

Veröffentlicht in

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

„Risiko-Management im Überblick“  
S. 13-16

Mit freundlicher Genehmigung des  
Gabler Verlag, Wiesbaden  
([www.gabler.de](http://www.gabler.de))

---

# Risiko-Management im Überblick

Werner Gleißner

Mit dem am 1. Mai 1998 verabschiedeten „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) hat das Risiko-Management in Deutschland einen neuen Stellenwert erhalten. Durch die inzwischen implementierten Risiko-Managementsysteme ist zumindest teilweise bei den Aktiengesellschaften ein deutlich höherer Grad an Transparenz über die Risikosituation erreicht worden. Die Anforderungen des KonTraG – bzw. die Präzisierung im entsprechenden Prüfungsstandard des IDW (Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer) (IDW PS 340) – sind in vielen Unternehmen inzwischen umgesetzt bzw. die Umsetzung befindet sich in der Schlussphase.

Gerade initiiert durch die zunehmende Bedeutung des Risiko-Managements in Folge des KonTraG gab es in den letzten zwei Jahren eine große Anzahl neuer Veröffentlichungen zu diesem Thema. Das vorliegende Buch hat eine klare betriebswirtschaftliche Schwerpunktsetzung. Es will einen Beitrag dazu leisten, den ökonomischen Mehrwert, den Risiko-Managementsysteme für Unternehmen jeder Größe und jeder Branche schaffen können, zu nutzen und bei der Umsetzung derartiger Systeme Hilfestellung zu leisten.

Nach dieser Einführung wird sich das nächste Kapitel des Buches mit Entwicklungstendenzen des Risiko-Managements als Ganzes auseinandersetzen. Das anschließende dritte Kapitel befasst sich mit dem konkreten Aufbau eines Risiko-Managementsystems in einem Unternehmen. Wir zeigen hier einen praxisbewährten Ablaufplan und weisen auf typische Probleme und Herausforderungen in solchen Projekten hin.

Aufbauend auf diesen grundlegenden Artikeln als Einführung befasst sich der zweite Teil – mit insgesamt vier Beiträgen – mit der Bedeutung des Risiko-Managements im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung. Obwohl bekannt ist, dass Risiko-Management einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts leistet, ist diese Verbindung zwischen Risiko-Management und wertorientierter Unternehmenssteuerung bisher wenig beachtet worden. Die heute – insbesondere durch die KonTraG-Anforderungen – eher getriebene Einführung von Risiko-Managementsystemen konzentriert sich hier mehr auf die Erfüllung formaler (organisatorischer) Anforderungen als auf diesen betriebswirtschaftlichen Aspekt. Im vierten Kapitel „Das Paradigma der Wertorientierung“ werden zunächst die grundlegenden Gedanken einer wertorientierten Unternehmensführung zusammenfassend dargestellt. Hierbei wird insbesondere verdeutlicht, welche Bedeutung – nicht nur für Aktiengesellschaften – wertorientierte Strategien im Rahmen der Zukunftsgestaltung von Unternehmen haben. Da der gemäß der Discounted-free-Cash-Flow (DfCF)-Methode ermittelte Unternehmenswert als maßgebliche Zielgröße der Unternehmen von den heute und zukünftig erwirtschafteten verfügbaren liquiden Mitteln (Free-Cash-Flows) einerseits sowie den die Weighted Average Costs of Capital (WACC) beeinflussenden Risiken andererseits abhängen, ordnet dies auch das Risiko-Management

in den Kontext der wertorientierten Unternehmensführung. In dem folgenden Beitrag werden die Grundgedanken der wertorientierten Steuerung vertieft, und es wird insbesondere aufgezeigt, wie in der Praxis ein integriertes wertorientiertes Unternehmensführungssystem gestaltet werden kann, das ein strategisches Steuerungssystem (speziell eine Balanced Scorecard) mit einem Risiko-Managementsystem verbindet. Mit dem Beitrag „Wertorientierte strategische Steuerung“ wird schließlich weiterführend auf praktisch anwendbare Verfahren der wertorientierten Steuerung eingegangen. Dabei wird auch aufgezeigt, wie man den Unternehmenswert berechnet und von welchen Werttreibern dieser abhängt. Das in diesem Beitrag präsentierte strategische Steuerungssystem zeigt, wie bewährte betriebswirtschaftliche Planungsinstrumente (z. B. Portfolioanalyse, Risiko-Management, Rentabilitätsanalyse) im Kontext eines umfassenden strategischen Planungssystems miteinander verbunden werden können. Es wird dargestellt, dass Risiko-Management keinesfalls ein neues (bürokratisches) und isoliertes Teilsystem eines Unternehmens darstellt, sondern grundsätzlich als integraler Bestandteil eines Gesamtsteuerungssystems zu verstehen ist, das durch seine Vernetzung mit anderen Teilsystemen (z. B. dem Controlling) eine Verbesserung der Informationsgrundlage für unternehmerische Entscheidungen liefert. Zur Verdeutlichung der praktischen Anwendung eines wertorientierten Risiko-Managements wird im folgenden Beitrag aufgezeigt, wie die Risikobewältigungsstrategie (z. B. der Risikotransfer über Versicherungen) optimiert werden kann, indem man verschiedene Alternativen bezüglich ihres Beitrags zum Unternehmenswert vergleicht.

Der dritte Teil des Buches – bestehend aus sieben Beiträgen – stellt die wichtigsten Methoden und Instrumente des Risiko-Managements dar. Damit werden die „Werkzeuge“ für den Aufbau von Risiko-Managementsystemen erläutert. Da in der Literatur bereits umfangreiche Ausarbeitungen zu Methoden der Risikoanalyse für Banken und Versicherungen zu finden sind (speziell zu Finanzmarkt- und Kreditrisiken), ist die Schwerpunktsetzung bei dieser Darstellung auf diejenigen Verfahren gelegt worden, die insbesondere für Handels- und Industrieunternehmen von Bedeutung sind. Im achten Kapitel – „Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken“ – werden die grundlegenden Methoden erläutert. Der Beitrag enthält zunächst eine Checkliste über die bei einer Risikoidentifikation zu betrachtenden Risikofelder, um Anwendern eine praktische Unterstützung für ihre Risikoanalyse zu liefern. Anschließend wird auf die Messung von Risiken etwas genauer eingegangen, weil hier in der Praxis erhebliche Mängel bestehen. Es wird daran erinnert, dass Risiken immer nur die unerwarteten Veränderungen der interessierenden Zielgröße (z. B. Gewinn) darstellen, was dem Einsatz geeigneter Prognoseverfahren im Kontext des Risiko-Managements einen hohen Stellenwert gibt. Zudem geht der Beitrag auf das Thema Risikoaggregation ein; ein Themenfeld, das in der Fachliteratur (zumindest im Kontext von Risiko-Management für Industriebetriebe) meist vollständig vernachlässigt wird. Offensichtlich ist jedoch, dass es nach einer Identifikation und Bewertung einzelner Risiken erforderlich ist, Aussagen über den Gesamtrisikoumfang eines Unternehmens zu treffen. Nur so kann beispielsweise beurteilt werden, ob das in einem Unternehmen vorhandene Eigenkapital (das Risikodeckungspotenzial) ausreichend ist, um die vorhandenen Risiken insgesamt abzudecken. Mit der Monte-Carlo-Simulation wird ein leistungsfähiges Verfahren vorgestellt, das in der Lage ist, unterschiedlichste Arten von Risiken im Kontext der

Unternehmensplanung des Unternehmens zu aggregieren und so die Konsequenzen aller Risiken für die unternehmerischen Zielgrößen auszudrücken. Die Risikoaggregation zeigt somit, welche „Streuungsänderungen“ durch die kombinierte Wirkung aller Risiken bezüglich der für den Unternehmenserfolg maßgeblichen Zielgrößen entstehen. Zudem wird erläutert, dass die Risikoaggregation, die insbesondere den Eigenkapitalbedarf eines Unternehmens oder Geschäftsfeldes bestimmt, zwingend notwendige Voraussetzung für die im Kontext jeder Unternehmensführung nötige Bestimmung einer risikoadäquaten Eigenkapitalallokation sowie der Kapitalkostensätze ist.

Mit dem zehnten Kapitel – „Strategisches Risiko-Management und Risikopolitik“ – wird auf die strategische Dimension des Risiko-Managements eingegangen. Einerseits wird aufgezeigt, wie man eine Unternehmensstrategie unter Risikogesichtspunkten analysiert (also beispielsweise die Bedrohung von Erfolgsfaktoren herleitet). Andererseits wird aufgezeigt, welche Aussagen die Unternehmensführung im Rahmen der Risikopolitik formulieren sollte, um damit einen Orientierungsrahmen für die Gestaltung des Risiko-Managements zu bieten. Im Kapitel „Frühwarnung und Prognoseysteme“ werden Instrumente vorgestellt, die darauf abzielen, für das Unternehmen kritische Entwicklungen möglichst früh zu erkennen und so der Unternehmensführung Zeit zu verschaffen.

Die beiden folgenden Fachbeiträge dieses Buchteils befassen sich mit dem organisatorischen Aufbau der Risiko-Managementsysteme und den dabei einzusetzenden Hilfsmitteln. Zunächst einmal wird aufgezeigt, welche grundsätzlichen Anforderungen an die Organisation eines Risiko-Managementsystems zu stellen sind, wobei naheliegenderweise die Anforderungen des KonTraG und die Interpretation durch die Wirtschaftsprüfer einen maßgeblichen Eckpfeiler bilden. Beide Beiträge sind sehr praxisorientiert: Sie verdeutlichen, welche organisatorischen Regelungen in einem Unternehmen zu treffen sind, wie man diese dokumentiert, um insgesamt ein (auch für den Nutzer vertretbares) Risikohandbuch aufzubauen. Die Darstellung wird durch konkrete Beispiele, Checklisten und Formblätter vervollständigt. Damit erhält der Leser konkrete, auf das eigene Unternehmen übertragbare Hilfsmittel (z. B. Analyseblätter für Risiken), die beim Aufbau des eigenen Risiko-Managements sehr hilfreich sind.

Bei der Betrachtung der heute in Unternehmen implementierten Risiko-Managementsysteme fällt auf, dass diese – insbesondere aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive – oft noch erhebliche Schwächen aufweisen. Vor allem durch die oft im Vordergrund stehende Zielsetzung der Erfüllung der formalen Anforderungen des KonTraG sind spezifisch Schwachstellen aufgetreten. Beispielsweise sind die organisatorischen Regelungen zu bürokratisch, es fehlen Verfahren zur Risikoaggregation und die quantitative Beschreibung der Risiken ist unbefriedigend. Der Fachbeitrag „Ratschläge für ein leistungsfähiges Risiko-Management“ will praktische Hilfestellung beim Aufdecken von Schwachpunkten des eigenen Risiko-Managementsystems liefern. Er richtet sich damit insbesondere an Unternehmen, die bereits ein Risiko-Managementsystem implementiert haben und dieses nun optimieren möchten. Der Beitrag wird abgeschlossen durch eine Checkliste mit 30 besonders häufigen Schwachpunkten von Risiko-Managementsystemen.

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-

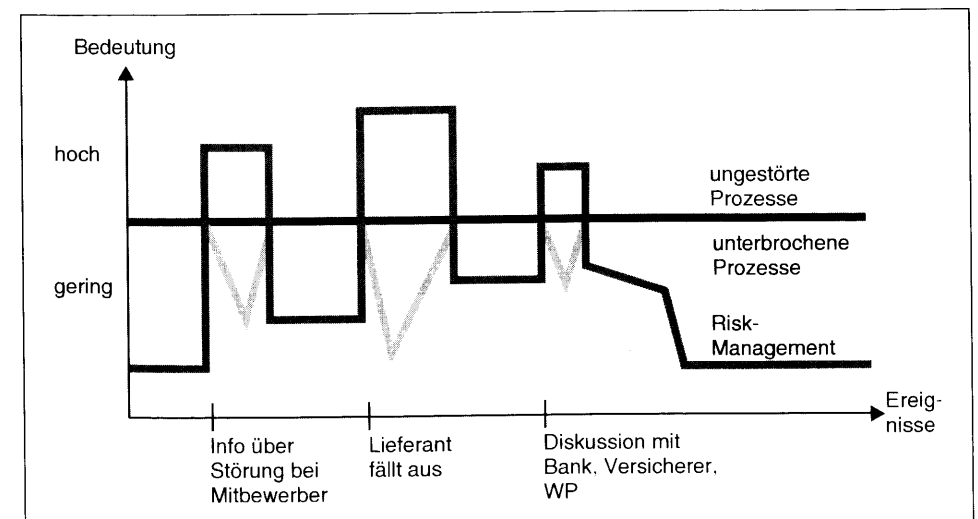


Abbildung 1: Situatives Risk-Management