



VON KARIN LEGAT

take a chance on me

Risiko von seinem negativen Image zu befreien, ist im mitteleuropäischen Raum nach wie vor eine mühsame Aufgabe. Das Sicherheitsdenken überwiegt. Report (+)PLUS hat mit Risk-Managern und Instituten über Risikoappetit, Risikoowner und den Umgang mit Risiko gesprochen.

Foto: thinkstock



Ein Synonym für »to risk« lautet im Amerikanischen »to take a chance«, gleichbedeutend mit »Probier es. Riskier es«. »Wenn ich etwas haben will, muss ich etwas einsetzen. Die Frage ist, ob den Leuten immer bewusst ist, wie viel Risiko sie einsetzen können«, so Gerhart Ebner, Geschäftsführer von Risk Experts. Die Risiko-Chancen-Verhältnisse müssen richtig abgewogen werden. »Ich mache seit 27 Jahren Aufklärungsarbeit. In Europa dominiert fast immer das Thema Sicherheit.« Manchmal werden Risiken als etwas angesehen, das nicht verhindert werden kann und um das man sich erst kümmert, wenn es akut ist. Es liegt allerdings im Wesen von Märkten, dass diese unsicher sind«, so Martin Langer, Studiengangsleiter Risiko- und Sicherheitsmanagement an der FH Campus Wien.

>> Risikomanagement? <<

Kernbotschaft eines modernen RM-Ansatzes ist: Risiken sind nicht nur als potenzielle Verbindlichkeit oder Verlustgefahr zu betrachten, sondern vor allem als potenzielles strategisches Asset und Wachstumspotenzial. Die Grundsätze und Richtlinien dafür finden sich in der ÖNORM ISO 31000. Gerald Netal, Co-Geschäftsführer von Risk Experts: »Jeder versteht unter Risikomanagement allerdings etwas anderes. Ich wollte vor 20 Jahren meine Diplomarbeit diesem Thema widmen. Mein Professor hat schon damals gesagt: Tun Sie das nicht, Sie können das nicht analysieren, weil es keine einheitliche Begrifflichkeit gibt.« Daran habe sich bis heute nichts geändert. Aufgrund von Normen und Gesetzen sei RM aber inzwischen etwas einheitlicher. Laut VAV Versicherung sind dadurch die Anforderungen gewachsen. Der Vorstand der VAV befasst ►

INFO

► **Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit** zu steigern, muss Risikomanagement laut Martin Langer, FH Campus Wien, ganzheitlich und integriert angelegt sein. Dafür bietet sich das Three-Lines-of-Defense-Modell an: Operative Einheiten, Operative Kontrollen, Interne Revision.

►sich aktuell auch wesentlich häufiger als früher mit Fragen des RM. Die Bedeutung von RM wird zunehmen, prognostizieren Risikomanager. »Unternehmen tendieren dazu, mehr von dem zu machen, was in der Vergangenheit gut funktionierte. Aber was damals funktionierte, kann heute oder morgen die völlig falsche Strategie sein«, betont Priv.-Doz. Guido Strunk von der FH Campus Wien. Auch Bernhard Brunnthaler,



G. Netal, Risk Experts: »Know-how von außen zu lukrieren, macht Sinn. Vor Betriebsblindheit ist niemand gefeit.«

Lehrgangsleiter RM an der Donau-Universität Krems, sieht das Wissen um Chancen und Risiken sowie die proaktive Steuerung von potenziellen Krisen zunehmend als über Erfolg oder Misserfolg entscheidend an.

>> RM für die Praxis <<

Auf Basis der erkannten Risiken muss ein Maßnahmenportfolio erstellt werden, wie auf eintretende Vorfälle zu reagieren wäre. Dazu Guido Strunk: »Die Forschung hat eine Reihe von Instrumenten und Analysetools erstellt, anhand derer Unternehmen nützliche Informationen über die Dynamik von Systemen generieren können.« Anhand von Algorithmen lassen sich Fragen beantworten wie: Wie stark wirken Einflüsse von außen auf das System? Wie sicher sind Entscheidungen und Prognosen? Wie sinnvoll sind Interventionen? Vor allem für kleine Unternehmen sei Risk Management überlebensnotwendig. Bernhard Brunnthaler: »Auch ein kleines Unternehmen mit drei oder vier Mitarbeitern muss sich mit RM beschäftigen und eine Risikomatrix aufsetzen.« Das Worst-Case-Szenario wird bei kleinen wie großen Unternehmen oft nur auf bereits an-



Eine umfassende Ausbildung im Risikomanagement bieten u.a. die Donau-Universität Krems, FH Campus Wien, Risk Experts und TÜV Austria.

RISK MANAGEMENT KANN FÜR EIN START-UP ERFOLGVERSPRECHENDE MARKTLÜCKEN AUFZEIGEN.

gefallene Fehler reduziert bzw Risiken werden überhaupt negiert. Unternehmen wie die Strabag erkennen in RM auch Chancen. »Risikomanagement bildet einen durch den Wettbewerb schwer zu kopierenden Wettbewerbsvorteil. Wir wollen Projekte mit einem unattraktiven Chancen-Risiken-Profil bereits in der Selektionsphase ausschließen«, steht im Geschäftsbericht 2016. Der ÖBB Konzern sieht in RM die Chance, neue Kunden zu gewinnen bzw. das Marktpotenzial bestehender Kunden weiter auszuschöpfen.

Im Projekt »Weiterentwicklung des Chancen- und Risikomanagements« wurden u.a. der Reifegrad des RM-Systems im Vergleich zu namhaften Benchmark-Unternehmen in Österreich evaluiert und Weiterentwicklungspotenzial identifiziert. Professionelles RM erfordert zwei Beauftragte – den Risikomanager und den Risikoeigner. Der Manager überblickt Finanzrisiken wie Zins-, Währungs- und Rohstoffrisiken ebenso wie strategische Risiken, Risiken von Compliance und vom operativen Geschäftsbetrieb.

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR RISIKOMANAGEMENT LAUT FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN

Österreichische Normen:

HGB (+RLÄG)
Aktiengesetz
GmbH-Gesetz
Börsengesetz
Übernahme-gesetz
IRÄG/URG

Internationale Normen

KonTraG
SEC Bestimmungen (SOX 404)
Mindestanforderung des Kreditge-schäfts (MAK)

Unverbindliche Vorgaben

Corporate Governance Kodex
Konzernrichtlinien

Richtlinien aus Bonitätsprüfung und Ratingverfahren

Basel II
Richtlinien von Ratingagenturen

Quelle: FH des BFI Wien

In Österreich besteht eine Vielzahl an Richtlinien und Rechtsnormen, die Risikoma-nagement einfordern.

Fotos: DUK/Walter Stokanitsch, Risk Experts

ZIELE DES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTS



Unternehmen brauchen für ihre erfolgreiche Entwicklung klassisches betriebswirt-schaftliches Know-how ebenso wie Risikomanagement.

Riskowner sind Abteilungsleiter und Beauf-tragte, sie verantworten das Risiko.

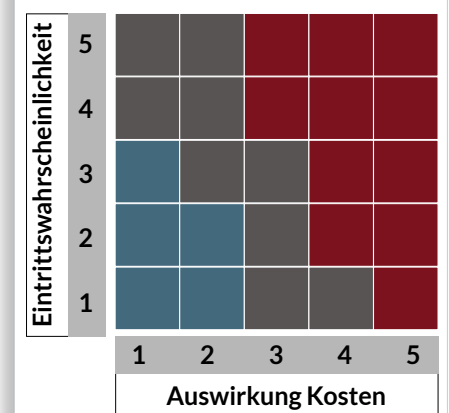
>> AusSicht der Unternehmen <<

»Theoretisch und bei Außerachtlassung der rechtlichen Rahmenbedingungen kann das Versicherungsgeschäft vielleicht auch ohne RM funktionieren, wie vor 20 Jahren. Pro-fessionell wäre das heute aber nicht«, wertet Norbert Griesmayr, Vorstandsvorsitzender der VAV, und nennt Datenverlust aufgrund einer Cybercrime Attacke, die einzuhaltende DSGVO ab Mai 2018 und den Einkauf von Rückversicherungs-Schutz als für ihn rele-vante Risiken. RM – die VAV ist per Gesetz dazu verpflichtet – sei eine Bereicherung für die professionelle Abwicklung des Versiche-rungsgeschäfts. Priv.-Doz. Guido Strunk ergänzte: »Unternehmen brauchen für ihre er-

folgreiche Entwicklung klassisches betriebs-wirtschaftliches Know-how ebenso wie RM.« Der perfekte Business-Plan reicht nicht, um erfolgreich zu sein. Für die Asfinag spielt Ri-sikomanagement seit jeher eine bedeutende Rolle. »Wir erfüllen eine volkswirtschaftliche Aufgabe, müssen ein zuverlässiges, sicheres Straßennetz zur Verfügung stellen und sind daher auf Sicherheit bedacht«, betont Stefan Resch, Abteilungsleiter Controlling, Kos-ten- und Mauttarifrechnung. RM bildet für ihn die Voraussetzung für professionelles Infrastrukturmanagement und damit für Vertrauen. Ausschlaggebend für das RM der Strabag (Geschäftsbericht 2016) sind die all-gemeine wirtschaftliche sowie die Entwick-lung der Baumärkte, die Wettbewerbssitua-tion, aber auch die Verhältnisse auf den Kapi-talmärkten und die technologischen Verän-

derungen. Im Rahmen der konzerninternen Risikoevaluierung hat der Baukonzern daher zahlreiche Kategorien definiert, u.a. extern, betriebliche und technische, rechtliche und politische Risiken, Finanzwirtschaft, Perso-nal, IT und Beteiligungen. Der ÖBB-Konzern führt sein Chancen- und Risikomanagement entlang von neun Risikofeldern – Strategie, Vertrieb, Beschaffung, Operativer Betrieb, Personal, Informationsverarbeitung, Recht, Beteiligungen und Finanzinstrumente – pe-riodisch durch. ■

MATRIX: EINTRITTSWAHR-SCHEINLICHKEIT VS. KOSTEN



■ Risiken mit TOP Priorität
■ Risiken mit mittlerer Priorität
■ Risiken mit geringerer Priorität

Quelle: Asfinag

Die Risiko-Matrix der Asfinag zeigt die zweidimensionale Risikolandschaft hinsichtlich Schadenshöhe und Eintritts-wahrscheinlichkeit.



DIE ÖNORM ISO 31000 BEHANDELT GRUNDSÄTZE UND RICHTLINIEN VON RM.