt sich der notwendige Turnaround oftmals nicht mehr im Rahmen einer ordentlichen Geschäftsführung erreichen. Ein forsches Krisenmanagement mit allen unangenehmen Folgen für die Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Management, Mitarbeiter usw.) ist dann unvermeidbar.

These 5: Risikoorientiert planen

Gerade in Zeiten dynamischen Wandels können Entscheide ohne Planung kaum risikobewusst gefällt werden.

Planen und budgetieren muss man in erster Linie deshalb, weil damit unerwartete Entwicklungen leichter und rascher erkennbar, quantifizierbar und korrigierbar werden. Planung beginnt immer mit einer sorgfältigen Analyse der Ausgangslage und führt zu einem Szenario, das der eigentlichen Planung zugrunde liegt.

Planung muss vorausschauend sein

Planung darf keinesfalls einfach bestehende Daten fortschreiben, sondern muss sich in erster Linie mit den zu erwartenden Veränderungen und den dadurch entstehenden Risiken befassen. Zu berücksichtigen sind dabei insbesondere die konjunkturelle Entwicklung, die mutmassliche Wettbewerbssituation (Konkurrenzverhalten) sowie Veränderungen von Absatzmengen, Preisen und Kosten. Dies beinhaltet unter anderem auch das Abschätzen einer realisierbaren Risikoentschädigung (pro Produkt, Dienstleistung usw.) und deren Überprüfung auf Angemessenheit. Mit der Planung ist weiter festzulegen, wie die verfügbaren und knappen Ressourcen des Unternehmens (Investitionskapital, Mitarbeiter) risikobewusst eingesetzt werden sollen. In einem dynamischen Umfeld ist eine kurzfristige, rollende Planung mit regelmässigen Kontrollen am dienlichsten.

Szenarien erhöhen das Risikobewusstsein

Strategien beruhen auf bestimmten Annahmen über die Entwicklung von als relevant betrachteten Umfeldfaktoren. Dabei ist es irrelevant, ob diese im Einzelfall bewusst festgelegt werden oder implizit den getroffenen Entscheiden zugrunde liegen.

Es ist Aufgabe der Unternehmensplanung, des Managements und des Verwaltungsrates, Erfolg versprechende Strategien zu entwickeln. Strategie-Workshops sind dafür ein bewährtes Instrument und ermöglichen es, breites Know-how und vielseitige Erfahrungen in den Strategiefindungsprozess einzubringen. Branchenkundige Unternehmensberater können als Vordenker, Methodiker und Katalysatoren wertvolle Beiträge leisten.

Alternative Szenarien entwickeln

Bei der Strategieentwicklung sind die Dynamik des Umfeldes und somit auch die Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen in die Überlegungen mit einzubeziehen. Alternative Szenarien helfen, ein tieferes Verständnis für den Wandel des Umfeldes und dessen Auswirkungen zu bekommen. Durch eine profunde Analyse der Ausgangslage und der für das Unternehmen wesentlichen Einflussfaktoren werden Unsicher-

heitsfaktoren offen gelegt und die daraus resultierenden Chancen und Gefahren sichtbar gemacht.

Alternative Szenarien können auch hinsichtlich der Sensitivität gegenüber möglichen Störereignissen verglichen werden. Obgleich nur das wahrscheinlichste und glaubwürdigste Szenario die Grundlage einer Strategie sein wird, müssen alternative Szenarien gleichermaßen sorgfältig durchdacht und beurteilt werden. Um vor möglichen Überraschungen gefeit zu sein, können an verschiedene Szenarien gebundene (vorenthaltene) Entscheide getroffen und vorsorgliche Massnahmen veranlasst werden. Szenarien sind nicht zuletzt auch darum besonders nützlich, weil sie das Management für Veränderungen sensibilisieren. Szenarien zwingen dazu, für die ihnen zu Grunde gelegten Annahmen Trendprojektionen zu machen und diese laufend zu überwachen. Wenn sich ein einziger Einflussfaktor signifikant anders entwickelt als erwartet, müssen das ganze Szenario und die darauf aufbauende Strategie überprüft werden. Unterschiedliche Szenarien sollten in der Planungsbandbreite berücksichtigt sein.

Mit der Planung Ziele setzen

Der Planungs- und Budgetierungsprozess muss vor allem auch ein Zielsetzungs- beziehungsweise Zielvereinbarungsprozess sein. Das auf allen Stufen des Unternehmens erforderliche Verantwortungsbewusstsein für anvisierte Ziele kann aber nur im erwünschten Masse wachsen, wenn Planung und Budgetierung zusammen mit den dafür verantwortlichen Mitarbeitern erfolgen. Mit entsprechenden Planwerten, die Preisuntergrenzen und Rentabilitäten im Voraus festlegen, kann das risikobewusste Agieren im Markt (Preisfestsetzung, Offerte usw.) gefördert werden.

These 6: Controlling risikoadäquat gestalten

Ein transparentes Rechnungswesen sowie ein risikobewusstes, dem Unternehmen angepasstes Controlling verbessern und beschleunigen die Reaktionsmöglichkeiten des Managements.

Sobald signifikante Abweichungen eintreten, können korrigierende Massnahmen ergriffen und auch die Ziele neu gesetzt werden.

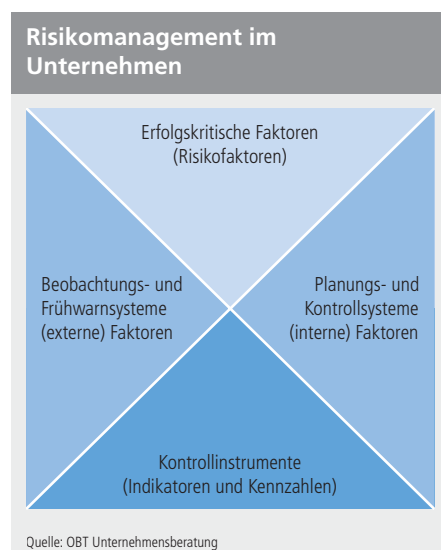
Fixkosten transparent machen

Um die anteilmässig immer bedeutenderen indirekten Kosten (Fixkosten) transparent zu machen und eine aussagefähige Produkte- und Kundenrentabilitätsrechnung zu erhalten, sind mindestens Ansätze einer Prozesskostenrechnung erforderlich. Der dafür betriebene Aufwand muss jedoch in einem vertretbaren Verhältnis zum Wert der damit gewonnenen Erkenntnisse bleiben. Das Controlling muss sich auf die entscheidungsrelevanten Kerngrössen konzentrieren.

Ein effizientes Controlling benötigt für die einzelnen Bereiche eines Unternehmens zielorientierte und entscheidungsrelevante Indikatoren und Kennzahlen. Balanced Scorecard ist ein methodischer Ansatz zur ausgewogenen Darstellung von Zahlen und qualitativen Angaben, die aufzeigen sollen, inwieweit die oberste Geschäftsleitung ihre strategischen Ziele erreicht hat. Die dabei verwendeten Kennzahlen sind auf die wettbewerbsentscheidenden Faktoren ausgerichtet (Management, Marktleistung, Umfeld, Finanzen). Controlling heisst, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität eines Unternehmens erfolgreich zu steuern. Ob das Unternehmen Mehrwert oder Minderwert erzielt, zeigt eine periodisch durchgeführte Unternehmensbewertung auf der Basis der auf den Betrachtungszeitpunkt abgezinsten zukünftigen Free Cashflows.

Sich an den Besten messen

Benchmarking (Betriebsvergleich) ist eine für die Früherkennung von Risiken besonders wertvolle Methode. Dabei werden einzelne Leistungs- und Erfolgsfaktoren mit den (weltweit) Besten der Branche oder ähnlich strukturierten Firmen anderer Branchen



verglichen. Entscheidend ist dabei, dass auch der Frage nachgegangen wird, wie Spitzenleistungen entstehen und welche Erkenntnisse und Anregungen sich daraus für das eigene Unternehmen ableiten lassen.

These 7: Eine risikofähige Unternehmenskultur schaffen

Die Unternehmenskultur bestimmt in hohem Masse das Risikobewusstsein, die Risikobereitschaft sowie die Risikofähigkeit eines Unternehmens.

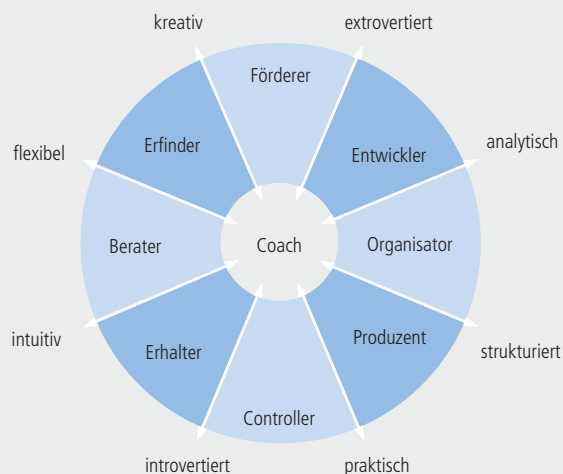
Sie beruht auf bestimmten Wertvorstellungen. Es kann hilfreich sein, diese in einem Leitbild zusammenzufassen und zu kommunizieren. Worauf es jedoch ankommt, sind die im Unternehmen praktizierten Verhaltensweisen. Sie werden in erster Linie durch eine vorbildlich agierende und harmonisierende Geschäftsleitung geprägt. Zu einer risikobewussten Unternehmenskultur gehört eine klare Vision zur Entwicklung und zu den Zielen des Unternehmens. Sie soll bei Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern Vertrauen schaffen, das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter fördern und sie motivieren. Dabei darf die Vision nicht auf Illusionen und Wunschvorstellungen bauen.

In einem dynamischen Umfeld wird das Verhalten des Managements und der Mitarbeiter zunehmend wichtiger, während die Bedeutung der formellen Organisationsstrukturen abnimmt. Das heisst auch, dass eine risikofähige Unternehmenskultur immer wichtiger wird. Das Erscheinungsbild eines Unternehmens wird tendenziell stärker durch die Gesamtheit der wahrgenommenen Denkhaltungen, Wertvorstellungen und Normen geprägt und immer weniger nur durch dessen Produkte und Dienstleistungen.

Führungsstil, Anreizstruktur und Fehlertoleranz

Die Unternehmenskultur wird wesentlich beeinflusst von Führungsstil, Personalpolitik und Organisationsstruktur. Sie wird gefördert durch die Konzentration aller Kräfte auf die gemeinsam vereinbarten Ziele. Eine wichtige Rolle spielen dabei die zur Anwendung kommenden Wertmassstäbe sowie eine zielorientierte und leistungsgerechte Entlohnung. Erfahrungsgemäss konzentrieren sich Management und Mitarbeiter vor allem auf jene Ziele, die finanziell wie emotional am besten honoriert werden. In einem dynamischen Umfeld sind Fehleinschätzungen und Fehler nie ganz zu vermeiden. Die damit verbundenen Risiken können verringert werden, wenn sie rasch, offen und ehrlich kommuniziert werden. Aus erkannten Fehlern kann man am meisten lernen. Werden sie hingegen vertuscht, können sie sich viel eher zu ernsthaften Gefährdungen für das

Rollen in einer risikobewussten Unternehmenskultur



Quelle: UBS outlook, nach Prof. Dr. M. Hilb

Unternehmen entwickeln. Risikobewusste Unternehmensführung verlangt daher möglichst viel Transparenz. Dies erfordert ein hohes Mass an Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen. Risikofähige Unternehmenskulturen basieren stark auf Information und Kommunikation. Flache Organisationsstrukturen können viel dazu beitragen, die Fehlertransparenz zu verbessern und die Risiken zu reduzieren.

Risikofähige Mitarbeiter

Risikobewusste Unternehmen brauchen risikofähige und risikobereite Mitarbeiter. Das ist gleichbedeutend mit Eigenverantwortung und Eigeninitiative. Diese wichtigen und wertvollen Eigenschaften lassen sich fördern, indem Mitarbeiter zu Mitunternehmern gemacht werden, die an Entscheidungen sowie den daraus entstehenden Folgen möglichst direkt beteiligt sind. Ebenso tragen eine risikobewusste Mitarbeiterauswahl sowie eine gründliche Einarbeitung wesentlich zu einer risikofähigen Unternehmenskultur bei.

Zusammenarbeit reduziert Risiken

Eine offene Zusammenarbeitskultur ist ein wichtiger Bestandteil einer risikofähigen Unternehmenskultur. Risikoverteilung und Risikobeherrschung werden durch Teamarbeit erheblich verbessert. Eine Gruppe von unterschiedlichen Persönlichkeiten ist eher als eine Einzelperson in der Lage, kritische Fragen realistisch zu beurteilen. Kumuliertes und sich ergänzendes Wissen und breitere Erfahrungen ermöglichen, dass in einem Team falscher Optimismus oder unbegründeter Pessimismus korrigiert werden.

Kritikfähigkeit erhöht Risikofähigkeit

Wer für Kritik offen ist und diese ernst nimmt, geht in der Regel auch mit Risiken bewusst um. Oft fällt es einem Aussenstehenden leichter, Chancen und Gefahren objektiv zu sehen und emotionslos zu interpretieren. Darum ist sachliche und konstruktive Kritik wichtig und wertvoll. Von Banken und Unternehmensberatern sollte man dies erwarten, ebenso wie von nahe stehenden Dritten. Diese Rolle können Familienmitglieder, Verwaltungsrat, Rechtsanwälte und Treuhänder sowie Kunden und Lieferanten übernehmen.

Risikofähigkeit stärken und einsetzen

These 8: Eine risikogerechte Finanzierung sicherstellen

Eine risikogerechte Finanzierung muss allfällig eintretende Wertverluste auffangen können und unternehmerischen Handlungsspielraum gewährleisten, damit das Unternehmen risikobewusst investieren und wachsen kann.

Risikobewusste finanzielle Unternehmensführung ist komplex und erfordert viel spezifisches Know-how und Erfahrung. Die erste Regel einer risikogerechten Finanzierung heisst: Cashflow generieren. Ein Unternehmen kann nur überleben und wachsen, wenn dafür genügend Barmittel zur Verfügung stehen. Mit dem betrieblichen Cashflow müssen unter anderem die erforderlichen werterhaltenden und zukunftssichernden Investitionen in das Anlagevermögen und die Kapitalkosten und Steuern bezahlt werden. Erst wenn dies sichergestellt ist, können mit dem frei verfügbaren Cashflow (Free Cashflow) die Erwartungen der Eigenkapitalgeber befriedigt werden.

Liquiditätsengpässe können oft existenzbedrohend sein

Liquiditätskrisen führen leicht zu Existenzkrisen. Deshalb hat eine stets ausreichend verfügbare Liquidität höchste Priorität. Wenn der laufende Cashflow aus dem ordentlichen Geschäft dafür nicht mehr genügt, muss rasch auf andere Geldquellen zurückgegriffen werden können. Kurzfristiger Finanzierungsspielraum wird vor allem durch nicht benutzte Kreditlimiten und anderes nicht ausgeschöpftes Fremdfinanzierungspotenzial geschaffen.

Die Ursachen für Liquiditätsprobleme sind vielschichtig. Häufig entstehen sie schleichend aufgrund einer Ertragskrise oder einer zunehmenden Mittelbindung im Umlaufvermögen (überhöhte Warenlager und Debitoren), seltener durch Forderungsausfälle. Als besonders gefährliche Liquiditätsfallen erweisen sich mangelhaft geprüfte oder falsch finanzierte Investitionen (Fehlinvestitionen).

Wird eine drohende oder akute Zahlungsunfähigkeit bekannt, können die Reputation und das Humankapital eines Unternehmens unwiederbringlich beeinträchtigt werden. Kunden und gute Mitarbeiter drohen abzuwandern. Für die Gläubiger verschlechtert sich die Bonität, und die Finanzierungskosten steigen entsprechend an.

Liquidität schaffen

Zur Vermeidung einer drohenden Zahlungsunfähigkeit eignet sich eine Vielzahl von Massnahmen. Am schnellsten kann die Liquidität meistens mit Desinvestitionen im Bereich der Lagerbestände und eventuell durch eine Erhöhung der Lieferantenverbindlichkeiten verbessert werden. Erst mittelfristig lässt sich in der Regel Liquidität durch die Veräusserung von nicht betriebsnotwendigem Anlagevermögen (Liegenschaften, Beteiligungen) schaffen.

In bestimmten Situationen können gewisse Finanzierungsinstrumente wie «Sale-and-Lease-back» sofort liquiditätswirksam eingesetzt werden. Darunter versteht man den Verkauf von meistens betrieblich genutzten Anlagen oder Immobilien an ein Leasingunternehmen, von dem sie anschliessend gleich wieder zurückgeleast werden.

Handlungsspielraum erhalten

Als finanzielle Notlagen (Financial Distress) sind nicht nur die Zahlungsunfähigkeit oder vorübergehende Zahlungsengpässe anzusehen, sondern jede Situation, in der eine Unternehmung finanziell so unbeweglich ist, dass ihr dadurch Nachteile erwachsen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn wegen fehlender finanzieller Mittel auf lukrative Geschäfte oder gute Investitionsoportunitäten verzichtet werden muss. Bei Financial Distress wird der Wert einer Unternehmung oft überproportional und irreversibel vernichtet. Das Wertsteigerungsziel verlangt es, derartige Situationen unbedingt zu vermeiden. Nicht zuletzt

auch deshalb, weil durch die verstärkte Bemühung des Managements, flüssige Mittel zu beschaffen, wichtige strategische Aufgaben über längere Zeit vernachlässigt werden.

Cash-Management optimieren

Das primäre Instrument für Cash-Management ist Cashflow-Matching. Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge werden dabei hinsichtlich Währung, Fristigkeit und Zinsabhängigkeit sowie anderer Kriterien optimal aufeinander abgestimmt. Auf diese Weise können nicht nur das Unternehmen lähmende Liquiditätsengpässe vermieden oder zumindest frühzeitig erkannt, sondern auch Währungs- und Wechselkursverluste sowie Zins- und Zahlungsverkehrskosten gezielt reduziert werden.

Eigenmittel sind Risikopolster

Eigenkapital verschafft einem Unternehmen die notwendige Sicherheit, um die Herausforderungen des Marktes risikobewusst anzugehen. Es ist erforderlich, um die unternehmerischen Risiken abzudecken und mögliche Wertverluste auszugleichen. Unerlässlich wird genügend Eigenkapital besonders dann, wenn es gilt, längere Durststrecken mit negativem Ertrag und Cashflow zu überstehen.

Die vorhandenen Eigenmittel haben einen direkten Einfluss auf die Bonität (Risikobeurteilung) und damit auf das Fremdfinanzierungspotenzial eines Unternehmens. Eigenkapitalähnlichen Charakter haben in diesem Zusammenhang nicht oder zu niedrig bilanzierte Aktiven (stille Reserven) sowie betriebswirtschaftlich nicht notwendige Rückstellungen.

Eigenkapital ist teurer als Fremdkapital

Eigenkapital trägt das höchste Risiko und muss daher auch mit der höchsten Risikoprämie entschädigt werden. Dieses Risikokapital ist teurer als Fremdkapital, weil es nicht kündbar ist und in Krisensituationen zuerst verloren geht. Es ist daher auch folgerichtig, dass für risikobehaftete Geschäfte mehr Eigenkapital hinterlegt werden muss. Aus diesem Grund sollten diese eine entsprechend höhere Rendite abwerfen. Diese Betrachtungsweise gilt selbstverständlich sowohl für Investitionsentscheide als auch für einzelne Geschäftstätigkeiten (Aufträge, Transaktionen).

Risikobewusst investieren

Weil langfristiges Eigenkapital teuer und in der Regel limitiert ist, muss es im Unternehmen ertragsoptimal verteilt und investiert werden (Portfolio-Optimierung). Risikobewusst investieren heisst, eine Investition nur dann zu tätigen oder einen Geschäftsbereich längerfristig nur dann weiterzuführen, wenn die erwarteten Gewinne (Netto-Cashflows) einen risikogerechten Return on Investment versprechen. Daneben muss aber auch sichergestellt sein, dass Investitionen risikogerecht finanziert werden können und im schlechtesten Fall die Existenz des Unternehmens nicht ernsthaft gefährden.

Unternehmensrisiken sind mit Eigenkapital abzudecken		
Risiko	Zukünftiger Cashflow	Kapitalherkunft
Eher gering Kalkulierbar	Gesichert Stabil	Fremdkapital (Bankfinanzierung)
Ziemlich hoch Abschätzbar	Unsicher Volatil	Risikokapital (nachrangige Darlehen)
Sehr hoch (Gewinne oder Verluste)	Ungewiss	Risikokapital (Eigenkapital)

Quelle: UBS outlook

Fremdkapitalkosten niedrig halten

Die Höhe der Fremdkapitalkosten ist wichtig, aber in den meisten Fällen zweitrangig neben den Eigenkapitalkosten. Entscheidungsrelevant sind nur die Gesamtkapitalkosten (Fremd- plus Eigenkapitalkosten). Wer diese reduzieren will, muss seine Bonität verbessern, indem er das Risikoportfolio des Unternehmens verbessert.

Der unbestreitbare Vorteil einer hohen Eigenmittelfinanzierung besteht darin, dass die fixen und aus dem Cashflow zu bezahlenden Fremdkapitalkosten niedriger gehalten werden können. Dadurch wird der finanzielle Handlungsspielraum des Unternehmens grösser, was sich insbesondere auf dessen Investitionsfähigkeit positiv auswirkt.

Banken verlangen risikogerechte Zinsen

Banken müssen von ihren Kunden risikoadäquate Zinsen verlangen, wenn sie nicht bewusst Quersubventionierungen und damit Wettbewerbsverzerrungen unterstützen wollen. Die Festlegung risikogerechter Zinsen ist aber nicht unproblematisch, weil man dazu das Risikoportfolio der Kreditnehmer genau kennen, richtig verstehen und angemessen beurteilen muss. Diese anspruchsvolle Aufgabe ist selbst mit vollständigen und transparenten Informationen nicht einfach. Oft verbleiben nicht zuletzt in Bezug auf die Einschätzung der künftigen Entwicklung erhebliche Unsicherheiten, die auch zu Fehleinschätzungen führen können. Banken und deren Kunden können jedoch durch eine offene und ehrliche Kommunikation wesentlich dazu beitragen, dies zu verhindern. Eine realistische Bonitätsbeurteilung liegt in ihrem gemeinsamen Interesse.

These 9: Kunden- und Lieferantenbeziehungen risikobewusst gestalten

Vertrauen und Sicherheit sind die Basis aller guten Geschäftsverbindungen. Dennoch sind sie immer mit gewissen Risiken verbunden. Ein risikobewusstes Beschaffungs- und Absatzmarketing kann viel dazu beitragen, diese zu minimieren.

Das Risiko besteht darin, dass aus Geschäftsbeziehungen nicht immer nur Gewinne (Chancen), sondern auch die Gefahr von Verlusten entstehen können, nicht zuletzt deshalb, weil Geschäftsbeziehungen gegenseitige Abhängigkeiten schaffen. Deshalb ist es wichtig, Geschäftsbeziehungs- und Transaktionsrisiken möglichst frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln. Ein Unternehmen muss sowohl Kunden als auch Lieferanten risikogerecht auswählen und laufend neu beurteilen.

Bei Lieferanten liegen die Unsicherheiten vor allem bei deren Zuverlässigkeit bezüglich Lieferfähigkeit, Termineinhaltung, Qualität und Produktesicherheit. Die damit verbundenen Risikokosten sind bei Preis-Leistungs-Vergleichen und somit bei der Auswahl von Lieferanten zu berücksichtigen.

Wo nicht vertraglich eine weitergehende Haftung vereinbart wurde und diese im Schadensfall auch geltend gemacht werden kann, besteht das Pfand gegenüber Lieferanten in der Regel aus noch nicht bezahlten Rechnungen. Klare Richtlinien für Vereinbarungen mit den Lieferanten sind zusammen mit einer systematischen Lieferantenbewertung Teil eines jeden risikobewussten Beschaffungsmarketings.

Debitorenrisiko

Das Debitorenrisiko der Kunden kennt fast jedes Unternehmen, aber längst nicht alle gehen ausreichend risikobewusst damit um. Es sollte selbstverständlich sein, die Kreditwürdigkeit potenzieller Kunden sorgfältig zu prüfen und diejenige bestehender Abnehmer permanent zu überwachen. Ein professionelles Kredit-Management beginnt mit einer klar definierten und nach Kundensegmenten differenzierten Kreditpolitik. Eine kundenfreundliche, aber konsequente Debitorenbewirtschaftung kann Kundenrisiken frühzeitig erkennen und konsequent angehen. Damit können die Refinanzierungskosten (Zinskosten) sowie der administrative Aufwand niedrig gehalten werden. Nützliche Instrumente sind neben der systematischen Beurteilung der Kreditwürdigkeit die Festlegung und Kommunikation verbindlicher Kreditlimiten sowie ein effizientes Mahnwesen.

Kreditmanagement beginnt mit risikobewusster Kreditpolitik

Kreditpolitik	Wie viel Kredit geben wir wem gegen welche Sicherheiten und zu welchen Konditionen?
Kundenakquisition	Führen Verkaufsanstrengungen zu einem ungewollten Risiko? (Bonitätsprüfung)
Kreditgewährung	Wollen wir liefern und, wenn ja, zu welchen Bedingungen?
Debitoreninkasso	Lohnt sich das Inkasso zurzeit? Später?

Quelle: Intrum Justitia und UBS outlook

Factoring, die Einforderung von Sicherheiten sowie Anzahlungen oder Vorinkasso sind in bestimmten Situationen ebenfalls geeignet, das Ausfallrisiko klein zu halten.

Informationen erhöhen die Sicherheit

Jede professionelle Debitorenbewirtschaftung basiert auf relevanten firmeninternen und externen Informationen. Wer diese gezielt nutzt, kann Debitorenverluste minimieren. Das gilt besonders für das Stammkundengeschäft. Neue Kunden sind zwar für die Zukunft des Unternehmens wichtig, bringen aber oft erhöhte Risiken mit sich, weil noch keine eigenen Erfahrungen mit dem Geschäftsgebaren und der Zahlungsmoral eines potenziellen Kunden vorhanden sind.

Zu den wichtigsten Informationsquellen für das Kreditmanagement gehören Erfahrungsberichte (Referenzen) von Personen, die über ein bestimmtes Unternehmen sowie dessen Verantwortliche risikorelevante Informationen liefern können. Auch Handelsregisterauszüge, Firmenauskünfte, Kreditversicherungen, bonitätsgeprüfte Kontaktadressen, Jahresberichte sowie die Wirtschafts- und Lokalpresse sind oftmals nützliche Informationsquellen. Am verlässlichsten sind jedoch eigene Erfahrungen. Dazu gehört insbesondere eine systematische Auswertung der Debitorenbuchhaltung.

Kunden sind Investitionen

Für ein Unternehmen bedeutet jeder Kunde eine Investition. Fragen bezüglich einer risikogerechten Kundenrentabilität werden jedoch oft nicht gestellt. Vielfach sind mit einer neuen Geschäftsbeziehung oder einem individuellen Auftrag erhebliche Vorinvestitionen verbunden. Oft wird zu wenig risikobewusst mit Kundenbesuchen und detaillierten Offerten, deren Aufwand später abzuschreiben ist, umgegangen.

These 10: Nicht tragbare Risiken versichern

Risiken sind auf andere zu übertragen oder zu versichern, wenn sie nicht kostengünstiger selber übernommen werden können.

Dabei stellt sich die Frage, welche Unternehmensrisiken überhaupt transferierbar oder versicherbar sind. Eine Versicherung ist die Garantie eines Dritten, bei Eintreten bestimmter Ereignisse oder Störfälle den entstandenen Schaden im vereinbarten Ausmass zu übernehmen. Den vertraglichen Versicherungsbedingungen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Ein höherer Sicherheitsgrad ist immer gegen die damit verbundenen Kosten abzuwägen.

Eine Versicherung ist grundsätzlich umso einfacher und günstiger erhältlich, je leichter das Risiko definierbar, abgrenzbar und normierbar ist. Voraussetzung für eine Versicherung ist, dass die vorhandenen Risiken (Exposures) klar identifiziert und bezüglich Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen (Schadensumme) bewertet werden können.

Warum versichern?

Fehlende Bereitschaft oder mangelnde Fähigkeit (Know-how) zur Bewirtschaftung von Risiken, fehlende finanzielle Risikopolster (Eigenkapital, Reserven) oder Liquidität veranlassen Unternehmungen, Risiken an Dritte zu überwälzen. Damit wollen sie sicherstellen, dass sie trotz allfälligen Schadensfällen ihre Unternehmensziele erreichen.

Risikopolitik

Risikobewusste Versicherung beginnt mit einer verbindlich definierten Risikopolitik. Sie legt fest, welche Art von Risiken zu Lasten des laufenden Cashflows direkt übernommen oder durch finanzielle Vorsorge (Eigenversicherung, Fonds, Rückstellungen) selber getragen werden.

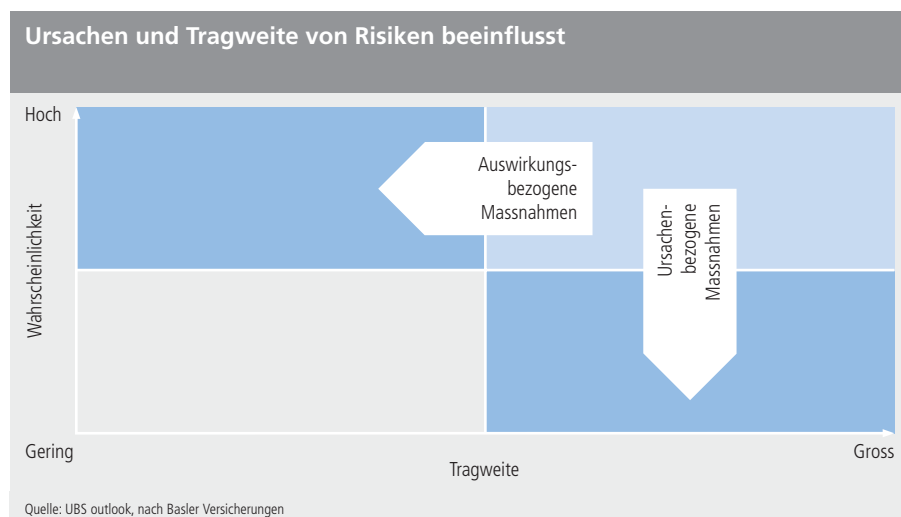
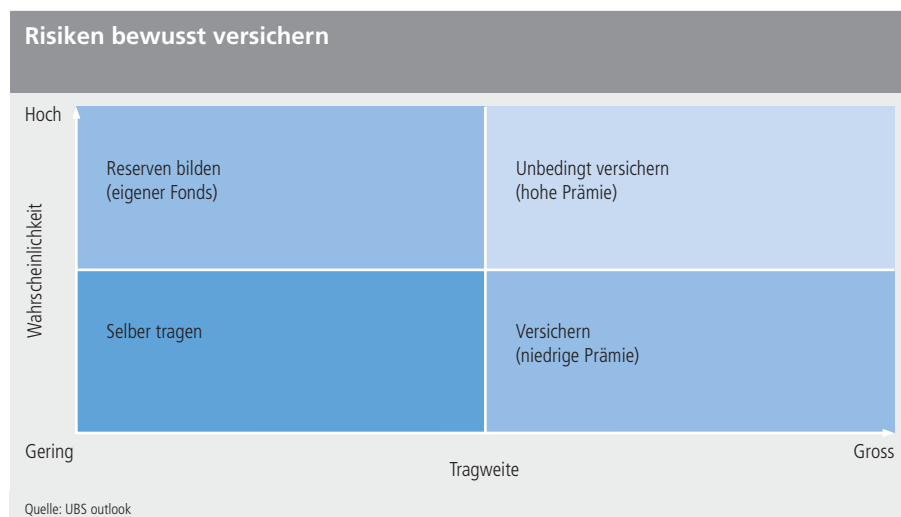
Die Beratung durch Direktversicherer, Broker oder unabhängige Versicherungsberater kann dazu dienen, die in einem Unternehmen vorhandenen Risiken integral zu erfassen und zu beurteilen. Diese Experten wissen, welche Risiken sinnvollerweise durch Versicherungen abgedeckt werden sollten oder aus gesetzlichen Gründen versichert werden müssen. Broker oder unabhängige Versicherungsberater sind oftmals in der Lage,

besonders vorteilhafte oder unkonventionelle Versicherungslösungen zu finden. Wie Versicherungstreuhänder können sie auch die professionelle Verwaltung und Überwachung eines Versicherungsportfolios gewährleisten. Dazu gehört, dass sie bei der Regelung eines Schadenfalls die Interessenvertretung übernehmen. Sie können Massnahmen zur Risikovermeidung und -begrenzung empfehlen, die meist auch prämienvirksam sind.

Die Deckung von Gross- und Katastrophenrisiken ist besonders wichtig. So kann zum Beispiel das mit einem Betriebsausfall verbundene Risiko (einschliesslich Folgekosten und Vertrauensschäden) selten von einem Unternehmen selber übernommen werden. Die Risiken erhöhen sich insbesondere bei der Produkte- und der Organhaftung (Verwaltungsrat, Kontrollstelle).

Kostenbewusst versichern

Versicherungskosten können unter anderem durch Teilversicherung, Selbstbehalt (normale Risiken selber tragen, aber extreme Auswirkungen absichern) sowie vertraglich festgelegte Massnahmen zur Risiko- und Schadenminderung optimiert werden. Doppelspurigkeiten sowie Über- und Unterversicherungen sind dabei zu vermeiden. Kosten sparend wirkt oft der bewusste Verzicht auf eine zu teure Versicherung, zusammen mit präventiven und schadenbegrenzenden Massnahmen technischer und organisatorischer Art (Information, Ausbildung).



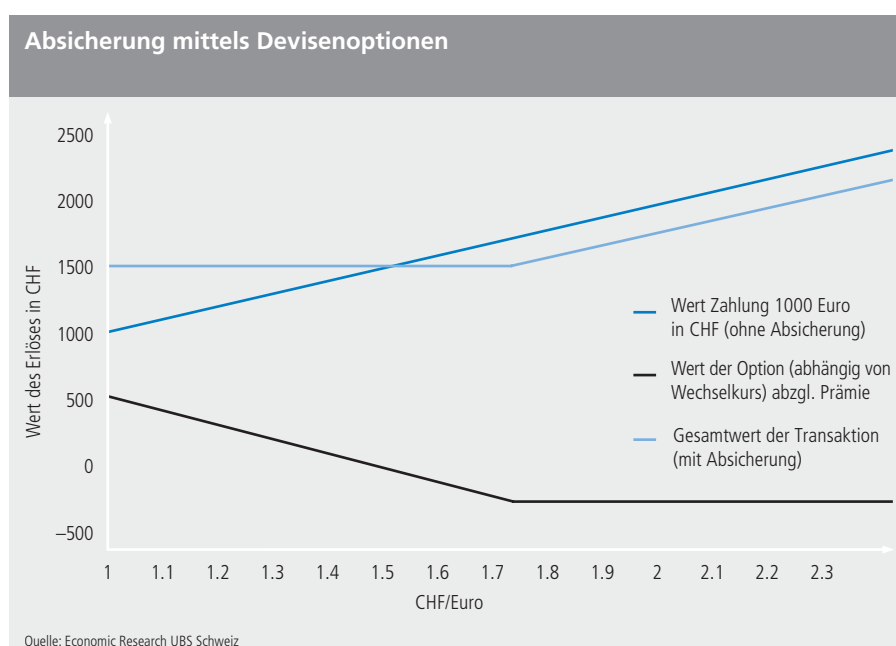
These 11: Währungs- und Zinsrisiken absichern

Aktives Währungs- und Zinsmanagement bedeutet die optimale Steuerung von Risiken und Bindungsfristen: eine Notwendigkeit angesichts der Dynamik der Finanzmärkte, um Kapitalkosten zu reduzieren und Wettbewerbsvorteile zu erringen.

Fast jedes Unternehmen hat direkt (z. B. in Form von Krediten, Forderungen) oder indirekt (z. B. über zinsreagible Absatzmärkte) Währungs- und Zinspositionen, die über Schwankungen an Finanz- und Kapitalmärkten das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens beeinflussen. Dabei haben Währungs- und Zinsrisiken einen sehr engen Zusammenhang: Steigende Wechselkurse gehen in der Regel mit niedrigeren Zinsen in der betroffenen Währung einher.

Währungsrisiko hat viele Gesichter

Das Währungsrisiko hat verschiedene Dimensionen. Das Umwechslungsrisiko (Transaction Risk) resultiert aus effektiven Zahlungsströmen (Cashflows). Demgegenüber wird das Umrechnungsrisiko (Translation Risk) bereits durch eine Bewertungsdifferenz ohne direkten Zahlungsstrom verursacht (z. B. bei der Bewertung einer Beteiligung im Ausland). Das ökonomische Risiko (Economic Risk) erfasst auch alle künftig möglichen Zahlungsströme, die durch Wechselkursveränderungen beeinflusst werden können (z. B. die Folgen von Marktanteilsveränderungen in verschiedenen Währungsgebieten). Zur Absicherung dieser effektiven oder potenziellen Zahlungsströme vor Wechselkursveränderungen steht eine ganze Serie von Instrumenten zur Verfügung. Im Vordergrund stehen Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen. Mit einem Termingeschäft wird ein bestimmter Betrag einer Fremdwährung zu einem festgelegten Termin und zu einem festen Preis verkauft oder gekauft. Demgegenüber hat der Käufer einer Option das Recht, nicht aber auch die Pflicht, zu einem beliebigen Zeitpunkt bis zum Ende der Laufzeit einen bestimmten Fremdwährungsbetrag zu einem bestimmten Wechselkurs (Strike Price) zu kaufen (Call) oder zu verkaufen (Put). Im Falle des Verkaufsrechts wird der Besitzer selbstverständlich nur davon Gebrauch machen, wenn der Ausübungspreis (Strike Price) über dem gegenwärtigen Marktkurs liegt. Ansonsten lässt er die Option einfach verfallen und verkauft die Fremdwährung zu einem besseren Preis direkt auf dem Devisenmarkt. In der Grafik ist die Systematik am Beispiel eines künftigen Erlöses von 1000 Euro schematisch dargestellt.



Zinsrisiken sind komplexer

Neben reinen Währungsabsicherungen lassen sich separat oder auch zusätzlich die Zinsrisiken begrenzen. Die einfachste und wohl verbreitetste Absicherung ist die Fixierung eines festen Zinssatzes über eine bestimmte Laufzeit, in der Schweiz meist in Form einer festverzinslichen Hypothek. Die moderne Portfoliohypothek ist demgegenüber keine Absicherung bezüglich des eigentlichen Zinsniveaus, sondern vor allem eine Absicherung bezüglich starker Ausschläge des Zinsgefüges.

Festzinsvereinbarungen (Forward Rate Agreements) erlauben, sich gegen Veränderungen kurzfristiger Zinsen abzusichern. Indem im Voraus ein fester Zinssatz für eine geplante Geldaufnahme oder eine Geldanlage vereinbart wird, kann eine feste Kalkulationsgrundlage sichergestellt werden. Da diese Agreements während der Vorlaufzeit bilanzneutral sind, belasten sie zudem die Kreditlimiten nicht.

Mittels Zinsswaps werden Zinszahlungsströme mit unterschiedlichen Fristigkeiten ausgetauscht. Damit können Zinsbindungsfristen von Anlagen und Krediten jederzeit einem geänderten Bedarf oder der aktuellen Markteinschätzung angepasst werden.

Zins- und Währungsrisiken sind verbunden

Devisenswaps beziehen sich auf Zahlungsströme in unterschiedlichen Währungen und erlauben eine gleichzeitige Steuerung von Zins- und Währungsrisiken. Mit diesem Instrument wird ausgenützt, dass sich Unternehmen in ihrem Heimatland in der Regel günstiger refinanzieren können (niedrigere Marge) als im Ausland. Entweder findet dann der Tausch über standardisierte Produkte auf dem Kapitalmarkt statt oder die Banken bringen zwei Unternehmen aus verschiedenen Märkten zusammen, welche genau gegenläufige Verpflichtungen im jeweils anderen Land besitzen. So können diese Verpflichtungen zum beiderseitigen Vorteil ausgetauscht werden.

Derivative Instrumente sind keine Spekulation

Derivate leiten sich von bestehenden Finanzmarktinstrumenten ab. Im Prinzip handelt es sich dabei um eine Unterteilung der einzelnen Komponenten einer finanziellen Verpflichtung, in der Regel um die Trennung einer Ertrags- und Risikokomponente. Verwendet man die derivativen Instrumente, um die Risikokomponente zu eliminieren oder zumindest zu reduzieren, so ist dies nicht spekulativ. Im Gegenteil, das spekulative Element, welches jeder nicht hundertprozentig sicheren Transaktion innewohnt, wird abgestossen.

Es ist der Emittent des Derivats, der die Spekulation übernimmt. Er tut dies, weil ihn entweder die Prämie für das gesamte übernommene Risiko entschädigt oder er der Überzeugung ist, selber mindestens einen Teil des Risikos diversifizieren, d.h. über gegenläufige Verpflichtungen anderer Unternehmen neutralisieren zu können. Dieses Risikopooling ist denn auch das Grundprinzip jeglicher Versicherung wie auch der Kapitalmärkte.

Spekulationsgeschäfte machen für einen Unternehmer nur Sinn, wenn er einen Informationsvorsprung gegenüber seinem Gegenpart hat. Bei Währungs- und Zinsrisiken ist dies bestimmt nicht der Fall. Für reine Absicherungsgeschäfte ohne spekulatives Element braucht es denn auch keinerlei Prognosen über Entwicklungen der zu Grunde liegenden Währungen oder Zinssätze. Diese Erwartungen widerspiegeln sich bereits im Preis der Absicherung.

Absicherung wird einfacher und billiger

Die Finanzmärkte haben im letzten Jahrzehnt eine rasante Ausdehnung und Verbreiterung der Angebotspalette erfahren. Dieser Trend wird weitergehen, zusätzlich beschleunigt durch die Einführung des Euro. Bald wird für fast jedes Absicherungsbedürfnis ein geeignetes Produkt zu finden sein. Mit einem wachsenden Risikobewusstsein und einer steigenden Inanspruchnahme der zur Risikoabsicherung erhältlichen Instrumente werden sich auch die Absicherungskosten verringern.

These 12: Umweltrisiken chancenorientiert angehen

Umweltrisiken werden zunehmend wettbewerbsrelevant. Ökoeffiziente Unternehmen können Mehrwert schaffen.

Für zahlreiche Unternehmen eröffnen sie viel versprechende Marktchancen, für andere sind sie vor allem eine grosse finanzielle Belastung und eine Gefährdung von Image und Marktakzeptanz ihrer Produkte. Erhöhtes Umweltbewusstsein vieler Kunden sowie Umweltvorschriften erfordern ein risikobewusstes Umweltmanagement. Dazu gehören in erster Linie integrale sicherheitstechnische und betriebsorganisatorische Massnahmen sowie ein gut entwickeltes Umweltbewusstsein der Mitarbeiter.

Umweltrisiken prüfen

Der Weg zu einem ökologisch und ökonomisch befriedigenden Umweltmanagementsystem beginnt mit einer Analyse der akuten und latenten Umweltrisiken, der vorhandenen Sicherheitsstandards sowie der Sicherheitsorganisation. Besondere Bedeutung kommt dabei der Verbesserung von umweltrelevantem Wissen sowie der Schaffung von Anreizsystemen zur Förderung eines umweltgerechten Verhaltens zu. Oftmals ist auch die Erarbeitung von Notfallszenarien und deren praktische Erprobung erforderlich. Das mit Umweltschutz verbundene Image- und Haftungsrisiko verlangt eine eindeutige Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

Umweltauflagen erfüllen

Die Erfüllung der gesetzlichen Umweltschutzvorschriften ist eine Mindestanforderung. Diesbezügliche Rechtskonformität ist eine zentrale Frage im Rahmen eines Umweltaudits und beim Aufbau von normierten Umweltmanagement-Systemen. Sie spielt aber auch eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Kommunikation, bei der Abschlussprüfung, bei der Bewertung von Unternehmen, bei Haftpflichtversicherungen sowie bei der Kreditgewährung. Alle diese Anstrengungen sind auch mit Kosten verbunden. Defizite führen jedoch leicht zu Wertverlusten.

Umweltfreundlich beschaffen und produzieren

Umweltfreundlich produzieren bedeutet einen sparsamen Umgang mit natürlichen Ressourcen und Vermeidung von Emissionen und Abfällen – letztlich also ein wirtschaftliches Gebot. Hierzu braucht es Klarheit bezüglich der umweltrelevanten Aspekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Stoffbilanz, Emissionen, Kostenverursacher). Produkte sind so zu gestalten, dass sie keine gefährlichen Stoffe enthalten, langlebig und recyclingfähig sind, also am Ende ihres Lebens nicht zu aufwändig zu entsorgendem

Umweltrisiken dürfen nicht unterschätzt werden

Auswirkungen auf...

... die Kosten des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Schadenbeseitigungskosten • Kosten des Produktionsausfalls • Kosten durch Haftungsverpflichtungen • Kosten durch behördliche Auflagen • Erhöhte Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Krankheits- und Unfallkosten • Motivationskosten • Personalanwerbungskosten • Wertminderung der Aktiva/Altlasten
... die Beziehungen zu Kunden und Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Imageschaden • Wettbewerbsnachteile • Einschränkung der Lieferbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelhafte Qualität • Verlust der Glaubwürdigkeit • Gestörte Beziehungen
... die Beziehungen zu Banken und Versicherungen	<ul style="list-style-type: none"> • Risikogerechte Versicherungsprämie • Schwierige Kapitalbeschaffung • Risikogerechte Kreditkonditionen 	

Quelle: UBS outlook

Abfall werden. In der Produktion ist zu prüfen, ob beispielsweise für effizientes Entfetten oder Lackieren zwingend gefährliche Lösungsmittel zum Einsatz kommen müssen. Unter Umständen können durch Umweltschutzmassnahmen gewonnene Erfahrungen sogar zu neuen Dienstleistungen oder innovativen Produkten und Verfahren führen, die patentfähig sind und erfolgreich vermarktet werden können. Umweltschutz kann aber kaum glaubwürdig realisiert werden, wenn gefährliche Tätigkeiten einfach ausgelagert werden. Die für das eigene Unternehmen geltenden Massstäbe sind auch auf die Lieferanten anzuwenden.

Wettbewerbsvorteile sichern

Für risikobewusste und zukunftsorientierte Unternehmen kann Umweltschutz zum geschäftlichen Erfolg beitragen. Dafür ist weitsichtiges Handeln notwendig. Es geht darum, durch verbesserten Umweltschutz entstehende Wettbewerbsvorteile zu erkennen und gezielt zu nutzen. Umweltschutz erschliesst oft Kostensenkungspotenziale, führt zu neuen Angeboten und liefert Argumente für das Marketing. Ökokriterien werden bei der Auswahl von Lieferanten zunehmend stärker gewichtet. Ein proaktiv und transparent betriebener Umweltschutz kann so die Wettbewerbsposition stärken.

These 13: Risikokompetenz in Verwaltungsrat und Management erhöhen

Der Verwaltungsrat oder ein anderes entsprechendes Gremium sowie das Management müssen die Risikosituation ihres Unternehmens gesamtheitlich verstehen, um Entscheide risikobewusst treffen zu können.

Unternehmen brauchen auf allen Führungsebenen und in allen Bereichen sehr gute Mitarbeiter. Wichtig sind vor allem ausgeprägte Fähigkeiten zur Erkennung und Beurteilung von Chancen und Gefahren.

Geschäftsleitung und Kader müssen in der Lage sein, Chancen und Gefahren zu erkennen, Ziele zu setzen, zu kommunizieren und umzusetzen. Von ihrem Risikobewusstsein hängen die Risiko- und Sicherheitsbilanz und damit der Wert eines Unternehmens in hohem Masse ab.

Der Verwaltungsrat trägt das Risiko

Die oberste Verantwortung für das Risikoportfolio eines Unternehmens liegt aufgrund des Aktienrechtes beim Verwaltungsrat. Entsprechend anspruchsvoll ist das Anforderungsprofil an die einzelnen Mitglieder. Mangelnde Professionalität beim Auswahlprozess (persönliche Verbindungen vor Unabhängigkeit und Kompetenz), bei der

Anforderungsprofil eines Verwaltungsrates

1. Verfügbarkeit und Bereitschaft, sich der Probleme des Unternehmens anzunehmen und die oberste Unternehmensleitung zu unterstützen.
2. Der Wille, sich für das Unternehmen tatkräftig einzusetzen.
3. Die Abdeckung der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen durch die VR-Mitglieder, ausgerichtet auf die Tätigkeit und die Zielsetzung des Unternehmens.
4. Physische, psychische und finanzielle Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder untereinander und gegenüber dem Unternehmen.

Quelle: Spencer Stuart, Zürich

Unternehmerische Entscheide benötigen Risikokompetenz und Erfahrung

Risiko-Management-Kompetenz	Viel	Strategische Entscheide (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung)	Operative Entscheide (Geschäftsleitung und Mitarbeiter)
	Wenig	Operative Ausnahme-Entscheide	Routine-Entscheide (Portfolio-Entscheide)
		Erfahrung (statistisch) mit vergleichbaren Risiken	

Quelle: UBS outlook

Zusammensetzung (Erfahrungs- und Persönlichkeits-Mix, Checks and Balances) sowie beim Rollenverständnis des Verwaltungsrates ist eine Gefahr für das Unternehmen. Diese wird noch verstärkt, wenn die Verwaltungsratsarbeit zu sehr auf Formalitäten und das Tagesgeschäft anstatt in erster Linie auf strategische Fragen und das Risikoportfolio des Unternehmens ausgerichtet ist.

Konkret sind in einem Verwaltungsrat oder einem anderen entsprechenden Gremium starke Persönlichkeiten mit ausgeprägter Sozial- und Kommunikationskompetenz sowie spezifischen Kenntnissen von Märkten, Branchen und Wertschöpfungsprozessen gefragt. Erfolgreiche Führungspraxis an der Spitze eines vergleichbaren Unternehmens sowie unternehmensrelevante Funktionskompetenzen (Finanzen, Informatik, Personal, Forschung, Entwicklung, Marketing, Produktion) sind besonders wertvoll. Ein gutes Aufsichtsgremium braucht sowohl engagierte Visionäre und kreative Gestalter als auch pragmatische Macher, d.h. sich ergänzende Persönlichkeiten und Erfahrungen. Zudem geht die Tendenz weg von grossen und repräsentativen Verwaltungsratsgremien in Richtung kleiner, professionell arbeitender Verwaltungsratsteams, die situativ auch externe Fachleute beiziehen. Verwaltungsräte werden entsprechend ihrer Risikoverantwortung auch vermehrt erfolgsabhängig honoriert, oft mit Aktien und Optionsplänen.

Personalentscheide risikobewusst fällen

Personalentscheide sind besonders risikobehaftet, weil sie die Zukunft eines Unternehmens langfristig prägen. Zudem haben sie für Kunden und Mitarbeiter Signalwirkung und sind später nur schwer korrigierbar. In der Regel werden herausragende Stärken gesucht, aber diese treten naturgemäss oft im Verbund mit erheblichen Schwächen auf. Professionelle Personalberater können mit ihren Methoden und Erfahrungen helfen, ein Anforderungsprofil sowie die Leistungskriterien realitätsbezogen festzulegen, Kandidaten unabhängig und systematisch zu beurteilen und bei der Einführung in das Unternehmen zu begleiten.

These 14: Durch Risikotransparenz Vertrauen schaffen

Nur wer seine Risiken kennt und mit Chancen und Gefahren unternehmerisch umgeht, schafft gegenüber den Anspruchsgruppen Vertrauen.

Geschäftspartner und nicht zuletzt auch die Banken wissen, dass Intransparenz für sie und das betroffene Unternehmen ein Risikofaktor von unbekanntem Ausmass ist. Risikobewusst geführte Unternehmen gelten bei Kunden und Lieferanten als sicher und bei Banken als viel eher kreditwürdig.

Kreditgeber verlangen Transparenz

Ein Kreditgeber will überzeugt sein, dass er sein Geld zurückerhält. Das gilt nicht nur für Banken, sondern auch für Lieferanten und private Darlehensgeber. Eine Firma muss glaubwürdig kommunizieren, dass sie in der Lage ist, Verpflichtungen vereinbarungsgemäss zu erfüllen. Eine erkennbar risikobewusste Geschäftsführung sowie eine offene und ehrliche Kommunikation bezüglich der aktuellen finanziellen Situation sowie der zukünftigen Entwicklung schaffen eine starke Vertrauensbasis.

Längerfristige Kredite sind in der Regel mit dem Cashflow zu verzinsen und zurückzubezahlen, der mit dem geliehenen Kapital vom Unternehmen (oder mit einer bestimmten Investition) erarbeitet werden muss. Darum ist es für den Kreditgeber wichtig zu verstehen, für welchen Zweck ein zu gewählender Kredit verwendet werden soll und mit welcher Wahrscheinlichkeit der erforderliche Cashflow und Ertrag erwirtschaftet werden kann. In diesem Zusammenhang muss die Bank auch überzeugt sein, dass die ausgewiesenen Eigenmittel und gegebenenfalls gewährten Sicherheiten intakt sind. Für Verhandlungen mit der Bank bedeutet Risikotransparenz vielfach, dass neben aktuellen Geschäftsabschlüssen auch Budgets (Planerfolgsrechnung, Planbilanz, Liquiditätsplan) und ein überzeugender Geschäftsplan (Business Plan) vorzulegen und zu erläutern sind.

Transparenz für Geschäftspartner

Für Kunden und Lieferanten bedeutet jeder Geschäftspartner ein Risiko. Die Chance besteht im Gewinnpotenzial, die Gefahr im Ausfallrisiko. Die Transparenzerfordernisse beziehen sich also nicht alleine auf die finanzielle Situation. Andere Faktoren wie Abnahmesicherheit, Versorgungssicherheit oder Qualitätssicherheit spielen oftmals eine mindestens so grosse Rolle. Darum ist es so wichtig, z. B. Zertifizierungen und andere in die eigenen Abläufe integrierte Kontrollmechanismen zu kommunizieren.

Transparenz verbessert Motivation

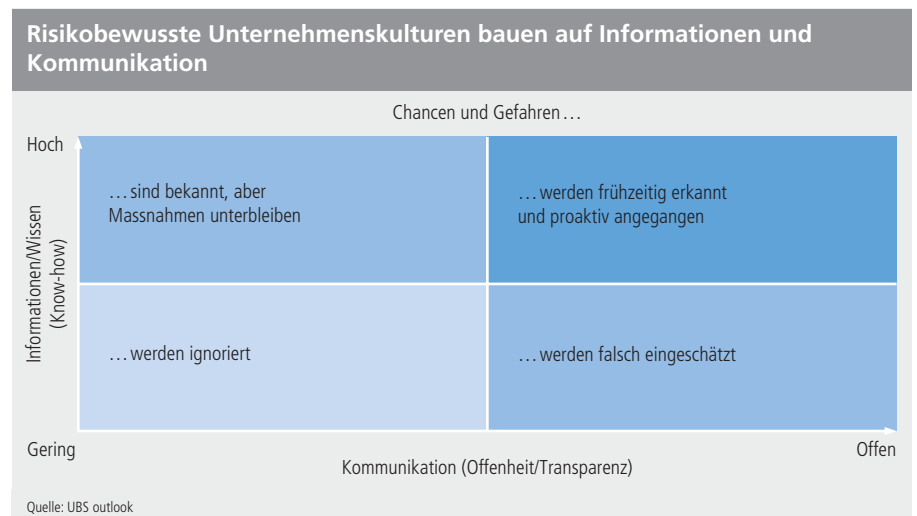
Für Mitarbeiter ist Transparenz über das eigene Unternehmen, dessen Visionen und Zielsetzungen, die Geschäftspolitik und den Geschäftsgang sowie Kunden und Lieferanten einer der wirkungsvollsten Motivationsfaktoren. Nur wer das Unternehmen und dessen Umfeld wirklich versteht, kann sich als Mitunternehmer fühlen und gezielt im Interesse des Unternehmens handeln.

Transparenz verbessert Entscheide

Informationen schaffen Transparenz und Transparenz ermöglicht es erst, Fakten und Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen. Transparenz ist daher die Basis für eine risikobewusste Unternehmensführung. Je vollständiger informiert wird, desto besser werden gefällte Entscheide verstanden, akzeptiert und umgesetzt.

Transparenz schafft Goodwill

Das Image eines Unternehmens wird nicht allein durch dessen Produkte, Dienstleistungen und Werbung geprägt. Die Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern, den Aktionären und der Öffentlichkeit ist oftmals ebenso wichtig. Ein professionelles Auftreten und glaubwürdiges Handeln sowie eine proaktive Kommunikation schaffen Transparenz, Vertrauen und Goodwill für das Unternehmen.



Ausblick

Risikobewusste Unternehmensführung wird insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen in Zukunft zu einem zentralen Thema. In einem zunehmend dynamischen und internationalen Umfeld sind sie noch mehr als bisher auf das Vertrauen ihrer Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Kapitalgeber angewiesen. Sicherheit hängt immer weniger von vergangenen Leistungen und erworbener Substanz ab, sondern von einer zukunftsorientierten und risikobewussten Unternehmensführung. Ein risikogewichteter Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Menschen und Kapital) wird zum Schlüssel des künftigen Erfolges.

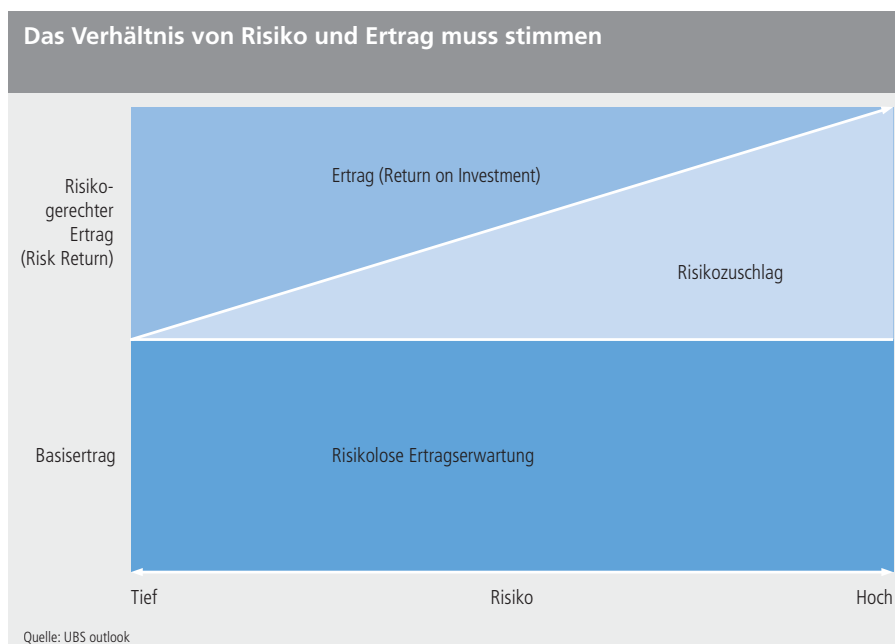
Bewahren und verändern

Es braucht viele Fähigkeiten, um bei einem raschen Wandel ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Weil Sicherheit immer auch eine gewisse Stabilität benötigt, ist risikobewusste Unternehmensführung ein Optimieren zwischen Bewahren und Verändern.

Die heutigen Märkte sind gekennzeichnet durch das rasche Wachstum von Unternehmen mit neuen, innovativen Produkten, Verfahren und Dienstleistungen. Firmen mit überholten Technologien, unwirtschaftlichen Methoden und veralteten Anlagen werden Mühe haben, sich im harten Wettbewerb zu behaupten. Die Erfolgs- und Misserfolgspiralen drehen sich immer schneller, weil das Risiko (verstanden als Chancen und Gefahren) sowie die Komplexitäten zunehmen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden zum Schlüsselfaktor des Erfolgs.

Chancen frühzeitig erkennen und nutzen

Vielfach erkennen kleine und mittlere Unternehmen Chancen und Gefahren früher als ihre grösseren Konkurrenten. Ihnen fällt es in der Regel auch leichter, neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen bedürfnisorientiert, unkompliziert und rasch zu entwickeln. Sie können sich besser veränderten Marktsituationen und Rahmenbedingungen anpassen. Verhaltensänderungen erfolgen meistens sehr rasch, weil die Kultur in diesen Unternehmen sehr persönlich und direkt vom Inhaber oder Geschäftsführer geprägt und kommuniziert wird.



Gefahrensignale beachten

Die Gefahrensignale im Umfeld eines Unternehmens wie schrumpfende Märkte, weltweite Überkapazitäten und Preiszerfall sind leicht ersichtlich. Sie werden jedoch zu oft ignoriert, anstatt rasch und konsequent mit Erfolg versprechenden Massnahmen angegangen zu werden. Das Gleiche gilt für die Gefahrensignale innerhalb eines Unternehmens. Eine Umsatzstagnation oder eine laufende Zunahme der Gemeinkosten und des Umlaufvermögens dürfen nicht einfach untätig zur Kenntnis genommen werden – besonders dann nicht, wenn schon lange keine risikoadäquate Kapitalrendite mehr erarbeitet worden ist. Neue oder verstärkt auftretende Konkurrenten, der Verlust anspruchsvoller und langjähriger Kunden, zunehmende Überalterung der Belegschaft und der Infrastruktur sowie Führungsprobleme sind weitere untrügliche Alarmsignale, die zum raschen und konsequenten Handeln zwingen.

Risikokompetenz entwickeln

In einem kompetitiven Markt gibt es kaum mehr risikolose Chancen. Weil Unsicherheiten und Risiken mit jeder unternehmerischen Geschäftstätigkeit eng und untrennbar verbunden sind, wird der bewusste Umgang mit ihnen zu einem entscheidenden strategischen Erfolgsfaktor. Risikokompetenz bedeutet jedoch nicht, sich ausschliesslich auf die Gefahrenaspekte (Downside Risk) zu konzentrieren. Genauso wichtig ist es, das Chancenpotenzial (Upside Risk) zu nutzen. Bewusste Risikobereitschaft und proaktive Risikoprävention sind meistens Erfolg versprechender als eine übermässige Risikoabneigung (Risikoaversion) und eine erst im Nachhinein vorgenommene Risikobegrenzung.

Gute Risiken bewusst und gezielt selektieren

In einem risikobewusst geführten Unternehmen muss kritische Unsicherheit mehr Anerkennung und Beachtung finden als trügerische Selbstsicherheit. Wenn durch Erfolgsarroganz der klare Blick für Veränderungen getrübt wird, setzen sich Unternehmen besonders stark unnötigen Gefahren aus. Ein systematischer und realitätsbezogener Umgang mit allen für das Unternehmen als wichtig erkannten Chancen- und Gefahrenfaktoren gehört daher zwingend zur Führungskultur eines erfolgreichen Unternehmens. Risikobewusste Entscheidungsträger zeichnen sich dadurch aus, dass sie beide Seiten ausgewogen beurteilen und managen können. Sie wissen aber auch, dass in jedem Unternehmen, bei jedem Projekt und bei jeder Entscheidung das Chancenpotenzial höher sein muss als die damit verbundenen Gefahren. Risikobewusste Unternehmensführung heisst daher nicht zuletzt, bewusst und gezielt gute Risiken zu selektieren.

Informationsquellen

Für die Erarbeitung der vorliegenden Studie wurde auf zahlreiche Informationsquellen und Veröffentlichungen zurückgegriffen. Eine kleine Auswahl der für Entscheidungsträger interessanten neueren Publikationen wird in der Folge kurz kommentiert.

Publikationen UBS outlook

Verwaltungsrat: Wertorientierte Unternehmensführung

Verantwortung, Organisation und unternehmerische Aufgaben des Verwaltungsrates im Kontext der Wertorientierung und eines veränderten wirtschaftlichen Umfeldes. Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Personelle Führung und Nachfolgeplanung. Der Gang an die Börse. Voraussetzungen für ein IPO. Kauf und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen.
Neuaufgabe 2005, Bestellnummer 81783 D

Nachfolgeplanung im Unternehmen: Eine Herausforderung für Unternehmer, Verwaltungsräte und Familienaktionäre

Nachfolgeplanung als strategische Führungsaufgabe. Die Nachfolge in der Geschäftsleitung. Die finanzielle Nachfolge. Risikofallen. Strategische Optionen für individuelle Nachfolgelösungen.
Neuaufgabe 2005, Bestellnummer 81976 D

Unternehmenskrisen vermeiden oder erfolgreich überwinden

Eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung sicherstellen. Veränderungen im Umfeld wahrnehmen. Auf Zielabweichungen rasch reagieren. Die Liquidität sicherstellen. Die Bilanz sanieren. Mit den Banken zusammenarbeiten. Ein Nachlassstundungs- und Konkursverfahren korrekt abwickeln.
Herausgegeben 2005, Bestellnummer 82265 D

Planung und Realisierung von wertorientiertem Unternehmenswachstum

Eine nachhaltige und wertorientierte Wachstumsstrategie entwickeln. Innovationen als zentraler Wachstumstreiber. Organisch wachsen. Wachstum durch Zusammenarbeit. Wachstum durch Akquisition. Wachstum finanzieren.
Herausgegeben 2005, Bestellnummer 82525 D

Bestelladresse für die oben angeführten Publikationen:

UBS AG, Economic Information Center CK9K, Postfach, 8098 Zürich, Fax 044-234 99 34, E-Mail: SH-IZ-UBS-Publikationen@ubs.com. oder Internet: www.ubs.com/outlook

Literatur

Wider die Götter

Der Herausgeber der Zeitschrift «Journal of Portfolio Management» vermittelt anhand von anschaulichen Beispielen nicht nur Kapitalanlegern wichtige Einsichten in die Geschichte von Risiko und Risk-Management. Detailliert dargelegt wird auch, welche Bedeutung die Mathematik für den Umgang mit dem Risiko hat.
Bernstein Peter, Gerling-Akademie-Verlag, 2004, 469 Seiten, ISBN 3-938017-13-9.

Risikomanagement

Wie Unternehmen finanzielle Risiken messen, steuern und optimieren. Es wird gezeigt, weshalb der Umgang mit Risiken zu einem strategischen Schlüsselfaktor im Finanzmanagement wird. Mit der Entwicklung von Märkten für Risiken und der damit einhergehenden Preisbestimmung von Risiken wird ein Massstab geschaffen für das Verhältnis von finanziellen Risiken zu den erwirtschafteten Erträgen.

Gleason James T., Verlag Campus, Frankfurt/New York, 2001, 328 Seiten, ISBN 3-593-36702-5.

Balanced Scorecard

Steuerungsinformation kommt zu spät, wenn man Strategien nur an ihren finanziellen Wirkungen misst. Umgekehrt bleibt die Information unverbindlich, wenn Strategien nur an weichen Kriterien gemessen werden. Mit Balanced Scorecard wird versucht, Strategien in konkrete Aktivitäten zu übersetzen.

Kaplan Robert S. und Norton David P., Verlag Schäffer-Poeschel, 1997, 309 Seiten, ISBN 3-7910-1203-7.

Risk Management

Unternehmensrisiken erkennen und bewältigen. Fokussiert wird auf Markt-, Kredit-, Betriebs- und Rechtsrisiko und die individuelle Risikobereitschaft. Diskutiert werden die geeignetsten Instrumente für eine erfolgreiche Risikobewältigung. Mit Fallstudien und einer Risikomanagement-Checkliste.

Kendall Robin, Verlag Gabler, Wiesbaden, 1998, 243 Seiten, ISBN 3-409-18982-3.

Turnaround von Unternehmen

Der praktische Führungsbehef für Unternehmen, Banken und Berater beinhaltet die Bewältigung der Unternehmungskrise bis zum erfolgreichen Turnaround. Der erläuternde Text beinhaltet über 100 Abbildungen, die als Führungsinstrumente, Checklisten und als zusammenfassende Überblicke genutzt werden können.

Leupin Urs, Verlag Paul Haupt, 1998, 402 Seiten, ISBN 3-258-05650-1.

Strategische Finanzpolitik

Ein erstklassig geführtes Rechnungswesen ist Voraussetzung für eine strategische Finanzplanung. Das strategische Finanzcontrolling befasst sich mit der langfristigen Finanz-, Wert- und Risikosteuerung. Finanzwirtschaftliches Know-how für Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Vorstand sowie Geschäftsleitung.

Volkart Rudolf, Versus Verlag, 2001, 95 Seiten, ISBN 3-908143-91-8.

Risikomanagement im Auslandsgeschäft

Absicherung von Wechselkurs- und Zinsänderungsrisiken durch Swaps, Optionen und kombinierte Derivate. Für Waren- und Devisengeschäfte. Risikomanagement auch durch Lieferverträge, Bürgschaften und Garantien. Vertiefte Analyse von Länderrisiken.

Von Bernstorff Christoph Graf, 3. völlig neu bearbeitete Auflage, Verlag Knapp, Frankfurt am Main, 2001, 289 Seiten, ISBN 3-8314-0704-5.

Risk Management

Ausführliche Kapitel über Markt-, Kredit- und operationale Risiken. Beinhaltet ein integriertes Value at Risk Framework und Hedging-Strategien, um das Risiko zu reduzieren. Ein Grossteil des Buches konzentriert sich auf Bankrisiken.

Crouhy Michael, Galai Dan, Mark Robert, McGraw-Hill, 2000, 500 Seiten, ISBN 0-07-135731-9.

Erfolgsfaktor Risikomanagement

Dieser praxisorientierte Leitfaden behandelt Grundlagen, den Risk-Management-Prozess und die Risk-Management-Organisation. Branchenspezifische Aspekte (Handel, Energiehandel, Bauprojekte, Maut-Autobahnprojekt) und Beispiele aus der Praxis runden das Buch zum Risikomanagement in Industrie und Handel ab.

Mit vielen Checklisten und einem ausführlichen Glossar. Besonders nützlich: eine CD-ROM mit hilfreichen Tools und Checklisten.

Romeike Frank, Finke Robert, Gabler Verlag, 2003, 514 Seiten, ISBN 3-409-12200-1.

Glossar

In den Diskussionen zum Thema Risikomanagement werden die gleichen Begriffe oft mit unterschiedlich gewichteter Bedeutung verwendet. Im Folgenden wird daher eine Auswahl wichtiger Begriffe kurz erläutert. Die Übersicht wurde von UBS outlook in Zusammenarbeit mit dem Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich erstellt.

Ausfallrisiko: Gefahr, dass ein Vertragspartner seinen Verpflichtungen nicht oder nur teilweise nachkommt. Es ist aufteilbar in Länder- und Bonitätsrisiko.

Bonitätsrisiken: Derjenige Teil des Ausfallrisikos, der auf die Kreditwürdigkeit und -fähigkeit des Vertragspartners fällt. Kreditwürdigkeit bezieht sich auf die charakterliche und fachliche Integrität, die Kreditfähigkeit auf die finanziellen Verhältnisse des Vertragspartners.

Call: Eine Option, bei der der Käufer das Recht erwirbt, innerhalb eines bestimmten Zeitraums (= amerikanischer Call) oder zu einem bestimmten Zeitpunkt (= europäischer Call) eine bestimmte Menge eines bestimmten Instruments (z. B. eine Aktie oder 100 000 USD) zu einem bestimmten Preis zu kaufen.

Cashflow: Die innert einer Periode aus betrieblicher Leistung erarbeiteten Mittel. Der Cashflow wird häufig ermittelt aus Gewinn und Abschreibungen und spiegelt die Ertragskraft wider. Cashflow-Prognosen spielen bei der Unternehmensbewertung und Kreditgewährung eine ausserordentlich wichtige Rolle. Der Free Cashflow ist der für dieselbe Periode erwirtschaftete Cashflow abzüglich getätigter Investitionen.

Chance: Aus finanzwirtschaftlicher Sicht das Upside Risk (im Gegensatz zur Gefahr, dem Downside Risk).

Delkredererisiko: Das Risiko, dass der Eingang von Kundenforderungen teilweise oder vollständig ausbleibt.

Diversifikationseffekt: Dieser Effekt der Risikoverteilung tritt in Portfolios auf und wird durch die Korrelationen zwischen den einzelnen Positionen verursacht. Falls die Korrelation zwischen zwei Positionen nicht exakt 100% ist, kann bei gleich bleibender Rendite das Risiko gesenkt oder bei gleich bleibendem Risiko die Rendite erhöht werden. Das Risiko auf einem Portfolio ist kleiner als die Summe der Einzelrisiken.

Eintretenswahrscheinlichkeit: Die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Ereignis eintritt.

Erfüllungsrisiko: Das Risiko bei Termingeschäften, dass der Vertragspartner seinen Verpflichtungen nicht oder nur teilweise nachkommt.

Exportrisikogarantie: Versicherung des Bundes für besondere mit der Ausfuhr verbundene Risiken. Gedeckt bis zur Garantiesumme werden das politische Risiko, das Transferrisiko, das Prämienrisiko und unter bestimmten Voraussetzungen das Delkredererisiko und das Währungsrisiko.

Finanzmarktrisiko: Risiko von Preisänderungen auf Finanzmarktpositionen. Dies betrifft insbesondere Zins-, Währungs-, Aktien-, Edelmetall- und Rohstoffpositionen.

Forfaitierung: Dies ist der Verkauf von vom Grundgeschäft losgelösten mittel- bis langfristigen Forderungen aus einem Exportgeschäft. Sämtliche Risiken aus den Forderungen werden dabei auf den Käufer abgewälzt.

Forward Rate Agreement: Fixierung eines Zinssatzes, welcher auf eine fiktive Einlage mit einem festgelegten Erfüllungszeitpunkt zu zahlen ist. Im Gegensatz zum Zinsfuture ist das FRA ausserbörslich und individuell festgelegt.

Gefahr: Aus finanzwirtschaftlicher Sicht das Downside Risk (im Gegensatz zur Chance, dem Upside Risk).

Grossrisiken: Risiken, die einen Betriebsausfall nach sich ziehen und eine Unternehmung in existenzielle Notlage bringen können.

Hedging: Sicherungsgeschäft mit der Absicht, Verluste durch Preisänderungen auf den Finanzmärkten zu vermeiden.

Länderrisiko: Gefahr, dass in einem Land aus politischen oder wirtschaftlichen Gründen der Kapitalverkehr eingeschränkt werden könnte. Es besteht aus dem politischen Risiko und dem Transferrisiko.

Operationelle Risiken: Risiko von infrastrukturellen Störungen im Ablaufprozess der Produktion, z. B. durch Ausfall von EDV-Anlagen und Kommunikationsnetzwerken.

Operative Risiken: Sie können unterteilt werden in Produktrisiken, Kundenrisiken, Lieferantenrisiken, Marktrisiken sowie menschliche Risiken.

Portfolio: Gesamtheit von verschiedenen Positionen, deren Risiken und Renditen auf einer aggregierten Ebene betrachtet werden. Ein Portfolio besteht aus unterschiedlichen Elementen, wie z. B. Aktien, Produkten oder Geschäftsbereichen.

Put: Eine Option, bei der der Käufer das Recht erwirbt, innerhalb eines bestimmten Zeitraums (= amerikanischer Put) oder zu einem bestimmten Zeitpunkt (= europäischer Put) eine bestimmte Menge eines bestimmten Instruments (z. B. eine Aktie oder 100 000 USD) zu einem bestimmten Preis zu verkaufen.

Ratingagenturen: Bewertungsagenturen, welche die Bonität von Unternehmungen aufgrund verschiedener qualitativer und quantitativer Faktoren beurteilen.

Risiko: Umgangssprachlich ist Risiko häufig negativ behaftet und wird als Gegenbegriff zu Chance verwendet. Im finanzwirtschaftlichen Sinn: Schwankungen einer Rendite oder eines Cashflows um einen erwarteten Wert. Die Grösse des Risikos wird bestimmt durch ein mit der Eintretenswahrscheinlichkeit der Ursachen und der Tragweite der Auswirkungen bewertetes Gewinn- beziehungsweise Verlustpotenzial.

Risiko-Rendite-Beziehung: Je mehr Risiko ein Investor in Kauf nimmt, umso höher ist die erwartete Rendite. Dieser Risiko-Rendite-Zusammenhang wird durch die Risikoprämie ausgedrückt. Falls der Investor nicht bereit ist, ein Risiko einzugehen, erhält er höchstens den risikofreien Zinssatz.

Risk Adjusted Pricing: Festlegung eines Zinssatzes, welcher der Risikosituation eines Unternehmens oder eines Geschäftes angepasst ist.

Risikofreier Ertrag: Ertrag, der keinen Schwankungen unterworfen ist, mit einer Eintretenswahrscheinlichkeit von 1.

Risikokapital: Damit wird in erster Linie das Eigenkapital einer Unternehmung verstanden. Es hat die erwirtschafteten Verluste auszugleichen und sicherzustellen, dass Verpflichtungen gegenüber Fremdkapitalgebern eingehalten werden können.

Risikopolitik: Sie legt fest, welche Arten von Risiken bis zu welchem Ausmass vermindert, vermieden, überwältigt oder zu Lasten des laufenden Cashflows direkt übernommen beziehungsweise durch finanzielle Vorsorge selber getragen werden.

Risikomanagement: Gesamtheit aller Institutionen, Instrumente und Prozesse, welche sich mit der Risikoerkennung, -bewertung, -steuerung und -kontrolle befassen.

Risikominderung: Massnahmen wie Diversifikation oder Hedging, welche das Risiko auf einem Portfolio oder bestimmten Positionen verkleinern.

Risikoüberwälzung: Massnahmen wie Hedging, Versicherungsabschluss oder Unterbeteiligung, welche gegen eine Prämie das Risiko auf bestimmten Geschäften oder Positionen verkleinern.

Risikovermeidung: Massnahmen, welche auf die Abwehr von Risikoexpositionen abzielen.

Strategisches Risiko: Unsicherheit in Bezug auf den zukünftigen Erfolg von gewählten Strategien. Damit angesprochen sind insbesondere das Verpassen von Chancen, das verspätete Erkennen von Gefahren sowie das falsche Einschätzen von Umfeldentwicklungen.

Swap: Kombination von gleichzeitigem Kassa- und Termingeschäft, mit Kostenvorteilen für die beteiligten Unternehmungen. Zur Anwendung kommen insbesondere Zinssatz- und Währungsswaps durch Ausnutzung unterschiedlicher Kapitalmarktzugänge.

Umweltrisiken: Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen, die eine negative Auswirkung auf die Umwelt haben und zu deren Behebung finanzielle Mittel erforderlich sind.

Ungewissheit: Entscheidungsperson kann sich zu den Eintretenswahrscheinlichkeiten überhaupt keine Vorstellungen machen, was rationale Entscheidungen verunmöglicht.

Unsicherheit: Möglichkeit des Abweichens von einer erwarteten Grösse. Es sind Vorstellungen über Eintretenswahrscheinlichkeiten vorhanden.

Unternehmenswert: Wird heute vorwiegend auf Basis der auf den Betrachtungszeitpunkt abgezinsten zukünftigen Free Cashflows berechnet. Dabei werden detaillierte 5-Jahres-Prognosen mit den entsprechenden Cashflows erstellt. Darüber hinaus anfallende Cashflows werden pauschal geschätzt und kommen im so genannten Restwert zum Ausdruck.

Value at Risk: VaR ist der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit erwartete Verlust auf einem Portfolio von risikobehafteten Geschäften über ein bestimmtes Zeitintervall. Die vom Management vorgegebene Wahrscheinlichkeit ist abhängig von der Risikoneigung der Unternehmensführung.

Venture-Kapital: Wagnis- oder auch spezielles Risikokapital, welches in Form einer Beteiligungsfinanzierung an neu gegründete oder junge Unternehmen abgegeben wird (vgl. Risikokapital).

Volatilität: Zahlenmässig ausgedrücktes Risiko, welches als Schwankung um den Erwartungswert gemessen wird.

UBS outlook

14 Thesen zur risikobewussten Unternehmensführung

Keine Chancen ohne Risiken

These 1

Unsicherheiten und Komplexitäten als Herausforderung annehmen

These 2

Die Sicherheits- und die Risikobilanz aufeinander abstimmen

Risikobewusstsein erhöhen und Risikobereitschaft anpassen

These 3

Risiken ganzheitlich managen

These 4

Handlungsfreiraum durch Früherkennung erweitern

These 5

Risikoorientiert planen

These 6

Controlling risikoadäquat gestalten

These 7

Eine risikofähige Unternehmenskultur schaffen

Risikofähigkeit stärken und einsetzen

These 8

Eine risikogerechte Finanzierung sicherstellen

These 9

Kunden- und Lieferantenbeziehungen risikobewusst gestalten

These 10

Nicht tragbare Risiken versichern

These 11

Währungs- und Zinsrisiken absichern

These 12

Umweltrisiken chancenorientiert angehen

These 13

Risikokompetenz in Verwaltungsrat und Management erhöhen

These 14

Durch Risikotransparenz Vertrauen schaffen