

Veröffentlicht in

Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel
(Hrsg. Werner Gleißner/Günter Meier)
2001

„Markt und Trends im Risk-Management“
S. 17-23

Mit freundlicher Genehmigung des
Gabler Verlag, Wiesbaden
(www.gabler.de)

Der vierte Teil des Buches beschäftigt sich mit Spezialthemen, die vertiefend bestimmte Aspekte des Risiko-Managements beleuchten. Themengebiete, die in diesen Fachbeiträgen behandelt werden, sind beispielsweise der Zusammenhang zwischen Risiko und Flexibilität, IT-Unterstützung von Risiko-Managementsystemen sowie praktische Beispiele für die Optimierung der unternehmerischen Risikosituation durch internationale Risikofinanzierung. Ein weiterer Fachbeitrag, der sich mit der Entwicklung der internen Kreditrisikomodelle von Banken befasst, zeigt Zukunftsperspektiven durch die Vernetzung der Risiko-Managementsysteme von Unternehmen mit denen der finanzierenden Kreditinstitute. Zwei weitere Fachbeiträge befassen sich mit in der Praxis besonders häufigen und relevanten Anwendungen von Informationen der Risikoanalyse, nämlich der Bestimmung des Eigenkapitalbedarfs einzelner Geschäftsfelder von Konzernen („Eigenkapitalallokation“) und der risikoorientierten Analysen von Geschäftsplänen.

Mit dem zwanzigsten Kapitel wendet sich das Buch vertiefend Verfahren zur Messung von Markt- und Kreditrisiken zu und erläutert die zugrunde liegenden Risikomesszahlen. In diesem Zusammenhang wird auch das gleiche für mittelständische Unternehmen immer wichtiger werdende Thema „Rating“ betrachtet – insbesondere auch in Bezug zum sogenannten „Basel-II-Konsultationspapier“ (Kapitel 17).

Abgeschlossen wird dieser Teil des Buches durch einen Fachbeitrag, bei dem das Thema Risiko aus einer übergeordneten volkswirtschaftlichen Perspektive betrachtet wird.

Im fünften Teil des Buches wird abschließend das Thema Risiko anhand von zwei Fallbeispielen noch einmal von seiner praktischen Seite betrachtet. Zwei Unternehmen – die Bayerische Immobilien AG und die Vossloh AG – erläutern, welche Anforderungen für das Risiko-Management in ihren Unternehmen bestehen und wie diese Anforderungen beim Aufbau von Risiko-Managementsystemen berücksichtigt worden sind. In beiden Beispielen wird deutlich, dass hier Risiko-Management als Chance aufgefasst wurde, die betriebswirtschaftliche Unternehmensführungssysteme weiter zu verbessern – die Erfüllung von Anforderungen des KonTraG war nur Nebenbedingung.

Markt und Trends im Risk-Management

Günter Meier

1. Alter Wein in neuen Schläuchen?

Eine völlig berechtigte Frage, wenn man sich die Entwicklung und den Markt für dieses Thema ansieht. Risiko-Management ist keine Modeerscheinung, sondern seit jeher Bestandteil der Unternehmensführung in den Unternehmen. Wenn man die Entwicklung in den 80er und 90er Jahren betrachtet, dann stellt man fest, dass es zunächst primär um die Vermeidung von Schäden und um die Einhaltung von Vorschriften bzw. Schadenverhütungsmaßnahmen ging. Deshalb wurde Risiko-Management in der Vergangenheit dem operativen Management zugeordnet. Bei der Betrachtung des Risiko-Managements dominierten Themen wie die Optimierung des Versicherungsschutzes unter Kostengesichtspunkten, Notfallpläne für den Fall eines Brandes oder interne Kontrollsysteme zum Schutz vor Untreue.

Prinzipiell konnte man feststellen, dass Risiko-Management und damit auch die Risiken vor allem retrospektiv bzw. situativ (vgl. Abbildung 1) betrachtet wurde. Ausgehend von den ungestörten Prozessverkäufen gewann das Risiko-Management dann an Bedeutung, wenn bestimmte Ereignisse, z. B. Ausfall eines Lieferanten oder die Betriebsunterbrechung bei einem Mitbewerber, zwangsläufig dieses Thema auf die Tagesordnung brachte. In allen an-

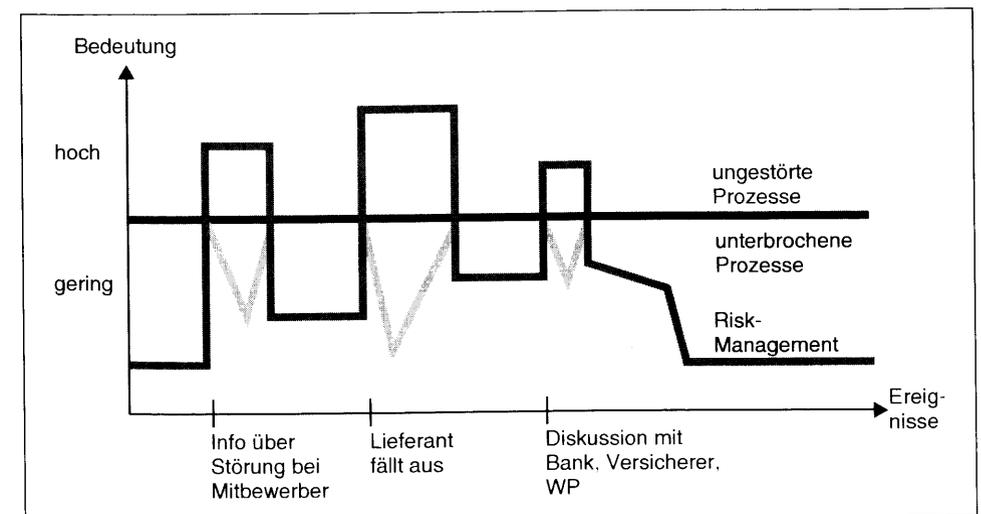


Abbildung 1: Situatives Risk-Management

deren Fällen, d. h. bei ungestörten Prozessverläufen hat sich vor allem das Topmanagement nicht strategisch mit den Risiken der künftigen Entwicklung, also nicht prospektiv auseinandergesetzt.

Wir wissen aber, welche Qualität Entscheidungen haben, die unter Zeit- und Kostendruck zustande gekommen sind. In Situationen, in denen Betriebsprozesse bereits gestört oder ganze Betriebsabläufe unterbrochen sind, sind die Entscheidungen nicht geeignet, um die Risiken der künftigen Entwicklung zu beeinflussen, sondern es geht einzig um die Behebung eines akuten Problems.

Damit sind wir auch beim eigentlichen Problem: Risiko hat etwas mit Zukunft und Unsicherheit zu tun. Und Zukunft bedeutet grundsätzlich Unsicherheit. Es wird deutlich, dass sich Risiko-Management nicht mit den Folgen bereits eingetretener Ereignisse beschäftigen darf, sondern mit den Chancen und Gefahren der künftigen Entwicklung auseinander setzen muss. Aus diesem Grund ist es erforderlich, dass sich das Risiko-Management möglichst eng mit der strategischen und operativen Planung eines Unternehmens beschäftigt. Je länger das Unternehmen mit seiner Planung in die Zukunft blickt, umso größer werden die möglichen Abweichungen. Diese Abweichungen basieren auf Unsicherheiten in der Planung und sie werden üblicherweise als Risiken bezeichnet.

Damit wäre auch die Frage angerissen, wie „Risiko“ zu definieren ist. Nicht zuletzt durch das KonTraG und den Prüfungsstandard des IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland) wird Risiko definiert als „negative Abweichung von einem Planwert“. Damit kann es sich allerdings nur um eine sehr enge Auslegung des Risikobegriffs handeln. Denn Abweichungen bedeuten nicht grundsätzlich nur, dass es nur schlechter laufen kann als geplant. Besser wäre eine weitere Auslegung des Risikobegriffs, wie ihn z. B. auch ein Aktionär sehen würde. Risiko ist demnach als „Abweichung vom bzw. Streuung um einen Erwartungswert“ zu definieren. Das bedeutet, es kann zwar schlechter laufen als geplant, aber eben auch besser.

Der weiter gefasste Risikobegriff ist vorzuziehen, weil er sich eng an die Realität des Unternehmens und seine Planung orientiert. Kein Unternehmen würde seine Planung nur daraufhin untersuchen, welche Aktivitäten nur mit dem Risiko eines Fehlschlags verbunden sind.

Der wichtigste Punkt bei der Suche nach einer Antwort auf die Frage „Alter Wein in neuen Schläuchen?“ ist allerdings im Kontext mit der Betrachtung der Risiken zu suchen. Der traditionelle Ansatz des Risiko-Management geht von der Überlegung aus, dass zunächst alle Einzelrisiken zu analysieren sind, die eine gewisse Relevanz für den Unternehmenserfolg haben. Danach werden diese Einzelrisiken in irgendeiner Form bewältigt. Dazu werden verschiedene Einzelmaßnahmen, wie z. B. Verzicht auf bestimmte Unternehmensaktivitäten, Substitution fixer durch variable Kosten, Transfer von Risiken auf Versicherungsmärkte durchgeführt.

Aber ist diese Vorgehensweise überhaupt sinnvoll? Ist die Minimierung von Einzelrisiken ökonomisch sinnvoll oder vernichtet sie nicht vielmehr Unternehmenswerte?

Solche und ähnliche Frage drängen sich auf, wenn es um eine möglichst schlüssige Methodik bei der Analyse, Steuerung und Optimierung von Risiken geht. Dabei kann es zunächst keinesfalls um Einzelrisiken gehen. Wenn man davon ausgeht, dass das Eigenkapital eines Unternehmens dem Risikoumfang entsprechen soll, dann wird klar, dass nur die Betrachtung einer Gesamtrisikoposition für den Unternehmensleiter interessant sein kann.

Einem Anteilseigner oder Aktionär kann es gleichgültig sein, ob Ertragsziele durch den Verlust von Kunden oder durch den Brand einer Produktionsstätte verfehlt worden sind. Nicht zuletzt deshalb ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen mit der Steuerung seiner Gesamtrisikoposition beschäftigt. In diesem Kontext ist auch die Frage der Risikobewältigung zu sehen. Nicht Risikominimierung ist angezeigt, sondern Risikooptimierung. Wenn es tatsächlich um die Risikominimierung gehen sollte, dann würden Unternehmen ihre Unternehmensaktivitäten weitgehend einstellen müssen und das Eigenkapital in festverzinslichen Wertpapieren anlegen.

2. Quo vadis Risk-Management?

Durch das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG steht für Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) einerseits und die zunehmende Bedeutung von Ansätzen einer wertorientierten Unternehmensführung (Shareholder-Value) andererseits gewinnt die strategische Dimension des Risiko-Managements zunehmend an Bedeutung. Dabei sind zwei Entwicklungsstufen erkennbar (vgl. Abbildung 2):

- Absicherung des Geschäftsbetriebes, d. h. Erreichung des Erwarteten durch Vermeidung von Abweichungen;
- Verbesserung des Shareholder-Value durch die Betrachtung von Chancen und Risiken.

Bei der Absicherung des Geschäftsbetriebes geht es um die Reduzierung der Ergebnisabhängigkeit von unsicheren Ereignissen, um die Vermeidung von Plan/Ist-Abweichungen und die Sicherstellung, dass die Ergebnisse innerhalb einer bestimmten Bandbreite liegen. Es steht die Aufhebung einer faktischen Trennung zwischen Risiko-Management und Unternehmensplanung im Vordergrund. Dabei werden die Risiken in den Kontext des Planungsprozesses gestellt und mögliche Planabweichungen betrachtet. In der Folge werden die Risiken bewertet und im Bedarfsfall (bei zu großen Streuungen) vermieden, vermindert oder transferiert.

Wertorientierte Unternehmenssteuerungssysteme zeigen, dass Risiken – über den Diskontierungsfaktor der zukünftigen Free-Cash-Flows – den Unternehmenswert und damit die primäre Zielgröße der strategischen Planung maßgeblich mitbestimmen. Es ist offensichtlich, dass nicht nur Umsatzwachstum und Renditeoptimierung den Unternehmenswert beeinflussen, sondern auch die Kapitalkosten.

Die erforderliche Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist vom Risikoumfang abhängig. Das Eigenkapital ist schließlich das Risikodeckungspotenzial eines Unternehmens, das die aggregierten Wirkungen der Risiken zu tragen hat. Für eine fundierte Beantwortung

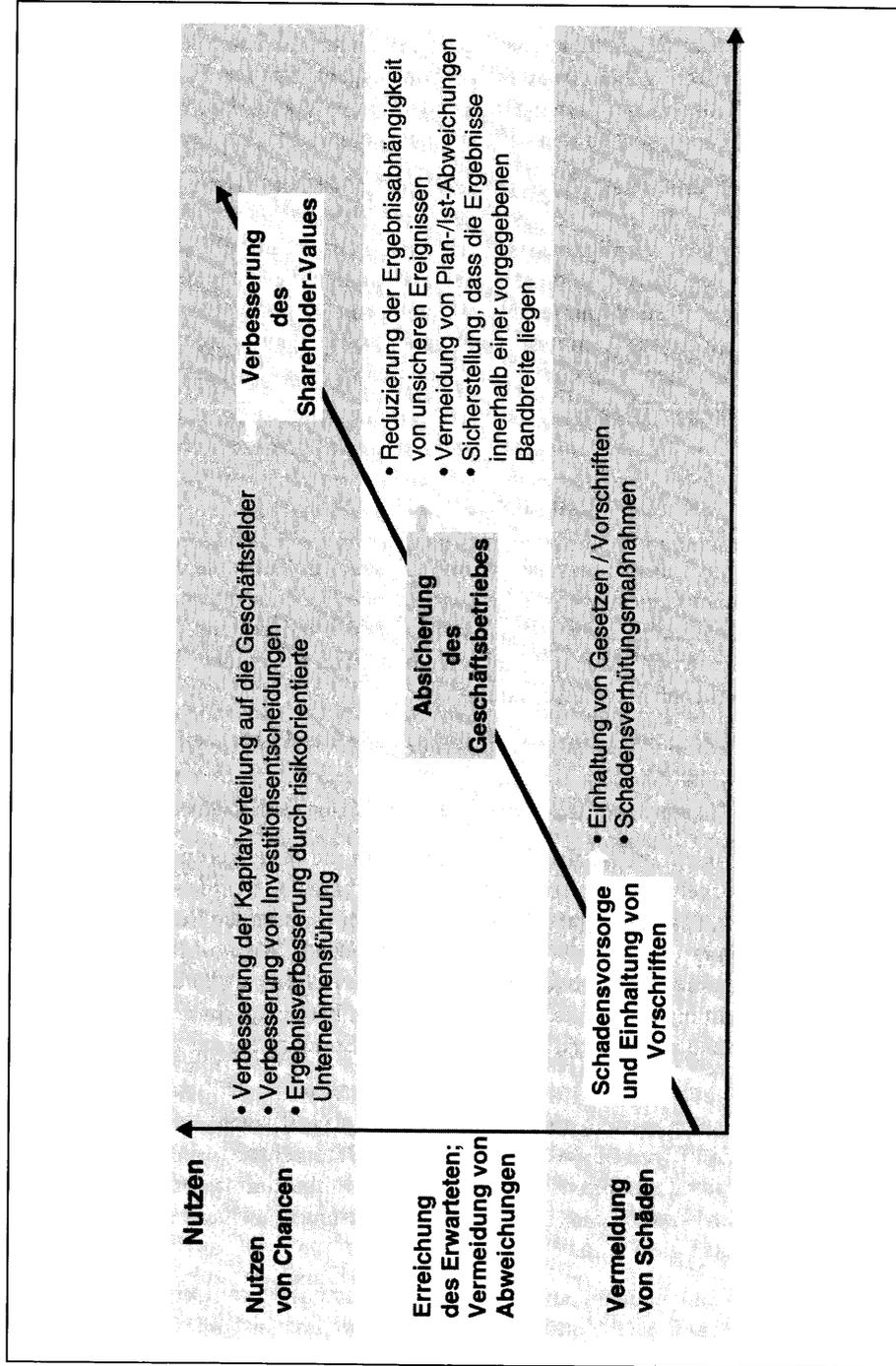


Abbildung 2: Quo vadis Risk-Management? (in Anlehnung an Rieder, 1997)

Die Frage nach der angemessenen Eigenkapitalausstattung ist eine fundierte Risikobetrachtung unumgänglich. Da Eigenkapital teurer ist als Fremdkapital, sollte eine unnötig hohe Ausstattung des Unternehmens mit Eigenkapital vermieden werden, weil dies die Gesamtkapitalkosten steigert und Unternehmenswert senkt.

Es wird deutlich, an wen sich innovative Risk-Management-Dienstleistungen wenden: an das Topmanagement des Unternehmens im Allgemeinen und an den Geschäftsleiter Finanzen im Speziellen. Damit wird auch die Bedeutung des Risiko-Managements zunehmen.

3. Nachfrage von Dienstleistungen vor dem KonTraG

Vor dem 1.5.1998 (Inkrafttreten des KonTraG) haben sich Unternehmen mehr oder weniger intensiv bzw. systematisch, aber nicht holistisch mit Risk-Management beschäftigt. Dabei konnte man folgende Ansätze erkennen:

- Identifizierung und Bewältigung von Prozessrisiken der Wertschöpfungskette;
- Identifizierung und Bewältigung von Risiken aus den Supportprozessen;
- Betrachtung von Chancen und Gefahren der künftigen Entwicklung im Kontext der strategischen und operativen Planung.

Für die Bewältigung von Prozessrisiken im Kontext der Wertschöpfungskette waren in der Regel die Prozess- und/oder Funktionsverantwortlichen selbst zuständig. Technische, organisatorische und personelle Maßnahmen mit hohem Detaillierungsgrad wurden aktiviert, um Einzelrisiken, wie z. B. die Abhängigkeit bzw. das Ausfallrisiko eines Schlüssellieferanten zu bewältigen. Die Lösungsansätze wurden entweder mit „Bordmitteln“ erarbeitet oder unter Beteiligung von externen Beratern eingesetzt. Korrelationen zwischen den Risiken, Diversifikationseffekte und Synergien wurden dabei ebenso wenig betrachtet, wie die Verbindung von Risiken mit Zielgrößen bzw. Zielsysteme.

Für die Bewältigung der versicherungswürdigen Risiken waren die Versicherungsmanager zuständig. Dabei wurden sie entweder von den Versicherern und deren „Sicherheitsexperten“ oder von Versicherungsmaklern unterstützt. Die Versicherungsmakler sorgen über die Sicherheitsberatung hinaus auch für eine gewisse Preistransparenz. Die Performancemaße waren vor allem der Preis für die Policen und die Qualität der Bedingungen. Andere, nicht versicherungswürdige Risiken wurden von den Verantwortlichen der Wertschöpfungs- und Supportprozesse selbst gemanagt.

Meist unabhängig davon wurden die Risiken aus den Supportprozessen betrachtet und gemanagt. Besondere Beachtung fanden dabei die Risiken aus den Bereichen Informationstechnologie (IT) und Finanzen. Sowohl die IT-Manager als auch die Treasurer haben aufgrund der hohen Bedeutung zum Teil ausgefeilte Systeme zur Identifizierung und Steuerung von Prozessrisiken generiert.

Dementsprechend detailliert und spezialisiert wurden auch Beratungsdienstleistungen nachgefragt. Qualitätsmanagement, TQM, ISO-Zertifizierung waren Ansätze, die nicht

zuletzt der Prozesssicherheit dienen und damit mehr oder weniger dem Risiko-Management zuzuordnen sind. Auch die Seminaranbieter haben sich nicht ganzheitlich, sondern eher detailliert mit Fragen des Risk-Management auseinandergesetzt. Andere Spezialisten unterstützten die Unternehmen bei der Bewältigung reiner Finanzmarktrisiken.

Darüber hinaus wurden – und damit nicht konsistent – im Rahmen der Planung Risiken und Chancen der künftigen Entwicklung, wie z. B. Investitionen in neue Märkte und/oder neue Produkte, Entwicklung neuer Geschäftsfelder, Veränderungen (make or buy) der Wertschöpfungsaktivitäten betrachtet und in der Regel mit „best and worst-case Szenarien“ beschrieben. Eine tatsächliche Quantifizierung von relevanten Risiken und Abbildung dieser Risiken in einem Unternehmensmodell, z. B. einer G+V war eher selten anzutreffen. In der Regel waren Insellösungen anzutreffen, die eine Aussage über die Gesamtrisikosituation eines Unternehmens nicht erlaubten.

Unternehmen, die sich bereits mit wertorientierten Steuerungssystemen beschäftigten, haben zwar einerseits Umsatz, Kosten und Rendite betrachtet und optimiert, andererseits aber Risiken und deren Auswirkungen auf die Kapitalkosten entweder völlig außer Acht gelassen, oder mit Pauschalannahmen unterlegt.

4. Veränderungen bei der Nachfrage von Dienstleistungen nach dem KonTraG

Unmittelbar nach Inkrafttreten des KonTraG haben – zunächst – börsennotierte AGs begonnen, ihre vorhandenen Systeme (siehe oben) zu überprüfen und auf „KonTraG-Konformität“ zu trimmen. Dabei konnte man zwei Arten von Veränderungsprozessen feststellen:

- (1) Unternehmen, die ausschließlich am Testat der Wirtschaftsprüfer interessiert waren, aber ansonsten an dieser Thematik wenig Interesse zeigten;
- (2) Unternehmen, die das KonTraG als Katalysator nutzten, um vorhandene Schwächen ihrer oben beschriebenen Insellösungen zu eliminieren.

Die erst genannten Unternehmen haben den Prüfungsstandard des IDW (vgl. Abbildung 3) so interpretiert, dass es um die Identifizierung und Bewältigung von Einzelrisiken geht, die eine Bestandsgefährdung auslösen könnten. Die ökonomisch sinnvolle und notwendige Aggregation von Risiken – wie sie im Übrigen auch vom IDW gefordert wird – ist von diesen Unternehmen ignoriert worden. Eine Vernetzung von Risiko-Management- und Planungssystem fand nicht statt.

Anders betrachtet, haben die Unternehmen nur die bisherigen Ansätze der Risikoidentifikation dokumentiert und die Einzelrisiken dahingehend überprüft, ob diese eine Bestandsgefährdung auslösen können. Diese Überprüfung oder Bewertung fand in der Regel mit Hilfe von „Riskmaps“ statt, in der einerseits Tragweiten von Risiken und andererseits Wahrscheinlichkeiten abgebildet wurden. Dabei wurden vor allem Schadensklassen gebildet. Solche ordinalen Skalen sind aber nicht zu aggregieren, weshalb die Aussagekraft solcher Ansätze zweifelhaft erscheint. Eine Veränderung der Gesamt-

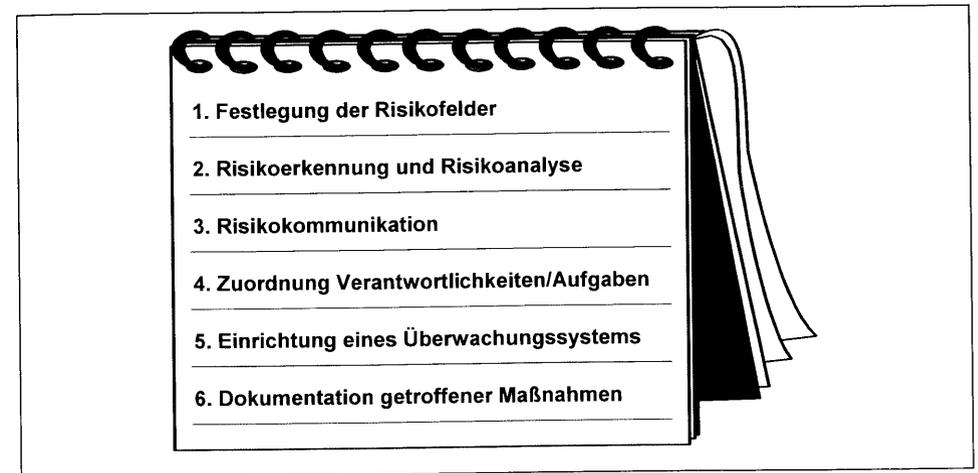


Abbildung 3: Der IDW-Prüfungsstandard

risikoposition haben diese Aktivitäten deshalb nicht bewirkt. Wie bisher ist das Risiko-Managementsystem ein „stand-alone-System“, das keine Beziehung zu einer Zielgröße hat.

Bei den anderen Unternehmen konnte man erneut zwei Stoßrichtungen erkennen. Unternehmen, die sich bereits innovativ mit der Thematik der wertorientierten Unternehmensführung beschäftigten, haben die Gelegenheit zum Anlass genommen, ihre Ansätze zu überdenken und neu aufzustellen. Andere Unternehmen haben wenigstens ihre Planungssysteme massiv aufgerüstet, methodische Fehler bei der Bewertung und Steuerung von Risiken eliminiert und eine sinnvolle Vernetzung der Insellösungen herbeigeführt. Das Testat und damit die KonTraG-Konformität waren lediglich eine angenehme Begleiterscheinung.

Entsprechend entwickelt hat sich das Angebot an Beratungsdienstleistungen. Unmittelbar nach Verabschiedung des KonTraG haben sich alle großen Seminaranbieter auf dieses Thema gestürzt, die Publikationen in den entsprechenden Fachzeitschriften haben schlagartig zugenommen. Auf der Beratungsseite haben sich vor allem die Beratungsgesellschaften der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit dem Risiko-Management beschäftigt.

5. Die ersten Jahre nach dem KonTraG – was nun?

Nachdem das KonTraG nun seit 1998 in Kraft ist und die ersten Prüfungen der Wirtschaftsprüfer gelaufen sind, ist die Frage „zwei Jahre KonTraG – was nun?“ mehr als berechtigt. Haben Wirtschaftsprüfer den Jahresabschluss 1999 noch ausgesprochen wohlwollend beurteilt, wenn es um das Risiko-Managementsystem ging, werden die Fragen von

7. IT-Unterstützung der Risiko-Managementsysteme

Wie bei *ERP*-, *Supply-Chain*- oder *Customer-Relationship*-Projekten, so wird auch bei Risiko-Managementprojekten die Unterstützung der Ansätze durch die Informationstechnologie eine wichtige Rolle spielen. Viele Risiko-Managementsysteme, die als „Papierversion“ in den Aktenschränken der Risiko-Controller und Risk-Owner stehen, werden wohl langfristig kaum überleben. Bei der Recherche nach geeigneter Software stellt man fest, dass vor allem Software existent ist, die bei Banken zur Steuerung der Finanzmarktrisiken Einsatz findet. Die Komplexität dort ist hoch, daher sind solche hoch spezialisierten Tools für eine integrierten Einsatz eher untauglich.

Auch die Versicherungswirtschaft hat Software auf den Markt gebracht, wenn es um die Verdichtung und Auswertung von Schäden geht. Die Berechnung von PML oder optimalen Selbstbehalten gehört in ebenfalls in deren Repertoire.

Wenn man allerdings davon geht, das ein innovatives Risiko-Managementsystem hoch aggregiert Informationen liefern soll, die etwas mit Kapitalkosten und Unternehmenswert zu tun haben, dann dürften eher die Anbieter von Managementinformationssystemen diejenigen sein, die als ersten einen integrierten Ansatz im Kontext eines *IT*-Tools abbilden werden.

Ablaufplan: Einführung eines Risiko-Managementsystems

Günther Reh

1. Fragestellungen

Risiko-Management ist in erster Linie Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Abteilungen, Prozessen und Funktionen des Unternehmens. Schließlich soll es durch sie „gelebt“ und als ständiger Prozess weitergeführt werden. Dafür ist es jedoch erforderlich, die Mitarbeiter mit den Methoden und Vorgehensweisen der jeweiligen Teilprozessschritte vertraut zu machen, um die erforderlichen Ergebnisse zu erzielen.

Die damit verbundenen Aufgaben sind sowohl in Bezug auf die beanspruchten Ressourcen als auch hinsichtlich der Inhalte umfangreich und komplex und erfordern ein hohes Maß an Koordinations- und Steuerungsaktivitäten, um eine termin-, inhalts- und kostengerechte Zielerreichung zu gewährleisten. Beste Voraussetzungen also, diese Aufgaben in ein klar definiertes Projekt zu überführen und strukturiert abuarbeiten.

Risiko-Management soll zwar permanenter Bestandteil der täglichen Arbeit werden, doch für die erstmalige Einführung sind ein funktionierendes Projekt und optimales Projektmanagement die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Risiko-Management „mal eben so“ im Rahmen der operativen Tagesarbeit zu integrieren ist zum Scheitern verurteilt, so sind unsere Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit.

In diesem Kapitel gehen wir daher insbesondere auf folgende Fragen ein:

- Aus welcher Intention heraus sollen sich Unternehmen mit Risiko-Management beschäftigen?
- Wie können Risiko-Managementprojekte gestaltet werden?
- Welche Mitarbeiter und Teams sind in den Prozess einzubinden?
- Welche Teilschritte umfasst ein Risiko-Managementsystem?
- Wie sieht der Workshop-Ablauf für die Identifikation von Leistungsrisiken aus?
- Welche Herausforderungen und Barrieren bestehen im Projektumfeld?

2. Intention des Risiko-Managements

Nach dem KonTraG ist der (Gesamt)vorstand einer Aktiengesellschaft verpflichtet, ein System zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken zu implementieren und für dessen laufende Überwachung Sorge zu tragen.