

Veröffentlicht in
Risk, Compliance & Audit
5/2010

**„Bekannte, bewältigte, bewältigbare und entscheidungsrelevante
Risiken
Das große Missverständnis im Risikomanagement“**

S. 20-25

**Mit freundlicher Genehmigung
der RC&A-Redaktion,
Bank-Verlag Medien GmbH, Köln**

(www.risk-compliance-audit.com)

Bekannte, bewältigte, bewältigbare und entscheidungsrelevante Risiken

Das große Missverständnis im Risikomanagement

Viele Praktiker in den Unternehmen gehen davon aus, dass sie gut mit Risiken umgehen können und dass ihr Risikomanagementsystem trotz aller „theoretischer“ Kritik funktioniert. Sie verweisen darauf, dass sie mit viel Erfahrung und Kompetenz in der Vergangenheit Risiken meistens „gut im Griff“ hatten. Diese (zu) optimistische Selbsteinschätzung resultiert oft daraus, dass sie nur auf einem Teil der Aufgaben des Risikomanagements basiert, nämlich der Risikoanalyse, der Risikoüberwachung und der Risikobewältigung. Häufig fehlt die Risikoaggregation, mit der das menschliche Gehirn vielfach überfordert ist. So ist eine Finanzkrise ebenso wie eine konjunkturelle Wirtschaftskrise alleine gut zu bewältigen. Was ist aber, wenn beides gleichzeitig eintritt? Wie sollen Risiken bei Entscheidungen berücksichtigt werden? Auch die Entscheidungsverfahren sind verbesserungswürdig.

1. Abgrenzung verschiedener Risikokategorien

Klar ist zunächst, dass nicht alle Risiken im Unternehmen „beherrscht“ oder „bewältigt“ werden. Wäre dies der Fall, gäbe es nie Planabweichungen und es herrschte eine Welt mit Sicherheit über die Zukunftsentwicklung. Um die verschiedenen Herausforderungen im Risikomanagement präzise herauszuarbeiten, ist es notwendig, verschiedene Risikokategorien zu unterscheiden (vgl. Abbildung 1).

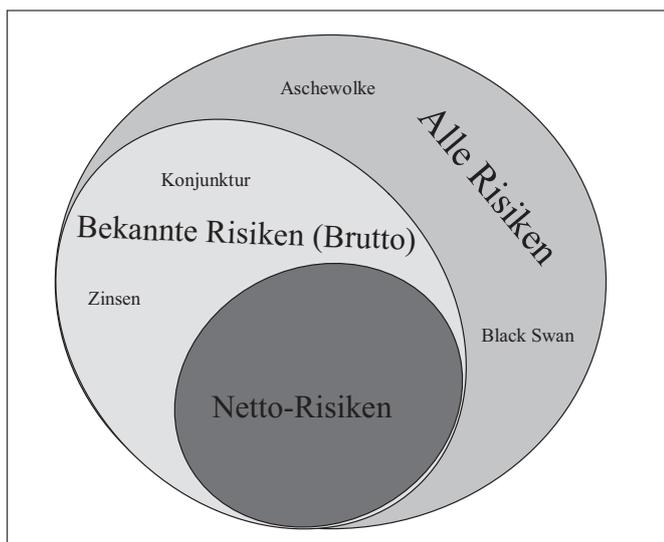


Abbildung 1: Das Universum der Risiken

Die äußere (umfassendste) Menge zeigt dabei schematisch alle Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Da selbst bei einem sehr systematischen Prozess der Risikoidentifikation nicht alle (wesentlichen) Risiken aufgedeckt werden können,

muss die Menge der „bekannten Risiken (brutto)“ als Untermenge angesehen werden. In aller Regel initiieren Unternehmen eine Vielzahl von Risikobewältigungsmaßnahmen, um sich gegen diese Risiken zu wappnen. Mit Hilfe von präventiven Maßnahmen wird versucht, den Eintritt eines Risikos weniger wahrscheinlich zu machen – beispielsweise durch das redundante Auslegen wichtiger Maschinen und damit der Reduzierung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Produktionsstillstand eintritt. Dazu gesellen sich reaktive Maßnahmen, die dann ergriffen werden, wenn ein Risiko eingetreten ist. Gerade bei diesen (oft improvisierten) reaktiven Risikobewältigungen zeigt sich die Fähigkeit eines Unternehmens, mit Risiken umzugehen. Wenn beispielsweise in einem Projekt durch ein exogenes Risiko eine Verzögerung einzutreten droht, die eine Pönale nach sich ziehen kann, ergreift der Projektmanager adäquate Gegenmaßnahmen. Wenn ein wesentlicher Kunde ausfällt, wird der Vertriebsleiter zusätzliche Aktivitäten der Kundengewinnung initiieren, um den geplanten Umsatz zu erreichen. Tritt ein versicherter Sachschaden ein, werden die Schäden durch eine Versicherung übernommen. Unter Berücksichtigung aller präventiven und reaktiven Risikobewältigungsmaßnahmen ergeben sich die (bekannten) „Netto-Risiko“, die auch in Abbildung 1 zu erkennen sind. Zwischen den bekannten Risiken und den bekannten Netto-Risiken gibt es zwei Unterschiede:

- Einige der bekannten Risiken können vollständig eliminiert werden und entfallen somit
- Bei den meisten Risiken werden durch Maßnahmen jedoch nur die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die Höhe des potenziellen Schadens/Erfolgs beeinflusst.

Auch die möglichen Konsequenzen der eigenen Maßnahmen für das Verhalten Dritter (beispielsweise Wettbewerber oder

andere Mitarbeiter) sind zu berücksichtigen.¹ Die Gesamtheit aller präventiven und reaktiven risikobewältigenden Maßnahmen verursachen zudem Kosten (Kosten der Risikobewältigung), die im Rahmen der Planung und Budgetierung (und speziell der Kalkulation von Projekten) berücksichtigt werden müssen.

2. Ermittlung entscheidungsrelevanter Risikoinformationen

Die wahrgenommene Stärke im Risikomanagement vieler Unternehmen resultiert daraus, dass diese über vielfältige Fähigkeiten verfügen (und auch bereits unter Beweis gestellt haben), wie durch vorab durchdachte mögliche Maßnahmen und auch ein situationsspezifisches Improvisieren (mögliche) negative Planabweichungen und Schäden durch das Wirksamwerden von Risiken doch noch verhindert werden können.

2.1 Bestimmung des Netto-Risikoumfangs

Klar muss jedoch eines sein: Bei einer korrekten Beurteilung der verbleibenden Netto-Risiken sollten alle diese Risikobewältigungsmaßnahmen bereits berücksichtigt werden. Hier beginnt die zweite Teilaufgabe im Risikomanagement, nämlich die Voraussetzungen für risikogerechte Entscheidungen zu schaffen. Soll unter Abwägen von erwarteten Erträgen und Risiken betriebswirtschaftlich rational entschieden werden, ob beispielsweise ein bestimmtes Projekt realisiert werden soll, sind gerade die verbleibenden, bewusst eingegangenen Netto-Risiken relevant.

Gerade hier zeigen sich methodische Schwächen in vielen Unternehmen. Unabhängig von der Qualität der Risikobewältigung benötigen Unternehmen adäquate risikoorientierte Entscheidungsverfahren, die dieses Abwägen der erwarteten Erträge mit den verbliebenen Netto-Risiken ermöglichen. Während die erwarteten Kosten der Risikobewältigungsmaßnahmen (etwa eine Versicherungsprämie) im Projektbudget (den Projektkosten) erfasst werden, bleiben mögliche Verluste aus den verbliebenen Nettorisiken in der Projektkalkulation unberücksichtigt, belasten jedoch sehr wohl das Eigenkapital bei Eintritt des Risikos. Ein höherer Umfang an (nicht bewältigten) Nettorisiken führt zu einem höheren Umfang möglicher Verluste, was einen höheren Bedarf an „teuerem“ und oft knappem Eigenkapital zur Risikodeckung erfordert. Will man diese Faktoren als Kosten erfassen, kann man natürlich

kalkulatorische Eigenkapitalkosten oder kalkulatorische Wagniskosten ableiten und im Rahmen der Projektkalkulation berücksichtigen.²

Insgesamt ist dabei aber immer zu bedenken, dass die Qualität des Risikomanagements eines Unternehmens von mehreren Faktoren abhängt. Entscheidend ist zunächst einmal, dass alle maßgeblichen Risiken identifiziert und quantifiziert werden. Darüber hinaus ist die Fähigkeit wichtig, durch geeignete präventive oder reaktive Risikobewältigungsmaßnahmen den Gesamtrisikoumfang (den Brutto-Risikoumfang), möglichst kosteneffizient zu einem „Netto-Risikoumfang“ reduzieren zu können. Diese Fähigkeit der Risikobewältigung wird von vielen Unternehmen als recht gut eingeschätzt.

Erforderlich ist darüber hinaus jedoch noch eine weitere Fähigkeit: Es geht darum (beispielsweise mit Hilfe simulationsbasierter Risikoaggregationsmodelle) den verbliebenen Netto-Risikoumfang korrekt einschätzen und beispielsweise durch einen risikobedingten Eigenkapitalbedarf (etwa als Value-at-Risk-Variante) als Risikomaß ausdrücken zu können. Gerade dieser Netto-Risikoumfang ist für die Entscheidung über die Durchführung eines Projekts oder einer Investition relevant. Die erwarteten Erträge aus einem Projekt oder einer Investition (nach Abzug der erwarteten Risikobewältigungskosten) müssen gegenüber den verbleibenden Netto-Risiken abgewogen werden, die auch unter Berücksichtigung der Risikobewältigungsmaßnahmen Planabweichungen oder Verluste auslösen können.

2.2 Bedeutung einer korrekten Risikoaggregation

Die Schwäche im Risikomanagement vieler Unternehmen besteht gerade bei den hier erforderlichen Verfahren der Risikoaggregation und der risikogerechten Entscheidungstechniken, die das Abwägen erwarteter Erträge und Risiken (beispielsweise ausgedrückt durch einen Kapitalkostensatz) ermöglichen. Da ein hochwertiges RM-System die Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung darstellt, ist in der Praxis die Qualität des so genannten „wertbasierten Managements“ in vielen Fällen entsprechend gering. Das Problem wird durch das Beispiel in den Abbildungen 2 und 3 verdeutlicht.

In Abbildung 2 ist als Ausgangsposition (A) die Rendite-Risiko-Positionierung eines Projekts zu erkennen, welche auf ihre ökonomische Sinnhaftigkeit zu beurteilen ist. Es wird davon ausgegangen, dass die Positionierung korrekt berechnet wur-

1 Zu den sog. „Verhaltensrisiken“ siehe Bieta, V./Broll, U./Milde, H./Siebe, W.: Die Sicht der Spieltheorie zum Risikomanagement – Zustandsrisiken und Verhaltensrisiken sind nicht dasselbe, in: Risiko Manager, 11/2006, S. 16-19.

2 Vgl. Gleißner, W.: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, München 2008, S. 192 und Gleißner, W./Mott, B./Schenk, M.: Risikomanagement in der Bauwirtschaft – Praktische Umsetzung am Beispiel der Bauer AG, in: ZRFG – Zeitschrift Risk, Fraud & Governance, 04/2007, 179-185.

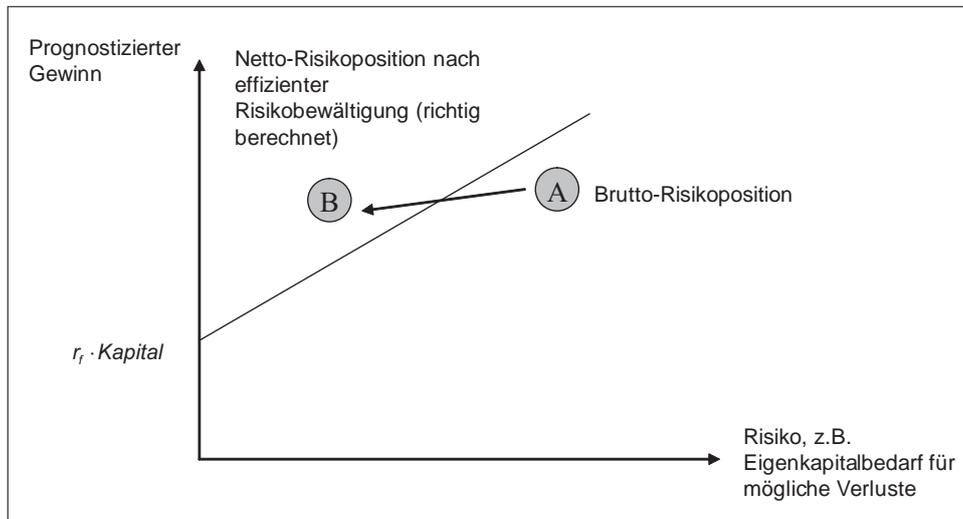


Abbildung 2: Vorteile einer effizienten Risikobewältigung

de. Bei einer Positionierung unterhalb der Geraden, die den Trade-off zwischen erwartetem Ertrag und Risiko beschreibt, wird deutlich, dass Projekt A (zunächst) als wirtschaftlich unattraktiv einzuschätzen ist, d. h. der erwartete Gewinn entschädigt nicht für die eingegangenen Risiken. In Anbetracht der aggregierten Risiken ergibt sich ein Kapitalkostensatz, also eine Anforderung an den erwarteten Gewinn, die durch den (erwartungstreu) prognostizierten Gewinn nicht erfüllt werden kann. Das Projekt weist damit einen negativen Wertbeitrag (Economic Value Added, EVA) auf.

Die Entscheidung, auf der Grundlage dieser Positionierung das Projekt nicht durchzuführen, wäre jedoch verfrüht. Zu untersuchen ist nämlich, inwieweit durch geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen die Rendite-Risiko-Positionierung verbessert werden kann. Im vorliegenden Beispiel wird nun davon ausgegangen, dass durch geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen (beispielsweise Versicherungen und eine geeignete Gestaltung der Verträge mit Subunternehmern) der Risikoumfang deutlich reduziert werden kann und mit dieser Verbesserung der Risikoposition nur eine relativ geringe Reduzierung der prognostizierten Gewinne (nämlich um die Kosten der Risikobewältigungsmaßnahmen) verbunden ist.

An der neuen Position B unter Berücksichtigung der Risikobewältigungsmaßnahmen (also der Netto-Risiko-Position) ist zu erkennen, dass nun die für den reduzierten Risikoumfang notwendigen Gewinne durch die Gewinnprognose erreicht werden. Die Projektdurchführung lohnt sich also, weil durch eine (effiziente) Risikobewältigung das Rendite-Risiko-Profil des Projekts deutlich verbessert würde.

In Abbildung 3 wird nun ein ähnlicher Fall betrachtet. Nun wird allerdings zusätzlich berücksichtigt, welche Konsequenzen sich ergeben, wenn der (aggregierte) Risikoumfang eines

Projektes bzw. die Wirksamkeit von Risikobewältigungsmaßnahmen falsch eingeschätzt werden.

Durch Fehler bei der Risikoquantifizierung vermuten die Entscheider, dass durch ihre Risikobewältigungsmaßnahmen die Risikoposition des Unternehmens von A auf B (analog Abbildung 2) verändert würde. Entsprechend der zuvor abgeleiteten Ergebnisse würde dies bedeuten, dass die effektive Risikobewältigung nunmehr die Durchführung des Projektes rechtfertigt, da die sich aus den Risiken ergebenden Rendite- bzw. Gewinnerfordernisse erfüllt werden. Infolge eines Fehlers bei der Risikoquantifizierung befindet sich jedoch die tatsächliche Rendite-Risiko-Position des Projektes unter Berücksichtigung der geplanten Risikobewältigungsmaßnahmen nun bei Position C.

Die Konsequenzen sind unmittelbar ersichtlich: Bei einer richtigen Quantifizierung der Risiken darf das Projekt nicht durchgeführt werden. Die Fehler in der Risikoquantifizierung führen damit zu einer Fehlentscheidung, nämlich der Entscheidung, das Projekt durchzuführen.

Im Resultat erkennt man, dass für die Auswahl und Durchführung wertsteigernder (erfolgreicher) Projekte zwei Fähigkeiten im Unternehmen gefordert sind:

1. Durch wirksame (und kostengünstige) Risikobewältigungsmaßnahmen müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, Rendite-Risiko-Positionierungen von möglichen Projekten (etwa Sachinvestitionen oder Aufträge von Kunden) zu erreichen, bei denen die in Anbetracht der verbleibenden (Netto-)Risiken mindestens erforderlichen Gewinne zu erwarten sind.
2. Zudem ist es erforderlich, dass die Brutto- und Nettorisikoposition (und natürlich auch der erwartete Ertrag/Gewinn) korrekt quantifiziert und dann eine sachgerechte (wertorientierte) Entscheidung unter Abwägen von erwarteter

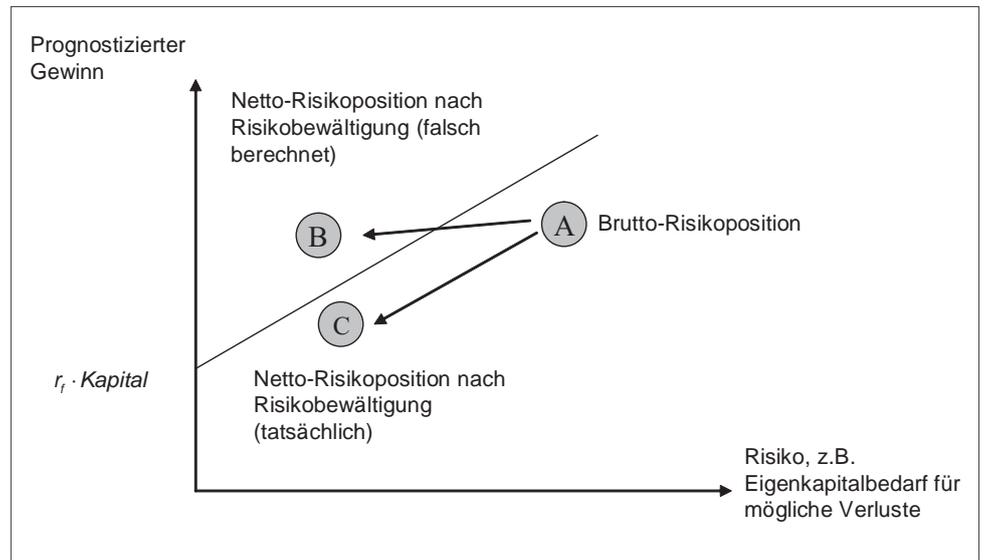


Abbildung 3: Fehlentscheidung durch falsche Risikoquantifizierung

tetem Ertrag und Risiko getroffen wird, da Fehler bei der Analyse- und Entscheidungsmethodik dazu führen können, dass entweder an sich wertsteigernde Projekte nicht durchgeführt werden, wertvernichtende Projekte dagegen durchgeführt werden. Bei der richtigen Quantifizierung des erwarteten Ertrags/Gewinns haben die Unternehmen durch die jahrelange Einübung mittels jährlicher Planung im Allgemeinen eine hohe Qualität erreicht, so dass in den meisten Fällen nun die Risikoseite, d. h. die Unsicherheit des erwarteten Ertrags/Gewinns, den Engpass darstellt.

Sowohl die Fähigkeiten der Risikobewältigung als auch die Fähigkeiten der Risikoquantifizierung und Entscheidungsfindung sind damit für eine erfolgreiche Unternehmensführung unter Beachtung der Risiken zwingend erforderlich.

3. Einflüsse persönlicher Charakteristika der Entscheider

Schließlich hängt der Erfolg des Risikomanagements eines Unternehmens auch von den persönlichen Charakteristika derjenigen Mitarbeiter ab, die Risiken quantifizieren, bewältigen und Entscheidungen unter Risiken treffen müssen. Zu diesem Personenkreis gehören natürlich nicht nur die Risikomanager im engeren Sinn, sondern in der Regel auch der Großteil aller Führungskräfte. Im Hinblick auf die hier erforderlichen Fähigkeiten können vereinfacht die folgenden drei Personentypen unterschieden werden:

1. Der „reine Analytiker“: Durch seine Fähigkeiten bezüglich der Quantifizierung kann er die Risikoposition eines zur Entscheidung anstehenden Projektes korrekt einschätzen. Allerdings verfügt er nicht über die praktische Fähigkeit, die Risikoposition durch geeignete Risikobewältigungs-

maßnahmen wesentlich zu verändern. Im Fallbeispiel würde er die Ausgangsposition des Projekts (bei A) korrekt einschätzen und das Projekt nicht durchführen, womit ein für das Unternehmen in dieser Form ungünstiges Projekt vermieden wird. Allerdings vergibt er die Chance, durch eine Verbesserung des Rendite-Risiko-Profiles aus dem zunächst ungünstigen Projekt ein Projekt zu machen, das durch prinzipiell mögliche Risikobewältigungsmaßnahmen durchaus wirtschaftlich werden kann.

2. Der „Maximalrisikoabsicherer“: Maximalrisikoabsicherer sind extrem risikoscheu und nutzen grundsätzlich alle Möglichkeiten, den Risikoumfang zu minimieren – erreichen damit kein optimales Rendite-Risiko-Profil. Sie initiieren damit insbesondere auch Risikobewältigungsmaßnahmen, die gemessen an der zu erwartenden Wirkung zu teuer sind. Die Kosten der Risikobewältigung führen in vielen Fällen dazu, dass sich das „perfekt abgesicherte“ Projekt nunmehr aus Kostengründen nicht mehr lohnt und entsprechend nicht durchgeführt wird, wenn die so erreichte Rendite-Risiko-Position korrekt eingeschätzt wurde (wie durch einen Analytiker).
3. Der „selbstbewusste Macher“: Dieser Typus weist ausgeprägte praktische Fähigkeiten in der Risikobewältigung auf und kann die Rendite-Risiko-Positionierung von Projekten damit deutlich verbessern. Allerdings verfügt er nicht über die ausgeprägten analytischen Fähigkeiten, die Netto-Rendite-Risiko-Positionen des Projektes (nach Risikobewältigung) ausreichend exakt zu quantifizieren. Da er zudem oft auch noch dazu neigt, seine (durchaus ausgeprägten) Fähigkeiten in der Risikobewältigung noch zu überschätzen, wird er unnötig oft Projekte durchführen, deren Rendite-Risiko-Position dies eigentlich nicht rechtfertigt. Seine

Einschätzung entspricht der Position B, tatsächlich liegt jedoch Position C (vgl. Abbildung 3) vor.

In der Konsequenz ist offensichtlich, dass ein optimales Management von Risiken sehr unterschiedliche Kompetenzen erfordert und daher oft ein Zusammenspiel von Personen notwendig ist, die diese unterschiedlichen Kompetenzen einbringen. Die Verbesserung der Risikobewältigung potenzieller Projekte, die fundierte Quantifizierung der (Netto-)Risikoposition und die Anwendung adäquater Methoden einer Projektbewertung unter Berücksichtigung der Risiken wird sich oft nicht in einer einzigen Person konzentriert finden. Notwendig sind daher Teams, die insgesamt die erforderlichen Fähigkeiten für den Umgang mit den allgegenwärtigen Risiken eines Unternehmens einsetzen können, zumal die Kompetenz zur Einschätzung von Risiken häufig auch nur dezentral im betroffenen Fachbereich vorliegt.

Diese Teamlösung ist zumindest die praktikabelste Möglichkeit, wenn für wichtige Entscheidungssituationen nicht der (idealtypische) „praktische Theoretiker“ oder „theoriebasierte Praktiker“ vorhanden ist, der die besten Risikobewältigungsstrategien finden und umsetzen kann und zugleich Spezialist für Risikoquantifizierung und risikogerechte Projektbewertung ist.

4. Fazit

Die wahrgenommenen Stärken im praktischen Risikomanagement vieler Unternehmen dürften oft durchaus der Realität entsprechen, sich aber nahezu ausschließlich auf die Fähigkeit zur Risikobewältigung beziehen. Die Schwäche vieler Unternehmen besteht jedoch darin, dass die unter Berücksichtigung der möglichen Risikobewältigungsmaßnahmen verbleibenden Netto-Risiken nicht adäquat quantifiziert und nicht korrekt im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen berücksichtigt werden. In der Konsequenz führt dies dazu, dass zu oft Investitionen oder Projekte durchgeführt werden, deren erwartete Gewinne oder Cash-Flows in Anbetracht der eingegangenen Risiken zu gering sind. Das Problem einer „zu optimistischen“ Planung hat oftmals seinen Ursprung in einer unzulänglichen Risikobeurteilung.

Autoren

Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Leiter Risikoforschung der Marsh GmbH.

Dr. Frank Leibbrand ist Partner der FutureValue Group AG, Geschäftsführer des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung und Wirtschaftsberatung und Dozent an der Universität Bamberg.



CRM® - Certified Risk Manager

CRM® – Certified Risk Manager

zertifizierter Abschluss zum Bankrisikomanager in nur 5 Monaten

- kompakter Aufbau sowie hohe Praxisorientierung
- auf eine berufsbegleitende Teilnahme ausgerichtet

Programmschwerpunkte sind:

- Gesamtbanksteuerung und Regulierung
- Kredit- & Kontrahentenrisiken
- Markt- & Liquiditätsrisiken
- Stresstests & Risikotragfähigkeit

Nächster Programmstart: 27. Januar 2011 in Frankfurt am Main