Das grösste Risiko ist ein Risikomanagement, das nicht funktioniert

Autor(en): **Cajas, Jachen / Schneiter, Beat / Meissner, Jens**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **179 (2013)**

Heft 5

PDF erstellt am: **25.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-327671

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Das grösste Risiko ist ein Risikomanagement, das nicht funktioniert

Angesichts der Vielzahl an Katastrophen, Schadensfällen und Firmendebakeln der jüngeren Vergangenheit muss man die Frage stellen, ob die heutigen Systeme zum Management der Risiken der Unternehmen wirklich funktionieren. Die Liste zeigt Ereignisse, bei denen das Risikomanagement versagte und in der Folge Milliardenwerte vernichtet wurden. Die Rechnung übernehmen die Steuerzahler oder die Aktionäre. Verantwortungsvolles Wirtschaften kann man das nicht nennen.

Jachen Cajos, Beat Schneiter und Jens Meissner*

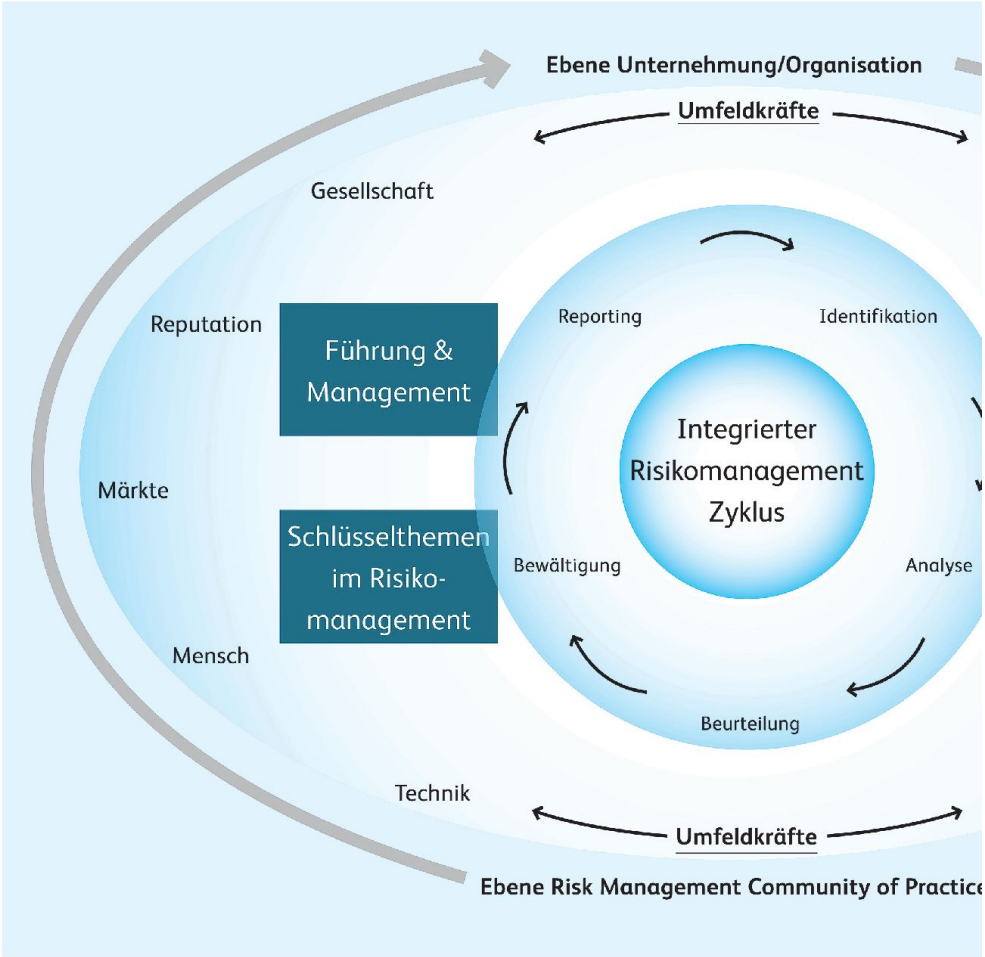
Seit 2008 fordert das Schweizer Obligationenrecht eine Risikobeurteilung für Unternehmen, die der ordentlichen Revisionspflicht unterstehen. Diese sieht vor, dass Firmen ab einer bestimmten Grösse ihre Risiken erfassen und abschätzen müssen. Im Anhang des Geschäftsberichts soll ausgewiesen werden, dass eine solche Massnahme getroffen wurde. Diese Formulierung kann allerdings so ausgelegt werden, dass eine Risikoabschätzung «Pi mal Daumen» genügt. Weder konkrete Prozesse noch Massnahmen sind gefordert.

Im Weiteren sieht das Gesetz vor, dass die Unternehmen die Existenz eines «Internen Kontrollsystems» mit Bezug zur Rechnungslegung nachweisen. Laut Gesetzgeber soll auch hier eine Risikobeurteilung durchgeführt werden. Dies kann leicht zu Doppelspurigkeiten und Verwechslungen führen. Das Gesetz ist also alles andere als klar formuliert. In den Unternehmungen fallen dann die Umsetzungen zum Risikomanagement auch äusserst unterschiedlich aus. Viel muss zum Aufbau eines eigenen, schlüssigen Systems investiert werden – dabei verliert das Risk Management selber, denn das eigentliche Management der Risiken bleibt häufig auf der Strecke.

Risikomanagement als Selbstverständlichkeit der Praxis

Unsere Beobachtungen in den vergangenen Jahren zeigen, dass das Thema Risikomanagement in den Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Mehr und mehr setzt sich das unternehmensweite Risikomanagement (Enterprise Risk Management, kurz ERM) durch, das sich vor allem auf Kernprozesse und strategische Ziele, Compliance und Berichterstattung fokussiert. Schon allein diese Konzentration erzeugt Mehrwert, weil sie in einem direkten Zusammenhang zur Geschäftsabsicherung stehen.

Unternehmensentscheidungen dürfen heute nicht mehr nur aufgrund von finanziellen, politischen oder marketingtechnischen Kriterien getroffen werden, sondern müssen auch Informationen über



Das Luzerner Risk-Management-Modell. Bild: Hochschule Wirtschaft Luzern

drohende Risiken berücksichtigen. Das Problem: Viele Konzepte und Systeme, die eingesetzt werden, sind zu komplex aufgebaut und zu spezialisiert ausgerichtet. Managern fehlt denn auch meist die Zeit, sie zu verstehen, geschweige denn als Instrument einzusetzen. Führungskräfte denken zwangsläufig begrenzt rational. Sie werden dafür bezahlt, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Daher übersehen sie insbesondere neu entstehende Risiken (so genannte «emerging risks») häufig oder blenden sie gar aus.

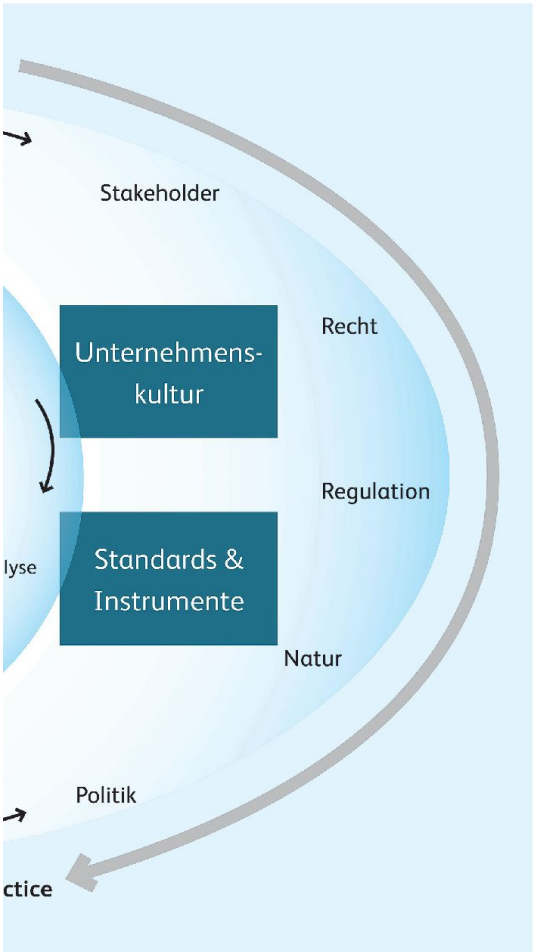
Aktuelles Risikomanagement

- Bohrlochkatastrophe Deepwater Horizon: Unterschätzung des Risikos, dadurch mangelnde Risikovorsorge, zudem unzureichendes Risikomanagement und Desaster Ricovery Planning.
- Verluste im Investmentbanking der UBS: Nicht verzahntes, stark fragmentiertes Risikomanagement. Starke Ausrichtung an statistischen Modellen.
- Kernkraftwerks-Katastrophe «Fukushima»: Ignorieren von kreuzabhängigen Risiken, vertuschen bekannter Risiken durch die Betreibergesellschaft und staatliche Stellen, ignorieren kritischer Infrastrukturen, ungenügendes Krisenmanagement.
- «Bank Wegelin»: Ungenügende Einschätzung von rechtlichen Risiken beim Geschäft mit US-Kunden.
- Pipelineleck bei «Total»: Betrieb eines fehlerhaften Risikomanagements.

ERM in den Führungsprozess integrieren

Unsere These lautet, dass ein ERM für eine Firma dann Mehrwert erzeugt, wenn es in die Führungsprozesse integriert wird. Es kann einen wesentlichen Beitrag zur Ausrichtung und Überlebensfähigkeit des Unternehmens leisten, wenn es auf die individuellen Bedürfnisse und Eigenarten eines Unternehmens zugeschnitten ist. Zudem muss sich ein integriertes ERM ständig weiterentwickeln, indem auch branchenübergreifende Risiken einbezogen und entsprechende Massnahmen entwickelt werden. So genannte «Best Practices», die im Bereich der guten Unternehmensführung bereits Gang und Gäbe sind, müssen auch im Risikomanagement Eingang finden.

Darüber hinaus müssten die gesetzlichen Grundlagen konkretisiert werden. Dann könnten angepasste Prozesse und Methoden die Transparenz und die Risiko-Bewältigung verbessern und dokumentieren und so die Risikokompetenz der Unternehmen weiter ausbauen. Dies setzt einen intensiven Praxisdiskurs voraus, in dem die Hochschulen eine wichtige Rolle spielen sollten, da sie mit innovativen Forschungsbeiträgen eine Grundlage bieten. Gerade in der Massnahmenentwicklung kann der Wissensaustausch noch viel stärker unterstützt werden, indem erprobte Methoden eingeflochten werden und damit auch auf Ebene der Gesamtorganisation ein Mehrwert spürbar ist.



Das Risk Management nicht zum Risiko werden lassen!

Grundsätzlich befindet sich das ERM noch in einer – wenn auch vorangeschrittenen – Erprobungsphase. Es muss sich noch wesentlich weiter entwickeln, um für Unternehmen in der zunehmend fragileren Weltwirtschaftslage einen nachhaltigen Nutzen zu stiften. Damit nicht das ERM selber zu einem der grössten Risiken der Organisation wird, müssen die Rahmenbedingungen erneuert werden. Aus wissenschaftlicher Perspektive scheint es angebracht, kritische Faktoren zur Einführung und Vernetzung eines entsprechenden Systems zu untersuchen. Zudem sollte ein Rahmenwerk entwickelt werden, welches für kleine und mittlere Unternehmen geeignet ist und die Teile «Internes Kontrollsystem», Risiko- und Kontinuitätsmanagement und Krisenmanagement gemeinsam behandelt. Hier fehlt es allein schon an einem einfachen, grundlegenden Glossar, um der Begriffsvielfalt Herr zu werden. Aus Unternehmenssicht macht es Sinn, Risikomanagement zu einem «machtfähigen» Instrument zu entwickeln, welches nicht nur als Pflichtübung, sondern als Chancenradar genutzt wird. ■

* **Jachen Cajos,** Major, Stab Geb Inf Br 12, Dipl. Ing. FH, Executive Master of Risk Management und Head of Business & Strategic Risk Management der Repower AG, Scuol.
Beat Schneiter, Master of Science, Executive Master of Risk Management und Head of Financial Services der ETH Zürich, Alterswil.
Prof. Dr. Jens Meissner, Professor für Organisation, Innovation und Risk Management am Competence Center Management & Law der Hochschule Luzern, Co-Leiter des Master of Advanced Studies in Risk Management, Luzern.

Major
Jachen Cajos
Dipl. Ingenieur FH
Head of Business & Strategic Risk Management
Repower AG, 7550 Scuol

Beat Schneiter
Master of Science
Abteilungsleiter
Finanzdienstleistungen
ETH Zürich
1715 Alterswil

Jens O. Meissner
Prof. Dr.
Dozent und Projektleiter
Hochschule Luzern – Wirtschaft
6002 Luzern