



# Frühwarnsystem gegen **Absturz**

**Sicherheit** Die aktuelle Finanzkrise offenbart Schwächen in Planungs- und Entscheidungsprozessen von Unternehmen. Nur wer frühzeitig mitsteuert, kann langfristig überleben.

**D**ie aktuelle Finanzkrise offenbart die zukünftige (neue) Rolle des Risikomanagements und vor allem die neue Bedeutung von Risikomanagern in der strategischen Unternehmenssteuerung – in allen Branchen. Eines ist klar: Unternehmer gehen tagtäglich Risiken ein, denn hinter jeder Chance verbirgt sich auch eine Gefahr. Rechtzeitiges und durchdachtes Risikomanagement schützt jedoch den Unternehmenswert und kann diesen sogar steigern. Jede unternehmerische Entscheidung basiert auf einem Abwägen von Chancen und Risiken. Allerdings tendiert unser Gehirn dazu, Sinneseindrücke möglichst einfach und übersichtlich zu organisieren. Wir versuchen unsere Wahrnehmung zu erleichtern und uns auf das Wichtigste zu konzentrieren. Doch in der komplexen Unternehmenswelt reichen Intuition und Bauchgefühl nur selten aus. „Bei Entscheidungen aus dem Bauch heraus vernachlässigen wir wichtige Entscheidungsparameter, da Risikowahrnehmung sehr subjektiv ist“, so Henning Köcher, Betreiber und Geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Biogasanlagen. Was für den einen ein Risiko ist, ist für den anderen noch lang keines.

„**Bessere Risikoinformationen** führen zu besseren unternehmerischen Entscheidungen, weil auch Unvorhersehbarkeiten berücksichtigt werden“, so Dr. Werner Gleißner, Leiter der Risikoforschung des Versicherungsmaklers und Risikomanagement-Beraters Marsh. Bei der Risikoidentifikation ist entscheidend, dass im Kontext von Planung und Budgetierung alle unsicheren Planannahmen erfasst werden, die Planabweichun-

gen auslösen können. Risiken sind mögliche Planabweichungen. Damit sind alle eingetretenen Planabweichungen auf das Eintreten von Risiken zurückzuführen. Auch unsichere Planannahmen müssen systematisch erhoben und im Rahmen des Risikomanagements im Risikoinventar erfasst werden. „Wenn nicht sicher gestellt ist, dass Planabweichungen und die damit implizit aufgedeckten Risiken dem zentralen Risikomanagement durch einen definierten Kommunikationsweg zeitnah zur Verfügung gestellt werden, so ist dies ein Organisations- und Systemversagen. Dieser Verstoß gegen die Grundanforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) kann schwer wiegende persönliche Konsequenzen für die Unternehmensführung zur Folge haben“, ergänzt Werner Gleißner.

**In der Unternehmenspraxis** wird nicht selten erst dann reagiert, wenn das „Kind bereits in den Brunnen gefallen ist“. Aktuell zeigt die Finanzkrise, dass das Fahrwasser für Unternehmen immer unruhiger geworden ist. Unternehmen leben in einem globalen Kontext und plötzlich tauchen in der unternehmensindividuellen Landkarte Risiken auf, die ihren Ursprung auf dem US-Hypothekenmarkt haben. Die Unternehmens- und Entscheidungsprozesse sind komplexer geworden und die Reaktionszeiten gleichzeitig kürzer. Bereits heute fordern insbesondere die Finanzmärkte und Kreditgeber ein effizientes Risikomanagement von ihren Kunden und damit mehr Transparenz bei den Wert- und Risikotreibern. Kostendruck und

Wettbewerb aus Schwellenländern sind weitere und neue Klippen im stürmischen Meer der globalen Wirtschaft. Um daran nicht zu zerschellen und am Markt überleben zu können, müssen Unternehmenslenker Chancen und Risiken in ihrer Unternehmenssteuerung zeitnah berücksichtigen und ihr Risiko-Chancen-Profil optimieren. Aus der jüngst veröffentlichten Analyse „Global Risks 2008“ ▶



**Wissen** „Bessere Risikoinformationen führen zu besseren Unternehmensentscheidungen“, betont Dr. Werner Gleißner, Marsh.

▶ lässt sich eine neue Risikolandkarte für Unternehmen ableiten. Der jährlich erscheinende Bericht hebt wichtige Risikobereiche hervor, auf die sich Verantwortliche aus Wirtschaft und Politik beim Jahrestreffen des Weltwirtschaftsforums in Davos in ihren Gesprächen konzentrieren werden. Der Bericht thematisiert vier zentrale Themen, die die globale Risikolandschaft in der Zukunft bestimmen werden: Systemic financial risk – Risiken im weltweiten Finanzsystem, Food security – Sicherheit der Nahrungsmittelversorgung, Supply chains – Risiken in den internationalen Lieferketten und Energy – Risiken in der Energieversorgung.

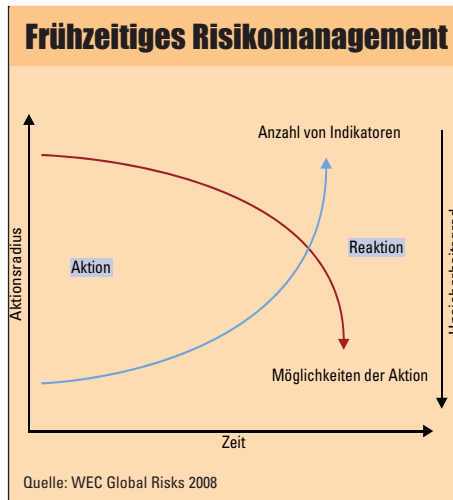
**Systemische finanzielle Risiken** werden von den genannten Risiken als die akutesten und bedrohlichsten Risiken eingeschätzt. Systemische Finanzkrisen sind in der Vergangenheit selten aufgetreten. Beispiele hierfür sind der „schwarze Montag“ an der amerikanischen Börse 1987, die Finanzkrise in Japan in den 90er Jahren, die asiatische Finanzkrise 1997, die russische Schuldenkrise 1998 und eben die aktuelle Finanzkrise. Durch die stark zunehmende Komplexität der Finanzprodukte und -märkte sowie durch die enge weltweite Vernetzung sind die Risiken auf den internationalen Finanzmärkten in den vergangenen Jahren stark angestiegen.

**Im Jahr 2007** erreichten die Preise für viele Hauptnahrungsmittel Rekordhöhen, und die weltweiten Lebensmittelreserven befinden sich aktuell auf einem 25-Jahrestief. Somit ist die globale Nahrungsmittelversorgung anfällig für eine internationale Krise oder eine Naturkatastrophe – in einigen Fällen führte dies bereits im Jahr 2007 zu politischer Instabilität und Unruhen. Mit Blick auf die Zukunft gehen die Experten davon aus, dass sich die Antriebskräfte der globalen Lebensmittelunsicherheit – Bevölkerungswachstum, Veränderungen des Lebensstils, Einsatz von Feldfrüchten zur Herstellung von Biotreibstoffen, Klimawandel – in den kommenden zehn Jahren noch verschärfen werden.

**Verbesserungen bei Technologie** und globaler Logistik sowie niedrigere Handelsbarrieren haben in den vergangenen 20 Jahren zu einer Expansion des internationalen Handels geführt. Diese Verbesserungen haben im Allgemeinen ein Mehr an Effizienz und globalem Wohlstand mit sich gebracht. Allerdings kann eine Optimierung der Lieferketten auch Störungsanfälligkeiten und Risikokonzentrationen zur Folge haben. Häufig resultieren daraus komplexe Geflechte, die sodann nicht mehr in vollem Umfang

### Weitere Informationen unter:

+ [www.risknet.de](http://www.risknet.de)  
+ [www.marsh.de](http://www.marsh.de)  
+ [www.intergest.com](http://www.intergest.com)



### Entscheidungen Mit fortschreitender Zeit und Zunahme der Indikatoren sinkt die Anzahl möglicher Reaktionsoptionen der Unternehmen.

verstanden werden. Die Verfügbarkeit von Energieressourcen ist der entscheidende Schlüsselfaktor für die Weltwirtschaft. Es wird jedoch schwieriger, ein sicheres und nachhaltiges Angebot zu garantieren, welches dabei auch noch im Einklang mit den globalen Verpflichtungen einer Senkung der Emission von Treibhausgasen steht. Da prognostiziert wird, dass die Nachfrage nach Öl bis zum Jahr 2030 um 37 Prozent gegenüber dem heutigen Stand steigen wird, sieht der Bericht kaum Spielraum für sinkende Energiepreise in den nächsten zehn Jahren.

**Das Risikomanagement sollte** in diesem Kontext das wichtigste Instrument der Unternehmensführung für die Erfassung und Beobachtung kritischer oder gar existenzbedrohender Entwicklungen und für das Aufzeigen präventiver Absicherungsstrategien sein. Im Zusammenspiel zwischen Risikomanagement- und Frühaufklärungssystemen haben Unternehmen die Möglichkeit, frühzeitig Warnsignale aufzufangen und entsprechend gegenzusteuern. „Ein systematisches Risiko-Früherkennungssystem sorgt für Planungssicherheit und damit auch für stabile Erträge“, ergänzt Dr. Schürenkrämer von der Deutschen Bank. „Anhand von Szenarioanalysen ist es möglich, die Veränderungen eines jeden Einflussfaktors auf das Gesamtsystem zu simulieren.“ Softwarelösungen unterstützen Unternehmen bei der Entwicklung von Szenarien. So bietet die internationale Treuhandgesellschaft InterGest mit PaMMon eine Controlling- und Reporting-Software für mittelständische Unternehmen an, die langfristige Analysen der Unternehmensentwicklung sowie geschäftskritischer Szenarien ermöglicht.

**In den vergangenen Jahren** wurde Risikomanagement häufig eher reaktiv und situativ betrieben. Die Firmenlenker reagieren nur auf eine Bedrohung, wenn sie bereits eingetreten ist, statt diese schon im Vorfeld zu er-

kennen und zu eliminieren. Viele Unternehmen verhalten sich wie Autofahrer, deren Frontscheibe beschlagen ist und die deshalb nur mit Hilfe des Rückspiegels fahren. Nur wer schnell reagiert und geschickt ausweicht, verhindert das Schlimmste. Sinnvoller wäre ein proaktives Risikomanagement. Im Bereich der Kundenbeziehung kann hier vor allem eine Kreditversicherung ein wichtiger Baustein sein. Für die Funktionsfähigkeit eines Frühwarnsystems ist vor allem eine sorgfältige, permanente und diskrete Prüfung aller Risiken erforderlich. „Abnehmer, die von der Kreditversicherung abgelehnt werden, sollte der Unternehmer schon aus eigenem Interesse nicht beliefern“, so Dr. Marita Kraemer von der Zurich Gruppe Deutschland. Gleichzeitig sei eine nachhaltige Kreditprüfungspolitik seit jeher der Schlüssel zu einem erfolgreichen Kreditversicherungsgeschäft, so Marita Kraemer weiter.

**Die Funktionsweise eines** wirkungsvollen Risikomanagements lässt sich mit dem menschlichen Organismus vergleichen. In unserem Körper sind die verschiedensten Organe durch ein weit verzweigtes System von Nerven und Blutbahnen miteinander verbunden. Sie arbeiten perfekt zusammen und unter einer übergeordneten Kontrollinstanz – dem Gehirn. Wie Mutter Natur beweist, sind derartige Netzwerkstrukturen äußerst anpassungsfähig und flexibel, gut skalierbar und dadurch außerordentlich überlebensfähig. Falls Störungen innerhalb des Systems auftreten, leitet die übergeordnete Kontrollinstanz entsprechende Reaktionen ein, um die Störung zu beseitigen und das System Körper wieder zu stabilisieren. Das funktioniert auch in Unternehmen. *Frank Romeike*



**Fachmann** Autor Frank Romeike analysiert Risiken und Gefahren für Unternehmen in der globalen Geschäftstätigkeit.