

Veröffentlicht in

Management Support

Heft 1/2020

Gleißner, W. (2020):

„Das Management von Risiken. Wie sichert man die Existenz eines Unternehmens?“, S. 48 – 49

Mit freundlicher Genehmigung der
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

www.wieselhuber.de

Das Management von Risiken

Wie sichert man die Existenz eines Unternehmens?



Prof. Dr.
Werner Gleißner
Vorstand
FutureValue Group
AG, TU Dresden
(BWL, insb. Risiko-
management)

Jede unternehmerische Tätigkeit ist unvermeidlich mit Chancen und Gefahren (Risiken) verbunden. Krisen oder gar Insolvenzen treten auf, wenn durch ein extremes Einzelrisiko, wie eine Pandemie, oder das kombinierte Auftreten mehrerer Einzelrisiken gravierende negative Planabweichungen und Verluste auftreten.

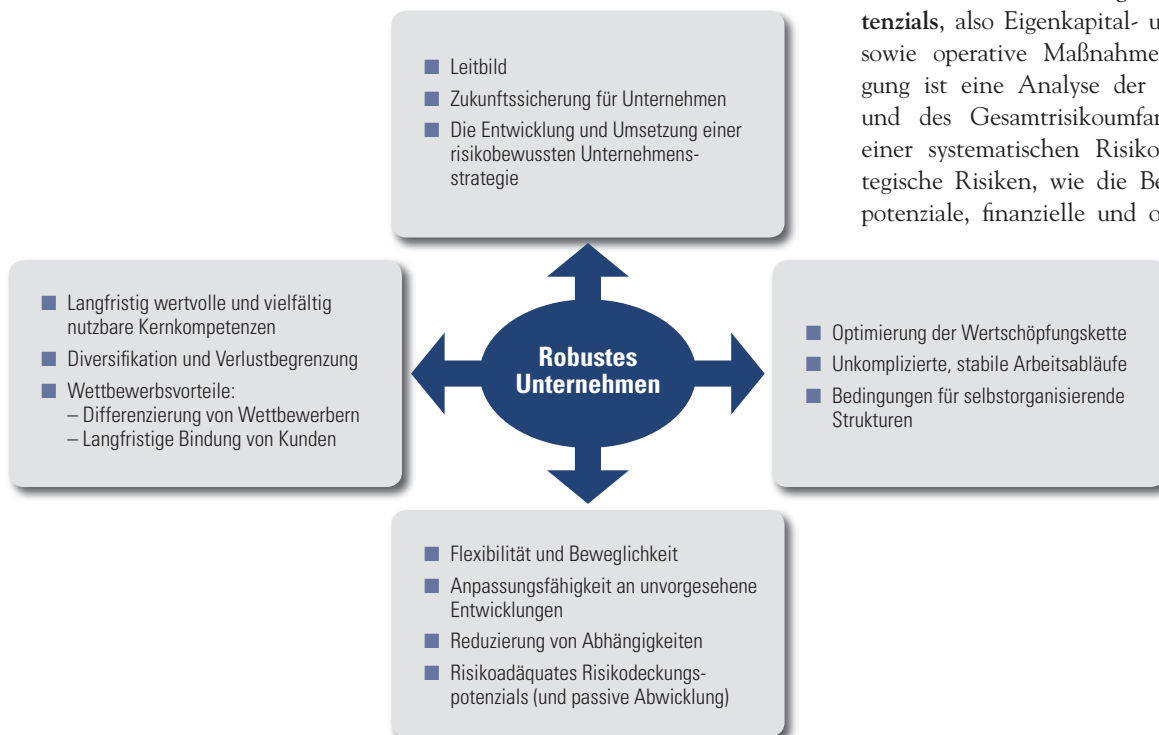
Es ist die Aufgabe des Risikomanagements „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§91 AktG) früh zu erkennen, und zwar insbesondere auch solche aus Kombinationseffekten von Risiken, was eine Risikoaggregation erfordert. Um ein Unternehmen gegen die Auswirkungen von Risiken abzusichern, ist es zunächst notwendig die Risikolage des Unternehmens durch eine Risikoanalyse möglichst gut zu beurteilen. Auf Grundlage einer Risikoanalyse kann dann über Maßnahmen entschieden werden, die das Unternehmen absichern.

Für dieses Management der Risiken – die Risikobewältigung – sind drei Überlegungen entscheidend, die speziell in der aktuellen „Hochrisikosituation“ der COVID-19-Pandemie besonders zu beachten sind:

1. Entscheidend für die Absicherung ist ein **präventives Risikomanagement mit strategischem Fokus**. Wer seine Risiken nicht kennt, kann sich nur schwer absichern. Zu beachten sind hier auch bekannte Extremrisiken wie Staatsschulden-, Finanzmarkt- und Versorgungskrisen, zu denen auch die Pandemien gehören (diese ist kein unvorhersehbarer Black Swan, sondern eine Krise mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 0,1 – 1% pro Jahr).

Da der Risikoumfang und speziell das Insolvenzrisiko eines Unternehmens insbesondere durch Geschäftsmodell und strategische Positionierung bestimmt wird, benötigt man einen strategischen Risikomanagementansatz, d. h. die Beachtung von Risiken bei der Strategieentwicklung. Ziel ist hier ein „**robustes Unternehmen**“, das z. B. auf den Ausbau von Kernkompetenz und Geschäftsbereichen mit Preissetzungsmacht setzt, kritische Abhängigkeit möglichst vermeidet und ein Risikodeckungspotenzial vorweist, das alle vorhandenen Risiken adäquat abdecken kann (siehe 2.).

2. Für die **Dimensionierung des Risikodeckungspotenzials**, also Eigenkapital- und Liquiditätsreserve, sowie operative Maßnahmen der Risikobewältigung ist eine Analyse der wesentlichen Risiken und des Gesamtrisikoumfangs erforderlich. Bei einer systematischen Risikoanalyse werden strategische Risiken, wie die Bedrohung der Erfolgspotenziale, finanzielle und operative Risiken und



die Planungsrisiken, also unsichere Planungsprämissen, systematisch identifiziert und quantifiziert (z. B. durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert der Umsatzwachstumsrate). Bei der **Risikoaggregation** wird mittels stochastischer Simulationsverfahren ausgehend von der Unternehmensplanung eine große repräsentative Anzahl möglicher Zukunftsszenarien berechnet, um den Grad der Bestandsgefährdung, den risikoabhängigen Liquiditätsbedarf und die relative Bedeutung einzelner Risiken einzuschätzen. Berechnet wird insbesondere, wie wahrscheinlich Szenarien sind, bei denen Mindestanforderungen an das Rating oder Covenants verletzt werden, die zur Kreditkündigung führen können. Dies ist wiederum die Grundlage für eine fokussierte Risikobewältigung (siehe 3.).

3. Es existiert eine Vielzahl von Maßnahmen, die von der Verbesserung der Robustheit der Unternehmensstrategie, über Kostenmanagement bis hin zu Risikobewältigungsmaßnahmen gehen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit oder Auswirkungen von Risiken reduzieren. Will man ein Unternehmen speziell gegenüber den Unsicherheiten des Corona-Krisenverlaufs der nächsten 2 Jahre absichern, ist der dafür notwendige und optimale Mix und „Härtegrad“ von Maßnahmen zu bestimmen. Dafür benötigt man die Ergebnisse aus Risikoanalyse und Risikosimulation (siehe 2.) und man untersucht, welches Maßnahmenpaket den gewünschten Grad an Unternehmenssicherheit erreicht. Auf diese Weise erhält man eine Grundlage für die anstehende **„unternehmerische Entscheidung“** (§93 AktG) und kann unter Abwägen der Wirkungen der Maßnahmen auf die zukünftigen Erfolgspotenziale, Ertrag und Liquidität und den Risikoumfang zeigen, welches **„Unternehmenssicherungskonzept“** in Anbetracht der quantifizierten Risiken angemessen ist.

Die hier skizzierten drei Aspekte gelten grundsätzlich für jedes Unternehmen. Gerade in einer akuten Krise ist eine besonders intensive Auseinandersetzung mit den Risiken angeraten, die sich aus dem unsicheren Verlauf und Dauer der Krise selbst sowie zu erwartenden Folgekrisen ergeben.

Notwendig ist daher ein fundiertes „Update“ von Risikoanalyse und Risikoaggregation zur Beurteilung der Bedrohungslage, die Entwicklung eines „Unternehmenssicherungskonzepts“ adäquater Härte und dessen Umsetzung sowie die Vorbereitung und Durchführung strategischer Maßnahmen zur Verbesserung der „Robustheit“ des Unternehmens.

Folgende Aspekte sollten bedacht werden:

1. Das Ende der Corona-Krise wird erst mit der Verfügbarkeit eines Impfstoffs erkennbar und die wirtschaftlichen Folgen werden auch danach noch spürbar sein. Vorsichtshalber sollte man daher eine Krisendauer bis mindestens 2022 berücksichtigen.
2. In der Krise wird die Zahl der Insolvenzen zunehmen, und daher sollte man frühzeitig prüfen, bei welchen wesentlichen Kunden und Lieferanten eine Insolvenz droht und wie dieser zu begegnen ist.
3. Bei einem erwarteten Wirtschaftswachstum von -7% in 2020, und einem realistischen Stressszenario von -18%, sind bei vielen Unternehmen neben akuten Liquiditätssicherungsmaßnahmen Verschiebungen von Investitionen sowie der Einsatz des gesamten Potenzials für die strukturelle Kostenreduzierung unvermeidlich.
4. In den letzten 50 Jahren gab es sechs schwerwiegende Krisen und die nächste Krise kommt bestimmt, vielleicht schon in den nächsten zwei Jahren: Neben Maßnahmen der Liquiditätssicherung sollten damit strategische Maßnahmen zur Verbesserung der Robustheit der Strategie möglichst schnell initiiert werden (zum Ende der Krise kann das zu spät sein).
5. Unternehmen sollten jetzt in ihre Risikomanagementsysteme investieren. Für die Identifikation, Quantifizierung, Aggregation, Bewältigung und Überwachung von Risiken sind Organisationsregeln zu treffen und Mitarbeiter zu beauftragen.
6. Jetzt in der Krise und in der Zukunft sollte organisatorisch sichergestellt werden, dass vor jeder „unternehmerischen Entscheidung“ (§ 93 AktG) von Geschäftsführer oder Vorstand analysiert und dokumentiert ist, wie sich der Risikoumfang des Unternehmens durch die Entscheidung ändern würde.

FAZIT

Gerade in einer akuten Krise ist eine besonders intensive Auseinandersetzung mit den Risiken nötig, die sich aus dem unsicheren Verlauf und der Dauer der Krise selbst sowie zu erwartenden Folgekrisen (Staatsschuldenkrise) ergeben. Die Fähigkeit eines Unternehmens im Umgang mit den Chancen und Gefahren einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Kontakt: gastbeitrag@wieselhuber.de