

Veröffentlicht im
Internetportal "Krisennavigator"
12/2002

"Die Zukunft des Risikomanagements"

Mit freundlicher Genehmigung der Krisennavigator-Redaktion
Institut für Krisenforschung, Kiel
(www.krisennavigator.de)

Fachbeiträge

Die Zukunft des Risikomanagements

von Dr. Werner Gleißner

Überblick

■ Durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998 wurden zunächst Aktiengesellschaften zum Aufbau von Risikomanagementsystemen verpflichtet. Verstärkt wenden sich nun auch mittelständische Unternehmen, Verbände und öffentliche Einrichtungen dem Thema zu. Impulse für eine Beschäftigung mit dem Risikomanagement gehen dabei insbesondere vom Basel II-Akkord und von der Konzeption eines wertorientierten Managements aus. Dr. Werner Gleißner aus Leinfelden-Echterdingen erläutert die Schwächen formaler Risikomanagementsysteme und gibt einen Überblick über die zukünftigen Herausforderungen des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis.

Neue Antriebskräfte für eine intensive Beschäftigung mit Systemen des Risikomanagements

■ Das Basel II-Konsultationspapier liegt seit Jahresanfang 2002 vor. Voraussichtlich ab 2005 müssen danach die Banken und Sparkassen für ihre Kredite - je nach Risikogehalt des jeweiligen Engagements - unterschiedlich viel Eigenkapital vorhalten. Ab 2003 werden die Banken daher aller Voraussicht nach sogenannte Ratings für ihre Firmenkunden erstellen. Diese beschreiben die Risiken und damit die erwartete Ausfallwahrscheinlichkeit eines Engagements. Stärker als die bisherigen Kreditwürdigkeitsprüfungen werden dabei auch die langfristigen strategischen Zukunftsperspektiven eines Unternehmens berücksichtigt. Unternehmen mit einem schlechten Rating dürften in Zukunft deutlich schlechtere Kreditkonditionen und unter Umständen auch geringere Kreditrahmen zur Verfügung gestellt bekommen.

■ Auf Grund der bereits jetzt absehbaren Ratingkriterien werden diese Nachteile insbesondere mittelständische Unternehmen treffen - verfügen diese doch vielfach über eine hohe Abhängigkeit von der Schlüsselperson des Unternehmens, Defizite bei den Controlling- und Risikomanagementsystemen sowie einen oft wenig regional diversifizierten Absatz. Die eingehendere Beschäftigung der Kreditinstitute mit den Risiken ihrer Kreditnehmer erhöht den Druck auf die mittelständische Wirtschaft, sich ebenfalls präventiv mit den eigenen Risiken auseinander zu setzen und frühzeitig Rating-Strategien zu entwickeln. Letztere sollen gewährleisten, daß die Unternehmen auch zukünftig einen adäquaten Kreditrahmen zu wettbewerbsfähigen Konditionen von ihren Hausbanken erhalten.

■ Die Konzeption eines wertorientierten Managements gewinnt mit einiger Verzögerung nun auch in Deutschland immer größere Bedeutung. Bei einem begrenzten Angebot an Kapital und global gesehen unendlich vielen Investitionsmöglichkeiten wird der Wettbewerb um Kapital immer intensiver. Kapitalgeber und Kreditinstitute setzen ihr Kapital dort ein, wo sie den größten Wertzuwachs erwarten können. Der Wert eines finanziellen Engagements hängt sowohl von den zukünftigen Erträgen als auch von den damit verbundenen Risiken ab. Eine Orientierung am Unternehmenswert ist daher eine naheliegende Forderung an die Unternehmensführung.

■ Alle genannten Aspekte machen deutlich, daß die Bedeutung des Risikomanagements im Kontext der Unternehmensführungsaufgaben weiter zunehmen wird. Die Vorteile eines systematischen Risikomanagements sind offenkundig: Transparenz über die Risikosituation, Frühaufklärung und Krisenprävention sowie die Möglichkeit, bei unternehmerischen Entscheidungen die erwarteten Erträge mit den eingegangenen Risiken abzuwägen.

Schwächen formaler Risikomanagementsysteme

■ Oft wird Risikomanagement in Deutschland immer noch als lästige Pflichtübung verstanden und nicht als Kernaufgabe der Unternehmensführung. Formale Risikomanagementsysteme, die durch den Druck des KonTraG aufgebaut wurden, zeigen dabei erhebliche Defizite.

■ **Schwächen bei der Risikoanalyse:** Im Rahmen der Risikoanalyse - also bei der Identifikation und Bewertung von Risiken - werden Risiken vielfach wenig systematisch identifiziert und unbefriedigend quantifiziert. Entweder fehlt die Quantifizierung komplett oder es werden lediglich sehr einfache Beschreibungen des Risikos vorgenommen - beispielsweise anhand von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit. Hier wären andere Arten der Risikobeschreibung angemessen - zum Beispiel eine Normalverteilung. Auch die Wechselwirkungen zwischen Risiken werden oft nicht erfaßt. Häufig läßt sich bei der Risikoidentifikation zudem feststellen, daß ein strategischer Bezug fehlt. Es wird insbesondere nicht analysiert, welchen Bedrohungen die langfristigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens - wie Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen - ausgesetzt sind.

■ **Fehlen von Risikoaggregationsverfahren:** Eine akzeptable Risikoaggregation schließt aus der Menge der identifizierten und bewerteten Einzelrisiken auf den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens. Die Risikoaggregation soll einerseits aufzeigen, in welchen risikobedingten Streuungsbändern sich wichtige Unternehmenszielgrößen - wie zum Beispiel der Cashflow - bewegen. Andererseits wird durch die Risikoaggregation deutlich, wieviel Eigenkapital erforderlich ist, um die durch die Risiken möglicherweise entstehenden Verluste aufzufangen und damit eine Überschuldung bzw. Illiquidität des Unternehmens wirksam zu verhindern. Wegen der damit verbundenen methodischen Herausforderungen - beispielsweise den relativ komplexen Simulationsverfahren - ist diese wichtigste Aufgabe des Risikomanagements in vielen Unternehmen kaum entwickelt. Gleichwohl wäre eine systematische Risikoaggregation für eine fundierte Herleitung des Ratings sehr hilfreich. Ist es nicht möglich, den Eigenkapitalbedarf eines Unternehmens zu bestimmen, können auch keine risikogerechten Kapitalkostensätze für die wertorientierte Unternehmensführung abgeleitet werden.

■ **Fehlende Integration des Risikomanagements in Unternehmensplanung und Controlling:** Risiken führen zu Abweichungen der tatsächlichen von den geplanten Unternehmensergebnissen. Für einen ökonomisch sinnvollen Umgang mit Risiken müssen diese daher in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt werden. Ein so verstandenes Risikomanagement ermöglicht eine "Aufrüstung" der vorhandenen Systeme zur Unternehmensplanung und zum Controlling. Risikomanagement ist folglich keine eigenständige Aufgabe, sondern ein integraler Bestandteil eines fundierten Unternehmenssteuerungskonzepts.

■ **Überbürokratische Organisation der Risikomanagementsysteme:** Sinnvolle Risikomanagementsysteme nutzen möglichst die vorhandenen Organisations- und Berichtsstrukturen des Unternehmens. Die Kritik an den heute implementierten KonTraG-orientierten Risikomanagementsystemen resultiert zum einen daher, daß unnötiger bürokratischer Aufwand betrieben wurde. Zum anderen wird kritisiert, daß sich Risikomanagementsysteme mit einer Vielzahl von Risiken auseinandersetzen, die eigentlich nur von geringer Bedeutung für das jeweilige Unternehmen sind. Häufig haben die implementierten Risikomanagementsysteme im wesentlichen noch statischen Charakter. Dynamische Frühaufklärungs- und Prognosesysteme zur frühzeitigen Signalisierung einer unerfreulichen Umsatzentwicklung fehlen meist.

■ **Defizite bei der Risikobewältigung:** Ökonomischen Nutzen entfalten Risikomanagementsysteme erst dann, wenn die zusätzlich vorhandenen Informationen über die Risiken des Unternehmens auch zur Optimierung der Risikobewältigung

genutzt werden. Da Unternehmertum zwangsläufig mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist, geht es bei der Risikobewältigung keinesfalls um die Verbannung sämtlicher Risiken aus dem Unternehmen. Vielmehr soll das Chancen-Risiko-Profil des Unternehmens optimiert werden. Die Maßnahmen zur Risikobewältigung beschränken sich aber in vielen Unternehmen immer noch auf den Abschluß von Versicherungen. Insbesondere durch die zukünftigen Anforderungen für ein gutes Rating werden gezielte Maßnahmen der Risikobewältigung - auch jenseits von Versicherungslösungen - einen immer größeren Stellenwert in der Unternehmenspraxis gewinnen.

■ **Der Umgang mit Managementrisiken:** Viele Risiken sind letztlich auf ein mögliches Fehlverhalten von Menschen zurückzuführen. Unter den personenbezogenen, operationellen Risiken haben die Managementrisiken mit weitem Abstand die größte Bedeutung. Dieser Typ von Risiken kennzeichnet die Möglichkeit, daß die Unternehmensführung eine grundlegende strategische Fehlentscheidung trifft, die bei den vorhandenen Informationen eigentlich vermeidbar wäre. Vielfach wird gar nicht erst versucht, alle für eine wesentliche Entscheidung relevanten Informationen zu beschaffen und diese zielorientiert auszuwerten. Natürlich kann - wegen der Unvorhersehbarkeit der Zukunft - nicht erwartet werden, daß das Management stets die - im Nachhinein - optimale Entscheidung trifft. Managementrisiken sollten daher immer bewertet werden unter Berücksichtigung derjenigen Informationen, die dem Management zum Entscheidungszeitpunkt zur Verfügung standen oder mit vertretbarem Aufwand hätten beschafft werden können.

■ Mit diesen und vielen hier nicht genannten Schwächen wird sich das Risikomanagement in Zukunft auseinandersetzen müssen. Aus der Perspektive des wertorientierten Managements kommt dem Risikomanagement eigentlich ein ähnlich hoher Stellenwert zu wie dem Kostenmanagement oder dem Vertriebsmanagement. Diese Stellung in den Unternehmenssteuerungssystemen und im Selbstverständnis der Unternehmensführung hat das Risikomanagement heute aber noch lange nicht erreicht.

Rating-Strategien für den Wettbewerb auf dem Kapitalmarkt

■ Neben dem Aufbau und dem kontinuierlichen Ausbau von Risikomanagementsystemen besteht die nächste wesentliche Herausforderung für die Unternehmen darin, Rating-Strategien für den Wettbewerb auf dem Kapitalmarkt zu entwickeln. Derartige Rating-Strategien zielen darauf ab, das von den Kreditinstituten wahrgenommene Risiko eines Kreditengagements zu reduzieren.

■ Durch eine Stärkung des Unternehmens - beispielsweise mittels eines Ausbaus der Wettbewerbsvorteile - wird das für die Kreditinstitute maßgebliche Verhältnis von Verschuldung zu hypothetischem Verkaufswert des Unternehmens verbessert.

■ Es werden solche Unternehmensführungssysteme entwickelt, die die Transparenz des Unternehmens verbessern - zum Beispiel in den Bereichen Controlling, Risikomanagement und Balanced Scorecard. Hierdurch kann die Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit der den Kreditinstituten mitgeteilten Informationen über das Unternehmen gesteigert werden.

■ Auf Basis einer transparenten Risikoanalyse - dem sogenannten Risikoinventar - können geeignete Riskobewältigungsstrategien - beispielsweise zur Absicherung gegenüber Währungs- und Rohstoffpreisschwankungen sowie Versicherungslösungen - initiiert werden. Diese reduzieren den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens und damit die Kreditausfallwahrscheinlichkeit.

■ Durch die Reduzierung der Kapitalbindung im Unternehmen - zum Beispiel mittels eines besseren Vorratsmanagements - sowie durch die Erschließung alternativer

Finanzierungsquellen - wie Venture Capital - wird die Abhängigkeit von den Krediten der Hausbank reduziert.

Risikomanagement als integraler Bestandteil des unternehmerischen Denkens

- Erfolgreiches Unternehmertum läßt sich im wesentlichen dadurch charakterisieren, daß der Unternehmer genau die richtigen Risiken eingegangen ist. Erfolgreiche Unternehmer sind also nicht jene, die außergewöhnlich hohe Risiken eingehen. Sie haben vielmehr die Chancen und die damit verbundenen Gefahren gegeneinander abgewogen und die richtigen Risiken realisiert. Aus dieser Perspektive ist Risikomanagement kein formales System, sondern eine Grundhaltung jeglichen unternehmerischen Denkens - also geradezu das Charakteristikum eines Entrepreneurs.
- Für die Zukunft des Risikomanagements kann man sich nur wünschen, daß die formalen Risikomanagementsysteme verschwinden und vollständig von Controlling-, Unternehmensplanungs- und Reportingsystemen assimiliert werden. Diese müssen zukünftig nicht mehr nur Plan-Werte, sondern auch Informationen über den Umfang möglicher Abweichungen von diesen Planwerten verarbeiten und transportieren. Der Unternehmensführer wird seine Aufgabe zu einem ganz erheblichen Teil als diejenige eines strategischen Risikomanagers verstehen. Dieser wägt bei allen grundlegenden Entscheidungen die damit verbundenen Chancen und Gefahren gegeneinander ab und geht die - bei heutigem Informationsstand - für die Zukunftssicherung des Unternehmens richtigen Risiken ein. Die Zukunft des Risikomanagements ist also seine vollständige Integration in die Steuerungssysteme des Unternehmens und in die Köpfe und Entscheidungsprozesse der Unternehmer.

Ansprechpartner

Dr. Werner Gleißner
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG
Bahnhofstraße 11a
D-90402 Nürnberg
Telefon: +49 (0)911 95 99 6 - 14
Telefax: +49 (0)911 95 99 6 - 16
Internet: www.rmce.de
E-Mail: m.bartl@rmce.de



| [Zurück](#) |

Vervielfältigung und Verbreitung - auch auszugsweise - nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Krisennavigator - Institut für Krisenforschung, Kiel.

© Frank Roselieb 2004. Alle Rechte vorbehalten.

Internet: www.krisennavigator.de | E-Mail: roselieb@krisennavigator.de