



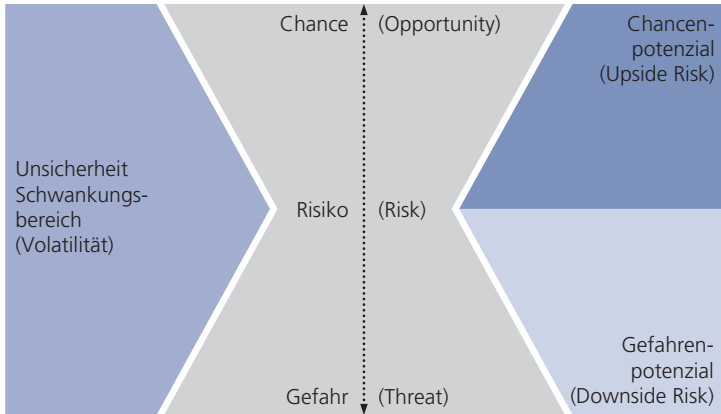
Impulse zur Unternehmensführung

# UBS outlook

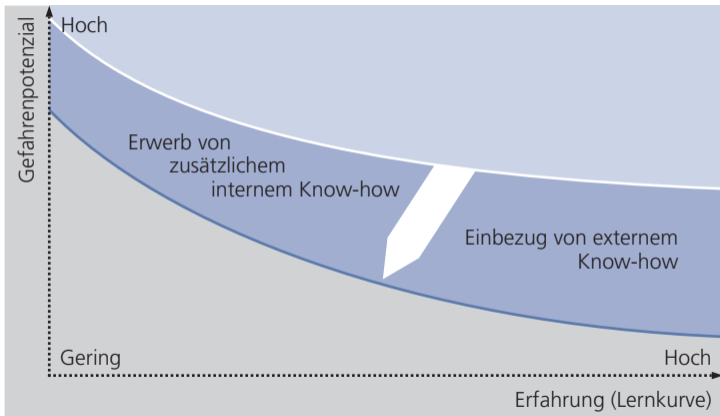
## Risikomanagement

Thesen zur risikobewussten Unternehmensführung

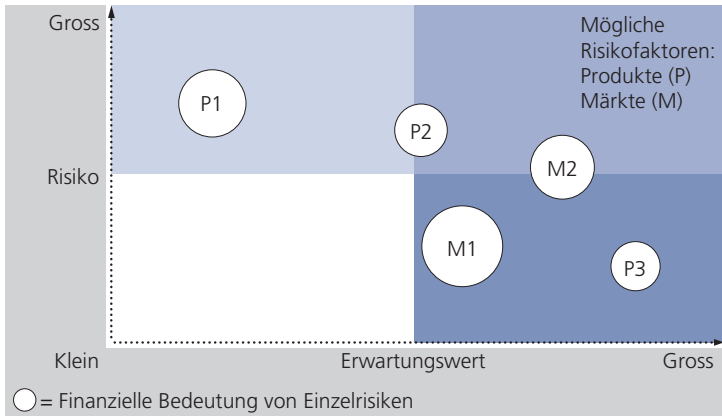
## Risiko bedeutet Chancen- und Gefahrenpotenzial



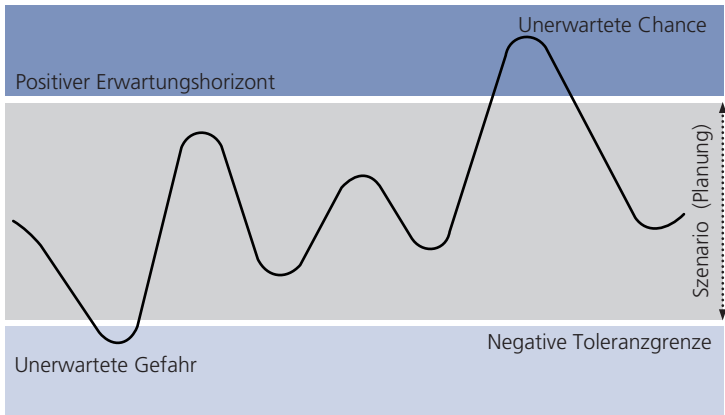
## Know-how und Erfahrung können das Gefahrenpotenzial entschärfen



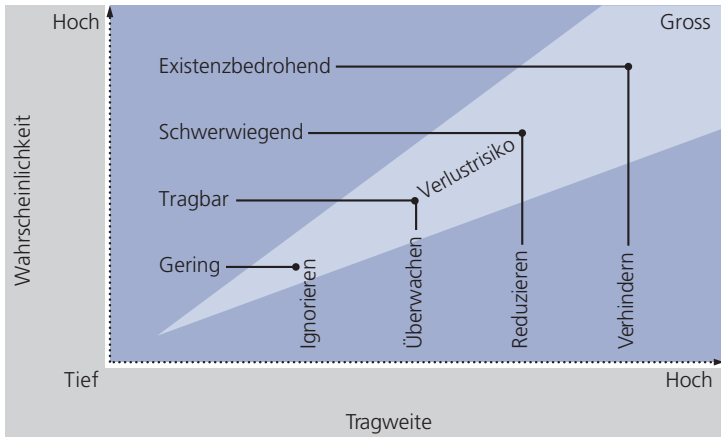
## Das Risikoportfolio eines Unternehmens besteht aus vielen Einzelrisiken



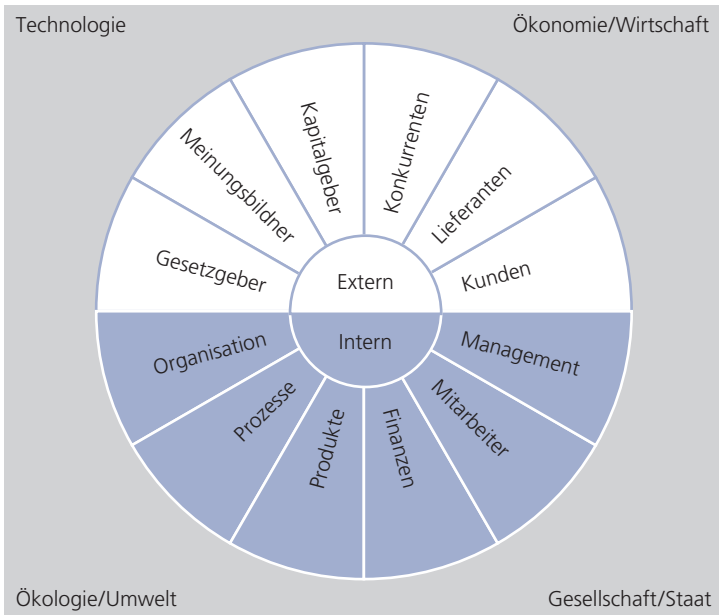
## Normale Schwankungen (Volatilität) und ausserordentliche Ereignisse



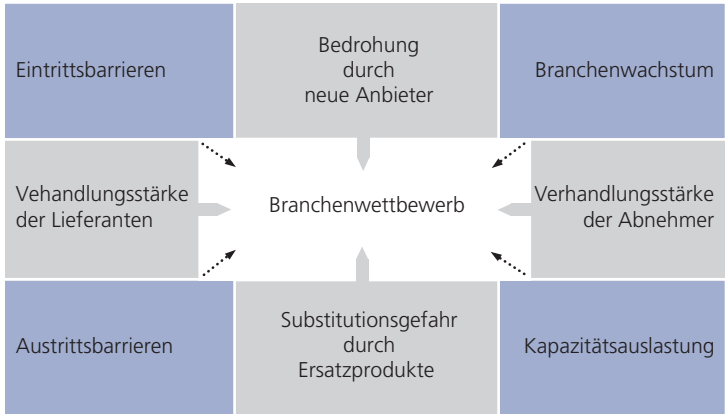
## Wahrscheinlichkeit und Tragweite von Risiken



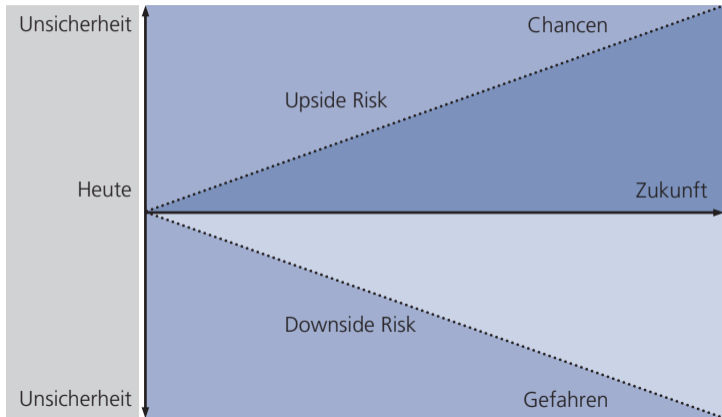
# Interne und externe Risikofaktoren



## Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs sind Chancen und Gefahren für Unternehmen

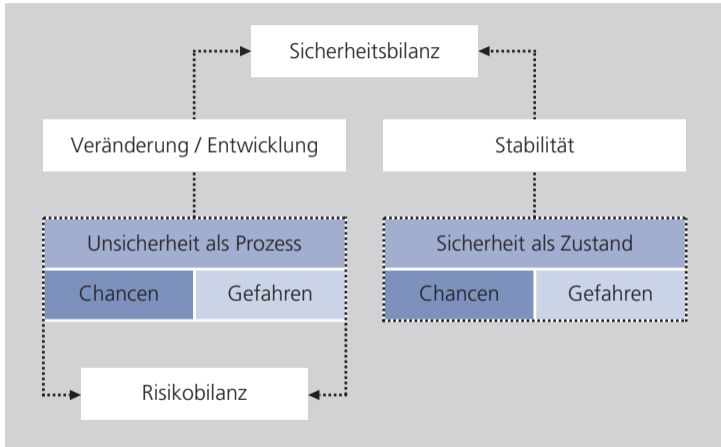


## Zukunft bedeutet Unsicherheit und birgt Chancen und Gefahren

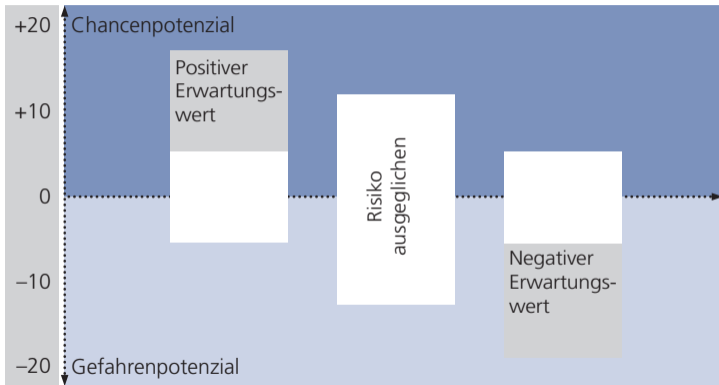


Quelle: UBS Outlook

## Die Sicherheitsbilanz und die Risikobilanz müssen stimmen

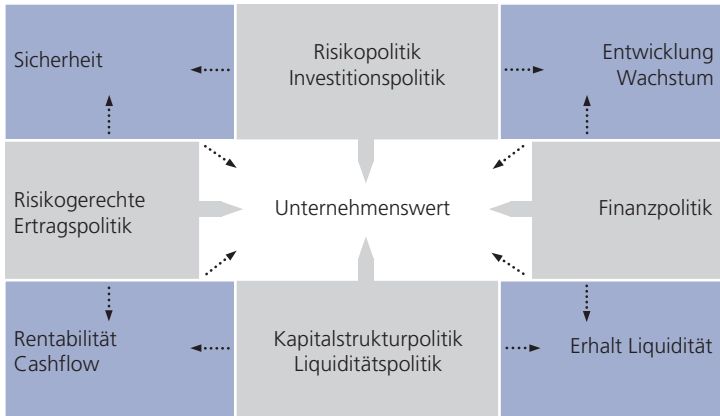


## Das Chancenpotenzial sollte grösser sein als das Gefahrenpotenzial



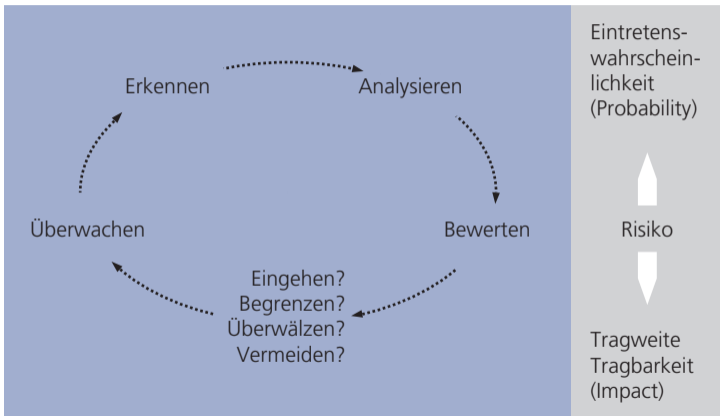
Quelle: UBS Outlook

## Wertorientierung verlangt risikobewusste Unternehmensführung

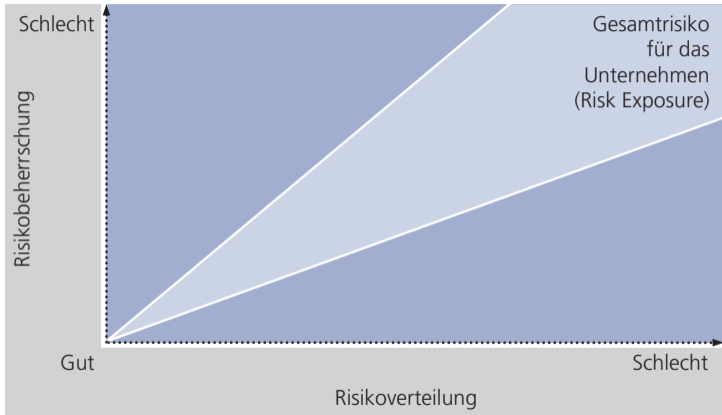


Quelle: UBS Outlook, nach Prof. Dr. R. Volkart

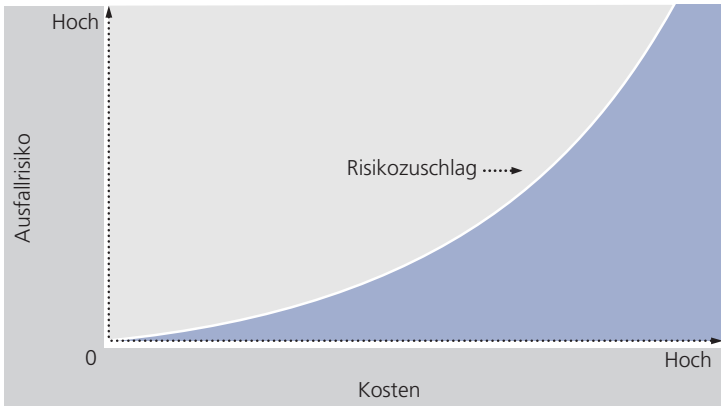
## Risiko-Management: Bewusster und systematischer Umgang mit Risiken



## Risikoverteilung und Risikobeherrschung

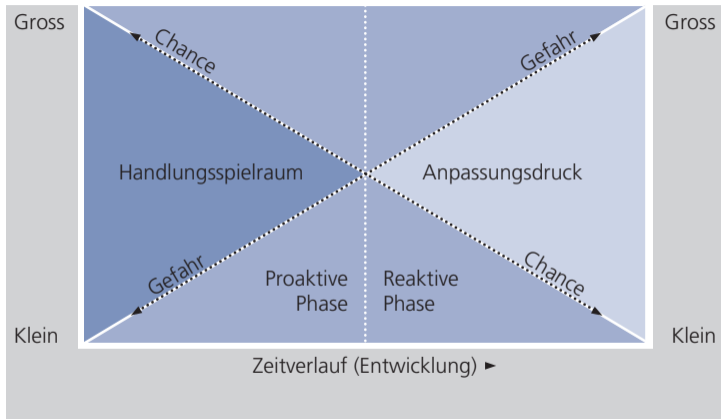


## Je höher das Risiko, desto höher die Risikokosten

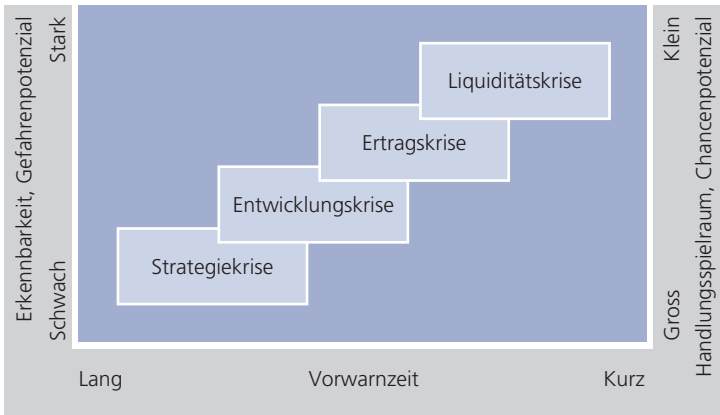


Quelle: UBS Outlook

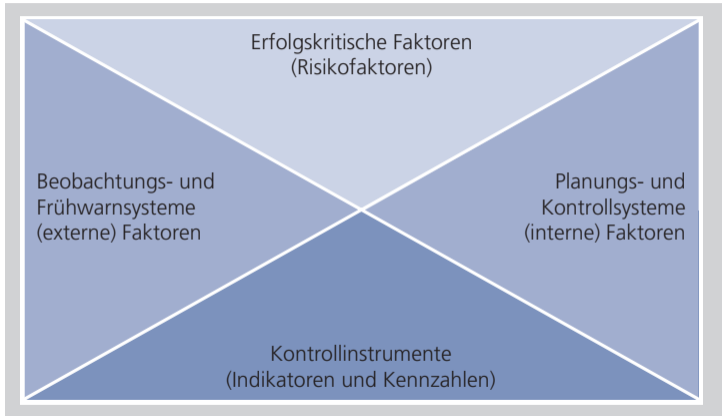
## Wer Risiken frühzeitig erkennt, hat mehr Handlungsspielraum



## Erkennbarkeit und Vorwarnzeit von Krisen

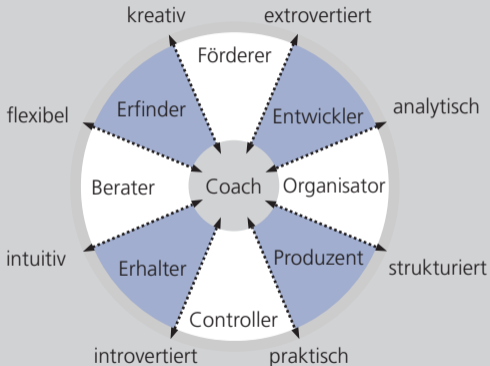


## Risiko-Management im Unternehmen



Quelle: OBT Unternehmensberatung

## Rollen in einer risikobewussten Unternehmenskultur



## Unternehmensrisiken sind mit Eigenkapital abzudecken

Risiko	Zukünftiger Cashflow	Kapitalherkunft
Eher gering Kalkulierbar	Gesichert Stabil	Fremdkapital (Bankfinanzierung)
Ziemlich hoch Abschätzbar	Unsicher Volatil	Risikokapital (nachrangige Darlehen)
Sehr hoch (Gewinne oder Verluste)	Ungewiss	Risikokapital (Eigenkapital)

## Kredit-Management beginnt mit risikobewusster Kreditpolitik

Kreditpolitik

Wie viel Kredit geben wir wem gegen welche Sicherheiten und zu welchen Konditionen?

Kundenakquisition

Führen Verkaufsanstrengungen zu einem ungewollten Risiko? (Bonitätsprüfung)

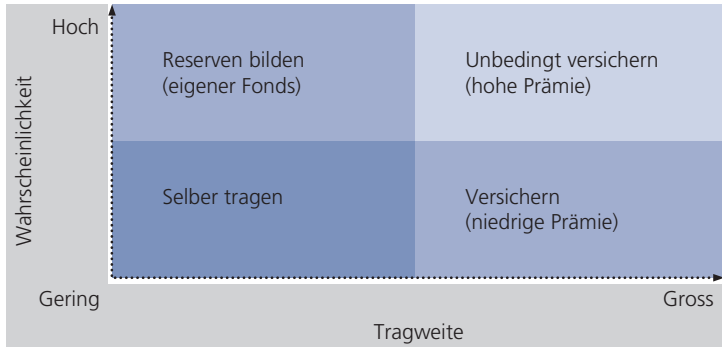
Kreditgewährung

Wollen wir liefern und, wenn ja, zu welchen Bedingungen?

Debitoreninkasso

Lohnt sich das Inkasso zurzeit? Später?

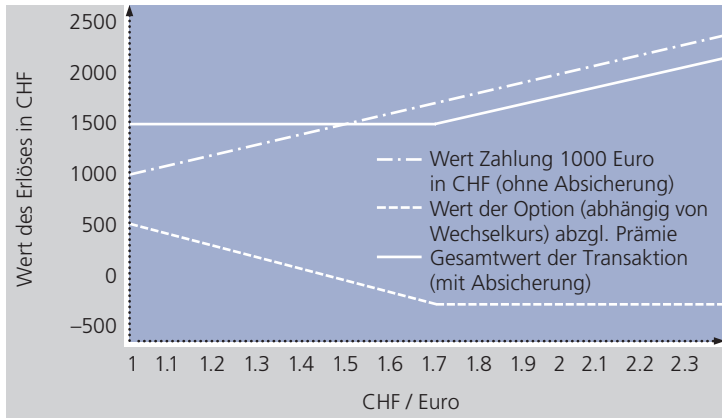
## Risiken bewusst versichern



Quelle: UBS Outlook



## Absicherung mittels Devisenoptionen



## Umweltrisiken dürfen nicht unterschätzt werden

Auswirkungen auf...

... die Kosten des Unternehmens

- Schadenbeseitigungskosten
- Kosten des Produktionsausfalls
- Kosten durch Haftungsverpflichtungen
- Kosten durch behördliche Auflagen
- Erhöhte Betriebskosten
- Krankheits- und Unfallkosten
- Motivationskosten
- Personalanwerbungskosten
- Wertminderung der Aktiva/Altlasten

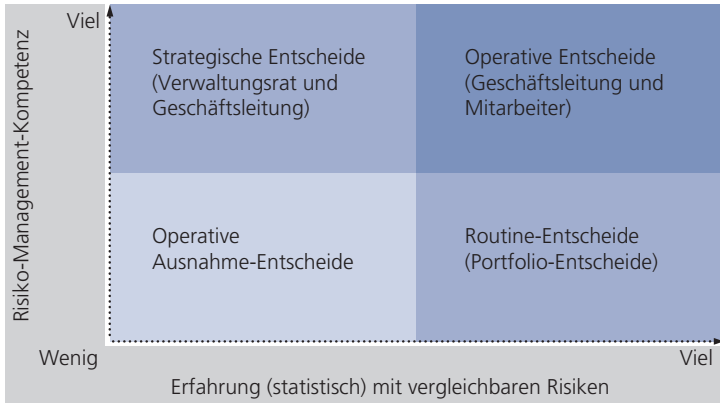
... die Beziehungen zu Kunden und Öffentlichkeit

- Imageschaden
- Wettbewerbsnachteile
- Einschränkung der Lieferbereitschaft
- Mangelhafte Qualität
- Verlust der Glaubwürdigkeit
- Gestörte Beziehungen

... die Beziehungen zu Banken und Versicherungen

- Risikogerechte Versicherungsprämie
- Schwierige Kapitalbeschaffung
- Risikogerechte Kreditkonditionen

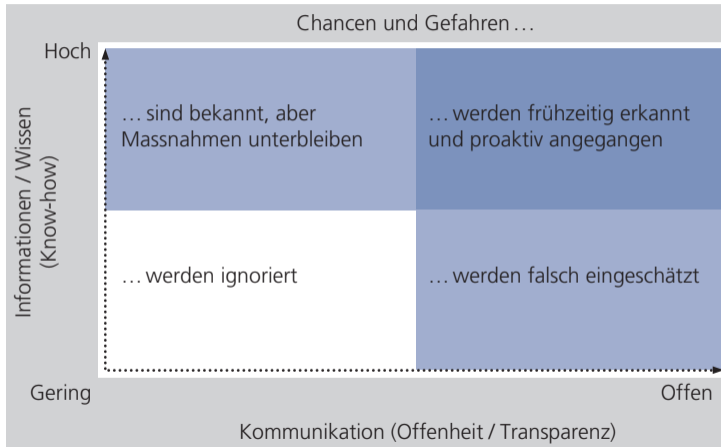
## Unternehmerische Entscheide benötigen Risikokompetenz und Erfahrung



## Anforderungsprofil eines Verwaltungsrates

1. Verfügbarkeit und Bereitschaft, sich der Probleme des Unternehmens anzunehmen und die oberste Unternehmensleitung zu unterstützen.
2. Der Wille, sich für das Unternehmen tatkräftig einzusetzen.
3. Die Abdeckung der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen durch die VR-Mitglieder, ausgerichtet auf die Tätigkeit und die Zielsetzung des Unternehmens.
4. Physische, psychische und finanzielle Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder untereinander und gegenüber dem Unternehmen.

## Risikobewusste Unternehmenskulturen bauen auf Information und Kommunikation



## Das Verhältnis von Risiko und Ertrag muss stimmen

