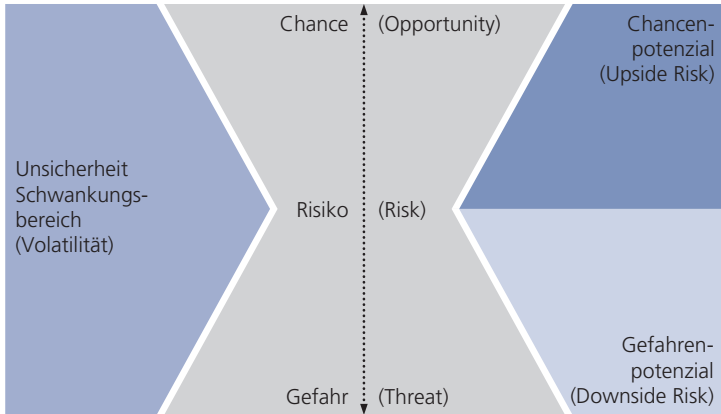


UBS Outlook

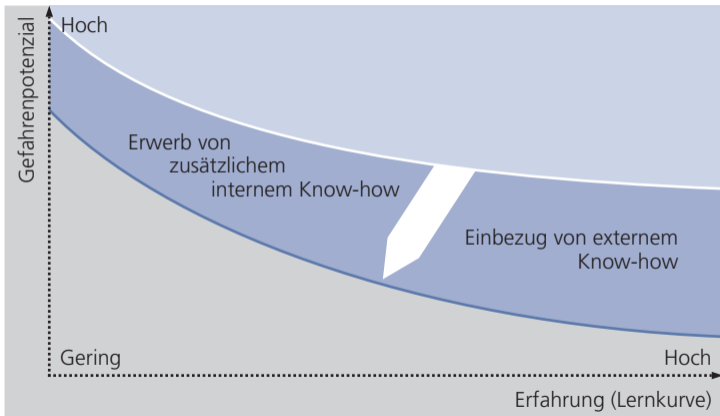
Risiko-Management

14 Thesen zur risikobewussten
Unternehmensführung

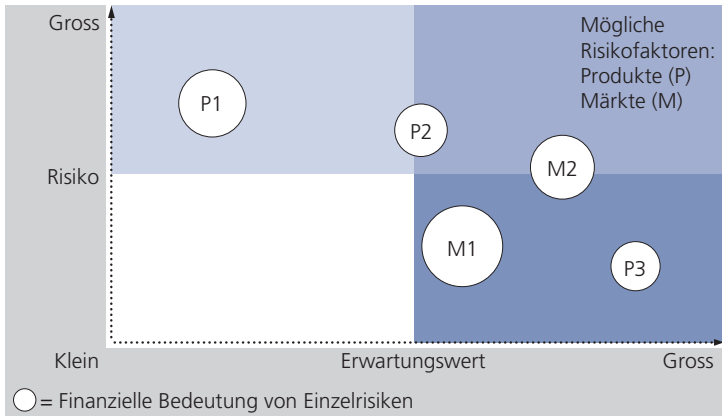
Risiko bedeutet Chancen- und Gefahrenpotenzial



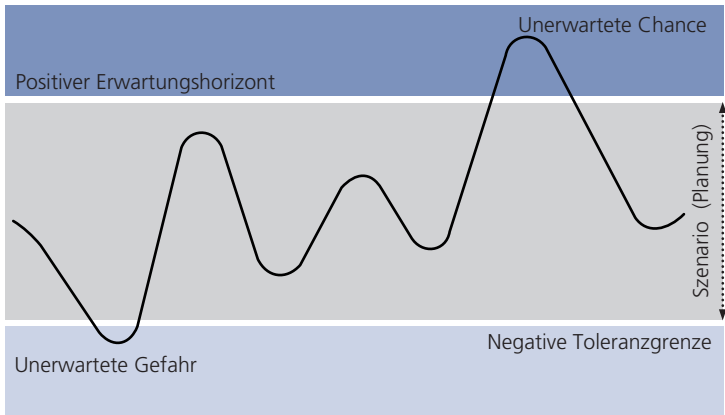
Know-how und Erfahrung können das Gefahrenpotenzial entschärfen



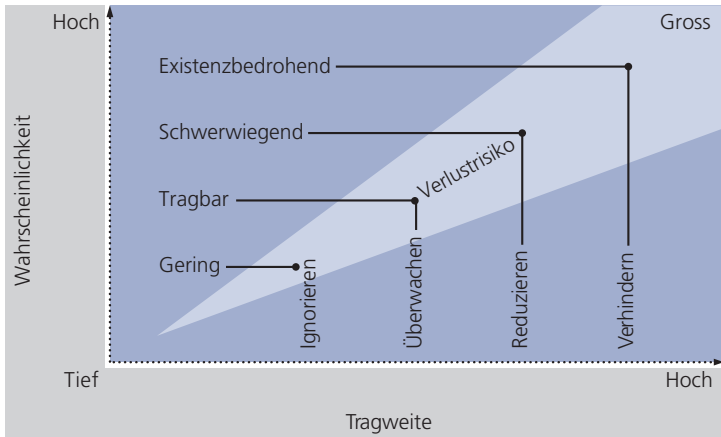
Das Risikoportfolio eines Unternehmens besteht aus vielen Einzelrisiken



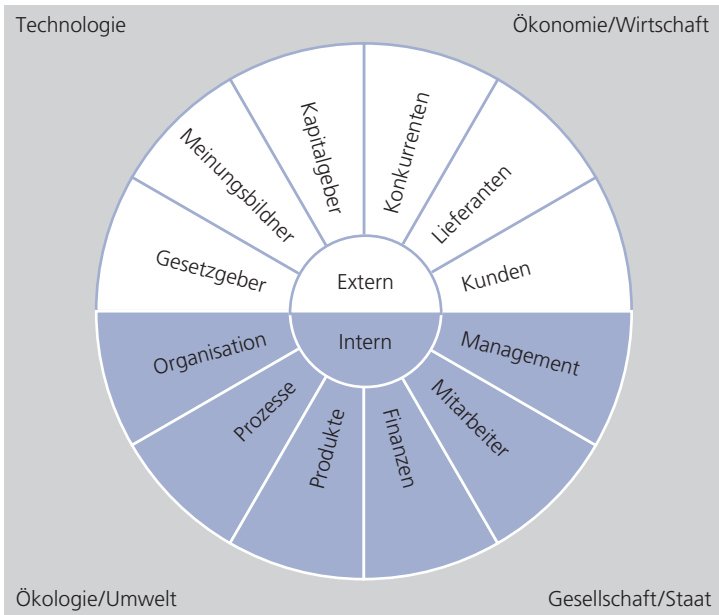
Normale Schwankungen (Volatilität) und ausserordentliche Ereignisse



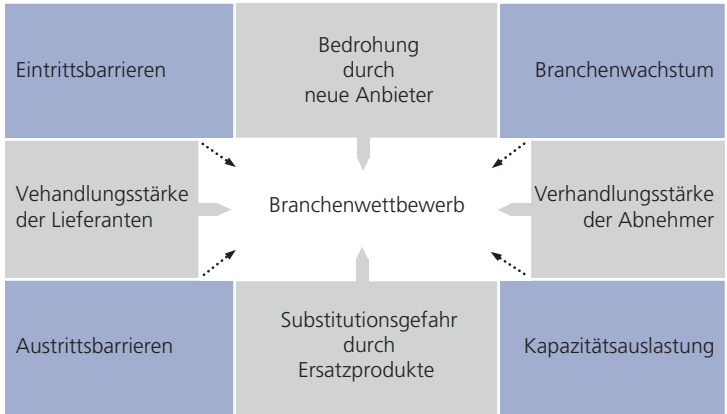
Wahrscheinlichkeit und Tragweite von Risiken



Interne und externe Risikofaktoren

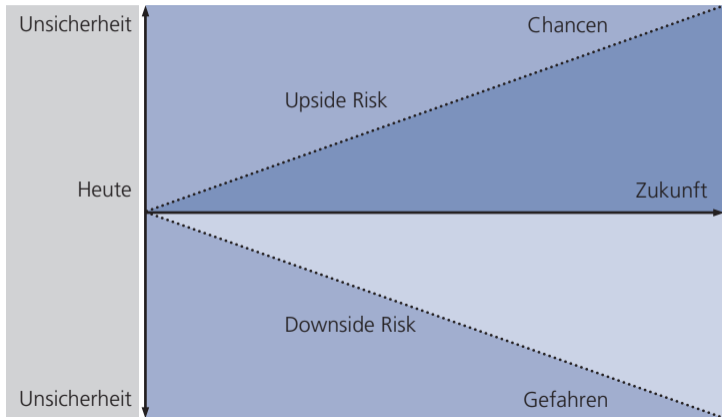


Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs sind Chancen und Gefahren für Unternehmen



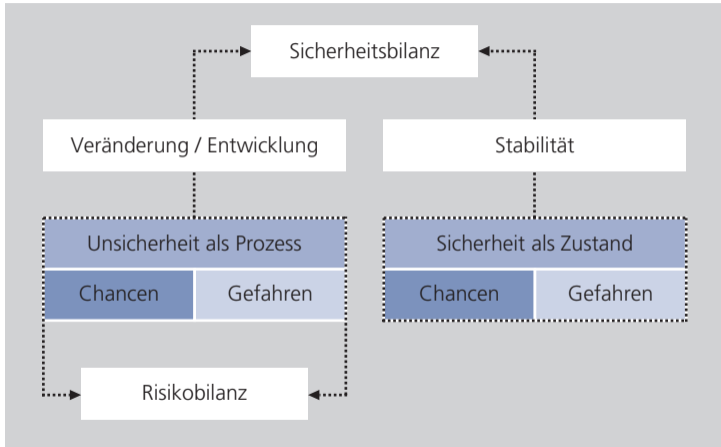
Quelle: UBS Outlook, nach Prof. Dr. M. Porter

Zukunft bedeutet Unsicherheit und birgt Chancen und Gefahren

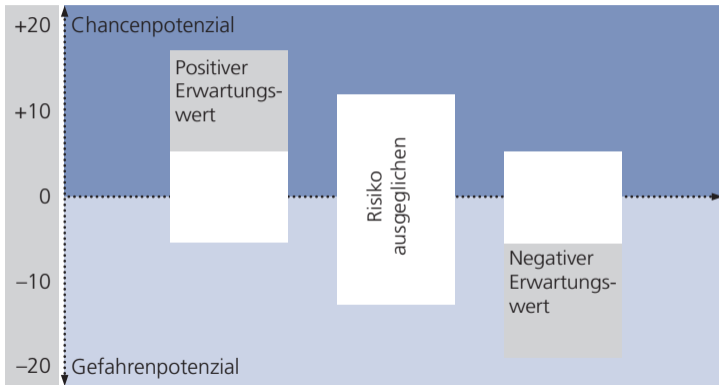


Quelle: UBS Outlook

Die Sicherheitsbilanz und die Risikobilanz müssen stimmen

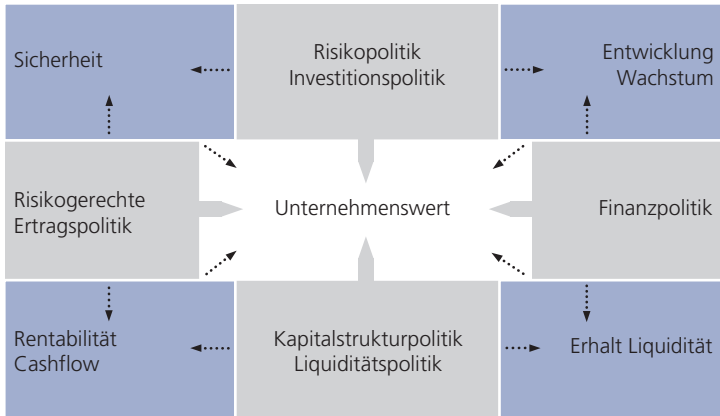


Das Chancenpotenzial sollte grösser sein als das Gefahrenpotenzial



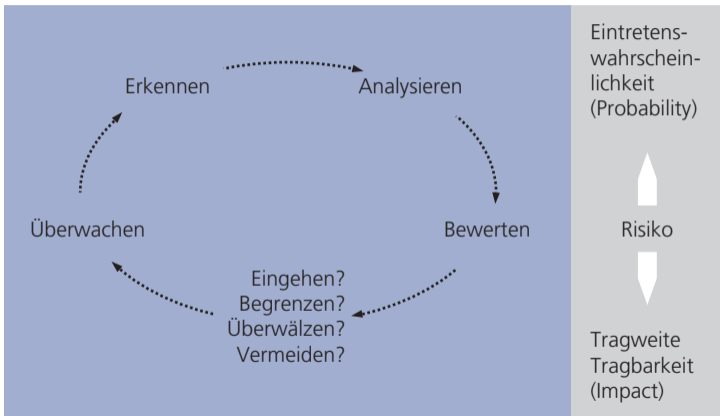
Quelle: UBS Outlook

Wertorientierung verlangt risikobewusste Unternehmensführung

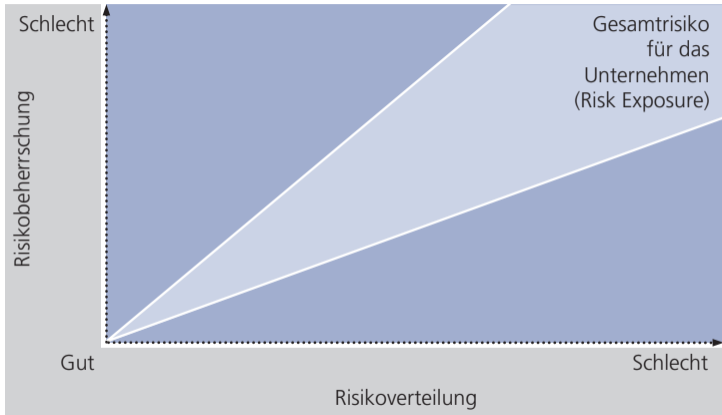


Quelle: UBS Outlook, nach Prof. Dr. R. Volkart

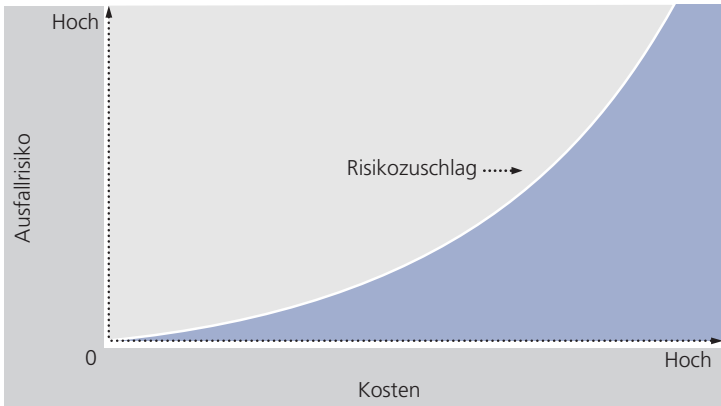
Risiko-Management: Bewusster und systematischer Umgang mit Risiken



Risikoverteilung und Risikobeherrschung

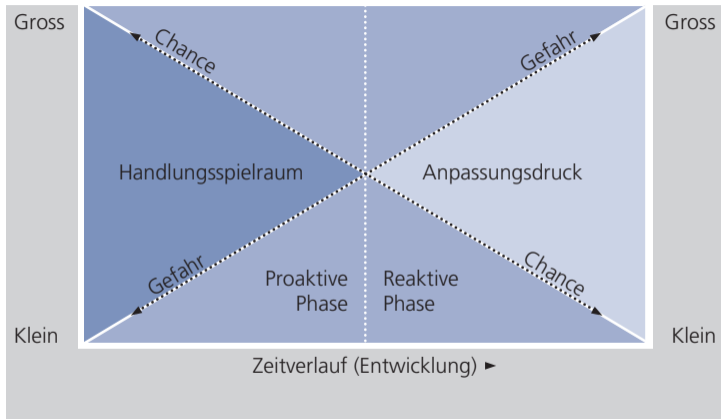


Je höher das Risiko, desto höher die Risikokosten

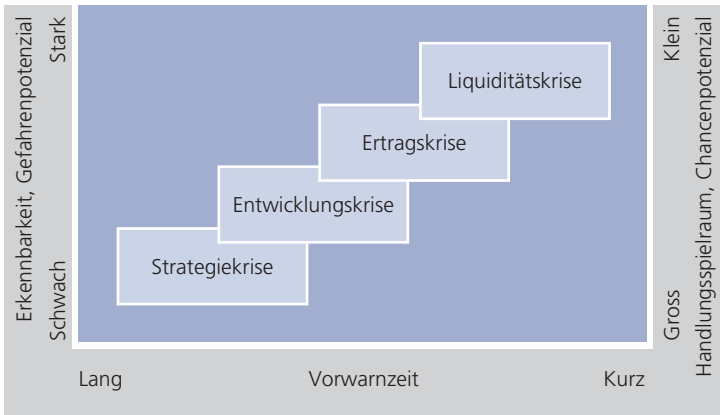


Quelle: UBS Outlook

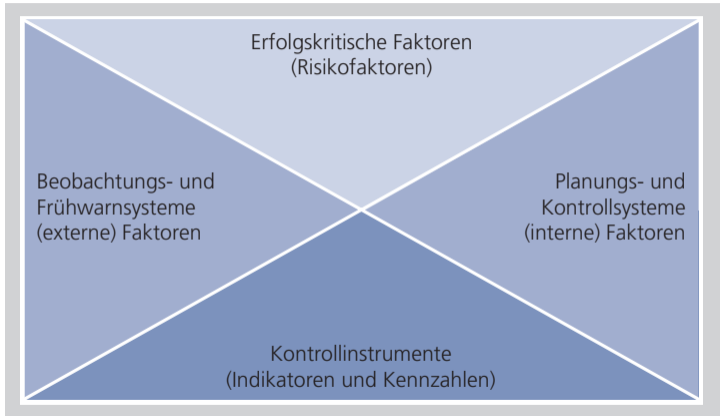
Wer Risiken frühzeitig erkennt, hat mehr Handlungsspielraum



Erkennbarkeit und Vorwarnzeit von Krisen

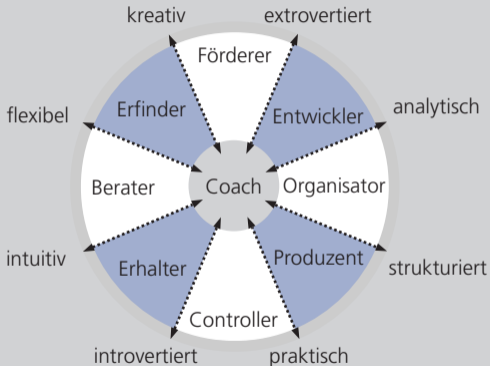


Risiko-Management im Unternehmen



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)

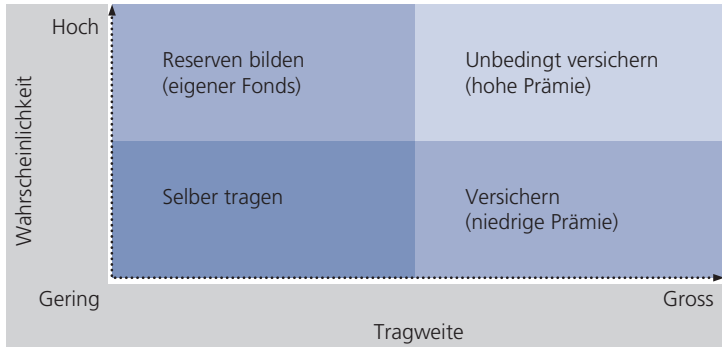
Kreditgewährung

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

Debitoreninkasso

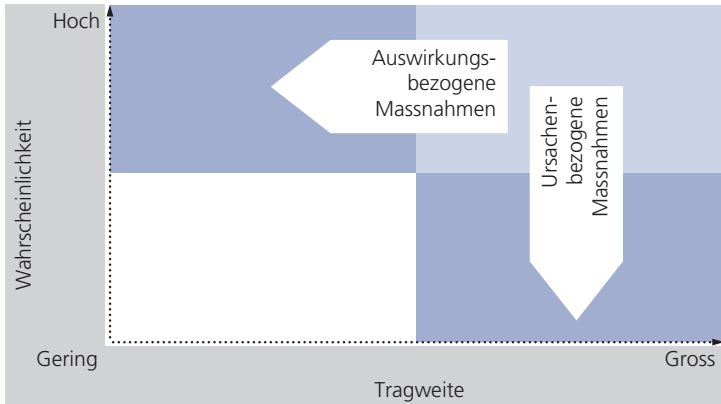
Lohnt sich das Inkasso zurzeit? Später?

Risiken bewusst versichern



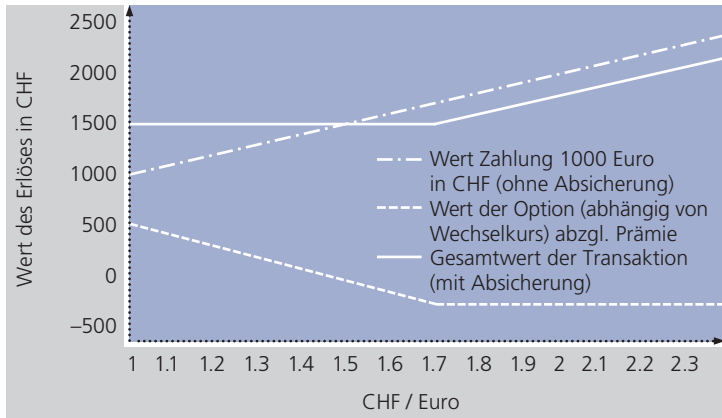
Quelle: UBS Outlook

Ursachen und Tragweite von Risiken beeinflussen



Quelle: UBS Outlook, nach Basler Versicherungen

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

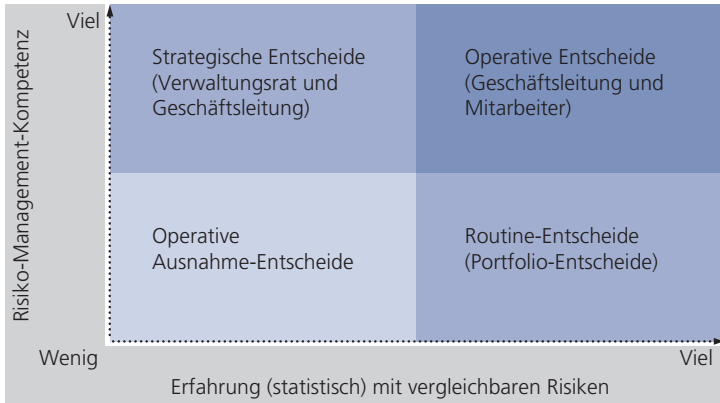
... die Beziehungen zu Kunden und Öffentlichkeit

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

... die Beziehungen zu Banken und Versicherungen

- Risikogerechte Versicherungsprämie
- Schwierige Kapitalbeschaffung
- Risikogerechte Kreditkonditionen

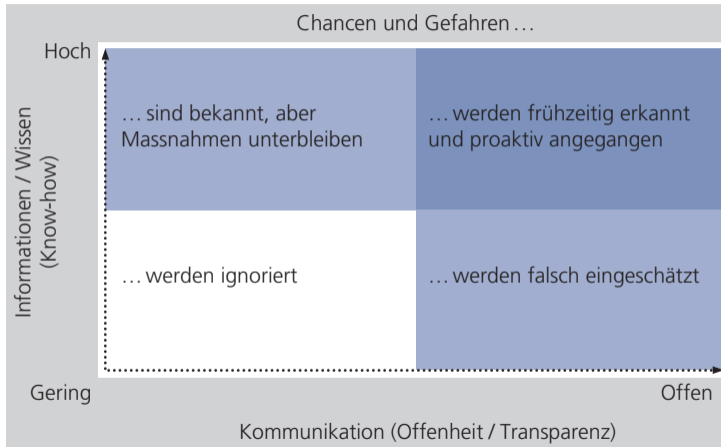
Unternehmerische Entscheide benötigen Risikokompetenz und Erfahrung



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

