

Weit mehr als nur ein Fallschirm

KOMMUNIKATION Keine andere Beratungsleistung ist derzeit stärker gefragt als Contingency Management. Offensichtlich sind sich die Firmen bewusst, dass die kommunikativen Risiken zunehmen und ihre Existenz bedrohen könnten.

PETER P. KNOBEL

Der Begriff «Contingency Management» kommt aus der Medizin und bezeichnet dort die nachhaltige Behandlung von Suchtmittelmissbrauch durch konsequentes Verstärken wünschbarer Verhaltensmuster. In den Kommunikationsabteilungen bedeutet er: Die Bereitstellung eines umfassenden Risikomanagements, um existenzielle Bedrohungen der Firmen abzuwenden, zu mildern und einen allfälligen Schaden zu minimieren.

Eine kommunikative Aufgabe

Unter Contingency Management wird also weit mehr verstanden, als ein Fallschirm, der sich im Eskalationsfall rechtzeitig öffnet. Contingency Management setzt ein umfassendes Verständnis von Krisenmanagement im Sinne der professionellen Bewältigung und umsichtigen Prävention voraus.

Die Verletzlichkeit der Unternehmen ist in der Tat progressiv angestiegen. Dass dies gerne verharmlost wird, geht aus einer 2006 durchgeführten Studie hervor, bei der 1150 Manager befragt wurden. Bei 51% der Unternehmen gibt es für den Eintretensfall einer Existenz bedrohenden Krise keinen Business Continuity Plan. Zwar gibt es in 67% der Unternehmen Pläne, wie mit IT-Ausfällen umzugehen wäre, doch nur gerade 17% der Unternehmen haben darüber nachgedacht, wie sie sich einem grösseren Ausfall von Mitarbeitenden als Folge einer Grippe-Pandemie stellen würden.

Kommunikationsdefizite sind die Achillesferse der Contingency-Management-Programme. Unternehmen, die diese Problematik erkennen, konkretisieren ihren Kommunikationsplan in einem Contingency-Management-Manual, das als eine Art Kommunikationskompass dient.

Image als Betriebskapital

Grundsätzlich können alle antizipierbaren Risiken zum Bereitstellen eines Contingency-Management-Programms Anlass geben. Zumeist sind es jedoch insbesondere Risiken, deren Eintritt ei-



Contingency Management setzt ein umfassendes Krisenmanagement voraus und ist mehr, als ein Fallschirm, der sich rechtzeitig öffnet.

nen gravierenden Imageschaden nach sich zu ziehen drohen. Dazu zählen beispielsweise gesellschaftlich unkonforme Managementzüge, gravierende Fehlinvestitionen, Sicherheitsmängel, Gesundheits- und Umweltgefährdung, Rückrufaktionen sowie die Verletzung der geltenden Rechtsordnung. Angesichts derartiger Risiken dient das Contingency-Management-Programm oft drei zentralen Zielsetzungen: den Kreis der Mitwisser eng zu halten, sicherzustellen, dass möglichst keine Informationen über das potenzielle Risiko an die Öffentlichkeit dringen sowie jener des vertrauensbildenden Umgangs des Top Managements mit allfälligen Informati-

onslecks. Es empfiehlt sich, für jede Anspruchsgruppe eine eigene Argumentationsachse zu entwickeln und zu überprüfen, dass kei-

Nur 17 Prozent der Firmen haben einen Plan, wie sie sich einer Grippe-Pandemie stellen.

ne Widersprüche durch ihr Zusammenspiel heraufbeschworen werden.

Keine Arbeit am Contingency-Management-Programm ist so anspruchsvoll wie das Eruiieren der relevanten Initialszenarien, sprich jene Auslöser, die faktisch den

Stein ins Rollen bringen. Nicht zu unterschätzen ist dabei der allzu menschliche Drang nach Profilierung, der frustrierte Mitarbeitende oder Kunden zum Whistle Blowing bzw. zum Zuspätspielen von Informationen an die Medien bewegen kann.

Durch Information verhüten

Ein bewährtes Instrument der Handhabung ist das schriftliche Festhalten präventiver Handlungsparameter. Für jedes einzelne Szenarium wird präzise aufgezeigt, welche Botschaften auf welchen Informationskanälen präventiv zu kommunizieren sind, um die Eintretenswahrscheinlichkeit signifikant zu reduzieren. Ferner wird für

jedes Szenarium dargelegt, wie und mittels welcher Instrumente im Eintretensfall des Risikos kommuniziert werden soll, um den Impact abzufedern. Aufbau und Pflege eines Frühwarnsystems sind in jedem Fall Teil eines Contingency-Management-Programms. Weblogs zählen dabei mit zu den wichtigsten Informationsquellen.

Wirtschaften ist ohne Zweifel zunehmend mit Kommunikationsrisiken verbunden. Sich dadurch zu zögerlichem Kommunizieren verleiten zu lassen, wäre jedoch grundlegend falsch.

Peter P. Knobel, Direktor, Dr. Peter P. Knobel AG, Public Relations Consultants BPRA, Zug.

Risiko mindern mit Dachfonds

FUNDS OF HEDGE FUNDS

Über Dachfonds kann ein Privatanleger das notwendigen Fachwissen und Risikomanagement kompensieren, das für diese Anlagekategorie notwendig ist.

CHRISTIAN JUNG

Funds of Hedge Funds gelten im Bereich der Alternativen Investments aufgrund ihrer günstigen Diversifikationseigenschaften als viel versprechende Anlage. So investieren diese Dachfonds in verschiedene Anlagestrategien und bieten dadurch einen gewissen Schutz vor «unsystematischen» oder vor ereignisbezogenen Risiken. Allerdings ist die Hedge Fund-Industrie nach wie vor relativ intransparent und illiquid, weshalb der Managerauswahl, und damit dem Risikomanagement, eine zentrale Bedeutung zukommt.

Herausforderung für Private

Die Vielzahl der möglichen Strategien führt dazu, dass diversifizierte Funds of Hedge Funds im Durchschnitt ein geringeres Risikoprofil aufweisen als herkömmliche Aktienfonds. Zudem können sie aufgrund der geringen Korrelationen das Gesamtrisiko eines Portfolios reduzieren. So beeindruckend der Leistungsausweis vieler Hedge-Fund-Manager sein mag, es gilt stets, die dazu gehörenden Risiken genauestens zu verstehen und zu kontrollieren. Die vielfältigen Ausgestaltungsformen der Anlagestrategien in Hedge Fund-Portfolios implizieren unterschiedliche Risikocharakteristiken, welche die permanente und tagesaktuelle Neubeurteilung einer Reihe von Risikofaktoren erfordern. Die Beurteilung, ob ein Hedge Fund, gemessen an der angestrebten Rendite, vernünftige Risikopositionen eingeht, ist die zentrale Aufgabe für das Risikomanagement eines Funds of Hedge Funds. Dies ist für Privatinvestoren von kapitaler Bedeutung, fehlt ihnen doch zur selbständigen Risikoanalyse in aller Regel das Instrumentarium und die notwendige Datengrundlage. Die von Dachfondsanbietern verlangten Gebühren können damit nicht zuletzt als Versicherungsprämie interpretiert werden, denen in schwierigen Marktumfeldern ein positiver Gegenwert in Form von vermiedenen Verlusten gegenübersteht.

Dr. Christian Jung, Risk Manager, Credit Suisse, Zürich.

Auch KMU brauchen ein Riskmanagement

KMU Ab Juni müssen Unternehmen mit mehr als 20 Mio Fr. Umsatz, eine Risikomanagementpolitik verfolgen. Den jüngsten Untersuchungen zufolge besteht zum jetzigen Zeitpunkt noch enormer Aufholbedarf.

FRANCK BARON

Ganz gleich, ob es sich um Risiken wirtschaftlicher, finanzieller, menschlicher oder operationeller Art oder aber um Compliance-Risiken handelt, jedes mit der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens einhergehende Risiko hat letztlich auch finanzielle Folgen. Beispiel: Im vergangenen Herbst wirkte sich eine Verzögerung in der Produktionskette des Airbus A380 für den Herstellerkonzern EADS fast unmittelbar in einem Kursrück-

gang um 15% aus. Derartige Phänomene sind heutzutage immer häufiger zu beobachten.

Welcher Ansatz steht hinter dem Begriff Riskmanagement? Geboren wurde die Idee vor etwa fünfzehn Jahren in den angelsächsischen Ländern, um Unternehmen bei der Erkennung und Einschätzung von Risiken durch einen ganzheitlichen Ansatz zu unterstützen. Risikomanagement umfasst somit die Ausarbeitung eines Aktionsplans zur Minimierung oder gar Eliminierung der für das Unternehmen massgeblichen Risiken. Da es nicht möglich ist, sämtliche Risiken zu reduzieren, kann das Unternehmen durchaus bestimmte Risiken in Kauf nehmen. Von zentraler Bedeutung ist es, dass entsprechende Entscheidungen mit hoher Sachkenntnis getroffen werden.

Während das Risikomanagement vor allem in grossen Unternehmen inzwischen zu einem wesentlichen Bestandteil der Geschäftsführung geworden ist, ha-

ben sich KMU, insbesondere in der Schweiz, bislang nur vereinzelt mit diesem Thema auseinandergesetzt. Eine kürzlich in der französischen

Schweiz durchgeführte Untersuchung ergab, dass nahezu die Hälfte der Firmen keine Risikomanagementpolitik verfolgt. Lediglich ein

WELCHE RISIKEN BEWEGEN

WEF und FERMA erkunden Global Risks

Wichtigste Risiken Nach der dem Global Risk Report 2007 des WEF hat die Federation of European Risk Management Associations (FERMA) ebenfalls eine Untersuchung abgeschlossen, in deren Rahmen die Mitglieder zu den wichtigsten Risiken ihrer Unternehmen befragt wurden. Ergebnis: Schäden an der Informationsinfrastruktur, Korruption, Terrorismus und Überschwemmungen stellen die hauptsächlichen Risiken dar, mit denen sich europäische Risikomanager konfrontiert sehen. An letzter Stel-

le stehen die Klimaveränderung, bewaffnete Konflikte, der Mangel an Wasser und die Nanotechnologien.

Interdependenz Der Bericht des WEF kommt zum Schluss, dass neben den spezifischen Risiken die Interdependenz der meisten Risiken wichtiger wird. Daher ist die Verfolgung eines ganzheitlichen Ansatzes unabdingbar. Oberste Priorität kommt sicher dem Management der versicherbaren Risiken zu. Die zukünftige Herausforderung wird aber in den komplexen, globalen und noch nicht versicherbaren Risiken liegen.

Viertel verfügt über einen ganzheitlichen Ansatz. Die neue Gesetzgebung zwingt ab Juni 2007 Schweizer Unternehmen dies zu ändern.

Problem Rechnungslegung

Der Verband der Westschweizer Unternehmen FER Genf (Fédération des Entreprises Romandes) unterstreicht, dass die Risikoanalyse ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftsführung sein sollte, insbesondere mit Blick auf die ständig zunehmenden Bedeutung des Haftungsmanagements. Die Unternehmen sind sich dessen bewusst und fürchten in erster Linie die mit ihren Aktivitäten verbundenen geschäftlichen Risiken.

Eine weitere, nicht mindere Herausforderung stellt die Rechnungslegung dar. So werden in vielen Unternehmen Kontenpläne und Finanzberichte bei weitem nicht so regelmässig erstellt, wie dies erforderlich wäre. Der Unternehmenschef kann die Lage zwar in der Regel gut einschätzen und

müsste eigentlich ein guter Risikomanager sein. Dennoch besteht die Gefahr, dass er aufgrund mangelnder Objektivität und/oder fehlerhafter Finanzberichten Probleme nicht rechtzeitig erkennt.

Was ist also unter einem ganzheitlichen Risikomanagement zu verstehen? Zunächst werden die Risiken in ihrer Gesamtheit in Bezug auf das Unternehmen und dessen Branche bestimmt und festgehalten. Anschliessend erfolgt eine Einschätzung der Kosten und Auswirkungen, die von den einzelnen Risiken bei Eintreten ausgehen könnten. Der nächste Schritt ist die Ergreifung erforderlicher Massnahmen, um die Auswirkungen zu minimieren oder zu eliminieren. Auch die Übertragung des Risikos, z.B. durch eine Versicherung, ist möglich. Diesen systematischen Ansatz sollten KMU in Zukunft verfolgen.

Franck Baron, Vorsitzender des FERMA-Forums, Genf.