



Interview

Professor Dr. Werner Gleißner

Robustes Unternehmen

Anne Nickert:
DIE COVID-19-PANDEMIE HAT VIELE UNTERNEHMEN SCHEINBAR AUS „HEITEREM HIMMEL“ GETROFFEN – AUCH SOLCHE, DIE EIN RISIKOMANAGEMENT VORHALTEN. WAS SAGEN SIE ALS RISIKO-EXPERTE: HÄTTEN UNTERNEHMEN AUF SOLCH EIN „EXTREMRISIKO“ ÜBERHAUPT VORBEREITET SEIN KÖNNEN? UND WENN JA – WIE?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Um sich vorzubereiten, ist es zunächst einmal wichtig, im Rahmen einer Risikoanalyse auch die möglichen – meist aus dem volkswirtschaftlichen Umfeld kommenden – Extremrisiken zu kennen. Gerade bei der Analyse der an sich bekannten volkswirtschaftlichen Extremrisiken, also Risiken mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit, aber potenziell sehr hohen Wirkungen, gibt es in vielen Unternehmen gravierende Defizite.

An sich kennen wir aus der Risikoforschung die hier insbesondere zu betrachtenden volkswirtschaftlichen Risiko- und Krisentypen recht genau.

Zu den 12 bekannten Gruppen sollen hier Risiken gehören wie z.B. Inflations-

und Staatsschuldenkrisen, aber eben auch sogenannte „Versorgungskrisen“, die durch den partiellen Ausfall eines wichtigen Produktionsfaktors – von Öl bis zu Menschen, wie in einer Pandemie – reichen.

Ausgehend von einer quantitativen Risikoanalyse und Risikoaggregation muss man entscheiden, welchen Grad an Absicherung man erreichen möchte und welche Risikobewältigungsmaßnahmen dafür sinnvoll sind. Man kann sich auf fast alle solche Krisen durchaus vorbereiten. Die Frage ist aber, ob das immer sinnvoll ist. Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiken verbunden. Und bei einem mittelständischen Unternehmen mit einem angestrebten Rating von BB oder BB- als Sicherheitsziel akzeptiert man etwa 1 bis maximal 5% Insolvenzwahrscheinlichkeit pro Jahr. Eine Absicherung gegenüber einer gravierenden Pandemie, mit einer vor Covid-19 schon geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit zwischen 0,1 und 1% pro Jahr, ist damit nicht notwendigerweise erforderlich.

Fazit: Man benötigt zunächst eine Risikoanalyse und dann eine fundierte Analyse der Frage, ob und wie man sich gegen bestimmte Risiken absichern möchte.

Professor Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden. Er ist Vorstand der EACVA (Unternehmensbewertung) sowie Mitglied des Beirats der RMA Risk Management & Rating Association e.V. Seit 1994 übernimmt er Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen und ist zudem Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen, wie z. B. Grundlagen des Risikomanagements, 3. Auflage (2017).
 Download von Fachveröffentlichungen unter www.werner-gleissner.de.

Risikom

Anne Nickert:
KÖNNTEN SIE VIELLEICHT AUF DIE BEGRIFFE RISSKOANALYSE UND RISSKOAGGREGATION ETWAS GENAUER EINGEHEN?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Die Risikoanalyse ist der Oberbegriff zur Risikoidentifikation und Risikoquantifizierung. Bei der Risikoidentifikation werden mit systematischen Verfahren die für ein Unternehmen maßgeblichen Chancen und Gefahren, also die Risiken, aufgedeckt. So betrachtet man z.B. systematisch alle unsicheren Planannahmen, die immer Risiken darstellen, und nutzt die verschiedenen bekannten Verfahren für die Analyse von strategischen Risiken oder operativen Leistungsrisiken.

Die meist in einem Risikoinventar zusammengefassten wesentlichen Einzelrisiken sind dann quantitativ zu beschreiben. Hier muss man über die Häufigkeit des Eintritts in einer Periode und die unsicheren Auswirkungen nachdenken. Für die Beschreibung benötigt man Wahrscheinlichkeitsverteilungen, wie z.B. die Normalverteilung. Bei ereignisorientierten Risiken gibt man meist die Eintrittswahrscheinlichkeit an sowie eine Bandbreite der Auswirkungen, spezifiziert z.B. durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert einer Dreiecksverteilung.

Mit der Risikoaggregation wird der Gesamtumfang aller Einzelrisiken bestimmt. Die Risikoaggregation mit Bezug auf die Unternehmensplanung und damit das Risikodeckungspotenzial erfordert eine Monte-Carlo-Simulation. Das heißt, es wird eine große repräsentative Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien berechnet. Dann wird insbesondere untersucht, mit welcher Häufigkeit dabei „bestandsgefährdende Entwicklungen“ auftreten.

Bestandsgefährdende Entwicklungen, die gemäß den gesetzlichen Anforderungen aus § 91 AktG und ganz neu §1 StaRUG früh

erkannt werden sollen, ergeben sich im Allgemeinen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken. Die Auswertung solcher Kombinationseffekte der Einzelrisiken ist Aufgabe der Risikoaggregation – ebenso wie die Bestimmung des zur Risikoabdeckung erforderlichen Eigenkapital- und Liquiditätsbedarfs. Berechnet wird insbesondere die Insolvenzwahrscheinlichkeit, die man als Spitzenkennzahl des Risikomanagements auffassen kann. Die Risikoaggregation ist notwendig, um die gesetzlichen Mindestanforderungen an ein Risikomanagement zu erfüllen.

»Bestandsgefährdende Entwicklungen, die gemäß den gesetzlichen Anforderungen früh erkannt werden sollen, ergeben sich im Allgemeinen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken.«

Anne Nickert:
WAS KANN EIN UNTERNEHMEN DENN TUN, UM HIER KÜNFTIG BESSER AUFGESTELLT ZU SEIN?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Dies hängt natürlich stark von der Ausgangssituation ab. Zu empfehlen ist hier zunächst eine fokussierte Analyse der Ausgangssituation orientiert an den gesetzlichen Mindestanforderungen. Diese kann man leicht zusammenfassen: Das Unternehmen muss geeignete Systeme haben, um mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen, also schwere Krisen, aus einzelnen Extremrisiken oder Kombinationseffekten von Einzelrisiken zu erkennen.

Es muss entsprechend der Business Judgement Rule, § 93 AktG, zudem gewährleistet sein, dass schon vor einer unternehmerischen Entscheidung die mit diesen verbundenen Risiken bekannt und dokumentiert sind. Meist sehen wir bei kompakten Analysen heute Defizite in dieser notwendigen entscheidungsorientierten Ausrichtung des Risikomanagements, bei der Analyse von Extremrisiken, bei der Risikoaggregation und bei der Betrachtung der Liquiditätsauswirkung von Risiken. Letzteres ist notwendig, weil nicht nur Überschuldung, sondern drohende Illiquidität im Allgemeinen Ursache für Krisen oder gar Insolvenzen ist.

Ausgehend von der Analyse sind dann Verbesserungsmaßnahmen erforderlich. Leiten sollte man sich dabei vom Grundgedanken, dass letztlich bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft das Risikomanagement helfen soll, besser mit den unvermeidlichen unternehmerischen Risiken umzugehen. Und das sollte sich am Leitbild eines robusten Unternehmens orientieren und Risikomanagement als ein „strategisches Unsicherheitsmanagement“ auffassen.

Anne Nickert:

WIE KANN EIN SOLCHES „STRATEGISCHES UNSICHERHEITSMANAGEMENT“ DENN KONKRET AUSSEHEN?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Unternehmen, die langfristig und nachhaltig erfolgreich sein wollen, können sich hier am Leitbild des robusten Unternehmens orientieren. Dieses weist zunächst einmal eine hohe finanzielle Nachhaltigkeit auf, d.h. ein robustes Rating, vertretbare Ertragsrisiken und hohe finanzielle Unabhängigkeit. Es bedarf einer robusten Strategie basierend auf ausgeprägten Kernkompetenzen und vermeidet möglichst kritische Abhängigkeiten und hilft die gute finanzielle Stabilität auch nachhaltig zu sichern.

Und zentral ist der Ausbau von Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit und Risiko. Man benötigt Fähigkeiten, um für das Unternehmen relevante Risiken – z.B. aus technologischen Veränderungen, die disruptive Strategien eines Wettbewerbers möglich machen – früh zu erkennen und die Fähigkeit, die Risiken adäquat bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Anne Nickert:

WELCHES SIND DABEI AUS IHRER SICHT GANZ KONKRET DIE WESENTLICHEN ECKPFEILER EINES ROBUSTEN UNTERNEHMENS UND INWIEFERN SPIELT HIER AUCH DIE RESILIENZ EINES UNTERNEHMENS EINE ROLLE?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Wie oben erwähnt, weist ein robustes Unternehmen mehrere Eckpfeiler auf: Zunächst ist es charakterisiert durch eine hohe finanzielle Nachhaltigkeit, also stabiles Rating und ein Risikodeckungspotenzial, das den aggregierten Risikoumfang trägt. Der zweite Eckpfeiler ist die robuste Strategie und die strategische Robustheit erfordert neben oben bereits erwähnten Aspekten auch organisatorische Resilienz. Eine solche ist erreichbar durch flexible und agile Strukturen und Mitarbeiter, aber auch durch Redundanzen und Reserven.

Auch die erwähnten Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit gehören notwendigerweise zu einem robusten Unternehmen. Denn viele über einen langen Zeitraum erfolgreiche Unternehmen geraten oft scheinbar ganz plötzlich in eine Krise. Oft ist die Ursache, dass Risiken zu spät erkannt oder bei wichtigen

unternehmerischen Entscheidungen, z.B. über Großinvestitionen oder Strategieveränderungen, die mit diesen verbundenen Risiken nicht adäquat erkannt werden.

Gerade durch das seit 1.1.2021 gültige neue Gesetz, StaRUG, das die Anforderungen an ein Krisenfrüherkennungs- und Risikomanagementsystem gerade mittelständischer Unternehmen präzisiert und erweitert, sollten sich Unternehmen mit diesem Leitbild des robusten Unternehmens befassen. Es geht nicht darum, bürokratische Krisen- und Risikofrüherkennungssysteme zu implementieren. Es geht um die Verbesserung der Fähigkeit im Umgang mit der bei unternehmerischen Tätigkeiten unvermeidlichen Risiken.



von Anne Nickert