

AKTUELLER BEGRIFF

Carsten Homburg

Risikomanagement

Prozess und Instrumente



Ein Wagnis eingehen – um das Ziel zu erreichen.

Foto: H. Lohmeyer/JOKER

Risikomanagement in Wissenschaftsorganisationen ist ein bisher wenig behandeltes Thema. Viele Einrichtungen sind gerade erst dabei, ein Controlling aufzubauen, und die Kostenrechnungssysteme der Universitäten sind häufig noch nicht ausgereift. Dennoch sollte das Augenmerk gerade in wissenschaftlichen Organisationen möglichst frühzeitig auf Probleme des Risikomanagements gerichtet werden. In dem noch frühen Stadium des Controlling in einer Organisation liegt die Chance, von vornherein auf eine Ausgestaltung der Controlling-Instrumente zu achten, die den Anforderungen eines Risikomanagements gerecht wird.

Generell ist hier die Ausstrahlungswirkung des **KonTraG** (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) zu bedenken, das Kapitalgesellschaften zur Einrichtung von Systemen zur Risikofrüherkennung und -transparenz verpflichtet. Das KonTraG legt nahe, die **Vergabe öffentlicher Gelder** in Zukunft an die Dokumentation des gewissenhaften Umgangs mit Risiken zu knüpfen. Die Dokumentation eines Risikomanagementsystems kann einer Wissenschaftseinrichtung damit als vertrauensbildende Maßnahme dienen, die ein positives Signal für alle potenziellen Geldgeber bedeutet.

Ein Risikomanagementsystem ist aber ebenso für die **interne Steuerung** nutzbar. Während die in Abbildung 1 dargestellten Phasen der Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikokontrolle eher der Informationsbereitstellung dienen, ist die eigentliche Führung vor allem im Rahmen der Risikosteuerung gefragt. Hier ist vor dem Hintergrund der Organisationsziele zu entscheiden, welche Risiken zu meiden oder durch Gegenmaßnahmen zu mindern sind und welche Risiken man (kontrolliert) eingehen möchte. Risikomanagement sollte dabei generell nicht als das ängstliche Ablehnen aller Risiken verstanden werden.

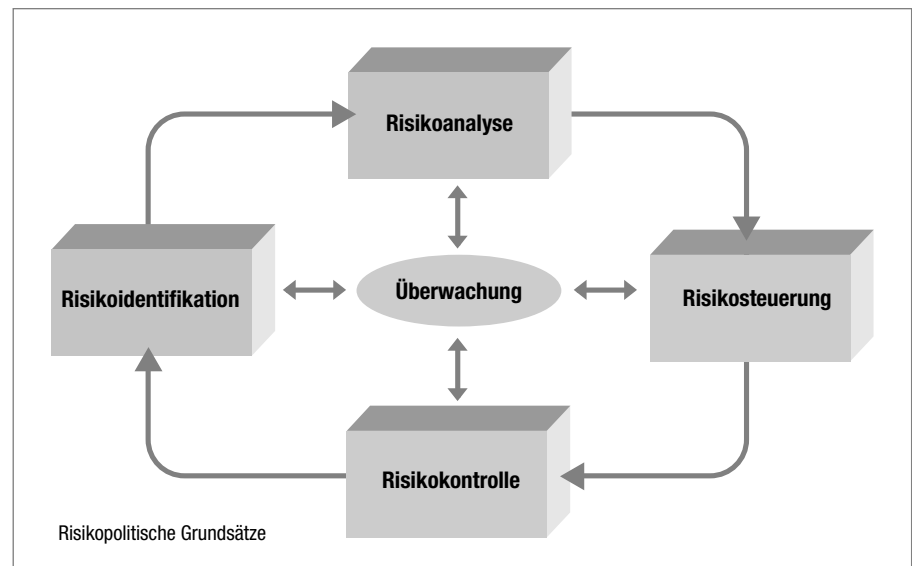
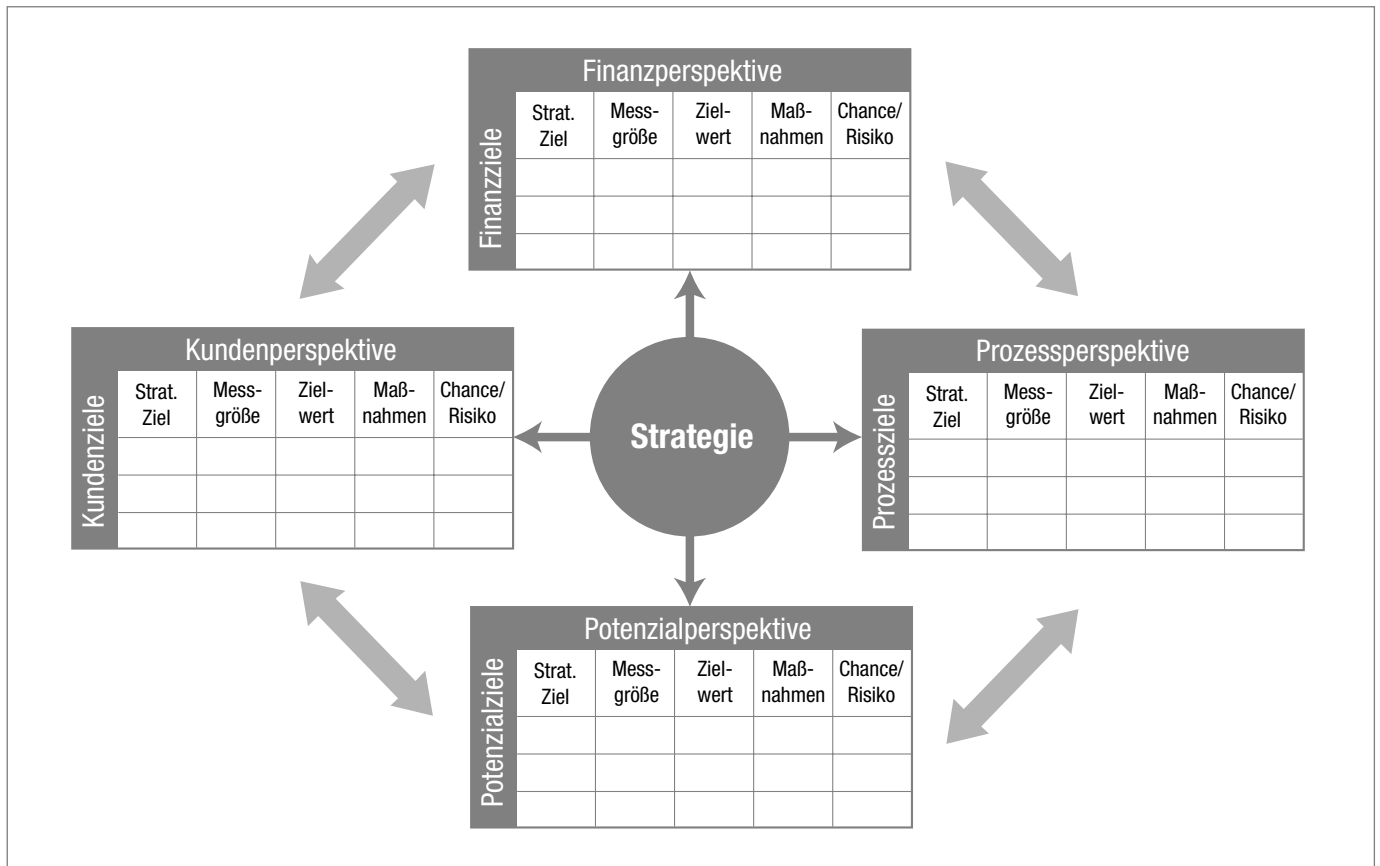


Abb. 1: Risikomanagementprozess



Auch in Wissenschaftseinrichtungen verlangt unternehmerisches Handeln stets eine gewisse **Risikobereitschaft**. Es geht darum, sich auf die zur Erreichung der Ziele notwendigen Risiken einzulassen. In jedem Fall ist der Nutzen des Risikomanagements zu hinterfragen.

Abb. 2: Modell der Balanced Scorecard

Ein Auswahlkriterium für Risiken ist die Frage, ob die Organisation durch eigene Anstrengungen einen wesentlichen Beitrag zur Verminderung eines Risikos leisten kann. Bei einer Wissenschaftseinrichtung trifft dies zum Beispiel auf Forschungsprojekte zu, die auf die Kernkompetenzen zurückgreifen. Ein weiterer zentraler Aspekt bei der Risikosteuerung ist die realistische Einschätzung der eigenen Risikotragfähigkeit. Sie hängt von dem verfügbaren Risikopuffer ab, das heißt vom kurzfristig verfügbaren Kapital zur Abfederung von Verlusten. Die Risikotragfähigkeit lässt sich aber auch dadurch verbessern, dass man unterschiedliche Risiken „poolt“, indem man nicht alles auf eine Karte setzt. Je mehr unabhängige Risiken eine Wissenschaftseinrichtung trägt, desto stärker kann sie vom so genannten Risikodiversifikationseffekt profitieren, der sich in einem Gesamtrisiko äußert, das unterhalb der Summe aller Einzelrisiken liegt.

Eine pragmatische Implementierungsmöglichkeit für ein Risikomanagement zeigt Abbildung 2. Hier werden die Perspektiven einer Balanced Scorecard um eine Analyse der zugehörigen Risiken und Chancen ergänzt. In der Fokussierung der Risikoanalyse auf die zentralen Perspektiven der Balanced Scorecard kann dabei ein geeigneter Weg liegen, um die nicht zu vernachlässigenden Informationskosten eines Risikomanagementsystems in den Griff zu bekommen.

In der Frage der geeigneten Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen in Wissenschaftseinrichtungen ist eine der zukünftigen Herausforderungen für das Controlling zu sehen.

Prof. Dr. Carsten Homburg ist Direktor des Seminars für ABWL und Controlling an der Universität zu Köln.