

Veröffentlicht in

www.RiskNET.de

Kolumne

Oktober 2009

„Risikomanagement in der Krise: Stand und
Verbesserungspotenziale“

S. 1 – 4

Mit freundlicher Genehmigung von
RiskNET – The Risk Management Network, RiskNET GmbH, Oberaudorf

(<http://www.risknet.de>)

Risikomanagement in der Krise: Stand und Verbesserungspotenziale

Autor: Dr. Werner Gleißner

Die Risikomanagementfähigkeiten sollten Unternehmen in die Lage versetzen, schwerwiegende oder gar bestandsbedrohende Krisen zu vermeiden und bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen (wie Investitionen) ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken ermöglichen. Auch im Zusammenspiel mit den Frühaufklärungs- und Controllingssystemen hat das Risikomanagement vieler Unternehmen seine ökonomische Aufgabenstellung in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise nicht erfüllt. Der Umfang speziell makroökonomischer Risiken wurde



unterschätzt, die notwendigen Informationen über den risikobedingt erforderlichen Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf zur Sicherung des Ratings liegen vielen Vorständen nicht vor und bei vielen unternehmerischen Entscheidungen der Vergangenheit wurden erwartete Gewinne und die eingegangene Risiken nicht gegeneinander abgewogen. Im Gegensatz zur Kernidee eines wertorientierten Managements, wurde noch oft bei Entscheidungen, beispielsweise Akquisitionen oder Großinvestitionen, lediglich eine Steigerung der Rendite angestrebt – ohne auf die Implikationen für den Gesamtrisikoumfang, dem risikobedingten Eigenkapital und das zukünftige Rating zu achten. Die potenziell vorhandene Krisenfrühwarnfunktion des Risikomanagements wurde nicht genutzt, weil keine Ratingprognosen berechnet wurden, die für die risikobedingt mögliche Bandbreite des zukünftigen Unternehmens sensibilisieren können.

Gerade die Entwicklung der letzten Monate sollte Anlass sein, über den aktuellen Stand und über die Nutzen- und Entwicklungspotenziale des eigenen Risikomanagements nachzudenken.

Losgelöst von allen formalen Anforderungen und den Aufgaben einer "Risikomanagementabteilung" ist die aktuelle Situation damit ein Anlass, sich mit den folgenden Fragestellungen zu befassen:

1. Wie groß ist der aggregierte Gesamtrisikoumfang und damit der risikobedingte Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf des Unternehmens zur Absicherung seines Zielratings?
2. Welche risikobedingte Bandbreite ist für das zukünftige Rating zu erwarten? Wie groß sind die Wahrscheinlichkeit und der erwartete Schaden durch die mögliche zukünftige Verletzung von Covenants?
3. Werden und wurden bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen, beispielsweise großen Investitionen oder Akquisitionen, tatsächlich Erträge und quantifizierte Risiken gegeneinander abgewogen – letztere beispielsweise ausgedrückt durch Kapitalkosten bzw. Diskontierungszinssätze, die aus den tatsächlichen Risikoprofilen (und nicht aus Kapitalmarktdaten) abgeleitet?
4. Werden im Rahmen eines integrierten Risikomanagementansatzes tatsächlich alle Bedrohungen der strategischen Erfolgspotentiale, die wesentlichen unsicheren Planannahmen des Controllings und vor allem auch makroökonomische Risiken (wie etwa die Bewertungsblase am amerikanischen Immobilienmarkt) adäquat berücksichtigt?
5. Erklären die bekannten Unternehmensrisiken eingetretene Planabweichungen nach Ursache und Umfang? Risiken sind letztlich Ursachen möglicher Planabweichungen.
6. Werden bei der Risikoquantifizierung auch Extremrisiken, wie Krise und Börsencrash, die für die Unternehmenszukunft besonders maßgeblich sind, durch adäquate Verfahren erfasst und auch Modell- oder Parameterrisiken (Metarisiken) der eigenen Risikoquantifizierung berücksichtigt? Auch das Risiko, ein Risiko fehl einzuschätzen, ist ein relevantes Risiko.
7. Wird untersucht, wie zutreffend – oder verzerrt – die Risikowahrnehmung im eigenen Management ist – und welche tatsächliche Risikoneigung die Entscheider aufweisen?

Alle diese Themen sind wichtig, wenn ein Risikomanagement Fähigkeiten aufbauen möchte, um in Anbetracht der Unsicherheiten und potenziellen Krisen das Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu führen. Ein derartiges Risikomanagement muss das bestehende Controlling weiterentwickeln, Transparenz über Planungssicherheit schaffen, den Umfang von Planabweichungen reduzieren und sich insbesondere gerade mit ungewöhnlichen, extremen und potenziell bedrohlichen Entwicklungen im Unternehmensumfeld befassen – Risikomanagement ist nicht das Hilfsmittel für den Umgang mit Routineproblemen.

Wirksames Risikomanagement erfordert dabei eine Verankerung in den Geschäftsprozessen und Managementsystemen des Unternehmens sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter bei der Umsetzung. Die sich ständig ändernden Umweltbedingungen wirken auch auf die Risikosituation des Unternehmens ein. Das Risikomanagementsystem hat daher durch organisatorische Regelungen – insbesondere eine klare Verantwortungsordnung – sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert und regelmäßig bewertet werden. Schwierigkeiten tauchen oft bei folgenden Aspekten auf:

1. **Fehlende adäquate Schwerpunktsetzung bei wichtigen Risikofeldern und vermeidlicher bürokratischer Aufwand bei der Risikoüberwachung:**
Relevante Schwerpunkte sind z.B. strategische und makroökonomische Risiken sowie besonders



unsichere Planannahmen (beispielsweise bzgl. Umsätze).

2. Fehlende Verbindung mit bestehenden Organisations-, Controlling-, Planungs- und Berichtssystemen:

Risikomanagement wird teilweise als eigenständiges System verstanden. Besser ist es demgegenüber, das Risikomanagement – soweit möglich – mit den vorhandenen Systemen zu vernetzen. Dieses bedeutet, dass beispielsweise die Informationen aus dem Controlling (etwa unsichere Planannahmen) oder aus dem Qualitätsmanagement (beispielsweise aus FMEA) genutzt werden.

3. Mangelhafte Dokumentation im Risikomanagement:

Ein nachvollziehbares Risikomanagementsystem benötigt eine ordentliche, für Dritte (beispielsweise Wirtschaftsprüfer) verständliche Dokumentation.

4. Unklare Aufgabenzuordnung im Risikomanagement und Fehlen eines Verantwortlichen für das Gesamtsystem:

Für alle maßgeblichen Risiken, die regelmäßig zu überwachen sind, sollte ein Verantwortlicher ("Risk Owner") eindeutig benannt werden und eine Stelle sollte für das Gesamtsystem verantwortlich sein.

5. Unbefriedigende Einbindung der Mitarbeiter ins Risikomanagement:

Nicht selten existiert ein Risikomanagementsystem nur auf dem Papier. Die Mitarbeiter - oft einschließlich der Führungskräfte – engagieren sich nicht für das Risikomanagement und sehen dessen Bedeutung als unwesentlich an; es mangelt an einer angemessenen Risikokultur.

6. Fehlende Nutzung von im Unternehmen verfügbaren Risikoinformationen bei wesentlichen Entscheidungen unter Unsicherheit:

Beispielsweise bei Investitionsentscheidungen, der Wahl zwischen alternativen strategischen Handlungsoptionen, der Beurteilung verschiedener Risikotransferstrategien oder der Bestimmung der Finanzierungsstruktur (angemessene Eigenkapitalausstattung) werden erwartete Erträge und Risiken nicht durch eine geeignete Methodik gegeneinander abgewogen.

Die folgende Tabelle liefert eine Checkliste mit typischen Problemfeldern des Risikomanagements:

	Potenzielle Problemfelder		Bewertung		
			gut	befriedigend	problematisch
1) Risikoidentifikation	1.1	Fokussierte und hierarchische Systematik zur Risikoidentifikation			
	1.2	Bezug zur Unternehmensstrategie: Bedrohung von Erfolgsfaktoren			
	1.3	Erfassung unsicherer Planannahmen aus Controlling und Planung			
	1.4	Auswertung von Planabweichungen zur Risikoidentifikation			
2) Risikoanalyse / Risikoquantifizierung	2.1	Klare, überschneidungsfreie Abgrenzung von Risiken			
	2.2	Abgrenzung von Risiken und sicheren Schäden			
	2.3	Begründungen für die Risikobewertung dokumentiert			
	2.4	Berücksichtigung der Wirkungsdauer von Risiken			
	2.5	Quantitative Beschreibung der Risiken durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen (z.B. Normal- oder Dreiecksverteilung)			

	2.6	Geeignetes Risikomaß (z.B. Conditional Value-at-Risk) zur Priorisierung von Risiken			
	2.7	Erfassung der Abhängigkeit zwischen wichtigen Risiken (Korrelationen)			
3) Risikoaggregation	3.1	Aggregation statt Addition der wichtigsten Risiken			
	3.2	Aggregation von Einzelrisiken mit Bezug zur Unternehmensplanung (Monte-Carlo-Simulation)			
	3.3	Berechnung des Gesamtrisikoumfangs (Eigenkapitalbedarf) / Bezug zum Rating und Finanzierungsplanung			
	3.4	Definition eines risikoorientierten Erfolgsmaßstabs (Performancemaß)			
4) Risikobewältigung	4.1	Betrachtung unterschiedlicher Risikobewältigungsmaßnahmen			
	4.2	Beachtung unternehmerischer Entscheidungsrisiken (Managementrisiken)			
	4.3	Abgrenzung von Kern- und Randrisiken			
	4.4	(Quantitative) Frühaufklärungssysteme / Prognosesysteme			
	4.5	Abwägung von Risiken und Ertrag bei Entscheidungen (z.B. Investitionen)			
5) Risikoüberwachung und Gestaltung des Risikomanagementsystems	5.1	Schwerpunktsetzung bei wichtigen Risiken zur Vermeidung bürokratischen Aufwands			
	5.2	Verbindung mit bestehenden Organisations-, Planungs- und Berichtssystemen (insb. Controlling, BSC, QMS)			
	5.3	Vollständige und verständliche Dokumentation der Prozesse im Risikomanagement			
	5.4	Klare Aufgabenzuordnung im Risikomanagement			
	5.5	Benennung eines Verantwortlichen für das Gesamtsystem			
	5.6	Organisatorische Trennung zwischen Risikomanagement und Interner Revision			

	5.7	Einbindung der Mitarbeiter ins Risikomanagement / Risikokultur			
	5.8	Festlegen von Risikopolitik und Limitsystem			

Abbildung 1: Checkliste zur Leistungsfähigkeit des Risikomanagements: Anforderungen und potenzielle Problemfelder [Quelle: Gleißner, W. (2008): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, Vahlen München, S. 227, **eine Buchbesprechung finden Sie [hier](#)**]

Die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise ist sicherlich ein guter Anlass sich gerade mit potenziellen Extremszenarien, beispielsweise durch Stresstests, zu befassen, um adäquate Gegenmaßnahmen im Rahmen einer "robusten" Unternehmensstrategie zu initiieren. Die aktuelle Krise kann damit auch zugleich eine erhebliche Chance sein: Sie hat die praktische Bedeutung eines richtig verstandenen ökonomischen Risikomanagements verdeutlicht und kann (hoffentlich) ein wesentlicher Anstoß sein, die Fähigkeit von Unternehmen zum Umgang mit unsicheren Zukunftsentwicklungen zu verbessern.

Literaturverzeichnis:

Gleißner, W. (2008): *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen*, Vahlen Verlag, München.

Gleißner, W./Romeike, F. (2008): *Analyse Subprime-Krise: Risikoblindheit und Methodikschwächen*, in: *RISIKO MANAGER*, Ausgabe 21/2008, S. 1, 6-9, [Download in der RiskNET eLibrary](#).

Zum Autor:

Dr. Werner Gleißner, Leiter der Risiko-Forschung der Marsh GmbH, Vorstand der Future Value Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Lehrbeauftragter an den Universitäten Dresden, Hohenheim und Stuttgart sowie an der European Business School.

Kontakt: kontakt@futurevalue.de

