

Veröffentlicht auf

www.controllerakademie.de

24. April 2020

Gleißner, W. (2020):

„Risikokompetenz im Controlling?
Erfahrungen der Corona-Krise“,

<https://www.controllerakademie.de/news/controlling/risikokompetenz-im-controlling-erfahrungen-der-corona-krise/>

Mit freundlicher Genehmigung der
CA Akademie AG, Wörthsee

www.ca-akademie.de

Risikokompetenz im Controlling? Erfahrungen der Corona-Krise

24.04.2020 von CA Redaktion | Controlling



Die aktuelle Corona-Pandemie-Krise durch SARS-CoV-2 ist die Realisierung eines seit langem bekannten Extrem-Risikos, dessen Eintrittswahrscheinlichkeit auf 0,1 – 1% pro Jahr geschätzt wurde. Die Praxis zeigt nun leider, dass sich viele Unternehmen viel zu wenig mit den Unsicherheiten der Zukunft – und damit bestehenden Chancen und Gefahren (Risiken) befassen – insbesondere nicht mit seltenen Extremrisiken.

Das betriebswirtschaftliche Instrumentarium, insbesondere im Controlling und im Risikomanagement, ist in vielen Unternehmen unzureichend. Empirische Studien belegen regelmäßig massive Defizite im Bereich Risikoanalyse, Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) und bei den Fähigkeiten, den Risikoumfang adäquat bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen (z.B. Entscheidungen über Investitionen oder auch Single-Sourcing). Auch bei der Strategieentwicklung zeigt sich häufig, dass Risiken nicht adäquat berücksichtigt werden. Ebenso werden die seit langem bekannten Konzepte für die Verbesserung der „Robustheit“ eines Unternehmens noch wenig beachtet.

Die aktuelle Corona-Krise veranschaulicht leider sehr deutlich, dass viele Unternehmen die Möglichkeit einer solchen Krise bisher nicht berücksichtigt haben. Man sieht auch, dass Unternehmen nun in der Krise Schwierigkeiten haben, mit dem nun veränderten Risikobild und der hohen Unsicherheit adäquat umzugehen. Meist sind betriebswirtschaftlich-methodische Defizite die Ursache, weil die oben erwähnten Verfahren nicht existieren und insbesondere im Controlling „stochastische Methoden“ kaum verfügbar sind. Diese Methoden sind aber notwendig, um Unsicherheiten der Zukunft zu begegnen und unter Beachtung der Risiken die richtigen „unternehmerischen Entscheidungen“ (im Sinne §93 AktG) zu treffen. Bekanntlich ist dies in der Zwischenzeit sogar gesetzlich geboten, um Haftungsrisiken der Unternehmensführung zu vermeiden. Ganz auf Linie der Betriebswirtschaftslehre geht es darum, bei „Managemententscheidungen unter Risiko“ schon vor der Entscheidung zu zeigen, wie sich der Risikoumfang durch diese verändern würde (und diese Information ist natürlich in der Entscheidungsfindung selbst zu berücksichtigen, siehe Gleißner, 2019).

Die hohe Unsicherheit durch die aktuelle Krise ist natürlich jedem bewusst, aber dennoch reagieren viele Unternehmen damit, einfach ein oder zwei neue Planszenarien zu entwickeln und auf dieser Grundlage dann Entscheidungen zu treffen – obwohl doch jedem klar ist, dass diese Szenarien so nicht eintreten werden. Unternehmen haben bisher meistens auch kein „Planszenario mit Pandemie“ betrachtet, was zeigt, wie wenig aussagefähig nun 2-3 mehr oder

weniger willkürlicher Planszenarien für den unsicheren Krisenverlauf sind. Notwendig sind nun eine quantitative Risikoanalyse, eine simulationsbasierte Bandbreitenplanung, und eine Berücksichtigung nicht nur einer „planmäßigen“ Zukunftsentwicklung oder eines „erwarteten Krisenverlaufs“, sondern auch die Berücksichtigung der Unsicherheit der Krisenauswirkungen und der Wirkung der Maßnahmen selbst. In diesem Zusammenhang ist es ebenso notwendig sich auch mit möglichen, extrem negativen Szenarien auseinander zu setzen – nicht nur einem „neuen Planszenario“. Auch zu erwartende „Folgekrisen“, wie eine Staatsschulden-Krise in Europa, sind schon jetzt zu antizipieren (siehe die Prognose in Abbildung 1 mit einer Bandbreitensimulation des Volkseinkommens (BIP) ausgehend von aktuellen Studien).

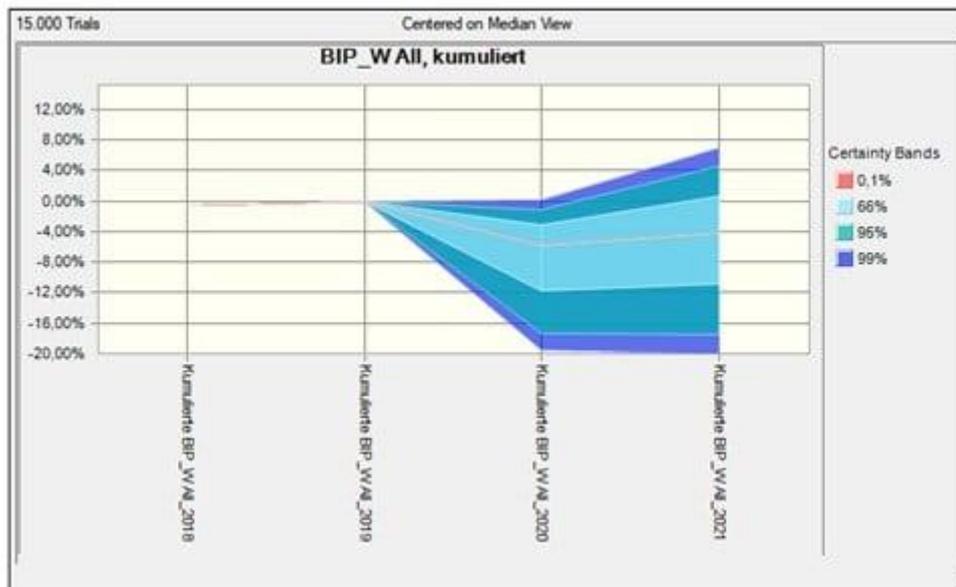


Abbildung 1: Bandbreite BIP-Wachstum durch Corona-Krise

In einer weiteren Tabelle (siehe unten) finden sich Orientierungsfragen mit Indizien dafür, wo ein Unternehmen Schwächen bei Risiken und Unsicherheiten in der Corona- Krise hat (alle angesprochenen Probleme und Aspekte sind dem Autor in der Praxis schon begegnet). So kann die „Risikokompetenz in der Krise“ eingeschätzt werden.

Frage	- Trifft zu	O Trifft teilweise zu	+ Trifft nicht zu
1. Die Möglichkeit einer Pandemie und anderer Extremrisiken (wie z.B. Ausfall kritischer Infrastruktur: Blackout) wurde mangels „Extremrisiko-Analyse“ nicht erkannt.			
2. Die seit März initiierten Maßnahmen befassen sich nur mit der akuten „gesundheitlichen Krise“ und mit dem „partiellen Shutdown“ und noch nicht mit den mittelfristigen Auswirkungen auf die Nachfragen und die „Folgekrisen“ (wie die Staatsschuldenkrise in Europa).			
3. Seit Beginn der Corona-Krise wurde keine neue Risikoanalyse durchgeführt.			
4. Das Unternehmen verfügt über keinen geeigneten Krisenplan, der in der jetzigen Krisensituation Anwendung finden kann (ohne wesentliche Modifikation).			
5. Im Unternehmen existiert keine Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation), die mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ und den risikoabhängigen Liquiditätsbedarf, auch aus Kombinationseffekten von Risiken, aufzeigt (unter Berücksichtigung auch makroökonomischer Risiken, d.h. unsicherer BIP-Entwicklung).			
6. Die Unternehmensführung weiß nicht, wie sich der „Grad der Bestandsgefährdung“, also das Insolvenzrisiko, in der Krise verändert hat.			
7. Im Unternehmen existieren noch keine Analysen, die zeigen, mit welcher Wahrscheinlichkeit Mindestanforderungen an das Rating oder Kreditvereinbarungen (Covenants) verletzt werden (obwohl genau diese Verletzung eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S.v. §91 AktG darstellt). ¹			
8. Eine Analyse der Veränderung der Insolvenzrisiken von wichtigen Kunden und Lieferanten hat nicht stattgefunden.			
9. Controlling und Risikomanagement beschäftigen sich primär mit den EBIT-Wirkungen von Risiken, obwohl – wie die aktuelle Krise zeigt – Liquiditätsrisiken und (drohende) Illiquidität zur Bestandsgefährdung und Insolvenz führen.			
10. Planung und Controlling des Unternehmens entwickeln nur ein oder zwei „Krisenplanungsszenarien“ als Grundlage für die Maßnahmenplanung (obwohl natürlich jedem klar ist, dass diese nicht eintreten werden und daher eine Bandbreitenplanung erforderlich ist). ²			
11. Der Mix und Härtegrad von erforderlichen Maßnahmen zur Sicherung des Unternehmens in den nächsten zwei bis drei Jahren ist ohne Berücksichtigung einer Risikoanalyse ³ – oder noch gar nicht – festgelegt worden.			
12. Für die nun anstehenden „unternehmerischen Entscheidungen“ (§93 AktG) zur Unternehmensabsicherung existieren keine dokumentierten Entscheidungsvorlagen, die mit diesen einhergehenden Risiken aufzeigt (was gemäß §93 AktG und der Beweislast bei dem Vorstand jedoch geboten ist). ⁴			
13. Eine Überarbeitung der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells zur Steigerung der Robustheit wurde noch nicht begonnen (siehe Konzept des „robusten Unternehmens“, das z.B. auch in einer Krise nützliche Kernkompetenzen aufweist und kritische Abhängigkeiten zu meiden sucht).			
14. In der Unternehmensführung wurden in der Vergangenheit risikoerhöhende Entscheidungen, z.B. über „Single-Sourcing“ getroffen, ohne dass die Erhöhung der Risikoposition (z.B. durch „kritische Abhängigkeiten“) im Entscheidungskalkül nachvollziehbar berücksichtigt wurde.			
15. Es existieren im Unternehmen keine Verfahren, um die durch die Krise bedingte Erhöhung der Fremdkapitalkosten (Credit Spreads) und der vom erhöhten Ertragsrisiko abhängigen Eigenkapitalkosten abzuleiten (was jedoch notwendig ist für eine wertorientierte Steuerung und die Berücksichtigung der Risiken z.B. bei Investitionsentscheidungen). ⁵			

¹ Siehe dazu Gleißner (2018a).

² Es ist überraschend, wie viele Unternehmen, die gesehen haben, dass eben ein Pandemie-Risikoszenario bisher nicht beachtet wurde, nun glauben, halbwegs vernünftige Szenarien entwickeln zu können.

³ Wie z.B. die unsichere Entwicklung des BIP in den nächsten Jahren.

⁴ Siehe Risk Management Association (2019); Gleißner (2015) und Gleißner/Romeike (2020).

⁵ Siehe Gleißner (2011, 2017 und 2019).

Ein wichtiger Hinweis: Es ist absolut notwendig, dass im Unternehmen, die durch die Fragen angesprochenen Fähigkeiten existieren und die genannten Aufgaben erledigt werden. Dabei ist es gleichgültig, ob diese im Controlling oder einer eigenen Risikomanagement-Abteilung erledigt werden, die mit dem Controlling zusammen arbeitet. Wenn es kein eigenständiges Risikomanagement gibt, müssen die gesetzlichen Mindestanforderungen an ein Risikomanagement (§§ 91 und 93 AktG) sowieso direkt vom Controlling abgedeckt werden (auch bei GmbHs).

<https://www.controllerakademie.de/news/controlling/risikokompetenz-im-controlling-erfahrungen-der-corona-krise/>

Ausgehend von den Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie können die in der Tabelle dargestellten Fragen helfen, die „Risikokompetenz in der Krise“, die im Controlling und im Risikomanagement vorhanden ist, zu beurteilen. Gerade in einer „Hochrisikosituation“ – wie einer Krise, ist Risikokompetenz überlebenswichtig und Defizite sollen, auch wenn dies zunächst ein Investment erfordert, schnellstmöglich beseitigt werden.

Es steht zu hoffen, dass viele Unternehmen – die hier nun Defizite erkennen – die aktuelle Krise als Chance begreifen, ihre Fähigkeiten im Umgang mit der Unsicherheit der Zukunft zu verbessern. Die adäquate Berücksichtigung von Risiken bei unternehmerischen Entscheidungen ist genauso ein zentraler Erfolgsfaktor wie das frühe Erkennen und der adäquate Umgang mit bereits eingetretenen Krisen, deren Verlauf unsicher ist, und die damit das Controlling und das Risikomanagement besonders fordern.

Autor: Prof. Dr. Werner Gleißner, Vorstand der FutureValue Group AG, Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden und Trainer bei der CA controller akademie.

Literaturverzeichnis:

Chrobok, S. / Gleißner, W. (2012): Risk Intelligence – Indikator für die Zukunftsorientierung des Controllings, in: Controller Magazin, September/Oktober 2012, S. 70 – 71

Gleich, R. (2020): „Mit Schubladenplänen hat das Controlling schnell Ideen zur Krisenbewältigung zur Hand.“, auf www.haufe.de, 2.4.2020, https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/wie-das-controlling-in-der-krise-schneller-reagieren-kann_112_513290.html, Abruf 20.4.2020

Gleißner, W. (2011): Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt, Heft 7/2011, S. 345 – 352

Gleißner, W. (2015): Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen – Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles aller Maßnahmen, in: Controller Magazin, Heft 4/2015, S. 4 – 12

Gleißner, W. (2017): Robuste Unternehmen und strategisches Risikomanagement – Ein Blick in die Vergangenheit und Zukunft, in: RISIKO MANAGER, 02/2017, S. 20 – 28

Gleißner, W. (2018a): Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement, in: Der Betrieb, Heft 46/2018, S. 2769 – 2774

Gleißner, W. (2018b): Prüfung des Risikomanagements – ein Reifegradmodell, in: Der Aufsichtsrat, Heft 2/2018, S. 18 – 21

Gleißner, W. (2019): Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in: Management Research Review, Vol, 42, Heft 11/2019, S. 1243 – 1258

Gleißner, W. (2020a): Die Corona-Krise: Fakten, Prognosen und Risiken, in: Corporate Finance, erscheint in Kürze

Gleißner, W. (2020b): Wie riskant ist die Welt wirklich? Corona-Krise und die Risikolage der Welt, auf: www.risknet.de, 7.4.2020

Gleißner, W. (2020c): Unternehmensstrategie und strategische Positionierung im Zeitalter der Digitalisierung, in: Controller Magazin, Heft 1/2020, S. 4 – 13

<https://www.controllerakademie.de/news/controlling/risikokompetenz-im-controlling-erfahrungen-der-corona-krise/>

Gleißner, W. / Romeike, F. (2020): Entscheidungsorientiertes Risikomanagement nach DIIR RS Nr. 2, in: Der Aufsichtsrat, Vol. 17, Heft 4/2020, S. 55 – 57

Risk Management Association e. V. (RMA): Managemententscheidungen unter Risiko. Haftung – Recht – Business Judgement Rule, ESV, Berlin 2019

Romeike, F. (2020): Covid-19: Seriöser Umgang mit Unsicherheit?, www.risknet.de, 24.3.2020, <https://www.risknet.de/themen/risknews/covid-19-serioeser-umgang-mit-unsicherheit/>, Abruf am 17.4.2020

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2020): Sondergutachten 2020: Die Gesamtwirtschaftliche Lage angesichts der Corona-Pandemie, auf: <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/sondergutachten-2020.html>, Abruf am 17.4.2020

Schäffer, U. / Weber, J. (2020): Coronakrise: Die Stunde der Controller!, auf www.haufe.de, 8.4.2020, https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/coronakrise-die-stunde-der-controller_112_513570.html, Abruf 20.4.2020

Schwenker, B. / Dauner-Lieb, B. (Hrsg.): Gute Strategie – Der Ungewissheit offensiv begegnen, Campus Verlag, Frankfurt 2017