



Foto: iStock

SCHWERPUNKT RISIKOMANAGEMENT

Risiken schultern

Gesunde Balance für erfolgreiche Unternehmen

Eine im Kontext des Risikomanagements oft gebrauchte Phrase lautet: Erfolgreiche Unternehmen sind genau die richtigen Risiken eingegangen! Doch was heißt das?

Von Frank Romeike und Hendrik F. Löffler

Offensichtlich haben diese Unternehmen mögliche Chancen unter Berücksichtigung etwaiger damit verbundener Gefahren genau analysiert. Sie gehen genau die Wagnisse ein, bei denen die zu erwartende Rendite und das damit verbundene Risiko annehmbar erscheinen. Auch theoretisch denkbare Verluste müssen in einem ausreichendem Maße getragen werden können, ohne dass das Unternehmen die Existenz riskiert; frei nach dem Motto: „Erst wägen, dann wagen!“

So manch erfolgreicher Unternehmer wird nun einwerfen, dass die Fähigkeit der risikogerechten Entscheidungsfindung die eigentliche Kernkompetenz des erfolgreichen Entrepreneurs darstellt. Tatsächlich scheint diese Form der intuitiven Unternehmensführung gerade im Mittelstand nach wie vor weit verbreitet zu sein. Und der Erfolg gibt vielen dieser Unternehmenslenker ohne Zweifel recht. Dennoch werden die wachsende Komplexität und die Dynamik der Unternehmensumwelt dazu führen, dass Chancen und Risiken etwas systematischer und detaillierter analysiert werden müssen.

Ergebnisvolatilitäten reduzieren

Nur mit Hilfe des berühmten Bauchgefühls wird es in absehbarer Zukunft schwierig werden, alle relevanten Risiken zu erkennen, zu bewerten und effizient zu steuern. Ein funktionsfähiges Risiko- und Chancenmanagement wird zunehmend zum Erfolgsfaktor, denn der Wert eines Unternehmens wird letztlich dadurch beeinflusst werden, dass erwartete Erträge und Risiken in einer ökonomisch vernünftigen Relation zueinander stehen. Doch noch dominiert reaktives Risikomanagement den Unternehmensalltag: Anstatt einen Blick auf Frühwarnindikatoren zu werfen, erfolgt die Unternehmenssteuerung primär durch einen Blick in den Rückspiegel.

Aufgabe des Risikomanagements sollte es sein, die Streuung bzw. die Schwankungsbreiten von Gewinn und Cashflow zu reduzieren, um die Planungssicherheit zu erhöhen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Hierfür ist vor allem auch die Ermittlung des Gesamtrisikoumfangs wichtig. Dieser ermöglicht näherungsweise eine Aussage darüber, ob die ge-

gebene Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ausreichend ist, um den bestehenden Risikoumfang des Unternehmens tatsächlich zu tragen und damit den Bestand des Unternehmens zu gewährleisten. Auf der Basis des Gesamtrisikoumfangs lassen sich Größen wie der risikoadjustierte Eigenkapitalbedarf sowie der Bedarf an Liquiditätsreserven ermitteln.

Risikotragkraft oftmals zu gering

Nur wer seine Risikotragkraft kennt, kann ausreichend Vorsorge treffen und wird im Fall der Fälle nicht kalt erwischt. Denn oft sind es gerade zufällige extern induzierte Ereignisse bzw. Einflüsse – also Entwicklungen, die vom betroffenen Unternehmen nicht zu verantworten und oftmals auch nicht zu beeinflussen sind –, die die Liquiditätsreserve und das Eigenkapital eines an sich erfolgreichen Unternehmens vernichten. Die Praxis zeigt, dass gerade mittelständische Unternehmen oftmals keine ausreichende Risikotragkraft vorhalten und exogene Risiken direkt auf die Liquidität und das Eigenkapital durchschlagen. Dies führt ceteris paribus zu einer mitunter deutlichen Verschlechterung des bestehenden Ratings und somit nicht selten zu einer existenziellen Krise. ←



Frank Romeike (links) ist Vorstandsmitglied der Risk Management Association und Geschäftsführer der RiskNET GmbH. **Hendrik Florian Löffler** (rechts) ist Leiter Risikomanagementberatung und Prokurist der Funk Gruppe sowie Leiter Business Development der RMCE RiskCon GmbH.

romeike@risknet.de

h.loeffler@funk-gruppe.de