

Veröffentlicht im
Holz-Zentralblatt
Nr. 63/23.08.2005

„Grundlagen des Risikomanagements -
Infolge Basel II veränderte Kreditvergabepaxis fordert
konsequenterer Auseinandersetzung mit betrieblichen Risiken“

S. 825

Mit freundlicher Genehmigung der
Holz-Zentralblatt-Redaktion, DRW-Verlag, Leinfelden-Echterdingen
(www.drw-verlag.de)

Grundlagen des Risikomanagements

Infolge Basel II veränderte Kreditvergabepraxis fordert konsequentere Auseinandersetzung mit betrieblichen Risiken

Von Werner Gleißner*, Leinfeld-Echterdingen

Risikomanagement ist in der Zwischenzeit nicht mehr nur ein Thema für Großunternehmen, sondern eine Notwendigkeit auch für den Mittelstand. Aufgrund des 1998 in Kraft getretenen Kontroll- und Transparenzgesetzes und seiner „Ausstrahlung“ auf mittelständische Unternehmen ist davon auszugehen, dass das Fehlen eines Risikomanagement-Systems im Betrieb auch bei einer Kapitalgesellschaft eine persönliche Haftung der Geschäftsführer mit sich bringen kann. Zudem fordert die veränderte Kreditvergabepraxis nach Basel II, eine konsequente Auseinandersetzung mit Risiken. Im folgenden Beitrag werden die wesentlichen Inhalte eines betrieblichen Risikomanagements kurz dargestellt.**

Schon immer war es gerade im Mittelstand den Unternehmern ein Anliegen, Risiken zu vermeiden, die den Bestand eines Unternehmens gefährden können. Die Relevanz einer systematischen Identifikation, Bewertung und Bewältigung von Risiken hat in den letzten Jahren weiter zugenommen.

Zum einen ist der Risikoumfang in vielen Branchen deutlich höher geworden, was sich an schnellen technologischen Veränderungsprozessen, Abhängigkeiten von wenigen Kunden oder ganz neuen Risikokategorien (z. B. potenzielle neue ausländische Wettbewerber aufgrund der zunehmenden Globalisierung) zeigt.

Zudem ist aufgrund des 1998 in Kraft getretenen Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) und seiner „Ausstrahlung“ auf mittelständische Unternehmen davon auszugehen, dass das Fehlen eines Risikomanagement-Systems auch bei einer Kapitalgesellschaft eine persönliche Haftung der Geschäftsführer mit sich bringen kann.

Schließlich resultiert auch aus der veränderten Kreditvergabepraxis von Banken und Sparkassen infolge des Basel II-Akkords die Anforderung, sich konsequenter mit Risiken auseinanderzusetzen. Die Wirkung eingetretener Risiken (z. B. des Verlusts eines Großkunden oder des unerwarteten Anstiegs von Materialkosten) zeigen sich nämlich im Jahresabschluss und den daraus abgeleiteten Finanzkennzahlen (z. B. Eigenkapitalquote oder Gesamtkapitalrendite). Da diese Finanzkennzahlen im Rahmen der neuen Ratingverfahren gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen den eingeräumten Kreditrahmen und die Zinskonditionen noch mehr als bisher bestimmen, haben Risiken somit erhebliche Auswirkungen auf die Finanzierung eines Unternehmens. So kann durch eine zufällige

Kombination des Eintretens mehrerer Risiken recht schnell eine Situation eintreten, in der die Finanzierung eines Unternehmens aufgrund eines unbefriedigenden Ratings nicht mehr sichergestellt ist, obwohl das Unternehmen an sich gute langfristige Zukunftsperspektiven aufweist. Dieses Problem ist insbesondere bei mittelständischen Unternehmen zu befürchten, die eine niedrige Risikotragfähigkeit (speziell Eigenkapital) aufweisen.

Insgesamt erfordern die aktuellen Entwicklungen eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Risikomanagement. Dabei müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, um bestandsgefährdenden Risiken adäquat zu begegnen und bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen (z. B. Investitionen) die dort erwarteten Erträge und die damit verbundenen Risiken gegeneinander abwägen zu können. Ein solches Abwägen von erwarteten Erträgen und Risiken ist beispielsweise bei Projektkalkulationen notwendig. Ein derartiges Risikomanagement sollte in die Arbeitsprozess- und Organisationsstruktur eines Unternehmens integriert sein, was zur Etablierung eines so genannten „Risikomanagementsystems“ führt.

Grundlagen und Inhalte des Risikomanagements

Risikomanagement ist weit mehr als das (selbstverständliche) Einhalten gesetzlicher Vorschriften (z. B. aus Arbeits- und Umweltrecht), das Abschließen von Versicherungen und das Erstellen von Notfallplänen. Risikomanagement ist tatsächlich ein umfassender Prozess der Identifikation, Bewertung, Aggregation, Überwachung und gezielter Steuerung aller Risiken, die Abweichungen von den gesetzten Zielen auslösen können.

Risikoidentifikation

Die erste Phase des Risikomanagements ist eine systematische, strukturierte und auf die wesentlichen Aspekte fokussierte Identifikation der Risiken. Für die Identifikation der Risiken können Arbeitsprozessanalysen, Workshops, Benchmarks oder Checklisten genutzt werden.

In der Praxis haben sich insbesondere folgende Quellen für die Identifikation von Risiken als besonders wesentlich herausgestellt:

◆ Strategische Planung:

Im Kontext der strategischen Unternehmensplanung muss sich ein Unter-

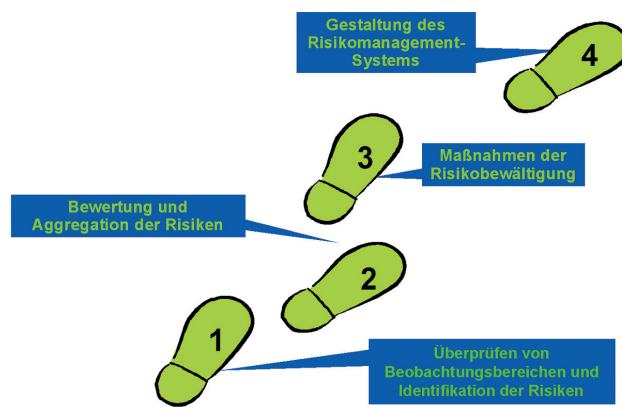


Abbildung 1 Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems in vier Schritten

nehmen über seine maßgeblichen Erfolgspotenziale (Kernkompetenzen, interne Stärken und für den Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile) Klarheit verschaffen, um diese gezielt auszubauen und so die Zukunft des Unternehmens sichern zu können.

Die wichtigen „strategischen Risiken“ lassen sich identifizieren, indem die für das Unternehmen wichtigsten Erfolgspotenziale systematisch dahingehend untersucht werden, welchen Bedrohungen diese ausgesetzt sind. Ist beispielsweise die Forschungs- und Entwicklungskompetenz ein zentrales Erfolgspotenzial, so wäre der Verlust der Schlüsselpersonen in diesem Bereich als strategisches Risiko zu betrachten.

◆ Controlling, operative Planung und Budgetierung:

Im Rahmen von Controlling, Unternehmensplanung oder Budgetierung werden bestimmte Annahmen getroffen (z. B. bezüglich Konjunktur, Wechselkurse und Erfolge bei Vertriebsaktivitäten). Alle wesentlichen Annahmen der Planung sollten systematisch fixiert werden, um Planungstransparenz zu erzielen. Alle unsicheren Planannahmen zeigen ein Risiko, weil hier Planabweichungen auftreten können.

◆ Risikoworkshops (Risk Assessment) zu Leistungsrisiken:

Bestimmte Arten von Risiken lassen sich am besten im Rahmen eines Workshops durch kritische Diskussionen erfassen. Hierzu gehören insbesondere die Risiken aus den Leistungserstellungsprozessen (operative Risiken), rechtliche und politische Risiken sowie Risiken aus Unterstützungsprozessen (z. B. IT).

Bei operativen Risiken der Wertschöpfungsketten bietet es sich beispielsweise an, diese Arbeitsprozesse zunächst (einschließlich der wesentlichen Schnittstellen) zu beschreiben und anschließend Schritt für Schritt zu überprüfen, durch welche Risiken eine Abweichung des tatsächlichen vom geplanten Prozessablauf eintreten kann, der Auswirkungen auf die Unternehmensziele (das Ergebnis) hat. Gerade hier können viele Arbeiten und Instrumente (z. B. FMEA) des Qualitätsmanagements genutzt werden, weil erhebliche Teile des Qualitätsmanagements auch als Management technischer Risiken interpretiert werden kann, sodass erhebliche Synergien genutzt werden können.

Die wesentlichen Risiken werden dann in einem Risikoinventar, einer Art Hitliste der wesentlichsten Risiken, zusammengefasst. Um eine Priorisierung der Risiken vorzunehmen, bieten sich im ersten Schritt eine Ersteinschätzung der Risiken anhand einer „Relevanzskala“ an, wobei beispielsweise die Relevanz von „1“ (unbedeutend) bis hin zu „5“ (bestandsgefährdend) genutzt werden können.

Risikobewertung

Die wesentlichen Risiken sollten im nächsten Schritt quantifiziert werden. Dabei sollte ein Risiko zunächst durch eine geeignete (mathematische) Verteilungsfunktion beschrieben werden. Häufig werden Risiken dabei durch Eintrittswahrscheinlichkeit und Scha-

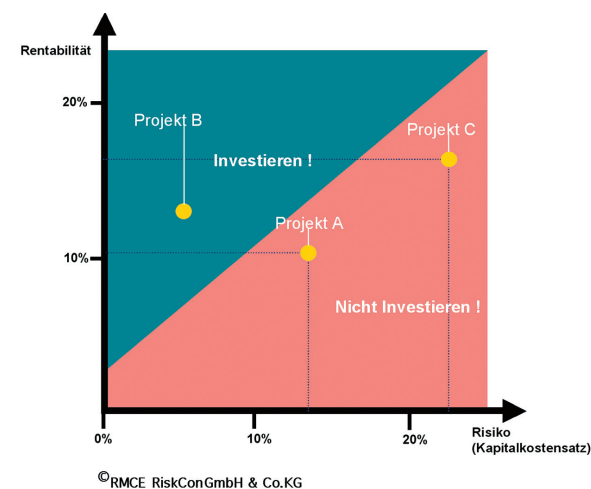


Abbildung 2 Rendite-Risiko-Profil als Entscheidungshilfe für Investitionen

denshöhe qualifiziert, was einer so genannten Binomialverteilung (digitale Verteilung) entspricht. Manche Risiken, wie Abweichung bei Instandhaltungskosten oder Zinsaufwendungen, die mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit verschiedene Höhen erreichen können, werden dagegen durch andere Verteilungsfunktionen (z. B. eine Normalverteilung mit Erwartungswert und Standardabweichung) beschrieben.

Für die Bewertung eines Risikos kann man sich orientieren an tatsächlich in der Vergangenheit eingetretenen Risikowirkungen (Schäden), an Benchmarkwerten aus der Branche oder an selbst erstellten (realistischen) Schadensszenarien, die dann präzise zu beschreiben und hinsichtlich einer möglichen quantitativen Auswirkung auf das Unternehmensergebnis zu erläutern sind. Hierbei sind grundsätzlich die Konsequenzen für die Umsatz- und die Kostenentwicklung zu betrachten.

Um alle Risiken letztlich miteinander hinsichtlich ihrer Bedeutung vergleichen zu können, ist die Definition eines einheitlichen Risikomaßes notwendig, wie z. B. die schon erwähnte Relevanz oder auch ein so genannter Value at Risk (also ein realistischer Höchstschaden, der mit einer bestimmten vorgegebenen Wahrscheinlichkeit innerhalb einer Planperiode nicht überschritten wird).

Bestimmung von Gesamtrisikoumfang und Eigenkapitalbedarf

Aus dem Risikoinventar kann nur abgeleitet werden, welche Risiken für sich alleine den Bestand eines Unternehmens gefährden. Um zu beurteilen, wie groß der Gesamtrisikoumfang ist (und damit der Grad an Bestandsgefährdung durch die Menge aller Risiken), wird eine so genannte Risikoaggregation erforderlich. Bei dieser Risikoaggregation werden die bewerteten Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt, das heißt es wird jeweils aufgestellt, welches Risiko an welcher Position der Planung (Erfolgsplanung) zu Abweichungen führt. Mit Hilfe von Risikosimulationsverfahren kann dann eine große repräsentative Anzahl möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien berechnet und analysiert werden. Damit sind Rückschlüsse auf den Gesamtrisikoumfang, die Planungssicherung und eine realistische Bandbreite z. B. des Unternehmensergebnisses möglich.

Aus der ermittelten risikobedingten Bandbreite des Ergebnisses kann unmittelbar auf die Höhe möglicher risikobedingter Verluste und damit den Bedarf an Eigenkapital zur Risikodeckung geschlossen werden, was wiederum Rückschlüsse auf das angemessene Rating zulässt. Auf diese Weise können auch Risikokennzahlen wie die Eigenkapitaldeckungsrate bestimmt werden, die das Verhältnis des verfügbaren Eigenkapitals zum Eigenkapitalbedarf anzeigen.

Risikobewältigung, Risikoüberwachung und Risikoreporting

Aus der Kenntnis über die relative Bedeutung der einzelnen Risiken und den Gesamtumfang der Bedrohung, die z. B. durch die Eigenkapitaldeckungs-

ausgedrückt wird, lässt sich Handlungsbedarf für eine gezielte Risikobewältigung ableiten. Risikobewältigungsstrategien können dabei sowohl auf das Vermeiden von Risiken, als auch die Begrenzung der Schadenshöhe oder die Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit abzielen.

Eine hohe Bedeutung im Rahmen der Risikobewältigung hat der Risikotransfer auf Dritte, mit dem wichtigen Spezialfall der Versicherung gegenüber der Wirkung bestimmter Risiken.

Da sich die Risiken im Zeitverlauf ständig verändern, ist eine kontinuierliche Überwachung der wesentlichen Risiken ökonomisch notwendig und durch das KonTraG gefordert. Gemäß den Anforderungen des KonTraG muss daher die Verantwortung für die Überwachung der wesentlichen Risiken, einschließlich Angaben zu Überwachungsturnus und Überwachungsumfang, klar zugeordnet und dokumentiert werden. Zudem muss die Unternehmensführung eine Risikopolitik formulieren, die grundsätzliche Anforderungen im Umgang mit Risiken fixiert. Auch die Vorgabe von Limiten und die Definition eines Berichtsweges für die Risiken sind hier zu dokumentieren.

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement trägt die Unternehmensführung. Sie wird aber wesentliche Aufgaben, speziell die Koordination aller Risikomanagementprozesse, in der Regel einem „Risikomanager“ übertragen, der auch für die Verdichtung aller Risikoinformationen in einem Risikobericht verantwortlich ist.

Aus Effizienzgründen wird das Risikomanagement meist durch eine geeignete IT-Lösung unterstützt. Zu erwähnen ist hier beispielsweise die Software „Risiko-Kompass plus Rating“^{***}, die RMCE RiskCon GmbH & Co. KG gemeinsam mit AXA entwickelt hat.

Programme wie dieses, unterstützen checklistenbasiert die Identifikation von Risiken, erlauben die quantitative Bewertung und die Aggregation (mittels Simulation) sowie die Hinterlegung der erforderlichen Organisationsanweisungen im Umgang mit Risiken. Wichtige Zusatzfunktionen der Software beziehen sich auf die Unterstützung der Unternehmensplanung sowie die Prognose der risikobedingten Krisenanfälligkeit sowie des Ratings des Unternehmens. Die Bewertung der Risiken geschieht dabei zunächst durch die einfache Angabe einer Relevanz und kann ergänzend durch eine präzisere Quantifizierung vorgenommen werden.

Risikomanagement als Erfolgspotenzial

Die Fähigkeiten im Risikomanagement sind bei einer unvorhersehbaren Entwicklung des Unternehmensumfeldes ein zentraler Erfolgsfaktor. Er trägt bei zur Krisenvermeidung, sichert Rating und Finanzierung, und hilft, Investitionsalternativen oder Projekte risikogerecht zu beurteilen.

Insgesamt unterstützt Risikomanagement die zentrale unternehmerische Aufgabe eines fundierten Abwägens von erwarteten Erträgen und Risiken bei wichtigen Entscheidungen.

*Dr. Werner Gleißner ist Geschäftsführer RMCE Risk Con GmbH & Co. KG und Vorstand der FutureValue Group AG Leinfeld-Echterdingen

** Eine vertiefende Darstellung zur effizienten Umsetzung des Risikomanagements im Mittelstand findet man im Buch „Risikomanagement im Mittelstand“ (Gleißner, W./Lienhard, H./Stroeder, D., RKW-Verlag, Eschborn, 2004) sowie im Buch „Risikomanagement“ (Gleißner, W./Romeike, F., Haufe, Freiburg, 2005).

*** Informationen unter www.risiko-kompass.de: Informationsmaterial und eine kostenlose Demo-Version von „Risiko-Kompass plus Rating“ können unter info@rmce.de angefordert werden.

Risiko	Risikofeld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
Neuer Wettbewerber	SM	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Absatzmenge	L	U	Frühwarn- und Prognosesystem für Umsatz	4
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung ZinsCap, geringere Duration im Portfolio	3
Personalkosten	M	Kfix	Selbst tragen	3
Maschinenschaden	L	U	Redundante Auslegung	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	3
Abhängigkeit von XYZ AG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	2
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	2
Haftpflichtschäden b. Kunden	L	AOE	Optimierung des Versicherungsschutzes	2
Wachstumsbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Diligence	2
Fehlende Kompetenz in Ungarn	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EPIU	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	1

Risikofelder:
 S = Strategisches R. L = Leistungs
 M = Markt G = R. aus Corporate Governance
 F = Finanzmarkt R = Recht/gesellschaftspolit. R.
 Skala: 4 = hoch, 1 = gering

Wirkung:
 EP = Erfolgspotential Kfix = Fixe Kosten
 U = Umsatz FBE = Finanz u. Beteiligungsergeb
 V = Variable Kosten AOE = Außerordentliches Ergebnis

Abbildung 3 Risikoinventar (Beispiel)