

Geleitwort

Risiken gehören zum Geschäft des Unternehmers, und „Wägen und Wagen“ – das Motto der Hanse-Kaufleute, die schon im Mittelalter Chancen und Risiken eines Geschäfts ins Verhältnis setzten – ist eine frühe Form des Risikomanagements. Heute gewinnt das Thema für Unternehmen noch an Aktualität. Im Zuge von Vernetzung und Globalisierung steigen die Risiken tendenziell oder ändern sich strukturell erheblich, gleichzeitig stufen Banken ihre Kunden – u. a. wegen der neuen Richtlinien zur Eigenkapitalunterlegung von Krediten nach Basel II – auch nach ihren Fähigkeiten im Umgang mit Risiken ein. Je besser das Risikomanagement, desto günstiger sind die Möglichkeiten zur Kapitalaufnahme.

Trotzdem wird die Bedeutung des Risikomanagements noch unterschätzt. Vor allen Dingen wird sein eigentliches Potenzial verkannt, denn richtiges Risikomanagement ist eben auch Chancenmanagement. Studiert man die Vorgeschichten einzelner Risikofälle, die in jüngerer Zeit ihren Weg auf die Titelseiten der Wirtschaftsmagazine und Tageszeitungen gefunden haben, so wird klar: Aus der Tatsache, dass ein Unternehmen sich nicht gegen jedes bekannte und hypothetische Risiko absichern kann, darf eben nicht abgeleitet werden, dass man sich gar nicht um Risikomanagement kümmern müsse. Dass eine solche „Unternehmensphilosophie“ wahrscheinlich das größte Risiko ist, belegt eine lange Reihe von spektakulären Einzelfällen.

Um das Thema Risikomanagement in seinen wesentlichen Facetten zu würdigen, beschäftigt sich das Buch nicht nur mit der Vermeidung von Risiken, sondern es sieht in richtig verstandenem Risikomanagement besonders auch die Ausnutzung von vorhandenen Geschäfts- und Gewinnpotenzialen. Dieses Buch gibt Hinweise zur Nutzung solcher Potenziale.

Geleitwort

Intelligentes Risikomanagement – das Unvorhersehbare meistern wendet sich an Führungskräfte aller Unternehmen, die Verbesserungsbedarf und -potenzial bezüglich des Risikomanagements in ihrem Unternehmen vermuten, und ausdrücklich auch an den Mittelstand. Aus der Perspektive der Unternehmensleitung zerlegt es das komplexe Thema in seine wesentlichen Komponenten und schildert anhand von Praxisbeispielen die wichtigsten Konzepte und ihre Bedeutung für den Unternehmensalltag. Um Missverständnissen vorzubeugen: Die Fallbeispiele illustrieren jeweils eine konkrete einzelne Maßnahme oder Strategie, dabei verbürgen sich die Autoren nicht gleichzeitig für die Exzellenz des kompletten Risikomanagements oder gar der generellen Leistungsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens.

In diesem Buch geht es um die Topmanagement-Perspektive, daher verzichten die Autoren hier auf Rechenexempel in höherer Mathematik. Natürlich ist die Beherrschung der technisch-mathematischen Methoden eine notwendige Voraussetzung, um komplexe Risikostrategien entwickeln und umsetzen zu können. Dafür hat McKinsey ein dezidiertes Center of Competence aufgebaut, in dem sich qualifizierte Mitarbeiter vom Betriebswirt über den promovierten Mathematiker bis hin zum habilitierten theoretischen Physiker mit der Anwendung und Weiterentwicklung von modernen Risikomanagement-Lösungen beschäftigen.

Nach einer eingehenden Diskussion der unternehmensweit konsistenten Risikoidentifizierung, -messung und -dokumentation in Kapitel 3 muss im nächsten Schritt (Kapitel 4) eine Entscheidung über die adäquaten Risikonahmestrategien aus einer wertorientierten Sichtweise getroffen werden.

Traditionell wählen Unternehmen zwischen zwei Varianten. Vermeiden: Risiken erst gar nicht eingehen – und sich dadurch aber auch ein potenzielles Geschäft entgehen lassen – oder blindlings akzeptieren oder sogar ignorieren: undifferenziertes,

opportunistisches Risikomanagement. Dass diese zwei Optionen zwar grundsätzlich möglich, aber nicht immer optimal sind, liegt auf der Hand. Im Buch werden weitere Risikonahmestrategien vorgestellt und erläutert, wie die zu übernehmenden Risiken mit der Risikotragfähigkeit des Unternehmens in Einklang gebracht werden, die u. a. mit der Kapitalstruktur in Zusammenhang steht. Abgerundet wird der Ansatz durch ein Kapitel über die organisatorischen Aspekte des Risikomanagements im Unternehmen (Kapitel 5).

Einen tieferen Einblick in die Praxis erlaubt das Kapitel 2, ein Interview mit Dr. Thomas Fischer, der als Vorstand das Risikomanagement der Deutschen Bank maßgeblich mitentwickelte und seit Anfang 2004 die WestLB als Vorsitzender des Vorstands leitet, und das Kapitel 7, das anhand eines Fallbeispiels den konkreten Ablauf eines beispielhaften Projekts zum Risikomanagement schildert. Im Kapitel 6 wird im Fachgespräch mit Fred A. Peemöller, dem Leiter des operationellen Risikomanagements bei der Deutschen Bank, ein – nicht nur für Banken – aktuelles Thema am Beispiel eines international führenden Instituts beleuchtet. Und wer sich nach Lektüre des Buches fragt, wie denn wohl McKinsey selbst mit Risiken umgeht, bekommt Antwort im Kapitel 8.

Die Tatsache, dass wir schon vor längerer Zeit eine Risk Management Practice gegründet haben, belegt, welchen Stellenwert McKinsey dem Risikomanagement beimisst. Dieses Buch geht auf Arbeiten der deutschen und der globalen Risk Management Practice zurück. Die in diesem Netzwerk gebündelte Sachkenntnis aus zahlreichen Projekten in verschiedenen Branchen floss in dieses Buch mit ein. So haben zusätzlich zu den Autoren Andreas Merbecks, Uwe Stegemann und Jesko Frommeyer zahlreiche Kolleginnen und Kollegen wertvolle Beiträge geleistet. Andreas Merbecks bringt sieben Jahre Beratungserfahrung in diesem Bereich mit. Uwe Stegemann hat mehrjährige Erfahrung im Bankensektor und widmet sich zunehmend dem

Geleitwort

Risikomanagement in Nicht-Finanzdienstleistungsunternehmen. Jesko Frommeyer hat zahlreiche Risikomanagement-Studien als Projektleiter betreut. An dieser Stelle möchte ich den Autoren meinen Dank dafür aussprechen, dass sie sich der Doppelbelastung „Unternehmensberater und Autor“ ausgesetzt und die Zeit für dieses Projekt aufgewandt haben.

Dieses Buch erscheint als zweiter Band in der Reihe „McKinsey Perspektiven“, in der wir gemeinsam mit dem Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter regelmäßig aktuelle Management-Themen vorstellen. Der Entstehungsprozess des Manuskriptes wurde begleitet vom eigens eingerichteten Herausgebergremium, unserem Editorial Review Board, das aus externen wie internen Mitgliedern besteht. Allen Mitgliedern möchte ich herzlichen Dank sagen für ihren Einsatz für dieses Projekt: Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, Dr. Ulrich Cartellieri, Jürgen Diessl, Hans Otto Eglau, Prof. Dr. Ralf Ewert, Winfried Wilhelm und den Kollegen Rolf Antrecht, Prof. Dr. Axel Born und Hajo Riesenbeck.

Wir hoffen, dass das Buch ein nützliches Instrument sein kann, den Risiken im Unternehmensalltag zu begegnen.

Eine anregende Lektüre wünscht

Jürgen Kluge

Düsseldorf, Januar 2004