

EOS Journal

Das Magazin für Kunden der EOS Gruppe – Service, News, Lifestyle
The magazine for customers of the EOS Group – service, news, lifestyle

Ausgabe Issue: 4/2013
www.eos-solutions.com

Das Risiko steuern

Wie Manager ihre Strategie zum
Schutz des Unternehmens verbessern

*Controlling the risk
How managers are improving
strategies to protect companies*



INTERVIEW

Standards needed

Stojce Taskov über Herausforderungen in Osteuropa
Stojce Taskov on challenges in Eastern Europe

LIFE

Luxurious leaves

Edle Tees: Was bei Kennern in die Tasse kommt
Fine teas: What goes into connoisseurs' cups



Gekonnt steuern: Stopp-Loss-Grenzen einführen

*Skilful management:
Introducing stop-loss limits*

Controlling risks

Companies are exposed to many dangers that have an impact on their assets and liabilities, financial position and results of operations. Integrated risk management enables a company's managers to respond in good time.

Entrepreneurial activity always takes place in a challenging environment, because of the many risks implicit in doing business. The most important of these include commercial risks such as increasing prices of raw materials, the loss of important markets, exchange rate fluctuations, an economic downturn, and crises. Default risks, liquidity risks and IT risks, too, are among the well-known disruptive factors. The US-based group Boeing was recently confronted by a problem of a quite different nature. A battery that caught fire in the high-prestige plane Dreamliner and the forced emergency landing caused serious problems for the aircraft manufacturer. The plane's consequent grounding ruined the company's track record and its image as a reliable partner.

According to the 'Risk of Risks' survey conducted by the Economist Intelligence Unit, risk

managers consider damage to a company's reputation the most serious risk and the most difficult to manage. Even for a professional management team, it is often impossible to foresee how disruptive factors of this kind can affect the company in the long term, let alone how they can be brought under control. In the age of Twitter and Facebook it is not only the loss of reputation that is almost impossible to control; bad news also spreads like wildfire. So-called 'shitstorms' on the Internet can put a strain on a company's reputation and weaken its substance. Rumours about, for instance, financial difficulties can circulate before the management is in a position to convene its crisis team and initiate countermeasures.

Strategies put to the test

After the investment bank Lehman Brothers collapsed in September 2008, the financial

and economic crisis caught many stakeholders more or less unawares. According to the study 'From the crisis to a new risk culture?' conducted by the auditing firm PricewaterhouseCoopers (PwC), many companies made changes to their risk management even though four of five decision-makers in German companies questioned said their systems were adequate during the crisis.

Nevertheless, many company bosses can see scope for improvement. For example, almost 60 per cent of respondents had either changed their risk management or were planning to do so as a reaction to the crisis (see chart). Internationally active concerns were more likely to favour taking action (62 per cent) than domestically oriented companies (just under half). 'The damage caused by a landslide such as the economic and financial crisis can probably be

Continued on page 13 ▶

RISIKOMANAGEMENT NACH AUSBRUCH DER KRISE RISK MANAGEMENT AFTER OUTBREAK OF CRISIS

66%

Einzelrisiken werden jetzt stärker in ihrer Wechselwirkung mit anderen Risiken gesehen

Individual risks are now perceived increasingly in terms of how they interact with other risks

58%

Die Risikoberichterstattung wurde angepasst

Risk reporting was adjusted

55%

Es werden mehr qualitative Methoden einbezogen

More qualitative methods are being applied

44%

Risiken werden anders gemessen, wir arbeiten mit neuen Modellen

Risks are being measured differently and we're working with new models

39%

Das Risikomanagementsystem wird auf weitere Unternehmensbereiche ausgeweitet

The risk management system is being extended to other divisions of the company

31%

Andere Änderungen

Other changes

Quelle: PwC, „Von der Krise zu einer neuen Risikokultur?“
Source: PwC, „From the crisis to a new risk culture?“

Was Unternehmen nach Ausbruch der Krise verändert haben, PwC hatte über 500 Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern befragt.

What companies have changed since the start of the crisis. PwC questioned more than 500 large companies with over 500 employees.

Gleichwohl: Viele Chefs sehen Verbesserungsbedarf. So haben knapp 60 Prozent der Befragten ihr Risikomanagement als Reaktion auf die Krise geändert oder planen dies (siehe Grafik). Wobei international aufgestellte Konzerne häufiger Konsequenzen ziehen wollen (62 Prozent) als national agierende Firmen (knapp die Hälfte). „Die Schäden durch einen solchen Erdbeben wie die Wirtschafts- und Finanzkrise kann wohl am ehesten begrenzen, wer regelmäßig in Stresstests die Belastbarkeit des eigenen Unternehmens analysiert und gegebenenfalls Risikopositionen anpasst“, sagt Christof Menzies, einer der Autoren der Studie.

Drei Schritte zur Risiko-Steuerung

Auch Armin Lang, ein auf Unternehmensaufbau, Restrukturierung und Risikomanagement spezialisierter Investmentbanker, warnt: „An sich sind die möglichen Risiken bekannt. Doch welchen ein Unternehmen konkret ausgesetzt ist und wie sich diese gegebenenfalls auf die Geschäfte auswirken, wissen viele Firmenlenker nicht“ (siehe Interview Seite 13). Um Risiken frühzeitig erkennen, bewerten und handhaben zu können, sind wirksame Steuerungs- und Kontrollsysteme erforderlich. Der Weg zum gekonnten Risikomanagement besteht aus drei einfachen Schritten:

1. Risiken systematisch erfassen:

Kaum ein – mittelständisches – Unternehmen hat seine Risikosituation schon einmal systematisch erfasst. Firmenlenker sollten denkbare Negativszenarien in einer Liste zusammenfassen und dabei an Bereiche denken wie Marktverschiebungen, Umwelt Risiken, Kundenzufriedenheit, Wettbewerber, Liquidität und Finanzierungssteuerung sowie an die Verschiebung von Marktanteilen.

2. Das bestehende Instrumentarium analysieren:

Dazu gehören Back-up-Systeme und ein professionelles Controlling. Zu prüfen ist ferner, welche Arbeitsschritte und Tools sich auslagern lassen. Um das Handling von Wechselkursrisiken, IT-Back-up-Lösungen und offenen Forderungen zum Beispiel können sich externe Experten kümmern.

3. Die Risikobereitschaft definieren:

Bis zu welcher Grenze – also welchem Betrag beziehungsweise welchem Anteil am Umsatz oder Gewinn – ist das Management bereit, in den jeweiligen Kategorien Risiken einzugehen? Investmentbanker nennen diese Grenze Stopp-Loss. Sie hat zwei Funktionen: Entweder sichert sie den größten Teil bereits erzielter Gewinne, wenn ein Risikoparameter unter eine definierte Schwelle fällt; oder sie limitiert den Verlust ab einer klar kalkulierten und definierten Grenze. So macht Risikomanagement Gefahren für das Unternehmen kalkulierbarer.



Risikoposition: Mögliche Gefahren im Blick behalten

Risk position: Monitoring potential hazards

limited most effectively by those who regularly analyse their own company's resilience in stress tests and, if necessary, adjust their risk positions,' says Christof Menzies, one of the survey's authors.

Three steps to risk control

Armin Lang, an investment banker specialising in company structuring, restructuring and risk management, also issues a warning: 'The possible risks as such are well-known. But a lot of company directors don't know which specific risks their own company is exposed to and how these might affect their business' (see interview on page 13). If risks are to be identified, assessed and dealt with at an early stage, effective steering and control systems are required. The path to skilful risk management consists of three simple steps:

1. Recording risks systematically:

Hardly any small or medium-sized company has ever assessed its risk situation systematically. Company directors ought to compile a list of conceivable negative scenarios that includes market shifts, environmental risks, customer satisfaction, competitors, liquidity, financing management and the shifting of market shares.

2. Analysing the existing range of instruments:

These include back-up systems and professional financial control. There must also be an investigation as to which work steps and tools can be outsourced. The handling of exchange rate risks, IT back-up solutions and outstanding debts can be dealt with by external experts.

3. Defining one's risk tolerance:

To what extent – in other words, to what amount or proportion of sales or profits – is the management prepared to take risks in the respective categories? Investment bankers call this limit a stop-loss. It has two functions: it either safeguards the bulk of profits already earned when a risk parameter falls below a defined threshold, or it limits the loss from a clearly calculated and defined boundary onwards. In this way, risk management makes hazards for the company more calculable.

INFOS

<http://bit.ly/WTboMY>

Risiko ist Chefsache

Investmentbanker Armin Lang ist spezialisiert auf Unternehmensaufbau, Restrukturierung und Risikomanagement. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Touchwind Financial Solutions GmbH.



Herr Lang, gehört Risikomanagement zum Unternehmensalltag?

Leider nicht. Vor allem viele Mittelständler machen sich keine Gedanken darüber, welche Risiken sie jeden Tag eingehen. Ich meine damit externe Einflüsse, die nicht steuerbar sind und die das Unternehmen in seiner Existenz gefährden können. Mittelständler denken meist vertriebsorientiert. Bei großen Unternehmen ist Risikomanagement eher ein Thema.

Was haben Risikomanagement und Controlling miteinander zu tun?

In beiden Bereichen bilden Zahlen die Basis. Das Controlling liefert eine Übersicht darüber, wo und in welchem Bereich Schwankungen auftreten können und in welchen Dimensionen sie auftreten. Beim Risikomanagement müssen die einzelnen Bereichsparameter dahingehend beobachtet werden, ob sich Änderungen bei den Rahmenbedingungen ergeben. Risikomanagement ist ein Frühwarnsystem, das mir sagt, wo im Betrieb Risiken entstehen können und inwieweit ich mich innerhalb meines Risikobudgets bewege. Ein häufiger Fehler: Es wird sehr viel gemessen, aber wenig darüber nachgedacht, was gemessen werden soll. Risikovorsorge ist originäre Aufgabe des Managements.

Warum fehlt so vielen Unternehmen ein Risikomanagement?

Kleinen und mittleren Firmen mangelt es häufig an Risikobewusstsein. Sie handeln oftmals nach der Devise: Brauchst du frisches Geld, leih es dir bei der Bank. Geht das Geschäft in die Hose oder verderben unerkannte Risiken den Erfolg, borgen sie neues Geld. Das geht so lange gut, bis die Linien am Anschlag sind und Zahlungsprobleme auftreten.

Risk is a matter for the boss

Investment banker Armin Lang specialises in company structuring, restructuring and risk management. He is managing partner of Touchwind Financial Solutions GmbH.

Mr Lang, is risk management a part of everyday corporate life?

Unfortunately not. Small and medium-sized companies, in particular, often don't spare any thought at all for the risks they are taking every day. By that I mean external influencing factors that cannot be controlled and can jeopardise the continued existence of the company. SMEs usually think in a sales-oriented way. Risk management is more of an issue in large companies.

What do risk management and financial control have to do with each other?

Both are based on numbers. The financial control department provides an overview of where and in which areas fluctuations can occur and of their potential scope. In risk management, the individual area parameters must be observed with a view to ascertaining whether there are any changes in conditions. Risk management is an early warning system that tells me where risks can arise and reveals the extent to which I am operating within my risk budget. A frequent error is that a great deal is measured without much thought being given to what ought to be measured. Risk provisioning is the original task of management.

Why is there no risk management in so many companies?

Small and medium-sized companies often lack risk awareness. They frequently act in line with the motto: 'If you need fresh money, borrow it from the bank.' If a transaction goes wrong or unidentified risks adversely affect results, they borrow more money. That works until the credit lines run dry and solvency problems arise.