

3GRC

ONE CLICK FOR A PREMIUM MATCH

DAS ONLINE-DREHKREUZ FÜR
GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE.



3grc.de-Newsletter · Dezember 2015 · 3grc.de-Newsletter · Dezember 2015 · 3grc.de-Newsletter

Inhalt

Wertorientierte Steuerung und EVA:

Risikoanalyse statt CAPM bei der
Entscheidungsvorbereitung

... Seite 2

3grc.de im Interview
mit Kathrin Jansen

... Seite 3

3grc.de im Interview mit
Matthias Rosenberg

... Seite 3

Und auch im neuen Jahr warten viele
spannende und interessante
Veranstaltungen auf Sie:

02.02.2016

Symposium zum Datenschutz im
Gesundheitsbereich, Idstein

18.02.2016

Compliance Reporting, Frankfurt

19.02. - 20.02.2016

Instrumente des Risikomanagements,
Wien

22.02. - 23.02.2016

Qualitätsmanagement im
Gesundheitswesen, Düsseldorf

25.02.2016

MaRisk Compliance, Frankfurt

28.04. - 29.04.2016

Deutsche Compliance Konferenz, Berlin

Weitere Informationen 3grc.de/events/

**FROHE
Weihnachten**

... UND EIN ERFOLGREICHES
UND GESUNDES
NEUES JAHR

WÜNSCHT IHNEN UND IHRER FAMILIE
DAS TEAM DER 3GRC GMBH

DAS TEAM DER 3GRC GMBH
WÜNSCHT IHNEN UND IHRER FAMILIE

Wertorientierte Steuerung und EVA: Risikoanalyse statt CAPM bei der Entscheidungsvorbereitung

Ein Beitrag von Prof. Dr. Werner Gleißner, Vorstand Future Value Group AG, Honorarprofessor für BWL, TU Dresden

1. Risikogerechte Bewertung von strategischen Handlungsoptionen

Die Auswahl strategischer Handlungsoptionen sollte auf einem Bewertungskalkül basieren, das ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken gewährleistet. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist grundsätzlich die mit einer Entscheidung verbundene Änderung der bestehenden Chancen und Gefahren (Risiken) zu betrachten. Es ist der (oft ignorierte) Kerngedanke einer wertorientierten Unternehmensführung, dass der Unternehmenswert als Kennzahl das Ertrag-Risiko-Profil ausdrückt.

Dabei sind im Rahmen einer fundierten Entscheidungsvorbereitung Risiko, Wert, Rating und deren Wechselwirkungen zu betrachten. Grundlagen einer Entscheidungsvorlage bei Vorstand und Geschäftsführer müssen eine nachvollziehbare Strategie mit einer daraus ebenso nachvollziehbar abgeleiteten operativen Planung sowie Transparenz über die zugrunde liegenden Annahmen sein. Da die Zukunft nicht sicher vorhergesehen werden kann, ist es erforderlich, Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können, anzugeben und zu quantifizieren. Die Beurteilung der Planung hat aus der Perspektive der Gläubiger (Ratingprognose) und der Eigentümer (modellbasiert berechneter Unternehmenswert) zu erfolgen. Ratingprognosen für ein Plan- und Stressszenario sind der wesentliche Krisenfrühwarnindikator (vgl. nachfolgende Abbildungen) und helfen, eine potenzielle Bestandsgefährdung des Unternehmens (z. B. durch die Verletzung von Covenants oder Refinanzierungsrisiken bei der Rückzahlung einer Anleihe) rechtzeitig einzuschätzen. Dies fordert z.B. § 91 Abs. 2 AktG.

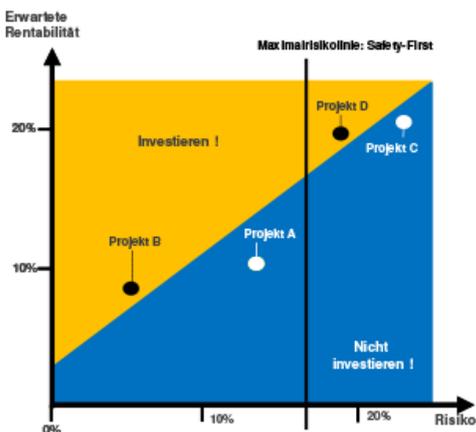


Abbildung 1: Rendite-Risiko-Profil (Eigenes Diagramm)

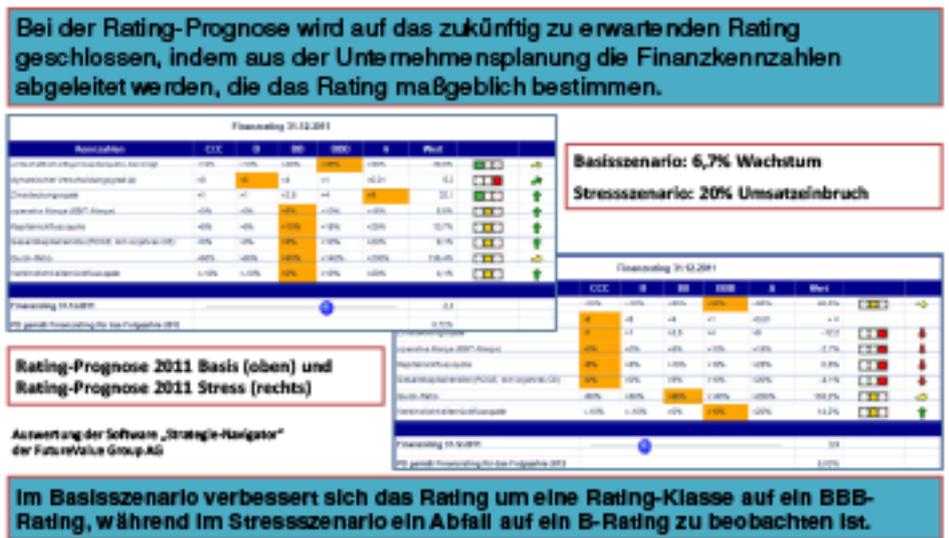


Abbildung 1: Ratingprognose für Stressszenario (Eigenes Diagramm)

Das Abwägen erwarteter Erträge und der mit ihnen verbundenen Risiken kann erfolgen durch die Berechnung des (vom Börsenkurs zu unterscheidenden) fundamentalen Unternehmenswerts (Discounted Cashflow) oder anderer wertorientierter Performance-maße. Entgegen der bisherigen Praxis in vielen Unternehmen ist dabei sicherzustellen, dass der den Unternehmenswert oder Economic Value Added beeinflussende „Werttreiber Kapitalkosten“, also die risikogerechten Mindestanforderungen an die Renditeerwartung, tatsächlich vom „Ertragsrisiko“ (Unsicherheit der Gewinne oder Cashflows) abhängt. Aus historischen Aktienkursschwankungen (via Beta-Faktor) kann man – wie empirische Studien zeigen – nicht auf die entscheidungs- und bewertungsrelevanten zukünftigen Risiken schließen – die Anwendung des CAPM im Kontext wertorientierter Steuerungssysteme ist der möglicherweise schwerwiegendste methodisch-betriebswirtschaftliche Fehler in den heute implementierten Steuerungssystemen, weil eben nicht die Erkenntnisse einer systematischen Risikoanalyse, sondern lediglich historische Kapitalmarktdaten im Entscheidungskalkül berücksichtigt werden.

Es ist davon auszugehen, dass die Entscheidungen der Unternehmensführung die zukünftig zu erwartenden Erträge und den aggregierten Umfang der Risiken unter Umständen sogar sehr wesentlich beeinflussen. Entscheidungen können damit wesentliche Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben, der

als Performancemaß die Ertrags- und Risikowirkungen erfasst. Für eine fundierte Beurteilung von Maßnahmen (einschließlich der Risikobewältigungsmaßnahmen selbst) ist es bei der Vorbereitung der Entscheidung nötig zu untersuchen, welche Änderungen sich bei den Risiken ergeben (Update der Risikoidentifikation und der quantitativen Beschreibung bestehender Risiken).

Entscheidungsrelevant ist im Allgemeinen der aggregierte Gesamtrisikoumfang (ausgedrückt durch den Eigenkapitalbedarf/Value at Risk), dessen Berechnung eine stochastische Simulation (Monte-Carlo-Simulation) erfordert. Und die eigentliche Vorbereitung der Entscheidung benötigt Informationen über die Veränderung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs, über die Auswirkung auf das Rating in der Zukunft (Krisenwarnindikator) sowie eine risikogerechte Bewertung, das heißt, ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken.

Zu beachten ist schließlich, dass Veränderungen des Risikoumfangs auch zu Veränderungen des (zukünftigen) Ratings (Insolvenzwahrscheinlichkeit) führen und auch das Rating einen „Werttreiber“ darstellt. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit wirkt nämlich wie eine „negative Wachstumsrate“ der Erträge und beeinflusst in erheblichem Umfang den Wert des Unternehmens. Noch immer wird bei Unternehmensbewertung und wertorientierter Steuerung fälschlicherweise ignoriert, dass Unternehmen nicht „ewig“ existieren.

...

3GRC.DE IM INTERVIEW



... mit Kathrin Jansen, Geschäftsführerin Kathrin Jansen Consulting: Nachhaltigkeit in Deutschland und den USA

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?

„Humankind has not woven the web of life. We are but one thread within it. Whatever we do to the web, we do to ourselves. All things are bound together. All things connect.“ – Chief Seattle, 1855.

Wir Menschen sind nicht, wie wir so oft denken, der Mittelpunkt des Universums, sondern ein kleiner Teil in einem großen, fragilen System. Wir müssen langfristig Denken, wenn wir nachfolgenden Generationen dieselben Chancen ermöglichen wollen. Diese Gedanken versuche ich bei meiner Arbeit im Blick zu halten.

Sie haben lange Zeit in den USA gelebt: welche Unterschiede können Sie zwischen den Ländern im Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit ausmachen?

In Deutschland und Europa tun Regierungen mehr für den Umweltschutz, sie greifen stärker ein, setzen positive Anreize für nachhaltiges Wirtschaften oder schaffen Regulierun-

gen, die die Umwelt besser schützen. In den USA steht man einem starken Eingreifen des Staates grundsätzlich skeptischer gegenüber. Man setzt darauf, dass Unternehmen sich etwas einfallen lassen, um die Umwelt zu schützen. Das passiert leider nicht oder nur viel zu langsam. Nichtregierungsorganisationen und Konsumenten versuchen den Druck auf US-Unternehmen zu erhöhen, aber insgesamt tut sich noch zu wenig in diesem Bereich.

Welchen Umsetzungsgrad sehen Sie in Deutschland im Vergleich zu den USA für das Thema Nachhaltigkeit?

Ich glaube, dass es in Deutschland aus oben genannten Gründen leichter ist, nachhaltiger zu leben: wir recyceln und sammeln Kompost, fahren umweltschonendere Autos, haben Solaranlagen auf dem Dach und bessere öffentliche Verkehrsmittel. Viele Amerikaner machen sich immer noch zu wenig Gedanken um ihren Energieverbrauch. ...

Lesen Sie das ganze Interview unter 3grc.de/get-in-touch/blog/

Beschreiben Sie kurz Ihr Unternehmen. Welche Zielgruppe sprechen Sie hauptsächlich an?

Ich arbeite mit Menschen, Organisation und Unternehmen, die unsere Welt nachhaltiger und gerechter machen wollen. Dies passiert durch ganz unterschiedliche Formate: eine Bildungsreise, eine Paneldiskussion, eine Fundraising Kampagne oder ein neues Produkt. Mit frischem Denken und innovativen Ideen unterstütze ich Akteure dabei, ökologische und soziale Herausforderungen in Deutschland und der Welt anzugehen.



... mit Matthias Rosenberg, Geschäftsführer Controllit: BCM, Notfall- und Krisenmanagement und Organisationale Resilienz

Good Practice Guidelines des Business Continuity Institutes erbracht. Wir bieten Beratung, Software und Ausbildung an.

Unsere Kunden sind Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen im nationalen sowie im internationalen Umfeld.

Welche Rolle nimmt das Notfall- und Krisenmanagement im Rahmen eines Business Continuity Management ein?

Um diese Frage zu beantworten, möchte ich zuerst die Begrifflichkeiten kurz definieren: Unter Notfallmanagement verstehen wir die Sofortmaßnahmen wie retten, bergen, löschen sowie bspw. den betrieblichen Katastrophenschutz, der für die Evakuierung der Gebäude sorgt. Häufig wird Notfallmanagement in Deutschland aber auch als Synonym für BCM gebraucht.

Krisenmanagement bedeutet die strategische Steuerung während eines Notfalls.

Das Business Continuity Management hat zwei Aufgaben: einerseits stellt es im Normalbetrieb die Klammer für alle Pläne, Maßnah-

men und Prozesse dar, die in einer Notfallsituation Anwendung finden. Es definiert die Schnittstellen und Vorgehensweisen im Notfall. Es sorgt zudem für die regelmäßige Pflege und auch die Tests der Continuity Pläne. Andererseits ist BCM im akuten Notfall als operativer Teil des Krisenmanagements zu sehen, in dem die Business Continuity Pläne eingesetzt werden.

Wie kann ein Unternehmen sich durch Simulationen und Fallübungen auf den Notfall vorbereiten?

Wir unterscheiden generell vier Ausfall-Szenarien: Gebäude, Personal, Dienstleistungen sowie IT und Infrastruktur. Das Szenario „IT- und Infrastruktur-Ausfall“ beinhaltet dabei nicht die Notfallübungen zur Wiederherstellung der Server und entsprechenden Daten (ITSCM), sondern es geht darum, wie Abteilungen, die ansonsten ausschließlich mit dem PC arbeiten, ihre Aufgaben ohne dieses „Hilfsmittel“ erledigen können, bspw. anhand von Checklisten, Formularen, etc. ...

Lesen Sie das ganze Interview unter 3grc.de/get-in-touch/blog/

Beschreiben Sie kurz Ihr Unternehmen. Welche Zielgruppe sprechen Sie hauptsächlich an?

Die Controllit AG versteht sich als Partner im Bereich Business Continuity Management. Seit über 15 Jahren helfen wir unseren Kunden mit strategischen, organisatorischen und technischen Konzepten, ihre Geschäftsprozesse gegen Bedrohungen abzusichern und für Notfälle vorzusorgen. Alle erbrachten Leistungen der Controllit AG werden in Übereinstimmung mit etablierten Standards für das Business Continuity Management (ISO 22301, ISO 27031 und BSI 100-4) und den