

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein

**Band:** 165 (2014)

**Heft:** 9

**Artikel:** Risikomanagement in privaten Unternehmen : Umgang mit Naturgefahren und Reputationsrisiken

**Autor:** Wilhelm, Christian / Berger, Markus

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1097585>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Risikomanagement in privaten Unternehmen – Umgang mit Naturgefahren und Reputationsrisiken

Christian Wilhelm    Amt für Wald und Naturgefahren Graubünden (CH)\*  
Markus Berger        Andermatt Swiss Alps AG

## Risk management in private enterprises: addressing natural hazards and reputational risk

The environment in which private enterprises must work has become more complex and the risks more varied. As a result, over the last decade, enterprises have strengthened their risk management. This article will show how private enterprises are addressing natural hazards and reputational risk, and how these strategies differ from risk management by public bodies. The authors asked five enterprises about their risk management. The answers were assessed with regard to recognised methods and modern management theory. Although the enterprises apply modern techniques and are highly conscious of risk, few preventive measures against natural hazards have been put in place. This can be partially explained by the possibility of getting insurance for the risks, and by the high degree of protection provided by the State. As for reputational risk, often risk management is only put into practice when crisis management already becomes necessary. More attention should be paid to including risk management in the strategic processes of enterprises, and to taking account of chances. Risk management is often most effective in a partnership of private and public actors; mutual understanding is desirable in these circumstances.

**Keywords:** risk management, risk assessment, natural hazards, reputation, company  
**doi:** 10.3188/szf.2014.0250

\* Loestrasse 14, CH-7000 Chur, E-Mail christian.wilhelm@awn.gr.ch

Die terroristischen Anschläge vom 11. September 2001 sowie der Zusammenbruch von Enron im gleichen Jahr verdeutlichten die enormen Risiken in einer globalisierten Welt und führten in der Folge zu einer starken Betonung des Risikomanagements. In den letzten Jahren verursachten auch Naturkatastrophen immer grössere volkswirtschaftliche Schäden, und klimatische Veränderungen erhöhen die Unsicherheit. Das Erdbeben vor der Küste Japans, die damit ausgelöste Reaktorkatastrophe in Fukushima im Jahr 2011 und schliesslich die Folgen im Energiebereich haben die Vernetzung und Interaktion von Naturrisiken, technischen Risiken und Reputationsrisiken im Sinne von systemischen Risiken (Renn 2014) in noch nie da gewesenem Ausmass gezeigt. Naturgefahren werden von Firmen weltweit und auch in der Schweiz als zweitgrösstes Risiko (nach Betriebsunterbruch) bezeichnet (Allianz 2014).

Das Wissen um die Bedeutung von Reputation und deren Verwundbarkeit angesichts der neuen Medienwelt (Social Media) hat in Unternehmen stark zugenommen. Die Aufgaben der Unternehmenskommunikation beim Umgang mit Stakeholdern sind

deutlich grösser geworden. Reputationsrisiken werden von Firmen weltweit als sechstgrösstes und in der Schweiz sogar als drittgrösstes Risiko eingestuft (Allianz 2014).

Der Umgang mit Naturgefahren kann bei schlechter Bewältigung zu beträchtlichen Reputationsrisiken führen. Umgekehrt kann die erfolgreiche Bewältigung von Naturereignissen für die privaten Akteure auch Reputation aufbauen. Diese Wechselwirkungen sind noch wenig untersucht, und es ist vor allem aus Sicht der öffentlichen Hand interessant, das Risikomanagement privater Unternehmen kennenzulernen. In diesem Kontext werden folgende Fragen gestellt:

- Wodurch kennzeichnet sich das Risikomanagement privater Unternehmen, und wie werden Naturgefahren und Reputationsrisiken in der Praxis berücksichtigt?
- Was kann der öffentliche Sektor vom Risikomanagement privater Unternehmen lernen? Und umgekehrt?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden die anerkannten Methoden und aktuellen Entwicklungen des Risikomanagements privater Unternehmen

dargelegt. Wesentliche Aussagen in diesem Artikel basieren auf einer Befragung von fünf Unternehmen zum Umgang mit ihren Risiken, die im Rahmen einer Masterarbeit von den Autoren durchgeführt wurde (Berger & Wilhelm 2012). Gestützt auf einen Gesprächsleitfaden fand eine mündliche Befragung mit mindestens einem Geschäftsleitungsmitglied und dem Risikoverantwortlichen statt. Befragt wurden folgende Unternehmen: Jungfrauabahn Holding AG, Raiffeisen Gruppe, Swiss River Adventures GmbH, die Schweizerische Post und Holcim Ltd.<sup>1</sup> Schriftliche Informationen zum Risikomanagement sind praktisch nur in den Geschäftsberichten zugänglich. Es wurden uns mündlich aber auch weiterführende Fragen beantwortet, und es wurde uns Einblick in die Risikodokumente gewährt (Kasten 1).

## Risiken im Kontext von Unternehmen

In Unternehmen werden Ziele verfolgt, und damit verbinden sich interne und externe Annahmen und Erwartungen. Diese zukunftsgerichtete Sicht beinhaltet Unsicherheit bezüglich der Erfüllung der Ziele. Risiko wird in der Norm ISO 31 000: 2009 knapp, aber elegant definiert mit «effect of uncertainty on objectives». Mit «effect» ist eine positive oder negative Abweichung vom Erwarteten angesprochen, die sich aufgrund von Mangel an Information oder Wissen in Unsicherheit («uncertainty»)

### Ergebnisse aus der Befragung privater Unternehmen

Die Ergebnisse aus der Befragung privater Unternehmen (Berger & Wilhelm 2012) sind im jeweiligen Kapitel in einem Kasten summarisch aufgeführt. Dort, wo sich auch neue Erkenntnisse für das Risikomanagement der öffentlichen Hand zeigen, werden die Unterschiede zwischen privatem und öffentlichem Risikomanagement explizit angesprochen. «Mündliche Zitate» (jeweils kursiv hervorgehoben) werden bewusst nicht den befragten Personen zugeordnet.

**Kasten 1** Ergebnisse aus der Befragung.

### Private Unternehmen verstärken ihr Risikomanagement

Seit rund zehn Jahren sind Risiken ein zentrales Thema in privaten Unternehmen, und es wird mit zunehmender Intensität Risikomanagement betrieben. Alle untersuchten Unternehmen erfassen ihre Risiken mindestens in einer qualitativen, beschreibenden Form. Meist werden die einzelnen Risiken auch nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenausmass halbquantitativ oder quantitativ beurteilt und in einem Risikokatalog weitergehend nach Ursache des Risikos, Risikotreiber, möglichen Auswirkungen, bestehenden Massnahmen, notwendigen zusätzlichen Massnahmen usw. charakterisiert.

Zu den Toprisiken zählen Unternehmen ihre aktuell oder absehbar grössten identifizierten Risiken, die ruinöses Potenzial haben oder entwickeln können. Kleine Unternehmen haben drei bis fünf Toprisiken, während grössere Unternehmen bis zehn Risiken dazu zählen. Die Zusammensetzung der Toprisiken verändert sich laufend. Je zwei Unternehmen nannten unter ihren Toprisiken auch Natur- oder Reputationsrisiken. Grossunfälle mit mehreren bis vielen Todesfällen werden erstaunlicherweise nicht explizit als Toprisiken beurteilt oder mindestens nicht als solche benannt.

**Kasten 2** Risikomanagement in den befragten Unternehmen und deren Toprisiken.

bezüglich der Zielvorgaben («objectives») manifestiert. Auch COSO (2004), das wohl bedeutendste Regelwerk für die Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen, definiert Risiken aus Sicht Unternehmung sehr ähnlich wie ISO 31 000: 2009.

Aus Sicht der Unternehmung sollten immer Risiken (downside risks) und Chancen (upside risks) betrachtet werden, zum Beispiel mit einer «Combined Risk and Opportunity map» (Curtis & Carey 2012), und es sind alle relevanten Stakeholder der Unternehmung einzubeziehen. In zeitlicher Hinsicht ist das Geschäftsjahr oder eine mittlere Zeitspanne für strategische Entscheide (z.B. drei bis fünf Jahre) zu betrachten. Der räumliche Wirkungsbereich von Risiken kann aus Sicht einer Unternehmung meist viel enger gefasst werden als aus Sicht der öffentlichen Hand. Oft werden Risiken auch in Unternehmen nach Schadenausmass und Eintretenswahrscheinlichkeit charakterisiert. Curtis & Carey (2012: 3) erwähnen aber zu Recht: *Likelihood and impact alone do not paint the whole picture* und beziehen vor allem die Verletzlichkeit des Unternehmens und die Geschwindigkeit, mit der sich das Risiko realisiert, in die Risikobeurteilung ein. Das Schadenausmass zur Messung von Risiken ist nicht einheitlich normiert und kann sich sowohl auf eine Vermögensgrösse als auch auf eine Gewinngrösse (meist EBIT) beziehen.

Unternehmen sind mit den eigenen Risiken, mit Risiken aus dem Umfeld (z.B. Einwirkungen von andern Unternehmen, vom Markt oder von Stakeholdern) und mit Risiken aus der Umwelt (z.B. Naturgefahren) konfrontiert. Haller (2002) unterscheidet in diesem Zusammenhang Aktionsrisiken, die untrennbar mit dem Erreichen von Zielen beziehungsweise mit dem Wahrnehmen von Chancen verbunden sind, und Bedingungsrisiken, die vorausgesetzte Rahmenbedingungen verletzen und von aussen (z.B. Naturgefahren) auf die Unternehmung einwirken.

Die Vernetzung der wirtschaftlichen Aktivitäten, die zunehmende Komplexität der Märkte und die verstärkte Globalisierung haben zur Folge, dass die Risiken für Unternehmen vielfältiger werden (vgl. auch Kasten 2). Die strategischen Risiken stehen in direktem oder indirektem Zusammenhang mit dem Unternehmen. Eine Abwägung von Risiken und Chancen mit mittel- und langfristigem Bezug findet dabei statt. Beispiele für strategische Risiken sind Markt- und Wettbewerbsrisiken. Die operativen Risiken stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Geschäft beziehungsweise dem Businessmodell. Hier werden Risiken und Chancen oft sehr kurzfristig abgewogen. Beispiele sind Lieferantenrisiken sowie Produktions- und Absatzrisiken. Die finanziellen Risiken von Unternehmen sind nicht Gegenstand dieses Artikels. Weitere Risiken für Un-

<sup>1</sup> Vorevaluiert wurden zudem die Unternehmen SBB, RePower, Swiss Airlines, Swisscom und SwissRe.

ternehmen, und davon gibt es viele, könnten den Kategorien wirtschaftliche Risiken, rechtliche Risiken, Technologie- und Innovationsrisiken, politische Risiken, Cyberrisiken, Mitarbeiterisiken und diverse Risiken zugeordnet werden (Berger & Wilhelm 2012), wobei diese strategischen oder operationellen Charakter aufweisen können.

Naturrisiken und Reputationsrisiken haben enge Bezüge zu den operationellen Risiken einer Unternehmung. Deshalb werden sie bezüglich einer Reihe von Kriterien vergleichend analysiert und in Tabelle 1 den operationellen Risiken von Unternehmen gegenübergestellt. Die operationellen Risiken sind hier als die klassischen Unternehmensrisiken zu betrachten. Der Vergleich zeigt, dass Naturrisiken besser quantifizierbar, über eine längere Zeit erfassbar, überschaubarer und kausal besser erklärbar sind. Die meist nur qualitativ benennbaren Reputationsrisiken entwickeln sich aus einer latenten Disposition in komplexer Weise, wobei Stakeholder und Medien meist entscheidend sind für die Geschwindigkeit und das Ausmass der Wirkungen.

### Naturgefahren und Naturrisiken aus privater und öffentlicher Sicht

Wirtschaftliche Tätigkeiten von Unternehmen zur Schaffung von Vermögenswerten sind meist raumwirksam, d.h., es findet eine Raumnutzung beziehungsweise eine Ressourcennutzung statt. Nicht selten sind diese wirtschaftlichen Aktivitäten von Naturgefahren betroffen, die als Naturrisiken die Zielerreichung der Unternehmung beeinträchtigen können (Abbildung 1). Je mehr Chancen ein Unternehmen wahrnehmen will, desto höher sind die damit verbundenen Risiken.

Es besteht Einigkeit darüber, dass im institutionellen Verantwortungsbereich ein bestimmtes Sicherheitsniveau durch die öffentliche Hand anzustreben ist, d.h., die von Naturgefahren betroffenen Unternehmen können davon ausgehen, ... *dass eine Institution das Risiko für sie in Grenzen hält* (PLANAT 2013: 11). Das bedeutet aber auch, dass die öffentliche Hand Gefahren «nur» vermindern kann. Chancen beim Umgang mit Naturgefahren können aus Sicht der öffentlichen Hand zum Beispiel mit dem Bodenrentenkonzept oder mit wirtschaftlicher Wertschöpfung quantifiziert werden (Wilhelm 1999). Welches Sicherheitsniveau soll nun die öffentliche Hand mit Schutzmassnahmen anstreben? Dazu gibt es zwei grundlegend verschiedene Antworten: 1) Die Schutzmassnahmen orientieren sich an vorgegebenen Schutzziele (unabhängig von den Kosten), oder 2) es werden Schutzmassnahmen so lange ausgeführt, bis die Grenzkosten den Grenznutzen (gemessen als Gefahrenminderung im Raum) entsprechen.

Wie mit der verbleibenden Restgefährdung umgegangen wird beziehungsweise welche Risiken eingegangen werden, liegt im Ermessen der Unternehmung und hängt von deren Risikoappetit ab (z.B. Rittenberg & Martens 2012). Antrieb aus Sicht der Unternehmung sind deren Chancen, die wie die Risiken eng auf die Erreichung der Unternehmensziele bezogen sind. Aus privater Sicht sind also nicht Schutzziele im Fokus, sondern es wird ein optimales Verhältnis von Chancen und Risiken angestrebt. Dass sich beim Schutz vor Naturgefahren präventive Massnahmen lohnen, wird aus privater Sicht oft (noch) zu wenig berücksichtigt (vgl. auch Kasten 3).

Es gibt kaum Literatur zum Umgang mit Naturgefahren aus Sicht privater Unternehmen und auch nur vereinzelte Beiträge, die private Unternehmen im Fokus haben (Berger & Wilhelm 2012).

Vergleichsaspekte	Naturrisiken	Operationelle Risiken	Reputationsrisiken
Risikokategorie	Bedingungsrisiken	Aktionsrisiken	Aktionsrisiken oder Bedingungsrisiken
Ziel des Risikomanagements	Kostenminimierung, Einhaltung von Schutzziele	Wahrnehmen von Chancen, Maximierung des Nettonutzens	Sicherung und Stärkung des Reputationskapitals
Quantifizierbarkeit	Oft quantifizierbar nach Wahrscheinlichkeit und Ausmass	Meist nur teilweise quantitative Angaben möglich	Wenig quantifizierbar, meist nur qualitativ erfassbar
Zeithorizont	Bezüglich Standort 20 bis 50 Jahre	Meist fünf Jahre (vorausschauend bis zehn Jahre)	Kurz- bis mittelfristig (ein bis drei Jahre)
Ursachen/Auslöser	Natur (höhere Gewalt oder voraussehbar/kalkuliert)	Risikoeigner, Produktionsprozess, Umfeld	Risikoeigner, Stakeholder, Medien
Risikosituation	Meist einfache Situation mit unabhängigen Ereignissen und periodischem Auftreten	Meist schwierige Konstellationen mit langen Wirkungsketten und wechselseitigen Abhängigkeiten	Komplexe Entwicklung im Sinne von Aktions- und Bedingungsrisiken, meist nur in Szenarien fassbar
Risikoerfassung	Jährliches Risiko (z.B. monetär oder als Todesfallrisiken)	Qualitative Zusammenstellung von Kernrisiken, relative Bewertungen	Reputationsmessgrössen wie der Reputationsquotient
Kommunikation/Dokumentation	Meist in technischen Dokumenten und Risikoberichten	Geschäftsbericht, Jahresrechnung	Geschäftsbericht, Spezialberichte wie CSR-Report, Nachhaltigkeitsbericht
Risikoverlauf	Meist Ereignis, schlagartig	Mittel- bis längerfristige Entwicklung	Latente Disposition

Tab 1 Naturrisiken und Reputationsrisiken im Vergleich mit den operationellen Risiken einer Unternehmung.



**Abb 1** Felssturz in Brusio (GR) vom Dezember 2008. Naturrisiken entsprechen einer «Beeinträchtigung der Ziele und Erwartungen von privaten Unternehmen».

Foto: Gian Cla Feuerstein, AWN Graubünden

### Gefahrenkarten werden noch wenig genutzt

Vor allem bei sehr grossen Unternehmen sind Naturrisiken auf Konzernebene eher ein untergeordnetes Thema. Natürlich können Überschwemmungen, Stürme, Erdbeben und Klimaänderungen zu verheerenden Schäden beziehungsweise für einzelne Tochterfirmen, Aussenstellen oder Regionalbanken zu ruinösen Zerstörungen führen. Dagegen kann aus Unternehmenssicht scheinbar nicht viel unternommen werden, und es wird davon ausgegangen, dass Versicherungen und im Extremfall der Staat Hilfe leisten werden. In solchen Fällen sind auch die Konkurrenten in ähnlichem Masse betroffen.

Naturrisiken mit geringerem Schadenausmass oder lokaler Begrenztheit wie Rutschungen, Steinschlag und Lawinen sind nach Meinung der Unternehmensleitenden und der Risikoverantwortlichen an der Basis zu bewältigen. Es lässt sich vermuten, dass die Topebene hier (zu) viel Vertrauen in die operativ Verantwortlichen an der Basis hat. Generell fällt auf, dass die von Bund und Kantonen ausgearbeiteten Gefahrengrundlagen wie Ereigniskataster, Gefahrenkarten und Risikoanalysen in den Unternehmen kaum bekannt und praktisch ungenutzt sind. Dies obwohl die Grundlagen im Internet zunehmend öffentlich zugänglich sind (z.B. [www.planat.ch](http://www.planat.ch)).

### Kasten 3 Behandlung von Naturgefahren in den befragten Unternehmen.

Dokumentationen nach grösseren Ereignissen werden – auch wenn die Schäden vorwiegend Private betreffen – praktisch immer durch die öffentliche Hand, durch Forschungsinstitute oder allenfalls Versicherungen erstellt.

## Reputation und Reputationsrisiken

Wie Bromley (1993) in seinem Standardwerk zur Reputation ausführt, umfassen bereits die ersten Ansätze von Reputationsdefinitionen aus dem Jahr 1890 die wesentlichsten Elemente wie «Wahrnehmung» und «Öffentlichkeit». Doch erst Fombrun (1996) hat diese in einen wirtschaftlichen Bezugsrahmen gestellt. *Unternehmensreputation ist die Wahrnehmung der vergangenen und erwarteten Handlungen einer Unternehmung und beschreibt die Gesamtattraktivität der Unternehmung im Vergleich zu ihren wichtigsten Mitbewerbern* (Fombrun 1996: 72; eigene Übersetzung).

Eine interessante Erweiterung dieser Definition formuliert Seemann (2008), indem er die Unternehmensreputation als immateriellen Vermögensgegenstand des Unternehmens bezeichnet, der aber je nach Sicht auf das Unternehmen sehr unterschiedliche Aspekte betreffen kann (Seemann 2008). Fombrun & von Riel (2004) definieren zudem den Begriff des Reputationskapitals, das als zentrales Element die gesamten Beziehungen zu den Stakeholdern umfasst. Das Reputationskapital ist somit ein wesentlicher Bestandteil des Marktwerts eines Unternehmens.

Die zunehmende Professionalisierung der Aktivitäten von Stakeholdern und Nichtregierungsorganisationen (NGO) verstärkt die Bedeutung der Unternehmensreputation (Seemann 2008). Dabei spielt die Medienlandschaft des 21. Jahrhunderts, insbesondere die Interaktivität der Medien (Social Media) sowie die zunehmende Geschwindigkeit der Informationsverbreitung, eine wesentliche Rolle. Unternehmen und ihre Topmanager stehen wie nie zuvor im Rampenlicht. Erwartungshaltungen lassen sich in der Verknüpfung mit Personen einfacher formulieren und einlösen. Organisationen können dadurch sowohl eine Schwächung ihrer Reputation (z.B. personelles Fehlverhalten) als auch eine nachhaltige Stärkung (z.B. Identifikationsfigur in Krisen) erleben.

Häufig werden Reputationsrisiken im Prozess des Risikomanagements als «fuzzy risks» ignoriert und finden keine aktive Behandlung (vgl. auch Kasten 4). Mit dem Ziel einer Schadensbegrenzung werden sie allenfalls im Krisenmanagement reaktiv abgehandelt. Reputationsrisiken sind schwerer fassbar als beispielsweise klassische Finanzrisiken, weil sie vielen Aktivitäten innewohnen, oft nicht bewusst eingegangen werden, aber dennoch unvermeidlich auftreten. Die Konzepte zu ihrer Abgrenzung, Quantifizierung und Steuerung sind im Vergleich zu anderen Risikokategorien noch kaum entwickelt.

Larkin (2003) definiert eine ganze Reihe relevanter Reputationsrisiken, wobei zum Beispiel Fehlverhalten von Unternehmen und Personen, unfaire Anstellungsbedingungen, ungenügende Ethik und Governance, rechtliche Bedrohung und negative Beurteilung durch die Stakeholder zu nennen sind. Diese gilt es auf deren Einfluss auf die messbare Reputation zu beobachten und mit geeigneten Massnahmen zu managen. Die neuen Herausforderungen sind dabei die globale Bühne der Unternehmenstätigkeit, die zunehmende Kontrolle durch die Stakeholder, der verstärkte Ruf nach Transparenz und die emotionale Dynamik von Risikowahrnehmung (Larkin 2003). Gemäss einer aktuellen Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG (Kaiser & Kasprovicz 2012) ist in einem Drittel der befragten Unternehmen das Reputationsrisikomanagement nirgends explizit eingebunden, und mehr als die

### Reputation ist wichtig, sie wird aber kaum als primäres Risiko behandelt

Wir haben bei unserer Befragung keine systematische Beschäftigung mit Reputationsrisiken als primären Risiken erkennen können. Allerdings wird bei der Bewertung von erkannten Risiken sehr oft ein Reputationsverlust als mögliche Auswirkung im Sinne eines Folgerisikos bezeichnet. *Konsequenterweise legen wir den Fokus auf die Bewirtschaftung der verursachenden Primärrisiken.* Der Aufbau von Reputation als Vermögensgrösse hat grosse Bedeutung, und er wurde allgemein in der Verantwortung der Unternehmenskommunikation angesiedelt oder dann dem Verantwortungsbereich des gesamten Unternehmens und jedes Mitarbeitenden zugeordnet, aber ohne direkten Bezug zum Risikomanagement.

**Kasten 4** Die Beschäftigung mit Reputationsrisiken in den befragten Unternehmen.

Hälfte der Unternehmen haben kein spezifisches Frühwarnsystem eingesetzt.

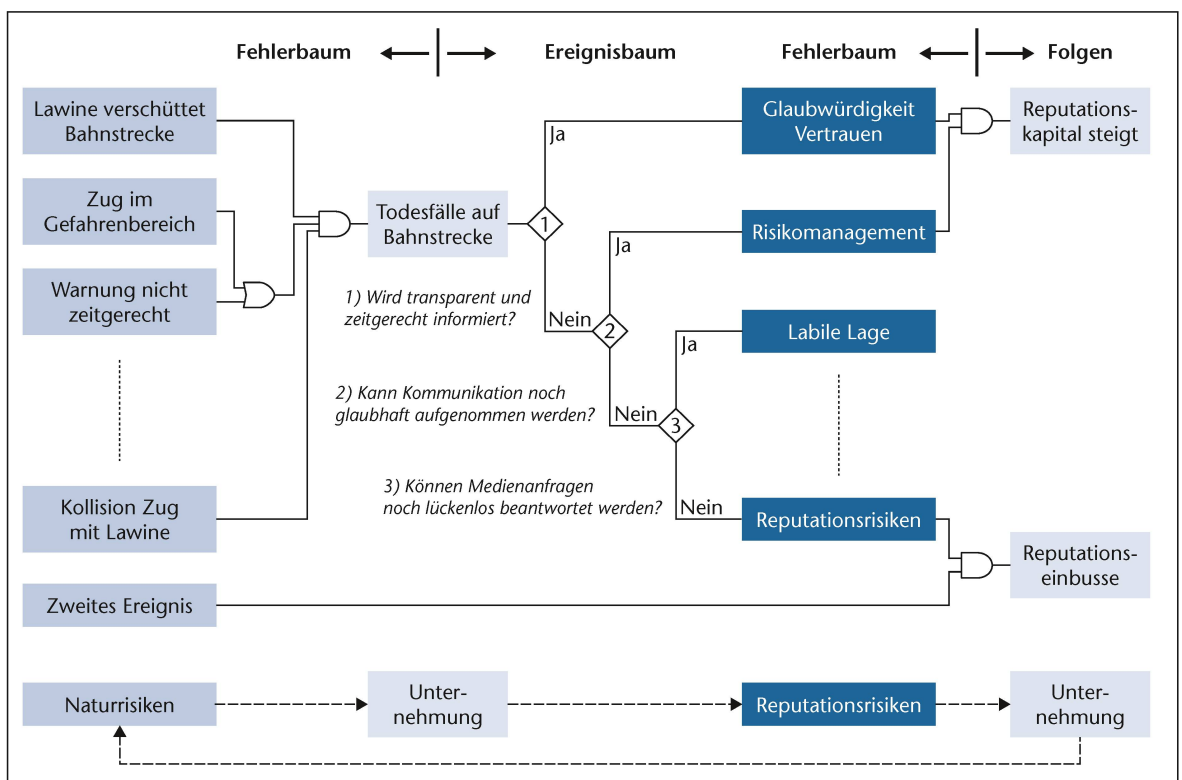
## Wechselwirkungen

In einer zunehmend vernetzten und empfindlicheren Welt haben die Wechselwirkungen von Risiken enorme Bedeutung erlangt. Beeinträchtigen Naturrisiken Verkehrs-, Informations- und Kommunikationssysteme, sind exponentielle Folge- und Wechselwirkungen zu erwarten (Rougier et al 2013). Die Wechselwirkungen zwischen Naturrisiken und Reputationsrisiken für ein Unternehmen sind exemplarisch in Abbildung 2 dargestellt. Eine Lawine, die das Bahntrasse einer Bergbahn verschüttet, kann einfach weggeräumt werden, und der Betrieb kann nach Prüfung der Situation wieder aufgenommen werden. Trifft eine Lawine aber einen fahrenden Zug

und führt zu Entgleisung und Sachschäden, so ist die Information aus Sicht des Bahnunternehmens bereits eine schwierige Herausforderung. Fragen zur Sicherheit, zu präventiv getätigten Massnahmen oder zum Risikomanagement werden an das Bahnunternehmen gestellt. Sind zusätzlich zu den Sachschäden auch Todesfälle zu beklagen, so wird die Risikobewältigung schlagartig komplex. Information, Kommunikation und der Umgang mit den Medien werden zur entscheidenden Herausforderung. Gute Bewältigung kann neues Vertrauen schaffen, und gutes Risikomanagement kann zusammen mit der Glaubwürdigkeit des Unternehmens im besten Fall sogar das Reputationskapital steigern. Intransparente, zu späte und nicht glaubhafte Information und Kommunikation führen zu einer labilen Lage. Sind Medienanfragen sodann nicht lückenlos beantwortbar, besteht ein akutes Reputationsrisiko (vgl. Abbildung 2). Ein zweites Ereignis, sei es im Bereich Naturrisiken oder aus der operativen Tätigkeit, hat in dieser Situation mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Reputationseinbusse für das Unternehmen zur Folge.

## Strategie und Risikoappetit

Grundsätzlich kann man von drei theoretischen Ansätzen zum Umgang mit Risiken in Unternehmen ausgehen. Zum ersten definiert der gesamte Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen eine ganze Reihe von Instrumenten und auch Konzepten



**Abb 2** Wechselwirkungen zwischen Naturrisiken und Reputationsrisiken am Beispiel einer Bahnverschüttung durch Lawine.

### Je näher am operativen Geschäft, desto grösser der Risikoappetit

Die meisten Unternehmen haben die Beschäftigung mit Risiken als eigentlichen Managementprozess auf der obersten Führungsebene angesiedelt. Dort werden die auf der operativen Ebene erstellten Risikoberichte regelmässig (zwischen quartalsweise und jährlich) gesichtet und auf deren Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie hin überprüft. Die Diskussion möglicher Risiken im Rahmen der Strategieentwicklung und -überprüfung wird in den Unternehmen wesentlich geprägt vom eigenen Risikoappetit. Interessanterweise wurde verschiedentlich festgestellt, dass der Risikoappetit anscheinend umso grösser wird, je näher am operativen Geschäft das Risiko beurteilt wird. Es scheint, dass Mitarbeiter an der Front eher bereit sind, in ihrer Tätigkeit ein Risiko einzugehen. Das kann durchaus damit begründet werden, dass sie ihre Tätigkeit mit allen darin enthaltenen Risiken aufgrund ihrer täglichen Erfahrung viel besser beurteilen können. Verschiedene Unternehmen nutzen diese Tatsache, indem sie ihren Mitarbeitenden auch explizit die Kompetenz zum Eingehen gewisser Risiken geben.

**Kasten 5** Organisation des Risikomanagements und Risikoappetit in den befragten Unternehmen.

im Umgang mit Risiken.<sup>2</sup> Der zweite Bereich ist jener der institutionellen Ökonomie, also der Beschäftigung mit der Organisation in einem Gesamtsystem. Die Erkenntnisse daraus werden im Rahmen der Corporate Governance verbindlich festgehalten. Der umfassendste Bereich ist der betriebswirtschaftliche, der das Thema Risiko aus finanzieller und versicherungsökonomischer Perspektive betrachtet.

Dem Risikomanagement als Verpflichtung der obersten Leitung im Rahmen der Grundsätze der Unternehmensführung kommt je länger, je mehr Bedeutung zu. Dieses strategische Risikomanagement – als Teil des strategischen Managements – wird als Top-down-Ansatz bezeichnet und befasst sich beispielsweise mit Risiken in den Bereichen Märkte, Kunden, Wettbewerbspositionen und Entwicklungen (Brühwiler 2011). Primäre Akteure und Verantwortliche sind die Mitglieder des Verwaltungsrats. Der Bottom-up-Ansatz ergibt sich durch die Anwendung des Risikomanagementprozesses auf der Produktionsebene, und die Ergebnisse werden stufengerecht bis hinauf zur Geschäftsleitung aufbereitet.

Das operative Risikomanagement – als Teil der operativen Führung – ist in den Bereichen Produktinnovationen, Grossprojekte, Infrastrukturen, technische Systeme usw. angesetzt, wozu auch das Notfall-, das Krisen- und das Kontinuitätsmanagement gehören. Dem operativen Risikomanagement kommt die wichtige Funktion zu, den Top-down- und den Bottom-up-Ansatz zu verbinden und durchgängig zu machen. Dies ist wohl eine der zentralen Herausforderungen eines unternehmensweiten Risikomanagements und liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung und, falls existent, des Risikoverantwortlichen (Chief Risk Officer).

In verschiedensten Branchen hat sich beim Umgang mit Risiken die Strategie des Vermeidens–Verminderns–Überwälzens–Beobachtens durchgesetzt. Sie wird in der Literatur häufig erwähnt. Larkin (2003) setzt diese Strategie elegant in Bezug zu Risikokategorien. Dabei wird klar ersichtlich, dass

hohe Risiken eher vermieden, häufige Risiken eher vermindert, Risiken mit grossen Kostenfolgen eher überwälzt und schliesslich die Restrisiken getragen und genau beobachtet werden sollten.

Zentrale und laufend zunehmende Bedeutung kommt dem Risikoappetit zu (vgl. auch Kasten 5). Der Risikoappetit beschreibt den Grad der Risikoeinstellung beziehungsweise -neigung und definiert deren Ausprägung; dabei kann zwischen Neutralität, Affinität und Aversion unterschieden werden. Rittenberg & Martens (2012) erwähnen die drei Schritte Entwicklung, Kommunikation und Überwachung/Aktualisierung, die bei der Justierung des optimalen Risikoappetits immer wieder durchlaufen werden sollten. Der Begriff ist in der Finanzbranche sehr geläufig und wird zunehmend auch bei der Definition von Risikomanagementstrategien verwendet.

### Strategieprozess und Risikomanagementprozess

Risikomanagement hat in den Anfängen vor allem auf die Schadenprävention fokussiert. Die neue Denkrichtung im Risikomanagement fördert die Unternehmensziele und vereint das Risiken- und Chancenmanagement. Modernes Risikomanagement basiert vor allem auf einer kohärenten Risikobewertung und einer umfassenden Kommunikation. Die aktuelle Entwicklung geht weg von der Bewirtschaftung von Einzelrisiken hin zu einem Ansatz, der in die Gesamtsteuerung des Unternehmens integriert ist und der auch Interdependenzen zwischen den Risiken berücksichtigt. Damit wird der Risikomanagementprozess (Abbildung 3, rechts) eng auf den Strategieprozess abgestimmt (Abbildung 3, links). Ziel ist es, den eigentlichen Risikomanagementprozess als Teil einer effizienten und entscheidungsorientierten Unternehmenssteuerung zu implementieren, der letztlich auch zur Wertschöpfung beiträgt (vgl. dazu auch Kasten 6).

Ziele und Strategien sind von der obersten Leitung explizit und verbindlich festzulegen. Grundsätzlich erhält der Risikomanagementprozess Eingaben aus dem Strategieprozess. Das Risikomanagement wird durchgeführt, und die Ergebnisse werden sodann dem Strategieprozess wieder als Input zugeführt («Do»). Ein etabliertes Risikomanagement muss laufend bewertet, weiterentwickelt und optimiert werden. Verändert ein Unternehmen zum Beispiel seine Strategie, so verändern sich die Risiken und das Risikomanagement muss sich anpassen («Act»).

<sup>2</sup> Im Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 2011 (OR; SR 220) wird in Art. 961c Abs. 2 Bst. 2 von den Unternehmen die Erstellung eines Lageberichts verlangt, der auch Aufschluss gibt über die Durchführung einer Risikobeurteilung.

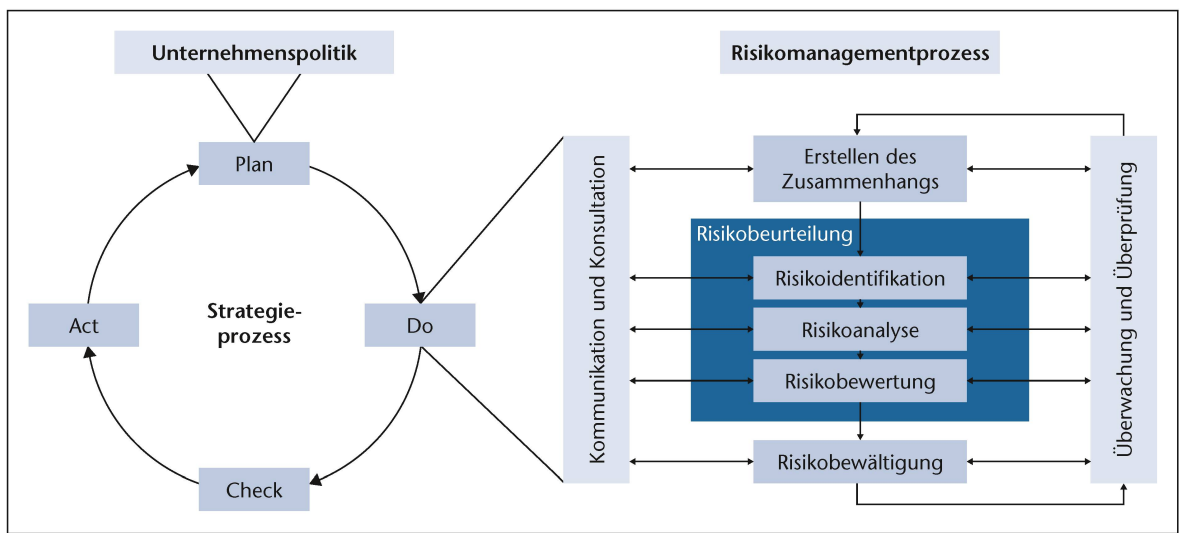


Abb 3 Einbindung des Risikomanagementprozesses in den Strategieprozess der Unternehmenspolitik. Quellen: ISO 31 000: 2009 und ONR 49 000: 2010, geringfügig angepasst.

Das Konzept dazu ist das «Change Based Risk Management» (CBRM) (vgl. Brühwiler 2011). Die Resultate und Veränderungen des Anpassungsprozesses werden dann wieder an die Politik der Unternehmung zurückgeleitet, so wie sich in Abbildung 3 der Regelkreis der Managementaufgaben «Plan–Do–Check–Act» schliesst.

Während die ISO-Normen eher technisch orientiert sind, entstand das vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission erarbeitete Modell (COSO 2004) im Bereich der Finanzberichterstattung.<sup>3</sup> Zentral ist das Enterprise Risk Management,<sup>4</sup> das die Komponenten des Risikomanagements und die Ziele des Unternehmens in direkte Beziehung setzt, wobei die Anwendung auf verschiedene Geschäftsbereiche und Einheiten anschaulich mit dem bekannten COSO-Würfel darge-

stellt wird (COSO 2004). Auch für das Risikomanagement von Naturgefahren im öffentlichen Sektor sind die in den letzten Jahren erschienenen COSO-Beiträge, zum Beispiel zur Risikobewertung (Curtis & Carey 2012), zum Risikoappetit (Rittenberg & Martens 2012) und zur Überprüfung bestehender Konzepte in strategischer Hinsicht (COSO 2009), sehr anregend. Der Risikomanagementansatz nach Haller (2002), abgeleitet vom St. Galler Management-Modell, und der Prozess des Reputationsrisikomanagements nach Larkin (2003) mit dem Reputationsrisikoradar sind ebenfalls etablierte Ansätze.

### Risikobewertung (Risk Assessment)

Die Methoden zur Risikobewertung sind sehr zahlreich (Brühwiler 2011, Rougier et al 2012). Allein in der Norm IEC/ISO 31010: 2009 «Risk management – Risk assessment techniques» werden rund dreissig Methoden beschrieben, die sich für einzelne oder mehrere Schritte im Risikomanagementprozess eignen. Zur Risikobewertung werden die Risiken aus dem Risikokatalog auch im privaten Risikomanagement in einem Wahrscheinlichkeits-Ausmass-Diagramm (auch als Risikoprofil, Riskmap oder Risikodiagramm bezeichnet) eingetragen. Finanzrisiken, strategische Risiken, Umweltrisiken oder Reputationsrisiken werden damit optisch vergleichbar und bewertbar. Die grafische Darstellung dient auch zur relativen Reihung und Priorisierung der Risiken und somit zur Eruiierung der Toprisiken. Die relative Bewertung steht bei privaten Unternehmen im Vordergrund (Glæssner 2011; vgl. auch Kasten 7).

3 [www.coso.org](http://www.coso.org) (4.8.2014)

4 Vgl. dazu auch die Enterprise-Risk-Management-Initiative auf <http://erm.ncsu.edu> (4.8.2014)

#### Strategieprozess und Risikomanagementprozess greifen noch zu wenig ineinander

Grundsätzlich bestehen in allen befragten Unternehmen branchenspezifische Konzepte zum Risikomanagement, die firmen- und risikospezifisch massgeschneidert, aber wenig vergleichbar sind. Auf die Normen ISO 31 000 und ONR 49 000 stützen sich vor allem die industrienahen Unternehmen ab. Kennzeichnend sind ein systematischer Risikomanagementprozess, eine starke Top-down-Orientierung und enge Bezüge zum Strategieprozess. Das «COSO Enterprise Risk Management Framework» (COSO 2004) wird in den befragten Dienstleistungsunternehmen angewendet. Dort besteht eine starke Bottom-up-Orientierung, und die Bezüge zum Strategieprozess sind weniger ausgeprägt. Funktionen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen beim Risikomanagement sind vor allem in den grossen Unternehmen gut geregelt. Während der Risikomanagementprozess im engeren Sinne (Abbildung 3, rechts) sich in den letzten zehn Jahren auch im öffentlichen Sektor zunehmend etabliert hat, bestehen im strategischen Bereich (Abbildung 3, links) noch beträchtliche Entwicklungsmöglichkeiten. Denn das Statement *Gutes Management ist auch gutes Risikomanagement* gilt auch im öffentlichen Bereich.

**Kasten 6** Von den befragten Unternehmen verwendete Normen für den Risikomanagementprozess und dessen Einbindung in den Strategieprozess.

### Das Schadenausmass steht im Vordergrund

Das Schadenausmass eines Risikos wird von den Unternehmen bevorzugt als finanzielle Auswirkung auf den Gewinn (z.B. EBIT), vereinzelt auch auf Umsatz- und Cashflow-Grössen dargestellt. Bemerkenswert ist, dass alle befragten Unternehmen quantitative Angaben zu einem sogenannten ruinösen finanziellen Schadenausmass machen konnten. Praktisch alle Unternehmen visualisieren ihre Risiken mit Wahrscheinlichkeits-Ausmass-Diagrammen, aber eine Multiplikation der Eintretenswahrscheinlichkeit mit dem Schadenausmass findet kaum statt. Wenn ein Ereignis eintritt, haben wir den ganzen Schaden. Ein absolutes Schutzziel wurde von keinem der befragten Unternehmen erwähnt. Die Methoden der Risikobeurteilung sind hingegen im privaten Risikomanagement viel zahlreicher als in demjenigen der öffentlichen Hand.

**Kasten 7** Von den befragten Unternehmen verwendete Methoden für die Risikobewertung.



**Abb 4** Schutzdamm nach dem Felssturzereignis in Brusio (GR) vom Dezember 2008. Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren beim Risikomanagement von Naturgefahren. Foto: Ralph Rechsteiner, RhB

### Schlussfolgerungen

Das Risikomanagement bei Naturgefahren ist eine Verbundaufgabe (Abbildung 4), die von öffentlichen und privaten Akteuren am besten im Sinne der Public-private-Partnership (PPP) gelöst werden kann. Gerade deshalb dürfte es sich für private Unternehmen lohnen, sich besser über das integrale Risikomanagement der öffentlichen Hand zu informieren und die vielfältigen Grundlagen wie Gefahrenkarten, Ereigniskataster und Risikoanalysen mit einzubeziehen. Die öffentliche Hand sollte aber das Feld der voraussehbaren und abwendbaren Risiken für private Unternehmen diesen auch zumuten. Die Grenze bei der Verantwortlichkeit und der Aufgabenteilung öffentlich – privat hat sich immer weiter zulasten der öffentlichen Hand verschoben.

Je grössere Chancen sich private Unternehmen versprechen, desto mehr Risiken gehen sie ein. Die

öffentliche Hand hingegen legt ein bestimmtes Sicherheitsniveau fest, das nicht primär von den Chancen gesteuert, sondern via Schutzziele mit einem integralen Risikomanagement angestrebt wird. Die privaten Unternehmer könnten als Stakeholder des Risikomanagements der öffentlichen Hand bezeichnet werden, weshalb es auch aus öffentlicher Sicht vorteilhaft ist, das Risikomanagement privater Unternehmen zu kennen.

(Zu) wenig Prävention bezüglich Naturrisiken privater Unternehmen lässt sich mit deren Versicherbarkeit und dem hohen Schutzangebot der öffentlichen Hand erklären. Beides trifft bei Reputationsrisiken nicht zu, und trotzdem sind auch dort kaum Präventionsbemühungen zu erkennen. Obwohl man sich durchaus bewusst ist, welche existenzielle Bedrohung von Natur- und Reputationsrisiken ausgehen kann, tragen viele Unternehmen das Reputationsrisiko mehr oder weniger bewusst. Risikomanagement wird erst eingesetzt, wenn eigentlich bereits Krisenmanagement gefordert wäre. Die Verknüpfung des Risikomanagements mit dem strategischen Management beziehungsweise dem Strategieprozess kann in Unternehmen noch verbessert werden. Beim Risikomanagement der öffentlichen Hand ist diese Anbindung an die strategischen Sicherheitsziele mit Schutz- und Massnahmenzielen noch zu operationalisieren. Dass mit gutem (Risiko-) Management Reputation aufgebaut und gesichert werden kann, gilt für den privaten wie für den öffentlichen Sektor. ■

Eingereicht: 31. März 2014, akzeptiert (mit Review): 3. August 2014

### Literatur

- ALLIANZ (2014)** Allianz Risk Barometer: Geschäftsrisiken 2014. München: Allianz. 28 p. [www.procure.ch/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Fachartikel/Risk\\_Pulse\\_Januar\\_2014.pdf](http://www.procure.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/Fachartikel/Risk_Pulse_Januar_2014.pdf) (4.8.2014)
- BERGER M, WILHELM C (2012)** Risikomanagement in Unternehmen – Chancen und Grenzen bei Naturrisiken und Reputationsrisiken. Zürich: Univ Zürich, Masterarbeit im Rahmen des Executive MBA, unveröffentlicht. 126 p.
- BROMLEY DB (1993)** Reputation, image and impression management. Hoboken: Wiley. 300 p.
- BRÜHWILER B (2011)** Risikomanagement als Führungsaufgabe – ISO 31 000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen. Bern: Haupt, 3 ed. 277 p.
- COSO (2004)** Enterprise risk management – integrated framework. Jersey City: Committee Sponsoring Organizations Treadway Commission.
- COSO (2009)** Strengthening enterprise risk management for strategic advantage. Jersey City: Committee Sponsoring Organizations Treadway Commission. 20 p.
- CURTIS P, CAREY M (2012)** Risk assessment in practice. Jersey City: Committee Sponsoring Organizations Treadway Commission. 19 p.
- FOMBRUN CJ (1996)** Reputation: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press. 441 p.
- FOMBRUN CJ, RIEL VAN CBM (2004)** Fame and fortune – how successful companies build winning reputations. Upper Saddle River: Financial Times. 273 p.

- GLEISSNER W (2011)** Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen – Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management. München: Vahlen, 2 ed. 352 p.
- HALLER M (2002)** Risikomanagement. In: Dubs R, Euler D, Rüegg-Stürm J, editors. Einführung in die Managementlehre. Bern: Haupt. pp. 991–1013.
- KAISER T, KASPROWICZ T (2012)** Reputationsrisiko – Management und Controlling. Berlin: KPMG GmbH. 24 p.
- LARKIN J (2003)** Strategic reputation risk management. Basingstoke: Palgrave Macmillan 276 p.
- PLANAT (2013)** Sicherheitsniveau für Naturgefahren. Bern: Nationale Plattform Naturgefahren. 15 p.
- RENN O (2014)** Das Risikoparadox: warum wir uns vor dem Fal-schen fürchten. Frankfurt a.M: Fischer. 604 p.
- RITTENBERG L, MARTENS F (2012)** Understanding and communicating risk appetite. Jersey City: Committee Sponsoring Organizations Treadway Commission. 24 p.
- ROUGIER J, SPARKS S, HILL LJ, EDITORS (2013)** Risk and uncertainty. Assessment for natural hazards. Cambridge: Cambridge Univ Press. 600 p.
- SEEMANN R (2008)** Corporate reputation management durch Corporate communications. Göttingen: Cuvillier. 329 p.
- WILHELM C (1999)** Naturgefahren und Sicherheit der Bevölkerung im Gebirge – oder: Von der Schicksalsgemeinschaft zur Risikogesellschaft. In: WSL. Nachhaltige Nutzung im Gebirgsraum. Birmensdorf: Eidgenöss. Forsch.anstalt WSL, Forum Wissen. pp. 47–55.

## Risikomanagement in privaten Unternehmen – Umgang mit Naturgefahren und Reputationsrisiken

Das Umfeld von privaten Unternehmen ist komplexer und die Risiken sind vielfältiger geworden. Demzufolge haben die Unternehmen ihr Risikomanagement im letzten Jahrzehnt verstärkt. In diesem Artikel wird dargelegt, wie private Unternehmen mit Naturgefahren und Reputationsrisiken umgehen und inwiefern sich ihre Strategien im Vergleich mit dem Risikomanagement der öffentlichen Hand unterscheiden. Die Autoren haben fünf Unternehmen zu ihrem Risikomanagement befragt. Die Aussagen werden mit Bezug zur aktuellen Managementlehre und zu anerkannten Methoden beurteilt. Obwohl die privaten Unternehmen modernste Bewertungsmethoden anwenden und sich der Risiken meist bewusst sind, wird relativ wenig Prävention vor Naturgefahren betrieben. Dies lässt sich zum Teil mit der Versicherbarkeit und dem hohen Schutzangebot der öffentlichen Hand erklären. Bei Reputationsrisiken wird Risikomanagement oft erst dann eingesetzt, wenn eigentlich bereits Krisenmanagement gefordert wäre. Die Einbindung des Risikomanagements in den Strategieprozess von Unternehmen und der Einbezug von Chancen sind noch vermehrt anzustreben. Risikomanagement gelingt im Verbund von privaten und öffentlichen Akteuren oft am besten, und dazu ist das gegenseitige Verständnis förderlich.

## Gestion du risque dans les entreprises privées en relation avec les dangers naturels et les risques réputationnels

Le cadre des entreprises privées est devenu plus complexe et les risques plus diversifiés. Pour cette raison, les entreprises ont renforcé leur gestion du risque cette dernière décennie. Cet article démontre comment les entreprises privées gèrent les dangers naturels et les risques réputationnels, et comment leur stratégie se différencie de la gestion du risque des autorités publiques. Les auteurs ont interrogé cinq entreprises au sujet de leur gestion du risque. Leurs dires sont évalués en comparaison avec la théorie actuelle de la gestion d'entreprise et avec des méthodes reconnues. Bien que les entrepreneurs privés appliquent des méthodes modernes et sont le plus souvent conscients des risques, relativement peu d'actions de prévention des dangers naturels sont pratiquées. Ceci peut être expliqué par la possibilité de contracter des assurances et par la haute protection offerte par les pouvoirs publics. En ce qui concerne les risques réputationnels, la gestion du risque n'est souvent introduite que lorsqu'il faudrait déjà appliquer une gestion de crise. Une attention accrue devrait être portée à l'intégration de la gestion du risque dans le processus de la stratégie d'entreprise et à la considération des chances. Le gestion du risque est souvent la plus effective dans un partenariat d'acteurs privés et publics qui est favorisé par une compréhension mutuelle.