

Veröffentlicht in

BDU-Datenbank

2002 / 2003

„Risikomanagement, Risikokosten und Rating“

S. 1-7

Mit freundlicher Genehmigung der
BDU-Datenbank -Redaktion,
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn

BDU-Datenbank 2002/2003

Fachaufsätze von Unternehmensberatern

Risikomanagement, Risikokosten und Rating

Herausforderungen für Unternehmer

Dr. Werner Gleißner¹

1. Risikomanagement als unternehmerische Herausforderung

In Zeiten immer schärferen globalen Wettbewerbs gilt es konsequent unternehmerische Aktivitäten einzuleiten, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Die Herausforderungen für die Unternehmensführung sind dabei vielfältig: Angefangen von der Gewinnung neuer Kunden über die kostengünstige Herstellung von Produkten bis zur Sicherung der Finanzierung und der Bewältigung der Risiken reicht das Spektrum. Gerade die Risiken rücken immer mehr ins Zentrum unternehmerischer Überlegungen. Nicht zuletzt die steigenden Insolvenzzahlen und der schärfer werdende Wettbewerb um ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten (vgl. Basel II und Rating) verdeutlichen dies. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass in einer immer turbulenteren Umwelt eine Risikobetrachtung immer größere Bedeutung gewinnt. Kein Unternehmer wird heute erwarten, dass seine mittel- oder gar langfristige Unternehmensplanung präzise eintreten wird; es gilt sich auf die Unwägbarkeiten der Zukunft – also die Risiken – vorzubereiten.

Risikomanagement ist daher inzwischen bei Unternehmen in aller Munde. Nachdem, bedingt durch das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) von 1998 zunächst Aktiengesellschaften zum Aufbau von Risikomanagementsystemen verpflichtet wurden, die den Vorstand regelmäßig auf bestandsgefährdende Risiken hinweisen, wenden sich nunmehr verstärkt mittelständische Unternehmen diesem Thema zu. Gerade bei mittelständischen Unternehmen ist dabei zu bedenken, dass von einer „Ausstrahlungswirkung“ des KonTraG auszugehen ist, was bei einer Missachtung der Grundprinzipien des Risikomanagements sogar persönliche Haftungsrisiken für die Geschäftsführer nach sich ziehen kann!

Die Risiken eines Unternehmens bestehen grundsätzlich in der Möglichkeit von den angestrebten Zielen abzuweichen. Denkbare Ursachen hierfür - und demnach im Rahmen eines Risikomanagements zu betrachten – sind z.B. die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen, Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie Schwankungen der Einnahmen durch konjunkturelle Einflüsse oder den Verlust bedeutender Kunden. Aber auch Zinsänderungen oder die Bedrohung von Wettbewerbsvorteilen sind bedeutsam. Grundsätzlich gilt dabei, dass das Risikomanagement nicht alle Risiken eliminieren soll, sondern die Optimie-

¹ Dr. Werner Gleißner, Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG sowie Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Nürnberg.

rung der Risikoposition - bzw. der Risikokosten - unter Abwägung der Chancen und Risiken angestrebt wird.

Unternehmertum ohne Risiken ist unmöglich!

Als weitere Triebfeder hin zu einer steigenden Bedeutung des Risikomanagements ist auch die Konzeption eines „wertorientierten Managements“ zu sehen, die – mit einiger Verzögerung – nunmehr auch in Deutschland immer größere Relevanz gewinnt. Im Kontext innovativer Controlling-Ansätze bestimmt das Risikomanagement den Bedarf an Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste sowie risikoabhängiger Mindest-Rentabilitätsanforderungen, also die Kapitalkostensätze für die wertorientierte Führung.

Alle genannten Aspekte machen deutlich: Die Bedeutung des Risikomanagements im Kontext der Unternehmensführungsaufgaben wird weiter zunehmen. Die Vorteile eines systematischen Risikomanagements, wie

- Transparenz über die Risikosituation
- Frühaufklärung und Krisenprävention sowie
- die Möglichkeiten bei unternehmerischen Entscheidungen die erwarteten Erträge/ Nutzen mit den eingegangenen Risiken abzuwägen

sind offenkundig. Zudem ist eine mögliche Reduzierung der Kosten für die Risikobewältigung – z.B. durch eine Optimierung der Versicherungen – ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Bei allen den hier skizzierten Vorteilen des Risikomanagements stellt sich eine Frage:
Welchen Stand hat das Risikomanagement in den deutschen Unternehmen erreicht?

Oft wird Risikomanagement noch als lästige Pflichtübung verstanden und nicht als Kernaufgabe der Unternehmensführung. Die insbesondere durch den Druck des KonTraGs aufgebauten formalen Risikomanagementsysteme haben dabei erhebliche Schwächen, die den bisherigen ökonomischen Nutzen sehr zurückhaltend beurteilen lassen.

Als Problemfelder sind dabei anzusehen

- Schwächen in der Fokussierung der Risikoanalyse,
- das Fehlen von Verfahren für die Risikoaggregation,
- die fehlende Integration des Risikomanagements in Planung und Controlling,
- eine überbürokratische Organisation der Risikomanagementsysteme,
- Defizite bei der Risikobewältigung sowie bei der Einbeziehung von Managementrisiken

(siehe hierzu Gleißner, W., „Ratschläge für ein leistungsfähiges Risiko-Management – eine Checkliste“, in: Gleißner/ Meier (Hrsg.), Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, 2001, Gabler Verlag).

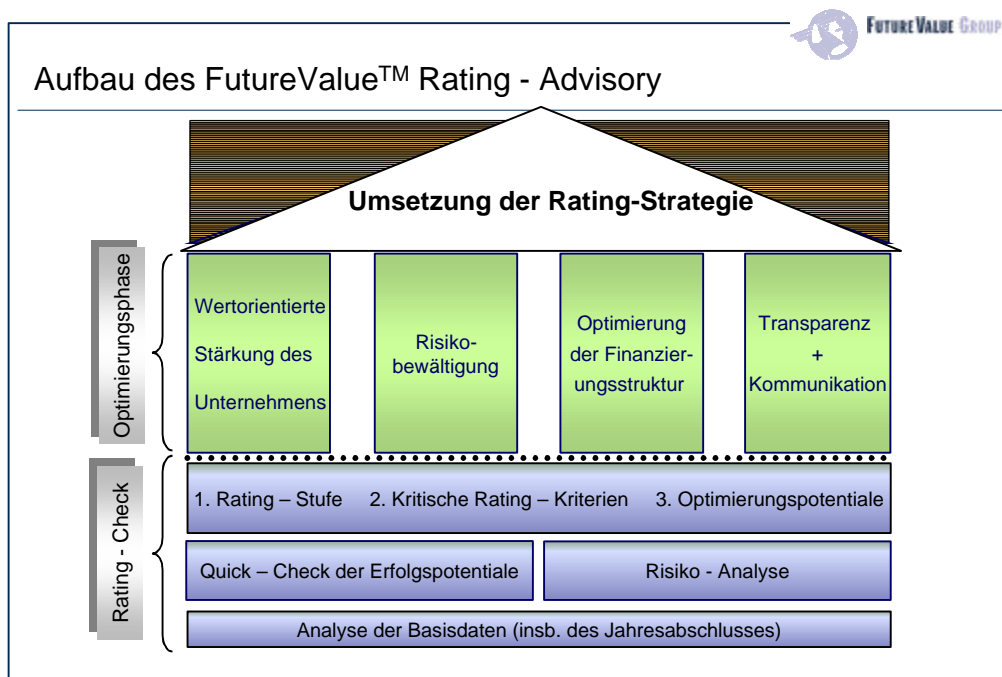
2. Rating und Basel II: Ein neuer Schub für das Risikomanagement?

Das Risikomanagement spielt auch beim Rating eine sehr große Rolle, weil die Risiken eines Unternehmens offensichtlich auch die wahrgenommenen Kreditrisiken einer Bank maßgeblich mitbestimmen. Gemäß dem sogenannten „Basel II-Akkord“ ist davon auszugehen, dass spätestens 2006 Banken und Sparkassen für ihre Kredite – anders als bisher – je nach Risikogehalt des jeweiligen Engagements unterschiedlich viel Eigenkapital vorhalten müssen. Die Banken werden daher zukünftig (voraussichtlich spätestens ab 2003) Ratings erstellen, die die Risiken (erwartete Ausfallwahrscheinlichkeit)

beschreiben und dabei - stärker als die bisherigen Kreditwürdigkeitsprüfungen – die langfristigen strategischen Zukunftsperspektiven eines Unternehmens berücksichtigen. Unternehmen mit „schlechtem“ Rating werden zukünftig voraussichtlich deutlich schlechtere Kreditkonditionen erhalten und u.U. auch einen geringeren Kreditrahmen zur Verfügung gestellt bekommen. Die eingehendere Beschäftigung der Kreditinstitute mit den – insbesondere auch strategischen – Risiken ihrer Kreditnehmer erhöhen den Druck auf die mittelständische Wirtschaft sich präventiv ebenfalls intensiver mit den eigenen Risiken auseinander zu setzen und frühzeitig „Rating-Strategien“ zu entwickeln, die auch zukünftig einen adäquaten Kreditrahmen zu wettbewerbsfähigen Konditionen gewährleisten. Das Rating ist dabei abhängig von

- dem im Mittel erwarteten Ertragsniveau,
- den Risiken, also den möglichen Abweichungen vom erwarteten Ertragsniveau,
- der Risikotragfähigkeit (Eigenkapital und Liquiditätsreserven) sowie der
- Transparenz und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens aus Sicht der Kreditinstitute.

Die Entwicklung einer Rating-Strategie fängt mit einem „Rating-Check“² an, der aufzeigt, welche Rating-Einstufung ein Unternehmen zu erwarten hat und welche „kritischen Ratingkriterien“ diese Einstufung maßgeblich bestimmen. Diese Ergebnisse können als Grundlage für ein weiterführendes Rating-Advisory dienen, in der dem Unternehmen dezidierte Maßnahmen zur Optimierung des Ratings vorgeschlagen werden (vgl. Gleißner, W. / Fuser, K., Leitfaden Rating, 2002).



(1) Maßnahmen zur Stärkung des Unternehmens

dienen dazu, das erwartete Ertragsniveau und somit den Wert des Unternehmens zu fördern. Bedeutsam sind hier Maßnahmen zur Stärkung des Vertriebs, Aktivitäten des Kostenmanagements, aber auch die Verbesserung der strategischen Ausrichtung, z.B. durch eine präzisere Ausrichtung des Unternehmens auf attraktive Geschäftsfelder. Im Rahmen der strategischen Überlegungen werden insbesondere folgende Aspekte diskutiert, die Zukunftsperspektiven und damit das Rating maßgeblich bestimmen:

² Vgl. z.B. die kostenlose Software „QuickRater“ zu beziehen unter www.FutureValue.de.

1. Welche strategische Stoßrichtung befolgt das Unternehmen?
2. Was sind die bestehenden und zukünftigen Kernkompetenzen?
3. Auf welche Geschäftsfelder mit welchen belegbaren Wettbewerbsvorteilen konzentriert sich das Unternehmen?
4. Welche zentralen Wertschöpfungsaktivitäten bestimmen den zukünftigen Erfolg?

Am Ende dieses Prozesses steht eine stimmige, fundierte und umsetzbare Strategie. Sie zeigt konkret, wie durch einen Aufbau von Kernkompetenzen für den Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile, zukünftige Gewinne und Liquidität („free Cashflows“) generiert werden, die die Kapitaldienstfähigkeit und damit das Rating - und meist zugleich auch den Unternehmenswert - bestimmen.

(2) Optimierung von Kapitalbindung und Finanzierung:

Durch die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zum Abbau von Forderungen und Vorräten kann die Verschuldung gesenkt werden. Eine Verbesserung der Finanzplanung und der Finanzierungsstruktur reduziert Finanzierungsspitzen und Finanzierungskosten. Zudem wird geprüft, welche alternativen Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. staatliche Fördermittel oder Venture Capital) bestehen.

(3) Verbesserung der Transparenz und der Kommunikation des Unternehmens:

Schließlich muss überprüft werden, inwieweit die heute im Unternehmen implementierten Steuerungs- und Controllingssysteme geeignet sind, Transparenz über die gegenwärtige Situation und die erwartete Zukunftsentwicklung des Unternehmens zu bieten.

Bei der Analyse bestehender Schwachpunkte werden die vorhandenen Führungssysteme (z.B. Rechnungswesen und Controlling) nötigenfalls verstärkt und neue Steuerungssysteme (z.B. Risikomanagement oder Balanced Scorecard für die Umsetzung der Unternehmensstrategie) ergänzt. Der Ausbau derartiger Systeme fördert die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens und wird von den finanzierenden Banken deshalb per se als vorteilhaft angesehen.

Zum Schluss gilt es eine Kommunikations-Strategie mit der Hausbank zu erarbeiten, die insbesondere regelt, welche Informationen der Hausbank zu welchem Termin zur Verfügung gestellt werden. Es gilt dabei vor allem die Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit des eigenen Unternehmens zu untermauern und Kreditverhandlungen präzise vorzubereiten.

Beispielsweise hat hier die Übermittlung der eigenen Unternehmens-Strategie nicht nur vertrauensbildenden Charakter, sondern ermöglicht es einem Kreditinstitut überhaupt erst, die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens fundiert einschätzen zu können.

(4) Bewältigung von Spitzenrisiken:

Besonders gravierende Risiken des Unternehmens sollten dahingehend überprüft werden, ob sie durch geeignete Bewältigungsmaßnahmen in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadensauswirkung gemildert werden können. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang der Transfer von Risiken, die die Ertragslage wesentlich negativ beeinflussen könnten auf Dritte, (z.B. eine Versicherungsgesellschaft), die Substitution fixer durch variable Kosten oder die Gestaltung organisatorischer Bewältigungsmaßnahmen.

Das Risikomanagement des Unternehmens beeinflusst durch die gewählten Risikobewältigungsmaßnahmen sowohl den Umfang der Risiken als auch das erwartete Ertragsniveau, da letzteres auch durch die Risikokosten mit bestimmt wird (vgl. unten). Das Risikomanagement hat somit neben der Optimierung von Kapitalbindung und Finanzierung und ertragssteigernden Maßnahmen eine zentrale Bedeutung bei der Erarbeitung von Rating-Strategien.

3. Risikokosten optimieren – Rentabilität steigern

Vor diesem Hintergrund einer zunehmend größeren Bedeutung eines adäquaten Risikomanagements für die langfristigen Erfolgsaussichten von Unternehmen gewinnen vor allem auch die oben bereits erwähnten „**Risikokosten**“ immer mehr Beachtung. Ein gezieltes Risikokostenmanagement (Total-cost-of-risk-Ansatz, TCR) ermöglicht, die Kosten von Risiken und Risikobewältigungsmaßnahmen transparent und damit steuerbar zu machen. Derartige Ansätze befinden sich damit in der Schnittmenge von Risiko- und Kostenmanagement. Da man inzwischen davon ausgehen muss, dass die Risikokosten einen erheblichen und tendenziell steigenden Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen, wird diese Kostenposition im Rahmen des Kostenmanagements immer mehr in den Blickpunkt geraten und so zu einem wesentlichen Hebel zur Steigerung der Rentabilität.

Grundlegende Voraussetzung für das Management der Risikokosten ist es, in einem ersten Schritt eine klare Abgrenzung zu erreichen. Bei der Bestimmung der Risikokosten sind dabei zunächst drei Fragen zu beantworten:

1. Welche Arten von Risiken sollen betrachtet werden?
2. Welche diesen Risiken zuzuordnenden Kosten werden einbezogen?
3. Welche Art von Risikobewältigungslösungen werden betrachtet?

In der Praxis wird man i.d.R. bei der Beantwortung der ersten Frage die sog. „Kernrisiken“, die in engem Zusammenhang mit den Erfolgspotenzialen des Unternehmens stehen und kaum sinnvoll auf Dritte transferiert werden können, ausklammern. Die bei der Berechnung der Risikokosten dann einzubeziehende Risiken sind dann beispielsweise die folgenden:

- Risiken aus Betriebsunterbrechung
- Sachschadensrisiken
- Haftpflichtrisiken
- Zinsänderungsrisiken
- Risiken aus Veränderungen von Währungskursen

Für die Beantwortung der zweiten Fragen kann man sich beispielsweise an den folgenden Kostenarten, die mit der Existenz der oben genannten Risiken verbunden sind, orientieren:

- Kosten für interne Kontrollsysteme und die Organisation des Risikomanagements (insbesondere Arbeitszeitkosten)
- Kosten für Risikotransfer (z.B. Versicherungsprämie)
- Kosten der Schäden und der (in Anspruch genommenen) Selbstbehalte
- Kosten der Schadensabwicklung (fixe und schadensanzahlabhängige)
- Kosten des Eigenkapitals, das zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste erforderlich ist.

Nach der Status-quo-Betrachtung der Risikokosten gilt es unter Einbeziehung von Fachexperten, Handlungsalternativen, die eine Reduzierung der Risikokosten erwarten lassen, auszuarbeiten und – mittels geeigneter Simulationssoftware für die Risikoaggregation (z.B. „RMCE-Transfer-Simulator“) – zu bewerten. Das Spektrum solcher Handlungsalternativen ist sehr groß, und reicht von dem Wechsel von Versicherungstarifen über organisatorische Maßnahmen bis zum Outsourcing der Schadensbehandlung an einen Versicherungsmakler. In der Praxis haben bisher Analysen zur **Optimierung der Selbstbehalte** noch eine dominierende Bedeutung – die Einsparpotentiale sind dabei oft erheblich. Zudem sind auch die durch das Rating beeinflussbaren Risikoprämien auf die Fremdkapitalzinsen zu den Risikokosten zu zählen und somit bei einer Entscheidung über den Umfang selbst zu tragender Risiken zu beachten.

5. Zusammenfassung und Ausblick

In Zukunft wird sich das Risikomanagement mit den hier genannten – und vielen hier nicht genannten – Schwächen auseinandersetzen müssen. Auf Grund der eingangs skizzierten hohen und zunehmenden Bedeutung des Risikomanagements, insbesondere im Zusammenhang mit Rating und wertorientierter Unternehmensführung, muss man das bisherige Risikomanagement vieler Unternehmen als unterentwickelt einstufen. Die der Bedeutung angemessene Stellung im Kontext der Unternehmenssteuerungssysteme hat Risikomanagement noch lange nicht erreicht. Neben einem Ausbau der Risikomanagementsysteme in den Unternehmen wird die nächste wesentliche Herausforderung die Erarbeitung von **Rating-Strategien** für den „Wettbewerb auf dem Kapitalmarkt“ sein. Nur so lässt sich der finanzielle Spielraum für Zukunftsinvestitionen sichern. Möglicherweise werden aber auch die erheblichen Einsparpotentiale bei den Risikokosten eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik erzwingen, weil hier unmittelbar und kurzfristig wirksam die Rentabilität des Unternehmens gesteigert werden kann.

Neben einem ökonomisch orientierten Ausbau der Risikomanagementsysteme, der gezielten Reduzierung der Risikokosten und der Entwicklung von Rating-Strategien bleibt jedoch eine weitere – wahrscheinlich die größte – Herausforderung für das Risikomanagement: es muss als integraler und zentraler Bestandteil jeden unternehmerischen Denkens wahrgenommen werden. Erfolgreiches Handeln, im unternehmerischen Sinne, lässt sich im wesentlichen dadurch charakterisieren, dass die Verantwortlichen genau die richtigen Risiken eingegangen sind (also die Chancen und die damit verbundenen Gefahren richtig abgewogen haben). Zukunftsfähigkeit fängt mit dem Wissen und dem Verständnis über die eigene Risikosituation an.

Der Autor

Dr. Werner Gleißner, Diplom-Wirtschaftsingenieur, ist geschäftsführender Gesellschafter der WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH, Leinfelden-Echterdingen und ist zudem Vorstand der FutureValue Group AG, Unternehmensberatung für wertorientiertes, strategisches Management und Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co.KG, einem führenden Anbieter für Risikomanagement-Systeme. Die Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit liegen in den Bereichen Risikomanagement, Rating, Strategieentwicklung sowie Quantitative Analyseverfahren.

Dr. Gleißner gilt als der Spezialist, praxisgerechte Beratungsleistungen auf Basis wissenschaftlich fundierter Theorien zu entwickeln, so auch beispielsweise den FutureValue™-Managementansatz.

Dr. Werner Gleißner ist Autor und Herausgeber zahlreicher Fachtexte und erfolgreicher Fachbücher und Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Dresden.

Weiterführende Literatur des Autors:

Werner Gleißner, Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler-Verlag 2000.

Werner Gleißner / Günter Meier, Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Gabler Verlag, 2001.

Werner Gleißner (Hrsg.), Risikomanagement im Unternehmen, regelmäßig aktualisierte Loseblattsammlung des Kognos-Verlags, 2001.

Werner Gleißner / Karsten Füser, Leitfaden Rating, Vahlen-Verlag, 2002.