

Risikostudie 2004



Der Wert des strategischen Risikomanagements



Aktuelle Entwicklungen auf dem Gebiet des Risikomanagements

„Wer nie ein Risiko eingeht, kann ein Unternehmen nicht erfolgreich führen, weil dann kein Wachstum möglich ist.“

CEO einer Produktionsgesellschaft

„Wenn wir Margen von 30 bis 40 Prozent hätten (was nicht der Fall ist), wäre das Risiko weniger wichtig; aber bei Margen von 3 bis 4 Prozent ... müssen Sie schon sehr genau auf Risiken achten.“

Leiter der Internen Revision einer Produktionsgesellschaft

„Risiko an sich ist keine gute Sache. Es kostet nur Geld.“

Finanzdirektor eines Transportdienstleisters

Wenn Unternehmen beim Risikomanagement umdenken, können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und ihre Geschäftsziele sicherer erreichen. Dies ist das Ergebnis der vorliegenden Studie von Marsh. Die Auswertung stützt sich auf die europaweit größte Umfrage zu Risikomanagementaktivitäten. Sie wurde Ende 2003 von Marsh in Auftrag gegeben und ist bereits die zweite umfassende europäische Erhebung dieser Art. Die Studie richtet sich gezielt an Führungskräfte der Wirtschaft und der öffentlichen Hand mit einem Unternehmensumsatz von 30 bis 300 Millionen Euro. Das unabhängige Marktforschungsunternehmen Arnold + Bolingbroke befragte im Rahmen dieser Studie insgesamt 950 Führungskräfte, insbesondere Geschäftsführer (CEO) und Finanzvorstände (CFO) aus elf Ländern in ganz Europa. Dafür wurden sowohl schriftliche Fragebogen als auch intensive Interviews genutzt.

Das europäische Wirtschaftsumfeld ist so unwägbar wie eh und je. Unwetterkatastrophen, harte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die EU-Erweiterung und die ständige Furcht vor Terroranschlägen: Die Leiter von Unternehmen müssen heute zahlreiche Unsicherheiten in den Griff bekommen, um Wachstum zu erzielen. Die vorliegende Studie zeigt, dass Unternehmen echte Ergebnisverbesserungen erreichen können, wenn sie sich

bewusst entscheiden, Risiken einzugehen – und vorhandene Risiken gleichzeitig begrenzen und steuern.

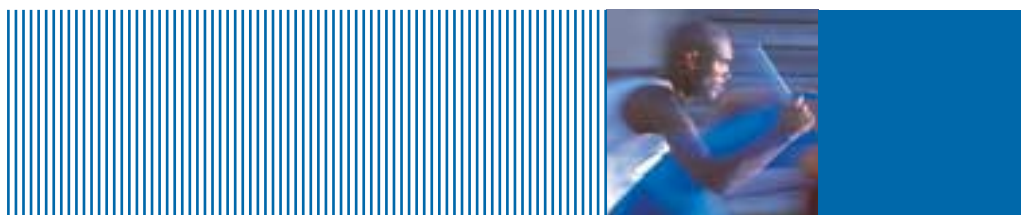
Wir danken allen Unternehmen, die an der Umfrage beteiligt waren, für ihre Mitwirkung an diesem Projekt. Ohne ihre Mithilfe und ihr Engagement wäre die erfolgreiche Durchführung dieser Studie nicht möglich gewesen.

Hans-Peter Klassen
Mitglied der Zentralen Geschäftsleitung

Ein Großteil der Befragten waren Finanzvorstände europäischer Unternehmen

Position	Zahl der Befragten in %
Geschäftsführer/Vorstand (CEO)	15
Finanzvorstand/Leiter Finanzen (CFO)	42
Verwaltungsleiter	4
Risikobeauftragter	6
Sonstige	33

Abbildung 1



Die Einstellung zum Risiko hat sich gewandelt

Wie die aktuelle Risikostudie von Marsh zeigt, zweifelt mehr als die Hälfte der Befragten daran, die Risiken zu beherrschen, mit denen ihr Unternehmen am stärksten konfrontiert ist. Obwohl 60 Prozent der Unternehmen ihre Risiken häufiger analysieren als noch vor zwei Jahren, konzentrieren sich diese Analysen hauptsächlich auf herkömmliche Bereiche wie Gefahrenrisiken und Finanzrisiken. Dabei stehen diese Risiken in der Einschätzung der Befragten nicht einmal besonders stark im Vordergrund. Einige Beispiele:

- 75 Prozent der Unternehmen investieren in die Minimierung des Verletzungs-, Unfall- und Invaliditätsrisikos ihrer Mitarbeiter, obwohl nur 35 Prozent der Unternehmen dies für ein wesentliches Risiko halten.
- 54 Prozent der Unternehmen investieren in die Minimierung des Risikos, steuerliche Informationspflichten nicht zu erfüllen, obwohl nur 23 Prozent der Unternehmen dies für ein wesentliches Risiko halten.

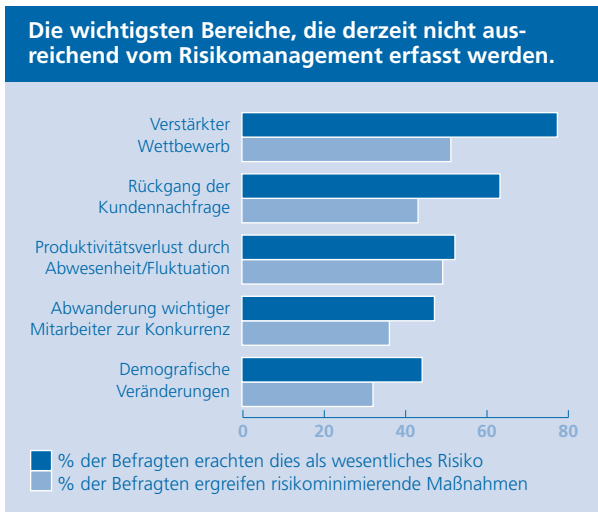


Abbildung 2

Es handelt sich hierbei um eine Mischung aus strategischen und operationalen Risiken. Gefahrenrisiken und Finanzrisiken spielen hingegen kaum eine Rolle. Zwar analysieren Unternehmen ihre Risiken häufiger, sie konzentrieren sich jedoch nicht notwendigerweise auf die Bereiche, die ihren künftigen Geschäftserfolg gefährden. Aus den Antworten der Befragten lässt sich ablesen, dass die Unternehmen den Maßnahmen misstrauen, die sie zur Minimierung dieser essenziellen Risiken getroffen haben. In der Praxis besteht die größte Hemmschwelle für Risikomanagement bei den strategischen Risiken.

Die Besorgnis der europäischen Führungskräfte ist berechtigt, wie Zahlen der „Fortune 1000“-Unternehmen aus dem Jahr 2001 zeigen: Betrachtet wurden 100 Unternehmen, deren Aktienkurs um 25 Prozent gesunken ist. Mehr als ein Drittel der Kursverluste ging auf eine Veränderung der Kundennachfrage und verstärkten Wettbewerb zurück. Nur 6 Prozent entfielen auf Gefahren- und Finanzrisiken.¹

Die Einstellung zum Risiko hat sich bei den Verantwortlichen gegenüber der vorangegangenen Studie deutlich gewandelt. Angesichts des sich rasch verändernden Marktumfelds ist dies nicht erstaunlich. Entscheidungsträger sehen sich heute durch neue Wettbewerber aus Übersee sowie den raschen technologischen Wandel und unsichere wirtschaftliche Rahmenbedingungen mit enormen Herausforderungen konfrontiert.

Auf die Veränderungen ihres Geschäftsumfelds reagieren die Unternehmen sehr unterschiedlich. Die folgende Grafik zeigt die ganze Bandbreite des Umgangs mit Risiken von „sehr konservativ“ bis „sehr vorausschauend“ (Abb. 3).



Abbildung 3

Die vorliegende Studie zeigt, welchen Wert ein strategischer Ansatz beim Risikomanagement für die Befragten besitzt und wie europäische Unternehmen aus der Praxis lernen können.

¹ Quelle: Compustat/Mercer Management Consulting analysis 2001.

Die konservative Mehrheit



Die meisten Unternehmen in Europa betrachten Risiken immer noch als Hindernis für den geschäftlichen Erfolg. Vor diesem Hintergrund werden

- Versicherungen abgeschlossen oder andere Finanzinstrumente zur Risikominimierung genutzt,
- Verbindlichkeiten und Forderungen im Rahmen des Controllings gesteuert,
- technische Vorschriften eingehalten,
- Vermögenswerte gesichert.

Typisch für diese Unternehmen sind folgende Vorgehensweisen:

- Der Finanzvorstand führt jährlich oder unmittelbar nach einem Schaden Risikoanalysen durch und konzentriert sich dabei in der Regel auf Finanzrisiken sowie klassisch versicherbare Risiken.

„Die Risikoprüfung erfolgt einmal im Jahr ... wenn die Versicherung abläuft ... Die Einstellung gegenüber Risiken ist unverändert ... Risiko ist eine negative Sache und hat keine positiven Aspekte.“

Italienisches Produktionsunternehmen

- Die Verantwortung für Gefahrenrisiken wird an eine niedrigere Hierarchiestufe delegiert.
„Wesentliche Risiken sind Produkthaftung, Unternehmerhaftung und Betriebsunterbrechung ... [Wir sehen] keine neuen Risiken ... Wir werden von unseren Versicherungsmaklern beraten und sind damit zufrieden.“ Niederländisches Unternehmen der Automobilbranche
- Risikomanagement ist kein integraler Bestandteil der Unternehmensführung.
„Wir gehen keine Risiken ein, um unser Umsatzpotenzial oder unsere Erträge zu steigern. In unseren Augen müssen Risiken beseitigt werden, um das Geschäft zu stabilisieren.“ Italienisches Verlagsunternehmen
- Risiken werden im Unternehmen nicht systematisch angegangen.
... unser Risikomanagement ist besser, weil wir darüber nachdenken, anstatt darüber zu schreiben.“ Finanzdirektor einer britischen Einzelhandelskette

Es ist Besorgnis erregend, dass jedes vierte europäische Unternehmen seine Risiken nur unregelmäßig analysiert – entweder „im Bedarfsfall“ oder nachdem bereits etwas falsch gelaufen ist.

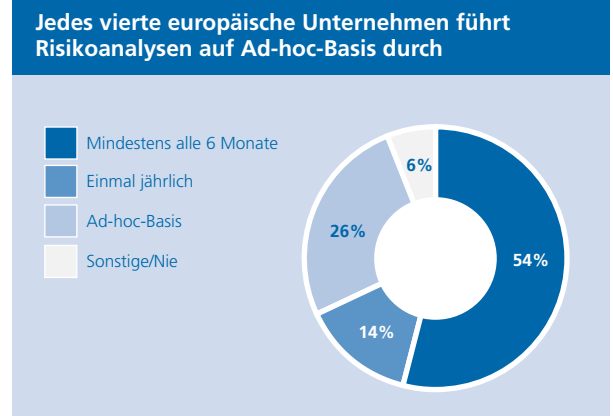


Abbildung 4

Von den 15 Prozent der befragten Unternehmen, die angaben, dass sie in den letzten drei Jahren einen Großschaden erlitten hatten, besitzt fast ein Drittel immer noch keinen Notfall- oder Katastrophenplan.

Das ist höchst erstaunlich: Unternehmen mit solidem Risikomanagement wissen, dass ein strukturierter Ansatz der Risikoanalyse und Risikobegrenzung dazu beitragen kann, Wettbewerbsvorteile zu sichern. Weshalb also eine solche Gelegenheit ungenutzt verstreichen lassen?

Jedes vierte europäische Unternehmen ist ohne Krisenplan, trotz Großschaden

Basis: Zahl der Befragten = 910

	EU GESAMT	IE	ES	NL	BE	FR	DE	IT	UK	SKAND*
Befragte mit Großschäden während der letzten drei Jahre (in %)	15	14	27	10	21	22	5	10	16	15
Befragte mit Krisenmanagementplan (in %)	72	86	79	60	62	68	100	67	67	79

* Zu den skandinavischen Ländern, die sich an der Umfrage beteiligten, gehörten Finnland, Dänemark und Schweden.

Abbildung 5

Die fortschrittliche Minderheit

Die Studie zeigt, dass nur eine kleine Gruppe fortschrittlicher Unternehmen Risiken als strategische Mittel oder Instrumente sieht, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Da dies von hohem Nutzen für den Unternehmenserfolg ist, sollten mehr Firmen diesem Beispiel folgen. Fortschrittlich handelnde Unternehmen überprüfen ihre Risiken regelmäßig auf Vorstandsebene, und das Risikomanagement ist in den betrieblichen Entscheidungsprozess eingebunden. Hier einige Beispiele, die sich in der Praxis bewährt haben:

- Viele Führungskräfte sind in das Risikomanagement einbezogen. Die Verantwortung liegt in einer Hand – üblicherweise ist der Finanzvorstand oder der CEO zuständig.
- Das Risikomanagement genießt bei der Unternehmensleitung denselben Stellenwert wie alle anderen betrieblichen Funktionen.
- Risikomanagement wird nicht nur als Mittel zur Vermeidung von Katastrophen angesehen, sondern als ein Prozess, der neue Chancen eröffnet.
„Risikomanagement ist ein integraler Bestandteil unseres Betriebsablaufs. Der Umgang mit Risiken gewinnt durch marktwirtschaftliche und regulatorische Veränderungen zunehmend an Bedeutung. In der Vergangenheit wurden Risiken als etwas Negatives betrachtet. Aber heute sehen wir Risiko als einen Weg hin zu neuen Chancen. Wer einzig und allein auf Sicherheit vertraut, kann gute Gelegenheiten leicht verpassen. Wir gehen die Dinge aktiv an und erkennen Risiken, bevor diese zu Problemen werden.“ Deutsches Chemieunternehmen

Praxisorientiertes Risikomanagement

Praxisorientiertes Risikomanagement verbessert die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die folgenden Beispiele beschreiben die Erfahrungen von Marsh mit ausgewählten Kunden.

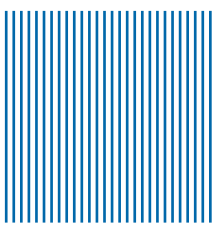
Ein seit kurzem börsennotiertes europäisches Chemieunternehmen hat durch folgende Maßnahmen rund 2,2 Millionen Euro an Risikokosten eingespart:

- Systematische Risikoerkennung
- Erstellung eines Risikoregisters, um die Einhaltung der börsenrechtlichen Corporate-Governance-Vorschriften zu gewährleisten
- Zentrale Koordinierung aller risikobezogenen Entscheidungen
- Übertragung der Kontrollverantwortung an Mitglieder des Top-Managements.

Ein Schuhfabrikant nutzte eine Methodik aus dem strukturierten Risikomanagement, um seine Entscheidung über das Outsourcing seines internationalen Vertriebs zu überprüfen. Dieses Verfahren brachte Lücken im aktuellen Vertriebssystem ans Licht, die zu unerledigten Aufträgen und einer Beeinträchtigung der Firmenreputation geführt hatten. Diese Erkenntnis bewirkte eine Änderung der Gesamtstrategie: Man entschied sich für die Wiedereingliederung des internationalen Vertriebs in das Unternehmen.

Ein europäischer Nahrungsmittelhersteller nutzte Verfahren zur Risikobeurteilung, um kostspielige Verhaltensmuster seiner Mitarbeiter gezielt zu analysieren. Geeignete Maßnahmen konnten die Fehlzeitquote der Mitarbeiter von 9 % auf 4 % senken. Die daraus resultierenden Kosten reduzierten sich in einem Jahr von 13 auf 7 Millionen Euro.





Unternehmen, die Risikomanagement als strategisches Mittel/Instrument einsetzen, stärken drei entscheidende Erfolgsfaktoren: Kunden, Investoren und Wachstum.

Kunden

Zuverlässige Lieferungen sind eine immer wichtigere Voraussetzung für dauerhafte Kundenbeziehungen. Wer nachweisen kann, dass er Lieferrisiken aktiv und effizient steuert, gewinnt Wettbewerbsvorteile. Und genau das brauchen erfolgreiche Unternehmen.

„Die Wettbewerber aus Übersee sind unser größtes Risiko. Natürlich hatten wir auch in der Vergangenheit Konkurrenz, aber die Qualität der Produkte war sehr schlecht. Heute hat der Wettbewerb seine Qualitätsprobleme gelöst und kann obendrein den Vorteil billiger Arbeitskräfte nutzen.“ Irisches Produktions- und Vertriebsunternehmen

„Das größte Risiko für unser Geschäft besteht darin, dass multinationale Anbieter die Branche übernehmen und mehr als 50 Prozent des Marktes beherrschen.“ Spanisches Technologieunternehmen

Investoren

Vor dem Hintergrund, dass sogar einige der größten Unternehmen der Welt Insolvenz anmelden müssen, verlangen Aktionäre, Banken und andere Finanzinstitute zunehmend den Nachweis, dass ihre Investitionen sicher sind.

„Da wir an der Börse notiert sind, müssen wir gegenüber unseren Investoren nachweisen, dass wir alle Risiken analysiert haben ... Risiko ist eng verknüpft mit allem, was wir tun ... Der Unternehmensvorstand befasst sich in regelmäßigen Abständen mit den Risiken unseres Geschäfts, ... und unsere Finanzberichte geben Auskunft über alle Risiken, die mögliche Probleme darstellen können.“ Französischer Hersteller von Spezialprodukten

„Wir sind Markenführer unserer Branche ... die Erwartungen an unser Unternehmen sind hoch, und die Risikovermeidung ist äußerst wichtig ... Wir dokumentieren dies in allen Berichten an unsere Anteilseigner.“ Italienischer Nahrungsmittelverarbeiter

Wachstum

Die Einführung neuer Produkte, die Erschließung neuer Märkte oder die Ausweitung von Marktanteilen gehen immer mit Risiken einher. Folgende Aussage macht dies deutlich:

„Für uns ist Risiko ein weit gefasster Begriff: Es geht darum, Gelegenheiten, die sich bieten, nicht zu verpassen. Wer nie ein Risiko eingeht, kann weder ein Unternehmen erfolgreich führen, noch Wachstum erzielen.“ Deutsches Produktionsunternehmen

Das Ziel unternehmerischer Tätigkeit ist demnach, eine optimale risikogerechte Rendite zu erwirtschaften.



Chancen auf Wettbewerbsvorteile

Mit der raschen Veränderung der Märkte, in denen die Unternehmen operieren, wandelt sich auch die Einstellung der Verantwortlichen zum Risiko. Strategische Risiken, wie eine geänderte Kundennachfrage und schärferer Wettbewerb, sind heute für Führungskräfte von weit größerer Bedeutung als Finanzrisiken und Gefahrenrisiken. Wie eine Analyse der Kursverluste der „Fortune 1000“-Unternehmen zeigt, ist diese Gewichtung durchaus gerechtfertigt.

Um ihre strategischen Risiken zu minimieren, muss jedoch die Mehrheit der Unternehmen ein solides und funktionierendes Risikomanagementsystem einführen. Nur wenige Unternehmen haben bislang die strategische Bedeutung des Risikomanagements für das betriebliche Wachstum und die Sicherung der unternehmerischen Zukunft erkannt.

Die aktuelle Marsh-Studie 2004 kommt zu dem Ergebnis, dass sich Führungskräfte heute mit fünf Hauptrisiken konfrontiert sehen:

- Verschärfter Wettbewerb
- Negative Veränderungen der Kundennachfrage
- Produktivitätsrückgang wegen Fehlzeiten und Personalfluktuations
- Abwanderung wichtiger Mitarbeiter zur Konkurrenz
- Demografische Veränderungen

Nicht einmal die Hälfte der Befragten ist jedoch ausreichend darauf vorbereitet, mit diesen Risiken angemessen umzugehen.

Viele Unternehmen nutzen Risikomanagement nicht als übergreifendes Mittel zur Unternehmenssteuerung. Es dient vielmehr lediglich der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (KonTraG und andere) und wird bruchstückhaft oder isoliert von Fachabteilungen betrieben, die sich traditionell mit bestimmten Risiken beschäftigen.

Viele Unternehmen wenden Risikomanagement nur auf den engen Bereich der Finanz- und Gefahrenrisiken an. Fortschrittlich denkende Unternehmen nutzen die Chancen, die sich aus der Nachlässigkeit ihrer Konkurrenten ergeben, für den eigenen Wettbewerbsvorteil. Wer Wachstum will, muss Risiken eingehen – und je besser das Risikoverständnis und Risikomanagement innerhalb eines Unternehmens, desto größer der mögliche Erfolg.

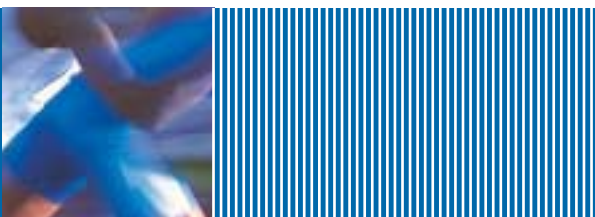
In Europa ist Marsh seit vielen Jahren für Kunden aus allen Branchen in der Analyse und Bewertung von Risiken tätig. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Einführung von Risikomanagementprogrammen, die messbar zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Das Vorgehen ist insbesondere auf die Nachfrage des Mittelstands nach schlanken und praxiserprobten Verfahren zugeschnitten.

Marsh, ein Unternehmen der Marsh & McLennan Companies (MMC), ist das weltweit führende Unternehmen im Risiko- und Versicherungsmanagement. Die Aktivitäten von Marsh umfassen das gesamte Spektrum an Dienstleistungen, um Risiken von Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Privatpersonen zu erkennen, zu bewerten und zu bewältigen. Marsh beschäftigt 38.000 Mitarbeiter in mehr als 100 Ländern und erwirtschaftete im Jahr 2003 einen Umsatz von 6,9 Milliarden US-Dollar.

Wenn Sie Interesse an einem Gespräch über unsere Dienstleistungen haben oder weitere Informationen wünschen, erreichen Sie uns unter folgender Adresse:

Marsh GmbH

Unternehmensbereich Industriekunden
Hans-Peter Klassen
Marshallstraße 11
80539 München
Telefon: (0 89) 1 49 72-1 10
Telefax: (0 89) 1 49 72-1 15
Hans-Peter.Klassen@marsh.com





Geschäftsleitung

Marstallstraße 11
80539 München
Telefon: (0 89) 2 90 56-0
Telefax: (0 89) 2 90 56-6 19

Region Nord

Cremon 3
20457 Hamburg
Telefon: (0 40) 3 76 92-0
Telefax: (0 40) 3 76 92-6 22

Region Nordost

Neustädtische Kirchstraße 8
10117 Berlin
Telefon: (0 30) 39 99 45-0
Telefax: (0 30) 39 99 45-99

Region Ost

Berliner Straße 18–20
04105 Leipzig
Telefon: (03 41) 4 46 40-0
Telefax: (03 41) 4 46 40-62

Region West

Kasernenstraße 69
40213 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 89 87-0
Telefax: (02 11) 89 87-3 69

Region Mitte

Herriotstraße 3
60528 Frankfurt
Telefon: (0 69) 66 76-0
Telefax: (0 69) 66 76-6 22

Region Südwest

Rotenwaldstraße 132
70197 Stuttgart
Telefon: (07 11) 23 80-0
Telefax: (07 11) 23 80-6 22

Region Süd

Marstallstraße 11
80539 München
Telefon: (0 89) 1 49 72-0
Telefax: (0 89) 1 49 72-6 22

Österreich

Gumpendorfer Straße 11–13
1060 Wien
Telefon: +43 (1) 5 86 49 83-0
Telefax: +43 (1) 5 86 49 83-76

www.marsh.de

Alle in dieser Studie enthaltenen Informationen beruhen auf Quellen, die wir für glaubwürdig halten. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir für die Richtigkeit der Angaben keine Gewähr übernehmen. Alle Angaben sind ausschließlich allgemeine Versicherungsinformationen. Marsh übernimmt keinerlei Haftung, weder ausdrücklich noch stillschweigend, für die Finanzlage, Liquidität oder Auslegung von Versicherungsverträgen von Versicherern oder Rückversicherern. Keine der in der Studie enthaltenen Informationen dient als Beratung im Hinblick auf eine konkrete Situation und ist folglich auch nicht als solche zu verstehen. Diese Unterlage oder darin enthaltene Informationen dürfen ohne Genehmigung von Marsh Inc. weder kopiert noch in anderer Form vervielfältigt werden. Kunden von Marsh benötigen keine Genehmigung, wenn sie diese Studie für eigene interne Zwecke nutzen möchten. Angaben über steuerliche, buchhalterische oder rechtliche Sachverhalte sind allgemeine Beobachtungen, die ausschließlich auf unseren Erfahrungen als Versicherungsmakler und Risikoberater basieren. Sie sind nicht als steuerliche, buchhalterische oder rechtliche Beratung zu verstehen.