

Ganzheitliches Risikomanagement

Risikomanagement mit Strategie

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» verpflichtet den Verwaltungsrat, für ein angepasstes Risikomanagement zu sorgen. Dieses soll sich auf finanzielle, operationelle und reputationsmässige Risiken erstrecken. Es fehlen erstaunlicherweise die strategischen Risiken.

Von Bruno Brühwiler, Bertrand Volken und Olivier Gut

Die Kodexe unserer Nachbarländer beinhalten einen breiteren Ansatz. In Deutschland und in Österreich werden die Risikolage und das Risikomanagement im Zusammenhang mit der Strategie, der Planung und der Geschäftsentwicklung genannt. Der Vorstand soll auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen eingehen. In der neusten Version der Qualitätsnorm ISO9001:2015 wird diesem Aspekt ansatzweise Rechnung getragen.

Die Anwendung des Risikomanagements in der strategischen Führung ist besonders interessant, denn hier stehen – anders als im operativen Management – den Bedrohungen auch Chancen gegenüber. Diese gegeneinander abzuwägen, ist die Herausforderung. Zuerst sollen nun einige Betrachtungen zum strategischen Management folgen. Dann wird die Entscheidungsfindung mit Risikoappetit und Risikowahrnehmung beleuchtet.

Risikomanagement als Führungsaufgabe

Wenn wir die gängigen Risikodefinitionen der ISO 31000 bzw. der ONR 49000 ansehen, wo das Risiko als «Auswirkung von Unsicher-

heit auf Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen» definiert ist, wird klar, dass Risikomanagement eine strategische, operative und auch compliance-relevante Dimension hat.

Das strategische Management hat die Aufgabe, eine Organisation an die Veränderungen in ihrer Umwelt anzupassen. Menschen nehmen heute Veränderungen und die damit verbundenen Unsicherheiten wesentlich deutlicher wahr als noch vor einigen Jahren. Deshalb gibt es im strategischen Management auch verschiedene Auffassungen:

- *Der traditionelle Ansatz von Ansoff geht von einem proaktiven, langfristig geplanten und durch rationales Entscheiden und Handeln geprägten Verständnis der strategischen Führung aus.*
- *Der fähigkeitsorientierte Ansatz von Porter befasst sich mit der Frage, welche Fähigkeiten eine Organisation braucht, um langfristig erfolgreich zu sein.*
- *Der kritische Ansatz von Mintzberg zum strategischen Management stellt fest, dass erfolgreiche Strategien selten das Ergebnis rationaler, bewusster Planung sind. Vielmehr würden sich nicht geplante, überraschend auftauchende Strategien als erfolgreich erweisen.*

Der kritische Ansatz von Mintzberg räumt der Unsicherheit bzw. der Ungewissheit einen besonderen Stellenwert ein und hebt die Fähigkeiten, damit umzugehen mit Lernen, Flexibilität und Kreativität besonders hervor. Die Verbindung zum Risikomanagement ist hergestellt: Es wird in der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien

umso wichtiger, je grösser die Unsicherheiten von Informationen, Annahmen und Rahmenbedingungen sind.

Wie kommt die Entscheidungsfindung im strategischen Management zustande? Bekanntermassen ist Risiko der Oberbegriff von Chance und Bedrohung und es geht darum, den besten Weg zwischen den beiden Polen zu finden. Man kennt es auch unter dem geläufigen Begriff «Risikoappetit».

Die Theorie vom «Risikoappetit»

Der Begriff «Risikoappetit» ist in der angelsächsischen Welt sehr beliebt. Er führt jedoch oft zu mehr Fragen als Antworten: «Bei der Definition des Risikoappetits geht es darum, das akzeptierte unternehmerische Gesamtrisiko festzulegen. Im Zentrum steht die Frage, wie viel Risiko ein Unternehmen einzugehen bereit ist, um die damit verbundenen Chancen wahrzunehmen.» Das ist theoretisch klar. Wie ermittelt und misst man den Risikoappetit? Vordergründig geht es um rein technische Fragen, insbesondere um das «Gesamtrisiko» und nicht nur um ein oder mehrere Einzelrisiken.

Die Lösung ist die Risikoaggregation mit der Monte-Carlo-Simulation. Es können Quantile gewählt werden, z. B. für die Bedrohungen 80 %, 90 %, 99 % bzw. für die Chancen 20 %, 10 %, 1 % usw. Man spricht vom «Value at Risk» und meint damit den Wert, der bei einer bestimmten, geringen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten bzw. unterschritten wird. Nun stellt man den ermittelten Wert für die Verlustrisiken (Bedrohungen) den verfügbaren Eigenmitteln einer Organisation gegenüber. Es können Rückschlüsse auf die Risikofähigkeit der Organisation gezogen werden.

Assessment System for Ethical Risk (ASER)

ASER ist das Assessment System for Ethical Risk von Absolutum, erarbeitet mit den Universitäten Basel und Luzern, ausgezeichnet durch die Eidgenössische Kommission für Technologie und Innovation (KTI). ASER integriert sich in den Strategieprozess und ermöglicht es dem Unternehmen, Spannungen zwischen gesellschaftlichem Wertewandel und unternehmerischer Strategie zu identifizieren, Chancen in diesem Kontext wahrzunehmen und mit einem Werteprofil konkrete Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Bruno Brühwiler, Geschäftsführer Euro Risk AG, Zürich

Bertrand Volken, Leiter Risk & Compliance, Visana Services AG, Bern

Olivier Gut, Managing Partner, Absolutum AG, Bern

Die Praxis vom «Risikoappetit»

In der Realität werden quantitative Modelle wenig eingesetzt. Dies liegt an verschiedenen Gründen: Beim Management von strategischen Risiken fehlen i.d.R. statistische Grundlagen, die für das Funktionieren und die Verlässlichkeit solcher Modelle (stillschweigend) vorausgesetzt werden. Wenn Zahlen-Daten-Fakten fehlen, kann man Simulationsergebnisse manipulieren. Dies ist ein Mangel. Er lässt sich mit Konsens-basierter Expertenschätzungen relativieren.

Das grössere Problem mit dem Risikoappetit bei der Unternehmensstrategie liegt wohl mehr bei der Risikowahrnehmung. Je ehrgeiziger die strategischen Ziele sind, desto schneller treten die dabei eingegangenen Risiken in ihren Schatten. Die Verpflichtung des Top-Managements für eine ambitionöse Strategie lässt die Risikokommunikation schnell verkümmern und führt zu einem hohen Risikoappetit. Folgende Beispiele können es zeigen:

Niedergang der Swissair (2002): Die nationale Fluggesellschaft der Schweiz beabsichtigte, durch Umsetzung der sogenannten «Hunter-Strategie» eine eigene Allianz unter der Swissair-Führung aufzubauen. Das Kernelement dieser Strategie bestand in der Festigung der Allianz durch finanzielle Beteiligungen. Im Markt standen aber eher unrentable Beteiligungspartner zur Verfügung. Die Zukäufe der Beteiligungen führten zu erheblichen Verlusten, was schliesslich zur Insolvenz führte. Der Leitung der Swissair war seinerzeit bekannt, dass die gewählte Strategie risikoreich war. Die Gefahren und Schwierigkeiten bei der Übernahme von maroden Fluggesellschaften wurden unterschätzt. Die einst angesehene Fluggesellschaft endete in der Insolvenz.

Dieselskandal von Volkswagen (2015): Der japanische Autohersteller Toyota konnte mit der Technologie der Hybridfahrzeuge (Toyota Prius) in den USA bedeutende Marktanteile gewinnen. Der deutsche VW-Konzern verfügte seinerzeit nicht über die entsprechende Technologie. VW beabsichtigte deshalb mit dem «Clean Diesel» die Marktstellung in den USA auszubauen. Aus bis heute nicht restlos geklärten Gründen manipulierten die Techniker die Abgaswerte, was während langer Zeit unentdeckt blieb. Der Bericht der internen Revision von Volkswagen erwähnte diesen Gesetzesverstoss bereits im Jahr 2011. Das Management reagierte darauf nicht, weil dieses Risiko möglicherweise die ganze Strategie infrage gestellt hätte. Doch 2015 kamen die Manipulationen ans Tageslicht.

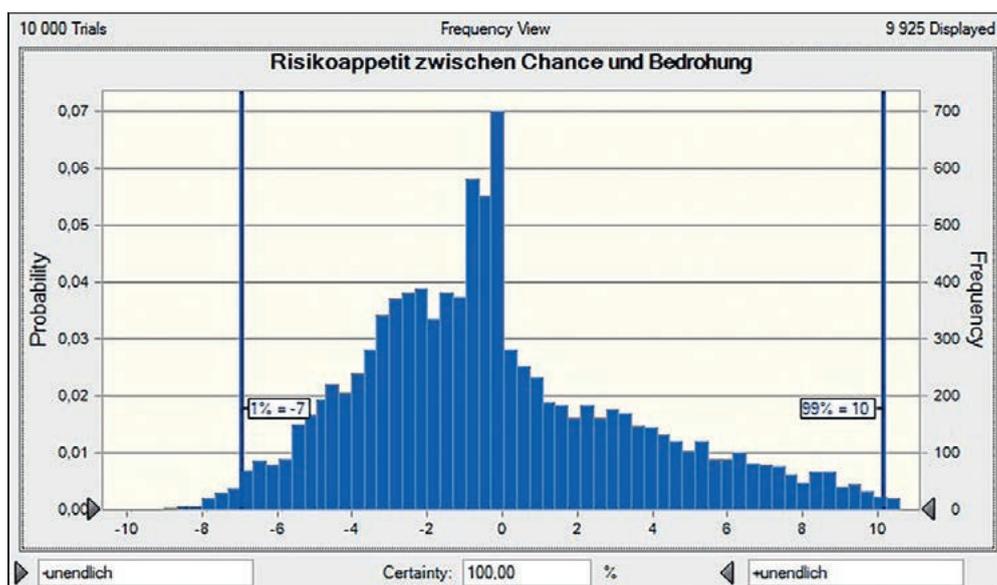


Abbildung 1 zeigt die Verlustwahrscheinlichkeit, die bei 99 % nicht überschritten wird, und analog die Gewinnchance. Der Risikoappetit ergibt sich aus dem Spannungsfeld des Risikos zwischen Gewinnchance und Verlustpotenzial. Soll man bei einer Gewinnchance von 10 Mio. ein Verlustpotenzial von 7 Mio. in Kauf nehmen?

In solchen Fällen wurden die Risiken verdrängt und die Risikoanalysen kaum durchgeführt. Der grosse «Risikoappetit» hat viel damit zu tun, dass die strategischen Ziele dominant und deshalb prioritär waren. Die rechtzeitige Analyse und Kontrolle der Risiken wurde verpasst. Die wohl tiefere Ursache dürfte in vielen Fällen auch darin gelegen haben, dass es in diesen Unternehmen und auf der obersten Hierarchiestufe nicht zugelassen war, über die an sich leicht erkennbaren Risiken zu sprechen. Autoritäre Führung würgte die Risikodiskussion ab. Eine offene Risikokultur war nicht gewünscht oder nicht erlaubt.

Risikowahrnehmung und Risikokultur

Das Konzept des Risikoappetits im strategischen Management erweist sich als schwer operationalisierbar und als unzuverlässig. Es muss mit weiteren Kriterien ergänzt werden wie die Risikowahrnehmung, die Risikokommunikation und die offene Risikokultur. Ein möglicher Ansatz zur Festigung einer offenen Risikokultur im strategischen Management bietet die verstärkt stattfindende Compliance- und Ethikdiskussion. Das Unterneh-

men muss die gesellschaftlichen Erwartungen an die Geschäftsaktivitäten berücksichtigen. Missverhältnisse führen zu Misstrauen und zu Reputationsrisiken. Das Risikomanagement ist um solche Messgrössen zu ergänzen, damit strategische Entscheide die relevanten Kriterien einbeziehen. ■

Dieser Fachbeitrag erscheint in einer MQ-Serie, die von Experten des «Netzwerk Risikomanagement» gestaltet wird.

Fachhinweise

- Swiss code of best practice for corporate governance, Hrsg. Economiesuisse, August 2014, Ziff. 20
- Deutscher Corporate Governance Kodex, 5. Mai 2015, Ziff. 3.4
- Österreichischer Corporate Governance Kodex vom Jänner 2015, Ziff. 3.7
- ISO-Norm 9001:2015; 6.1. Massnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen
- ONR 49000:2014 Risikomanagement für Organisationen und Systeme, 2. akt. Aufl. Wien 2014, Ziff. 2.1.11
- Lombriser, R., Aplanalp, P.: Strategisches Management, 4. Aufl. Zürich 2005, S.17.
- Vgl. Hunziker, St., Balmer, P., Schellenberg, C.: Enterprise Risk Management 2016, Studie zum Risikomanagement in Schweizer Unternehmen, S. 15.

Das Netzwerk Risikomanagement

Als Plattform für ganzheitliches Risikomanagement in privaten Unternehmen, Organisationen und Institutionen bietet das Netzwerk Risikomanagement einen hohen Wissenstransfer sowie fachliche und soziale Kompetenz. Mehr Details finden Sie unter www.netzwerk-risikomanagement.ch.