

Nicht Risiken umgehen – sondern mit Risiken umgehen!



Svetlana Adamek

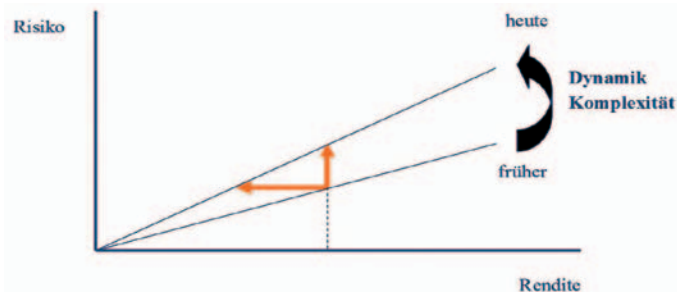
Die wichtigste Aufgabe der Geschäftsleitung ist es, erfolgreiche Geschäftsstrategien zu entwickeln, um das Fortbestehen des Unternehmens am Markt zu sichern und eine Steigerung des Unternehmenswerts zu erzielen. Früher wurden die Unternehmen intuitiv (d.h. «aus dem Bauch heraus») geführt und die dazu notwendigen Entscheidungen auch so getroffen. In der heutigen Welt mit wachsender Dynamik und steigender Komplexität des Marktumfelds sowie sich ständig verändernden wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen müssen Unternehmen mehr Risiken im Kauf nehmen, um den selben Erfolg / die selbe Rendite zu erzielen wie noch vor wenigen Jahren. Deswegen braucht es für unternehmerische Entscheidungen transparentere und verlässlichere Informationen als je zuvor. Aber wie soll die Geschäftsleitung mit der Unsicherheit umgehen, die sich aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft zwangsläufig ergibt? Einerseits soll sie möglichst genaue und erwartungstreue Prognosen und Planungen über den Geschäftsverlauf erstellen, andererseits muss sie sicherstellen, dass alle relevanten Chancen und Risiken erkannt und bewertet werden, die in Zukunft eintreten und zu einer Abweichung der geplanten Ziele und Ergebnisse führen könnten.

Wer Risiken managt, befasst sich bewusst und systematisch mit den für das Unternehmen relevanten Risiken

(politisches und ökonomisches Umfeld, Struktur und Organisation, Strategie, Marktsituation, Technologie, Konkurrenz, Preisentwicklung usw.). Durch das Identifizieren, Bewerten, Steuern und Überwachen der Risiken, werden die in den Risiken verborgenen Chancen optimal genutzt.

Risiken lassen sich in Risiken mit Gefahren-Potenzial und Risiken mit Chancen-Potenzial einteilen. Erstere können den Unternehmenswert gefährden, Letztere können Wertzuwachs und Wertschöpfung für das Unternehmen bedeuten. Das Übernehmen dieser Risiken ist das Kernelement unternehmerischen Handelns und unabdingbar für den Geschäftserfolg.

Obwohl das Riskmanagement in der Verantwortung der Geschäftsleitung liegt, sollte das Risikobewusstsein auf allen Hierarchieebenen vorhanden sein und eine klare Risikopolitik



gelebt werden. Nur so lässt sich eine mögliche Risikoescalation verhindern. Damit Riskmanagement in der Unternehmensführung integriert wird und als strategisches Managementinstrument effizient genutzt wird, bedarf es einer direkten Verbindung zur Strategie und zu den strategischen Zielen des Unternehmens.

Eine Möglichkeit stellt die Balanced Scorecard (BSC) dar. Mit der Hilfe von Kennzahlen werden in der BSC Unternehmenserfolgspotenziale bewertet und zum nachhaltigen Erfolg gesteuert. Wenn jeder dieser Erfolgskennzahlen die entsprechenden Frühwarnindikatoren zugeordnet werden, wird das Unternehmen seine Risiken frühzeitig erkennen und so in der

Lage sein, proaktiv gegensteuern zu können.

Wie das Unternehmen mit den erkannten Risiken umgeht, welche Risikobewältigungsstrategie es wählt, ob es sich für eine aktive Risikobewältigungspolitik wie Risikovermeidung, Risikoverminderung oder Risikodiversifikation entscheidet oder eher eine passive Risikobewältigungspolitik wie Risikoversorge oder Risikotransfer an Dritten auswählt, entscheidet das Unternehmen absolut frei und muss individuell angepasst werden.

Ein Riskmanagement muss sich folgende drei Anforderungen erfüllen:

- Unterstützung der Geschäftsleitung bei allen unternehmerischen und strategischen Entscheiden
- Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie
- Gewährleistung von Transparenz und Sicherheit für die Anspruchsgruppen

Fazit: Risikomanagement schafft keine risikofreien Rahmenbedingungen für das Unternehmen, ist aber in der Lage, in einer risikobehafteten Welt Werte nachhaltig zu schützen und zu erhalten. ■

▶ Mag. Svetlana Adamek, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Mattig Management Partners mit Niederlassungen in der Schweiz, Rumänien, Bulgarien und Österreich. Mattig Management Partners bietet ganzheitliche und umfassende Lösungen u. a. in den Bereichen Strategie-, Finanz-, Liquiditäts- und Riskmanagement, IKS sowie Balanced Scorecard (BSC).

svetlana.adamek@mattig-management.at