

Strategisches Management (6)

# Gewinnchance: Risiko

*Woran liegt es, dass die Igersheimer Unternehmensgruppe Wittenstein, die überall dort zu finden ist, wo präzise angetrieben, gesteuert und geregelt werden muss, profitabel wächst, während andere Maschinenbau-Unternehmen schrumpfen? Die Antwort lautet: Strategie! Wir zeigen Ihnen, wie Sie sie meistern.*

■ Von Peter Meierhofer

Verhalf das Regenwetter einst den Spielfilmen von Walt Disney zu Kassenerfolgen, so sorgt es heute für Besucherrückgänge in Disneyland. Denn: Risiken beinhalten Chancen wie Gefahren. Vielleicht wird die Art und Weise, wie Sie Ihr Risiko meistern, einmal so wichtig sein wie das, was Sie tun oder herstellen! Risikomanagement ist zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden.

Auch in der Welt der Hochfinanz sorgt die Bereitschaft zum Risiko für Geschäftschancen. Je höher die Gewinne sind, nach denen Sie streben, desto höher ist das hierfür einzugehende Risiko. Ein Investor strebt danach, kein grösseres Risiko – definiert als die «Ungewissheit, ob der Ertrag den potenziellen Verlust ausgleicht» – in Kauf zu nehmen, wenn er nicht mehr dafür bekommt.

■ Alles Wertvolle ist mit einem Risiko behaftet, zum Guten wie zum Schlechten.

## Zum Risiko bereit sein

Ein Unternehmen, das keine Risiken auf sich nimmt, ist selbst das grösste Risiko. Die Unternehmensgruppe Wittenstein (unser

Beispiel) ist erfolgreich, weil ihre Chefs erkannt haben, dass im Bereich der Technologie-Entwicklung das Nichterkennen und somit Verpassen von Chancen eines der grössten Risiken darstellt! Mit der Einführung eines systematischen Risikomanagements verfolgt das Unternehmen deshalb nicht nur die Ziele, das Controlling zu verbessern und den Rating-Anforderungen der Banken (Basel II) gerecht zu werden. Es will vor allem Marktchancen aktiv und positiv wahrnehmen!

■ Der Wert jedes Unternehmens lässt sich durch Ertragssteigerung als auch durch Risikoreduzierung erhöhen.

■ Risiken reduzieren kann aber nur, wer sie kennt. Eine fundierte SWOT-Analyse mit realistisch eingeschätzten Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threads) ist deshalb das Herzstück jedes strategischen Managements.

## Entscheidend:

### Chancen-Risiko-Profil

Risikoreduzierung ist ein strategischer Grundsatz, wird aber oft nicht konsequent gelebt. So ist die Eigenkapitalausstattung vieler Unternehmen zu tief. Häufig

wird auch das Privatvermögen unnötig betrieblichen Risiken ausgesetzt.

Dem Risikomanagement obliegt die Handhabung aller Risiken, denen Ihr Unternehmen ausgesetzt sein kann.

■ Da Unternehmertum ohne Risiko undenkbar ist, sollten Sie nicht eine Minimierung Ihres Risikos anstreben, sondern eine Optimierung Ihres Chancen-Risiko-Profiles!

Das Gesamtrisiko Ihres Unternehmens aus seiner Geschäftstätigkeit lässt sich in vier Hauptkategorien einteilen:

■ **Marktrisiko.** Je unsicherer Ihre zukünftigen Umsätze prognostizierbar sind, desto höher ist Ihr Marktrisiko. Das Marktrisiko kann als Standardabweichung des jährlichen Umsatzwachstums berechnet werden und ist beispielsweise in Branchen wie

der Bauwirtschaft (über 10 Prozent) höher als im Detailhandel (unter 4 Prozent).

■ **Leistungsrisiko.** In diese Kategorie gehören Risiken, die mit Ihrer Leistungserstellung in Zusammenhang stehen, beispielsweise Maschinenausfall oder witterungsbedingte Arbeitsunterbrechungen. Sie umfassen jene Risiken, die zu einem teilweisen oder vollständigen Ausfall Ihrer Produktion und damit Ihrer Lieferbereitschaft führen.

■ **Kostenstrukturrisiko.** Die Höhe der Auswirkungen von Umsatzenschwankungen auf Ihre Unternehmensgewinne, also das sogenannte Kostenstrukturrisiko, hängt von der Kostenstruktur Ihres Unternehmens ab. Entscheidend ist, wie rasch Sie bei rückläufigen Umsätzen Ihre Kosten abbauen können. Etwas vereinfachend können Sie deshalb den Anteil der Fixkosten am Umsatz



als Mass für das Kostenstrukturrisiko ansehen. Je höher der relative Anteil fixer Kosten ist, desto gefährlicher ist ein Umsatzrückgang.

■ **Finanzstrukturrisiko.** Die Auswirkungen der Gewinnschwankungen auf die Rentabilität Ihres Unternehmens hängen von Ihrer Kapitalbindung und Bilanzstruktur ab. Bei einer geringen Eigenkapitalquote sind die Wirkungen von Gewinnschwankungen gravierend und führen zu starken Schwankungen Ihrer Eigenkapitalrendite.

Die vier eben beschriebenen Komponenten Ihres Risikos verstärken sich multiplikativ. Unterliegt Ihr Unternehmen beispielsweise einem hohen Marktrisiko, sollten Sie bestrebt sein, Kosten- und Finanzstrukturrisiko zu reduzieren, um Ihr Gesamtrisiko in akzeptablen Grenzen zu halten.

Um erfolgreich mit Ihren Risiken umzugehen, brauchen Sie einen wachen Geist, ein fundiertes Risikoverständnis und eine einfache Systematik, beispielsweise die nachfolgend beschriebene.

### 1 Sensibilisieren Sie für Risiken

Nur wer sich seiner Risiken bewusst ist, kann diese auch bewältigen. Fördern Sie deshalb in Ihrer Unternehmenskultur ein ausgeprägtes Chancen- und Risikobewusstsein. Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden für Chancen und Gefahren Ihrer Geschäftstätigkeit. Risikobewusstsein beruht auf internen Erfahrungen. Informieren Sie sich aber auch systematisch über die sich verändernden Märkte, Kunden, Mitbewerber und Technologien. Informationsquellen hierfür sind:

- Datenbanken oder Datenanbieter.
- Zeitungen.
- Handelsorganisationen.
- Verbände.
- Staatliche Publikationen.

- Wissenschaftliche Magazine.
- Geschäftsberichte.
- Spezielle Studien.

Suchen Sie aber nicht nur nach Informationen, die Ihre Erwartungen bestätigen, sondern auch nach solchen, die Ihre Annahmen in Frage stellen.

Eruieren Sie anschliessend die für Ihr Unternehmen entscheidenden erfolgskritischen Risikofaktoren. Dazu gehören:

- Gesetzgeber.
- Meinungsbildner.
- Kapitalgeber.
- Konkurrenten.
- Lieferanten.
- Kunden.
- Management.
- Mitarbeitende.
- Finanzen.
- Produkte.
- Prozesse.
- Organisationen.

Auch die Triebkräfte (Chancen und Gefahren) des Branchenwettbewerbs stellen potenzielle Risikoquellen dar. Es sind dies (gemäss Porter):

- Verhandlungsstärke Lieferant/Abnehmer.
- Branchenwachstum.
- Kapazitätsauslastung.
- Ein- und Austrittsbarrieren.
- Bedrohung durch neue Anbieter.
- Substitutionsgefahr durch Ersatzprodukte.

### 2 Ermitteln Sie Chancen und Gefahren

Im zweiten Schritt ermitteln Sie systematisch und konkret mögliche Ursachen solcher Chancen/Gefahren und die möglichen Auswirkungen. Beantworten Sie analog der Unternehmensgruppe Wittenstein die Frage «Was kann passieren?»

■ Welche konkreten Ursachen können zu Lieferverzögerungen führen? (Nicht kontrollierte Rohstoffe; Produktausfall durch Konstruktionsfehler usw.)

## So reduzieren Sie Ihre Risiken

### Beim Marketing

- Aufgabe oder Verkauf unrentabler Geschäftsfelder.
- Vermeiden von Abhängigkeiten (nur ein Geschäftsfeld oder Produkt, wenige Kunden oder Lieferanten).
- Vermeiden von Preiswettbewerb durch wirksame Differenzierung.
- Regelmässige Marktbeobachtung zur Früherkennung des Kunden- und Konkurrenzverhaltens.

### Bei den Finanzen

- Erhöhung des Eigenkapitals.
- Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Kreditinstitut.
- Ausreichende Liquiditätsreserven/freie Kreditlinien.
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Bestandteile des Anlagevermögens.
- Abbau der Kapitalbindung im Umlaufvermögen, z.B. durch verbessertes Mahn- und Bestellwesen.
- Kritische Prüfung von Investitionen bezüglich Umfang und Notwendigkeit.
- Reduzierung des Anteils fixer Kosten.
- Vermeiden von unwiederbringlichen Ausgaben, z.B. Kosten für den Aufbau von Markenname.
- Schaffung eines ausreichenden Versicherungsschutzes.
- Absicherung gegen Marktpreisschwankungen.

### In Organisation und Führung

- Überarbeitung strategischer Ziele und Messgrössen (Balanced Scorecard).
- Regelmässige Durchführung von Unternehmensanalysen durch unabhängigen Experten zwecks Vermeidung von Betriebsblindheit
- Sicherstellen der Vertret- und Ersetzbarkeit jedes/r Mitarbeitenden.

■ Welches sind die Auswirkungen einer Lieferverzögerung? (Schadenersatzforderungen, Stornierung der Aufträge, Ertragsminderung usw.)

### 3 Analysieren Sie die Risiken

Im dritten Schritt bewerten und beurteilen Sie Ihre Risiken. Für die Bewertung sind zwei Grössen entscheidend:

- Eintretenswahrscheinlichkeit der ermittelten Ursachen.
- Tragweite der Auswirkungen.

Steht kein verlässliches Zahlenmaterial aus Statistiken zur Verfügung, können Sie sich mit

einer relativen Bewertung mittels Begriffen wie «oft – häufig – gelegentlich – unwahrscheinlich» bzw. «katastrophal – kritisch – klein» behelfen. Die verschiedenen Risiken lassen sich in ein Diagramm (Eintretenswahrscheinlichkeit/Tragweite der Auswirkungen) einzeichnen und bilden das Risikoportfolio (Risikobild) Ihres Unternehmens.

Risiken beinhalten gemäss Szenario (Planung) normale Schwankungen (Volatilität), aber auch ausserordentliche Ereignisse, die am positiven Erwartungshorizont als «unerwartete Chancen», an der negativen Tole-

ranzgrenze als «unerwartete Gefahren» in Erscheinung treten. Ersteren wie letzteren müssen Sie Ihre volle Aufmerksamkeit widmen. Beantworten Sie bei der Beurteilung unerwarteter Chancen die Frage «Was muss erreicht werden?». Bei der Beurteilung unerwarteter Gefahren hingegen lautet die Frage: «Was darf auf keinen Fall passieren?»

**4 Bewältigen Sie die Risiken**

Entscheiden Sie jetzt, wie Sie Ihre Risiken bewältigen wollen. Dabei können Sie nach folgendem bewährten Muster vorgehen:

- Vermeiden Sie existenzbedrohende, reduzieren Sie schwerwiegende und überwälzen Sie tragbare Risiken.
- Geringe Risiken tragen Sie mit Vorteil selbst.

Ansatzpunkte, welche Möglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen, häufig auftretende Risiken zu reduzieren, finden Sie in den Kästen «So reduzieren Sie Marketingrisiken», «So reduzieren Sie finanzielle Risiken» und «So reduzieren Sie Organisations- und Führungsrisiken».

- Mit ursachenbezogenen Massnahmen vermeiden oder reduzieren Sie Risiken, indem Sie beispielsweise aus einem gefährlichen Geschäftsfeld aussteigen. Oder indem Sie durch eine Verbesserung des Produktionspro-

zesses Konstruktionsfehler reduzieren, um das Risiko von Lieferverzögerungen zu verringern (Unternehmensgruppe Wittenstein).

- Mit auswirkungsbezogenen Massnahmen vermindern Sie das finanzielle Ausmass der Auswirkungen (Risikoreduktion). Dazu ein Beispiel: Durch das Auslösen einer Sprinkleranlage wird die Ausbreitung eines Brandes verhindert. Bei der Überwälzung von Risiken werden die finanziellen Folgen auf Partner überwältigt, zum Beispiel durch geeignete Verträge mit Lieferanten oder durch Versicherungspolice.

Ein Grundsatz des Risikomanagements besagt, dass Ihr Eigenkapital dem selbst zu tragenden Risikoumfang (Risk Exposure) entsprechen muss. Ihr Unternehmen muss deshalb für diesen Fall Eigenkapital, Rückstellungen oder Reserven bilden oder Selbstbehalte in der Versicherung halten. Massnahmen der Risikovermeidung und -reduzierung können technischer, organisatorischer oder personeller Art sein. Kriterien für die Anwendung sind: Notwendigkeit und Angemessenheit.

Ein bunter Strauss neuer Lösungen zur Risikobewältigung, insbesondere finanzieller Art, bieten sich heute an. Ausschliesslich finanzielle Lösungen

**Wichtig: Optimierung des Chancen-Risiko-Profiles. Nur auf Minimierung des Risikos zu setzen, lähmt das unternehmerische Handeln.**



**Check-up für Ihre Strategie**

Sie befinden sich inmitten des sechsten Beitrags einer siebenteiligen Serie zum Thema «Strategisches Management», geschrieben von Partnern der netmarketing group. Das von netmarketing entwickelte, einfache Expertensystem berücksichtigt die aktuellen Zukunftstrends in Management und Marketing, beinhaltet die Faktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensstrategie entscheiden, und stellt die richtigen Fragen. Leitgedanke ist «Einfachheit». Unternehmerische Vorgänge vereinfachen heisst, das Wesentliche erkennen, auf den Kern kommen, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden, gedanklichen Ballast vermeiden. Strategische Gedanken werden bestmöglich vereinfacht.

können aber selten überzeugen, weil das Unternehmen immer von den negativen Begleiterscheinungen eingetretener Risiken in Mitleidenschaft gezogen wird.

**5 Lernen Sie aus Erfahrungen**

Aus Schadenfällen und beinahe eingetretenen Ereignissen ergeben sich wertvolle Erfahrungen. Am besten sammeln Sie alle Informationen zentral, werten sie aus und lassen die gewonnenen Erkenntnisse jenen Stellen zukommen, die von den Erkenntnissen profitieren. Der gewiefte Chef muss schliesslich wissen, wie sich Risiken durch Kontrollorganismen auf ein Minimum reduzieren lassen.

**Wichtig: Das Risiko vorantreiben**

Zu viele Chefs fühlen sich heute dem Credo «Sicherheit geht vor» verpflichtet und verzichten damit auf ein gesundes und profitables Wachstum.

- Als Risikomanager brauchen Sie jetzt und in Zukunft die Fähigkeit, das Risiko voranzutreiben. Heisst: Nur wenn Sie Ihre Risiken frühzeitig erkennen, abwägen und übernehmen, können Sie den Wettbewerb gewinnen.
- Unser Anteil am Wohlstand der Zukunft hängt mehr mit unseren Risiken zusammen als mit unserem gesicherten Cash-flow. Erfolgreiche Chefs verwenden deshalb mehr Aufmerksamkeit auf Zukunftsmärkte als auf Probleme von gestern und setzen vermehrt auf nicht greifbare Werte wie Markenbewusstsein, Innovationskraft, Führungsqua-

lität, Kräftepotenzial, Beziehungen, Kenntnisse und Humankapital.

Die grossen Risiko-Analysiker haben, wie Peter L. Bernstein in seinem Buch «Wider die Götter» hervorhebt, unser Risikoverständnis verändert. Risiko kann zur Gewinnchance werden. Vorausgesetzt, Sie betreiben Ihr Geschäft nach den Regeln des Marktes und nehmen die Funktion des Aufsehers statt die des Sklaven Ihrer Risiken ein. Dann wird Ihr Risiko, wie der deutsche Schriftsteller und Publizist schreibt, zur «Bugwelle Ihres Erfolges».

**AUTOR**

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er lebt mit seiner Familie in Spanien und leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe.

Telefon 0034 96 676 11 34  
 Fax 0034 96 673 01 11  
 pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf auf den Feldern Geschäftsführung, Strategie, Marketing und Innovation rasch und kostengünstig zur erforderlichen Management- und/oder Beratungskapazität. Bewährte Teams von Managern auf Zeit, Beratern und Experten sind sofort verfügbar und wirksam. netmarketing verfügt über einen Pool erfahrener Manager und Experten aus verschiedensten Branchen und Fachbereichen.

**ONLINE**  
[pmeierhofer@netmarketing.ch](mailto:pmeierhofer@netmarketing.ch)  
[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.netmarketing-group.de](http://www.netmarketing-group.de)  
[www.netmarketing-group.at](http://www.netmarketing-group.at)