

Veröffentlicht in

“Accounting”

Heft Mai/2003

“Überzeugendes Risikomanagement - Voraussetzung
für ein gutes Rating”

Seite 5-6

Mit freundlicher Genehmigung der Accounting-Redaktion,
Rudolf Haufe Verlag, Freiburg
(<http://www.haufe.de>)

Banken fordern Zukunftseinschätzung

Überzeugendes Risikomanagement – Voraussetzung für ein gutes Rating

In Anbetracht immer turbulenterer Veränderungen des unternehmerischen Umfelds, dem Entstehen neuer Risiken und dem gerade seit den Terroranschlägen vom 11. September 2001 zu beobachtenden massiven Anstieg der Risikotransferkosten (Versicherungsprämien), wird die ökonomische Bedeutung des Risikomanagements immer offensichtlicher.

Die Fähigkeit eines fundierten Abwägens von Chancen und Gefahren (Risiken) wird in Anbetracht der Unvorhersehbarkeit der Zukunft zu einer der zentralen Kompetenzen der Unternehmensführung. Gerade bei mittelständischen Unternehmen hat die Erkenntnis, dass erfolgreiches Unternehmertum letztlich wesentlich von den richtigen Entscheidungen beim Abwägen von Chancen und Gefahren abhängt, erheblich zu einer intensiveren Beschäftigung mit dem Thema Risikomanagement geführt. Die Bedeutung des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) von 1998 ist dabei vergleichsweise gering, obwohl in der Gesetzesbegründung durchaus darauf hingewiesen wurde, dass auch bei mittelständischen Unternehmen persönliche Haftungsrisiken auf die Unternehmensführung zukommen können, wenn keine adäquaten Systeme zur Identifikation und dauerhaften Überwachung der Risiken nachweislich implementiert sind.

Die Erfahrung zeigt, dass der normative Druck bezüglich des Themas Risikomanagement mehr durch Basel II und die Banken als durch das KonTraG ausgelöst wird. Die meisten Kreditinstitute haben in der Zwischenzeit in ihren Kriterienkatalog das Thema Risikomanagement aufgenommen oder werden es in nächster Zeit aufnehmen. Es zeigt sich jedenfalls sehr deutlich, dass dessen Bedeutung zunimmt und wohl in der Regel nun gleichgesetzt werden kann mit Fragen wie der zur „Qualität des Rechnungswesens“ oder der zum „Controlling“. Die Bedeutung des „Risikomanagementsystems“ steigt jedoch objektiv betrachtet besonders an, wenn ein Unternehmen eine erhöhte Risikoposition aufweist. Dies gilt beispielsweise bei Unternehmensgründungen, Übernahmen, Krisen- und Sanierungssituationen oder außergewöhnlichen Projekten (große Forschungsprojekte, Markteintritte, Großinvestitionen). In derartigen Situationen, die häufig zugleich viel Kapital erfordern, erwartet eine Bank vernünftigerweise eine effiziente Überwachung

der damit verbundenen Risiken. Gerade in diesen Fällen wird (oder sollte zukünftig) jede Bank das Thema Risikomanagement als wesentliches Rating-Kriterium ansehen. Ergänzend ist zu erkennen, dass – wie unsere Gespräche mit Banken zeigen – immer mehr Banken daran interessiert sind, komplette Risikoanalysen (Risikoinventare) von Kunden zu erhalten und auch den Umfang der Risiken im Kontext der Unternehmensplanung (Planungssicherheit) einschätzen wollen. Dies ist naheliegend, weil die Banken bisher zwar die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens relativ gut beurteilen können, nicht aber den tatsächlichen Risikoumfang. Bei manchen Banken gibt es durchaus Überlegungen, für die Bereitstellung solcher detaillierten Risikoinformationen (und der damit erreichbaren

Transparenz) verbesserte Zinskonditionen anzubieten. Bisher waren detaillierte Prüfungen der Risikomanagementsysteme durch die Bank wohl sehr selten. In ihren Anforderungen bezüglich des Themas Risikomanagement orientieren sich die Banken in den uns bekannten Fällen im Grundsatz an den IDW-Prüfungsstandards (PS 340), den die Wirtschaftsprüfer im Kontext des KonTraG entwickelt haben, wobei natürlich je nach Unternehmensgröße spezifische „Vereinfachungen“ geplant sind. Ein Unternehmen sollte also eine Dokumentation des „Risikomanagementsystems“ aufweisen. Die Verantwortlichkeit für die Identifikation und laufende Überwachung der Risiken sollten im Unternehmen eindeutig geklärt und Aussagen über die gesamte Risikopolitik und insbesondere Limite für bestimmte Risiken (oder Schwellenwerte für Risikoindikatoren) fixiert werden. Als „Output“ des Risikomanagementsystems erwarten Banken insbesondere das bereits angesprochene Risikoinventar. Im Interesse des Unternehmens selbst sollten zudem die folgenden Kernfragen des

strategischen Risikomanagements beantwortet sein:

1. Strategische Risiken: Welche Faktoren bedrohen Erfolg und Erfolgspotenziale?
2. Welche Kernrisiken soll das Unternehmen tragen?
3. Welcher risikoadjustierte Erfolgsmaßstab ist Basis der Unternehmenssteuerung?
4. Wieviel Eigenkapital ist als „Risikodeckungspotenzial“ nötig?

Zusätzlich zeichnet sich ab, dass zunehmend mehr Banken daran arbeiten, die Konsequenzen der Unternehmensplanung explizit im Rating zu berücksichtigen. Ausschlaggebend für die Insolvenzwahr-

Billigere Kredite durch fundiertes Risikomanagement

scheinlichkeit und damit das Rating eines Unternehmens sind die in der (hoffent-

lich glaubwürdigen) Planung des Unternehmens ausgedrückten Entwicklungen in der Zukunft. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit (Wahrscheinlichkeit für Überschuldung oder Illiquidität) eines Unternehmens bestimmt maßgeblich seine Ratingstufe. Diese Insolvenzwahrscheinlichkeit ist dabei abhängig vom zukünftig **erwarteten Ertragsniveau**, dem **Umfang der Risiken** (die zu Abweichungen von diesen Ertragserwartungen führen können) und dem **Risikodeckungspotenzial** (Liquiditätsreserven und Eigenkapital zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste). Die Betrachtung dieser Determinanten des Ratings zeigt, dass ein fundiertes Rating-Urteil Informationen über den Risikoumfang eines Unternehmens benötigt. Idealerweise sollte die Planung des Unternehmens nicht nur anzeigen, welche Entwicklung „im Mittel“ zu erwarten ist, sondern auch den durch die Risiken bedingten Umfang möglicher Planabweichungen (Planungssicherheit) angeben. Aus einer derartigen chancen- und risikoorientierten Planung („Stochastische Planung“) lässt sich theoretisch unmittelbar auf die Insolvenzwahrschein-

Autor: Dr. Werner Gleißner, Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Nürnberg. (E-Mail: w.gleissner@rmce.de)

lichkeit eines Unternehmens schließen. Derartige innovative Verfahren sind jedoch heute bei den Kreditinstituten noch kaum vorzufinden (vgl. zur Methodik Gleißner/Füser, „Leitfaden Rating“, 2002). Welche Hilfsmittel stehen nunmehr einem Unternehmer zur Verfügung, sich mit den Herausforderungen des Risikomanagements so zu befassen, dass zugleich die Verbesserung des Ratings möglich ist? Die Vorbereitung auf Gespräche mit der Bank zum Thema Risikomanagement sollte zumindest zwei Teilaspekte abdecken:

1. **Vorbereitung eines Risikoinventars**, das, nach Relevanz sortiert, die wichtigsten Risiken des Unternehmens anzeigt. Da diese Risiken die Ursachen für mögliche Abweichung der gegenüber den Banken kommunizierten Ergebnisplanungen darstellen, helfen derartige Informationen, eingetretene Planabweichungen nachvollziehbar zu erklären.
2. **Entwicklung und Dokumentation eines Risikomanagementsystems**, das insbesondere Obergrenzen (Limite) für wesentliche Risikoarten fixiert und die Verantwortlichkeiten bezüg-

lich der kontinuierlichen Überwachung der wichtigsten Risiken regelt.

Um diese Aufgaben zu lösen, bietet sich der Einsatz geeigneter Software an, die bei der Identifikation der Risiken ebenso hilft wie bei der Fixierung sämtlicher wesentlichen Regelungen der Risikoüberwachung. Durch ein Checklisten gestütztes Verfahren zur Identifikation der maßgeblichen Risiken eines Unternehmens schafft eine solche Software zunächst Transparenz hinsichtlich der Risikosituation (Risikoinventar).

Alle für das Unternehmen maßgeblichen Risiken können dabei (auch unterschieden in einzelne Szenarien) hinsichtlich Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit quantitativ bewertet werden. Da sich die Risikosituation eines Unternehmens im Zeitverlauf ändert, unterstützt eine solche Software den Aufbau eines Risikomanagementsystems, das orientiert an den Vorgaben des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) für jedes Risiko erfasst, in welcher Weise dieses laufend zu überwachen ist. Dabei wird beispielsweise jedem Risiko zugeordnet, wer für die Überwachung verantwortlich ist, in welchem Turnus das Risiko zu überwachen ist und welche Frühwarnindikatoren kritische Entwicklungen bezüglich eines Risikos anzeigen. Um den Umgang mit einem Risiko zu unterstützen und auf eine Optimierung der Risikoposition hinzuwirken, wird zudem ein Controlling von präven-

tiven und reaktiven Maßnahmen hinsichtlich jeden Risikos angeboten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Risikomanagement eines Unternehmens in Anbetracht turbulenter Veränderungen des Unternehmensumfelds zu einem immer wesentlicheren Erfolgsfaktor wird und zugleich auch aus Sicht der Banken für die zukünftige Finanzierung von Bedeutung ist. Schon jetzt wird die Existenz eines Risikomanagementsystems aus Sicht einer Bank in den meisten Rating-Systemen (gemäß Basel II) als Stärke des Unternehmens gesehen. Zukünftig werden Banken nicht nur alleine nach der Existenz von Risikomanagementsystemen fragen, sie werden Wert darauf legen, dass alle wesentlichen Risiken kontinuierlich überwacht werden und die Verantwortlichkeiten für diese Überwachung im Unternehmen klar geregelt sind. Darüber hinaus werden sich die Banken auch immer mehr für das „Risiko-*profil*“ eines Unternehmens interessieren und das „Risikoinventar“ der Unternehmen diskutieren, um den Risikoumfang eines ihrer Kreditengagements besser einschätzen zu können. Langfristig ist davon auszugehen, dass die Banken ihre Rating-Einschätzung auf Basis risikobasierter (stochastischer) Unternehmensplanungsergebnisse ihrer Firmenkunden zusätzlich absichern werden, um ihr eigenes Risikomanagement zu verbessern. Schon heute ist es gerade auch der Leitung mittelständischer Unternehmen zu empfehlen, mittels geeigneter Software die Identifikation und kontinuierliche Überwachung der maßgeblichen Risiken sicherzustellen.

Das hilft weiter

Füser, K./Heidusch M.: Rating leicht gemacht (CD-ROM + Handbuch), Freiburg 2003

Gleißner, W./Meier, G.: Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden 2001

Gleißner, W., Füser, K.: Leitfaden Rating – Basel II: Rating-Strategien für den Mittelstand, München 2002

Gleißner, W.: Fortgeschrittenes Risikomanagement: Risikoaggregation, Eigenkapitalbedarf und Rating in: Der Controlling-Berater, Freiburg, erscheint dort 9/2003

Nr.	Kategorie	Risikozeichnung	Relevanz
8	Markt Risiken	Risiken durch den Markteintritt neuer Wettbewerber	5
7	Politisch/rechtliche und gesellschaftliche Risiken	Risiken aus der Produkthaftung	4(5*)
6	Markt Risiken	Risiken durch Nichterkennen von Marktentwicklungen oder Trends	4
9a	Leistungsrisiken	Verfügbarkeitsrisiken durch Ausfall zentraler Produktionskomponenten	3
9	Leistungsrisiken	Kalkulationsrisiken beim Projektgeschäft	3
5	Strategische Risiken	Testrisiko	2
4	Strategische Risiken	Risiken durch Inkonsistenz der Unternehmensstrategie	1
4a	Strategische Risiken	Bedrohung von Kernkompetenzen (z.B. F&E-Kompetenz)	1
4b	Risiken aus Corporate Governance	Organisatorische Risiken	1
2	Markt Risiken	Risiken durch Absatzpreisschwankungen	1(5*)
1	Markt Risiken	Risiken durch Absatzmengenschwankungen	1
10	Leistungsrisiken	Schwankungen der sonstigen Kosten	1(2*)
4c	Leistungsrisiken	Kalkulationsrisiken bei langfristigen Verträgen	1
4d	Finanzmarkt Risiken	Währungsrisiken	1
3	Markt Risiken	Beschaffungsmarkt Risiken (Preis), Materialkostenschwankungen	1(4*)
10a	Leistungsrisiken	Personalkostenschwankungen	1(2*)

(*): Die Relevanz nach Relevanzskala stimmt nicht mit Ihrer Bewertung überein.

Abb.: Risikoinventar