

Veröffentlicht in
ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management
Sonderheft 01/2010

**„Risikomanagement ist ein zentrales Instrument, um
Unternehmenskrisen abzuwenden“**

S. 51-53

**Mit freundlicher Genehmigung
der ZfCM-Redaktion,
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH**

(www.gabler.de)

„Risikomanagement ist ein zentrales Instrument, um Unternehmenskrisen abzuwenden“

Interview mit Dr. Werner Gleißner, Vorstand der FutureValue Group AG

Allgemeines

ZfCM: Sie sind Vorstand der FutureValue Group AG und beraten Unternehmen speziell zu Performance- und Risikomanagement. Was hat sich bei Ihnen in den letzten Monaten seit dem Ausbruch der Krise verändert?



Vita:

Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH. Er ist Diplombetriebsingenieur und hat an der Universität Karlsruhe in Volkswirtschaftslehre promoviert. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie in der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Er nimmt u. a. Lehraufträge an der TU Dresden, den Universitäten Stuttgart und Hohenheim sowie an der European Business School wahr. Zudem ist er Vorstand des Bundesverbandes der Ratinganalysten und Ratingadvisor e. V. (BdRA) und im Beirat der Risk Management Association (RMA e. V.). Dr. Werner Gleißner ist Autor zahlreicher Fachbücher und Artikel, wie z. B. Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen (2008). Seine Forschungsschwerpunkte sind Bewertungs- und Entscheidungsverfahren bei Unsicherheit und unvollkommenen Kapitalmärkten. Kontakt: w.gleissner@FutureValue.de, www.FutureValue.de, www.werner-gleissner.de

Werner Gleißner: Verändert hat sich insbesondere der Inhalt unserer Mandantengespräche. Zum einen muss man nicht mehr erklären, dass das Thema Risiko ein ökonomisch wichtiges ist. Zum anderen ist das allgemeine Verständnis gewachsen, dass eine Krise letztlich das „Eintreffen“ von Risiken ist. Daher muss man dieses Thema unbedingt auf die Agenda setzen. Risiko- und Performancemanagement haben an Relevanz gewonnen. Gleichzeitig hat sich der Fokus verschoben. In der Vergangenheit wurden die Themen Risiko und Risikomanagement unter sehr formalen und technischen Gesichtspunkten betrachtet. Man hat jedoch nicht erkannt, dass es dabei letztlich darum geht, den Bestand des Unternehmens zu sichern. Mittlerweile versteht man, dass das Risikomanagement ein zentrales Instrument ist, welches helfen kann, eine Krise abzuwehren.

ZfCM: Sie führen Forschungsprojekte zu Bewertungs-, Risikoanalyse- und Ratingverfahren durch und bieten Beratungsleistungen und Softwarelösungen an. War die Entwicklung der Krise – für Sie als Experte – absehbar? Oder gab es Indikatoren, anhand derer man die Entwicklung schon früher hätte erahnen können?

Werner Gleißner: Risikoanalysen sollen dafür sensibilisieren, dass man bestimmte Dinge nur in Bandbreiten einschätzen bzw. nur Eintrittswahrscheinlichkeiten berechnen kann, nicht um Sachverhalte vorherzusagen. Man konnte aber sicherlich viele Dinge erwarten. Daher haben wir bspw. im Jahr 2007 die Warnung veröffentlicht, dass die Kapitalmärkte, die Asset Märkte – insbesondere der amerikanische Immobilienmarkt – deutlich überbewertet sind. Es war klar, dass das Platzen der Immobilienblase erhebliche realwirtschaftliche Konsequenzen haben kann. Das war unser persönliches Basis-Szenario, über das wir auch mit unseren Mandanten geredet haben. Darüber hinaus waren aber auch weitere Szenarien

FutureValue Group AG

Die FutureValue Group AG verbindet Wissenschaft und Managementpraxis, Methoden- und Softwareentwicklung sowie Consulting. Das Unternehmen konzipiert betriebswirtschaftliche Methoden, Instrumente und individuelle Software z. B. für Krisen-, Risiko- und Sanierungsmanagement, für Kapitalanlage- und Portfoliosteuerung und für wertorientiertes strategisches Management. Als Methodenentwickler für Industrie, Banken, Versicherungen, Private Equity- und Immobilien-Fonds, Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften umfassen die Kompetenzen z. B. Strategieentwicklung, Risikomanagement, Projektrisikoprüfung, Portfoliomanagement- und Asset Management Tools sowie wertorientierte Unternehmenssteuerungssysteme, Valuation und simulationsbasierte Ratingprognoseverfahren.

wie bspw. ein massiver, durch Nachfrage und Spekulation ausgelöster Anstieg der Rohstoffpreise möglich. Wenig überraschend war, dass die Risikomodelle der Unternehmen – insbesondere der Banken – versagten. In diesen wurden häufig Normalverteilungen angenommen; das ist inakzeptabel. Wir wissen alle, dass Crashes viel häufiger vorkommen als sie durch diese Verteilung prognostiziert werden. Deshalb sind geeignete Modelle und Modellparameter zu verwenden. Insbesondere makroökonomische Risiken wurden einfach zu wenig beachtet.

Auswirkungen der Krise

ZfCM: Das Controlling und das Risikomanagement sind in den letzten Monaten in die Kritik geraten. Ist diese Kritik Ihrer Ansicht nach gerechtfertigt?

Werner Gleißner: Das ist eine Bestätigung dafür, dass das, was den Modellen schon seit einiger Zeit angekreidet wurde, nicht nur eine theoretische Kritik war, sondern enorme praktische Relevanz besitzt. Dasselbe gilt auch für die Ratingverfahren. Ich selber bin im Vorstand des Bundesverbands der Ratinganalysten und habe Ratingsysteme analysiert, die sich fast nur auf historische Finanzkennzahlen beziehen. Es war klar, dass derartige Ratingsysteme nicht funktionieren. Der Risikoumfang, z. B. makroökonomische Risiken in den USA, ist enorm gestiegen. Die Konsequenzen der steigenden Risiken wurden in den Ratings aber nicht abgebildet, da diese nur historische Finanzkennzahlen berücksichtigten. Das sind Probleme, die seit Jahren bekannt sind. Wir haben heute einfach kaum Controlling- oder Planungssysteme, die die Planungsunsicherheit explizit aufzeigen. Der Grund hierfür ist, dass die Systeme keine Information darüber enthalten, welche Risiken Planabweichungen überhaupt verursachen.

ZfCM: Aus welchen Bestandteilen besteht ein erfolgreiches Risikomanagement?

Werner Gleißner: Grundsätzlich ist die Fähigkeit notwendig, risikobewusst zu handeln. Das setzt natürlich mehr voraus als ein Modell. Man muss Risiken analysieren, aggregieren und durch geeignete Maßnahmen bewältigen können oder eben für die nötige Tragfähigkeit sorgen. Es setzt weiter voraus, dass bei allen wichtigen unternehmerischen Entscheidungen Ertrag und Risiko gegeneinander abgewogen werden. Das betrifft nicht nur den Vorstand, sondern alle. Genau hierfür fehlt es noch an Verständnis. Unternehmen treffen häufig Entscheidungen, ohne dass der Umfang der Risiken explizit bekannt ist. Besonders deutlich wird dies beim wertorientierten Management, bei dem zukünftige Risiken kaum berücksichtigt werden. Häufig werden Sach- und Finanzinvestitionsentscheidungen getroffen, ohne dass der damit verbundene Risikoumfang exakt quantifiziert und berücksichtigt wird. Es fehlt das entsprechende Risikobewusstsein. Das ist kein rein kulturelles, sondern zum Teil auch ein methodisches Problem. Risikoinformationen fließen zu selten dort ein, wo Entscheidungen getroffen werden.

Hierzu ein einfaches Beispiel: Bei einer Investitionsentscheidung wird der Risikoumfang im Diskontierungszinssatz oder im Risikoabschlag berücksichtigt. Was jedoch häufig passiert; der Diskontierungszinssatz wird mit dem berühmten Capital-

Asset-Pricing-Modell aus historischen Kapitalmarktdaten und nicht aus den Erkenntnissen der eigenen Risikoanalyse abgeleitet. Die Informationen der vorher sorgfältig durchgeführten Risikoanalyse werden in der Investitionsrechnung folglich nicht adäquat berücksichtigt.

ZfCM: Was müssen Unternehmen beachten, um so etwas zukünftig zu vermeiden?

Werner Gleißner: In erster Linie muss man sich mit den wichtigsten Risiken auseinandersetzen. Das sind Bedrohungen der Erfolgspotenziale des Unternehmens, insbesondere durch Risiken des Umfelds – also makroökonomische und wettbewerbliche Risiken. Darüber hinaus muss man Erkenntnisse über den Gesamtrisikoumfang gewinnen, die Risiken also aggregieren. Für Unternehmen gefährliche Situationen entstehen typischerweise dann, wenn mehrere Risiken in Kombination auftreten. Das erfordert geeignete Simulationsmodelle, die Ergebnisse der Unternehmensplanung und die Risikoanalyse verbinden. Ferner muss man die Ergebnisse der Risikoanalyse und speziell der Risikoaggregation aufbereiten, um sie in der Investitionsrechnung berücksichtigen zu können.

ZfCM: Hat sich das Bewusstsein in diesem Punkt durch die Krise verändert?

Werner Gleißner: Das Bewusstsein ist grundsätzlich vorhanden. Das sehen wir an der Vielzahl von Gesprächen und Rückmeldungen, die wir auf unsere Veröffentlichungen bekommen. Allerdings ist in der praktischen Umsetzung bisher relativ wenig passiert. Im Prinzip haben viele Unternehmen verstanden, dass ihre bisherigen Steuerungssysteme im Wesentlichen nicht wert-, sondern kapitalmarktorientiert sind. Die Systeme fokussieren auf Börsenkurse und setzen sich in erster Linie mit der Rendite und weniger mit den Risiken auseinander. Renditeanforderungen wurden bisher aus historischen Kursbewegungen abgeleitet. Mittlerweile ist jedoch klar geworden, dass zukünftige Risiken essentiell für unternehmerische Entscheidungen sind und man wertorientierte Steuerungsmodelle benötigt. Wertorientierte Steuerung heißt dabei – in Abgrenzung zur kapitalmarktorientierten Steuerung –, dass man sich mit langfristigen Konsequenzen auseinandersetzen, Ertrag und Risiko berücksichtigen und Renditeanforderungen an Investitionen aus den Risikoanalysen ableiten muss. Obwohl Handlungsbedarf besteht und auch erkannt wurde, dass heutige Systeme eher

kapitalmarkt- als wertorientiert sind, habe ich in der tatsächlichen Umsetzung bisher jedoch relativ wenig gesehen. Das kann zum einen auf Budgetrestriktionen zurückgeführt werden. Zum anderen gibt es aber auch personelle Restriktionen. Viele der für solche Themen wichtigen Mitarbeiter sind im Moment in akute „Krisenbekämpfungsmaßnahmen“ eingebunden. Ein weiterer Grund ist unternehmenspolitischer Natur: Stellen Sie sich vor, in einem Unternehmen wurde, mit einem entsprechendem Budget, ein wertorientiertes Steuerungssystem aufgebaut – bspw. ein Economic Value Added System, welches nur historische Kapitalmarktdaten berücksichtigt. Es ist ein großer Schritt zuzugeben, dass trotz der Implementierung dieses Systems zukünftige Risiken nicht bedacht wurden und intelligentere Performance-Messsysteme, die Risikoinformationen beinhalten, die bessere Wahl darstellten. Darüber hinaus führte ein solches Zugeständnis auch zu einer Verschiebung der Bedeutung bestimmter betriebswirtschaftlicher Funktionen. Risikomanagement wird wichtiger und würde in einem fertigen Konzept zu einem, wenn nicht sogar dem wichtigsten Baustein eines wertorientierten Führungsansatzes. Leider sehe ich zurzeit zu selten konkrete Veränderungen.

ZfCM: Wer müsste das Thema Risikomanagement Ihrer Ansicht nach konkret anstoßen? Ist das Aufgabe des Controllings?

Werner Gleißner: Der grundsätzliche Anstoß, ein Risikomanagement einzuführen oder wertorientierte Steuerungssysteme aufzubauen, kann nur vom Vorstand oder der Geschäftsführung ausgehen. Die operative Umsetzung jedoch ist Aufgabe des Controllings. Dieses ist auch gefordert, Transparenz über Planabweichungen zu schaffen. Es geht vor allem um eine Weiterentwicklung des Planungs- und Controlling-systems z. B. unter Nutzung von Simulationsverfahren. Um das Ganze wirksam zu machen, muss man sich von der reinen Modellebene entfernen. Das bedeutet, dass alle Mitarbeiter einbezogen werden müssen, in einer Art und Weise, dass jedem einzelnen bewusst wird, dass bei jeder Entscheidung Ertrag und Risiko abzuwägen sind. Eine einseitige Orientierung auf die prognostizierte Rendite ist ökonomischer Unsinn.

Weiter glaube ich, dass man insgesamt aufpassen muss, dass das Thema Risikomanagement als Baustein eines integrierten Unternehmensführungsansatzes verstanden wird. Es darf nicht als reines Spezial-

thema, das durch bestimmte Abteilungen abgedeckt wird, gesehen werden. Risikomanagement muss das gesamte Unternehmen durchziehen. Genau das fehlt derzeit in den wertorientierten Managementansätzen. Hierfür gilt es zu sensibilisieren.

ZfCM: Ist beim Thema Risikomanagement irgendein Trend erkennbar?

Werner Gleißner: Viele Verantwortliche in Unternehmen verstehen nun, warum wir Ihnen bestimmte Dinge schon in der Vergangenheit empfohlen haben. Viele sehen, dass sie sich vor allem bei den Risikoaggregationsmodellen dringend weiterentwickeln müssen. Krisen entstehen eben meist durch die kombinierte Wirkung von Risiken. Die meisten Unternehmen – das zeigen auch unsere Studien – haben bisher keine adäquaten simulationsbasierten Risikoaggregationsverfahren, die zum Beispiel aufzeigen, wie mögliche Verluste aus Risikoeintritten aufgefangen werden können und welcher Eigenkapitalbedarf zur Risikodeckung besteht.

Was sich derzeit feststellen lässt, ist eine Verschiebung der Betrachtung von Einzelrisiken hin zur Untersuchung des Gesamtrisikoumfangs. Ich stelle aber auch fest, dass sich jetzt diejenigen Personen intensiver mit dem Thema befassen, die eine höhere fachliche Kompetenz besitzen.

ZfCM: Sind Ihre Kunden nun kritischer gegenüber den Modellen als früher?

Werner Gleißner: Es ist wichtiger geworden, Risiken angemessen, z. B. durch Pareto Verteilung, zu modellieren. Den Verantwortlichen in den Unternehmen ist nun bewusst, dass es sinnvoll ist, im Rahmen der Modelle auf Parameterunsicherheit zu achten. Damit sollen Metarisiken abgebildet werden, da kein Risikoquantifizierungsmodell per se sicher richtig ist. Gleichzeitig ist es wichtig, bei strategischen Entscheidungen, Risikoinformationen adäquat zu berücksichtigen. Sowohl wir als auch andere haben oft auf diese Aspekte hingewiesen. Leider wurden sie von dem einen oder anderen Unternehmen nicht mit der Bedeutung wahrgenommen, die eigentlich erforderlich gewesen wäre. In dieser Hinsicht war es für viele eine wichtige Erkenntnis, dass die Dinge, die wir aus der Theorie schon lange empfohlen haben, tatsächlich praktische Relevanz besitzen.

Mittlerweile beschäftigt man sich mit dem Thema. Aus meiner Sicht werden die nächsten Monate – vielleicht auch ein oder zwei Jahre – darüber entscheiden, ob man aus

den nun vorhandenen Schlussfolgerungen auch die notwendigen Handlungen ableitet.

ZfCM: Wie lange dauert es, um ein Risikomanagement zu implementieren?

Werner Gleißner: Die Dauer der Implementierung hängt sehr stark davon ab, wo das Unternehmen bzw. das Risikomanagement und das Controlling zurzeit stehen. Ad-hoc-Aktivitäten kann man im Notfall innerhalb weniger Wochen realisieren. Für die Gesamtbeurteilung des Unternehmens gilt es zunächst Transparenz hinsichtlich des Gesamtrisikoumfangs zu schaffen und bei Bedarf die notwendigen Stabilisierungsmaßnahmen zu initiieren. Die komplette Umsetzung eines Risikomanagementsystems ist ein Prozess, bei dem man etwa von einem halben Jahr ausgehen sollte. Dabei steht in der Regel nicht allein der Aufbau eines Risikomanagementsystems im Vordergrund, die vorhandenen Managementsysteme müssen insgesamt in die Lage versetzt werden, mit Risiken vernünftig umgehen zu können. Nur integrierte Risikomanagementansätze, die auch als Weiterentwicklung des Controllings aufgefasst werden können, erreichen die nötige Akzeptanz. Dem schließt sich dann ein Lernprozess bezüglich der Bewertung der Risiken an. Dadurch wird die Datenqualität kontinuierlich verbessert.

Ausblick

ZfCM: Aktuell mehrten sich die Indikatoren, die darauf hindeuten, dass sich der Abschwung etwas verlangsamt. Welchen Eindruck gewinnen Sie im Gespräch mit Ihren Kunden?

Werner Gleißner: Der Optimismus nimmt aktuell zu. Ob das berechtigt ist oder nicht, sei einmal dahin gestellt. Die Wahrscheinlichkeit, dass wir das Schlimmste überstanden haben, hat deutlich zugenommen, ohne jede Frage. Man muss aber klar sagen, dass die Wahrscheinlichkeit einer weiteren oder nochmaligen Verschärfung der Krise ausreichend groß ist, sodass man sich mit diesem Fall weiterhin auseinandersetzen muss.

Ungeachtet dessen muss man sich bei Risikobetrachtungen und der Absicherung des Unternehmens auch mit weniger wahrscheinlichen Szenarien auseinandersetzen. Es hilft einem Unternehmen nicht, sich nur auf ein wahrscheinliches Szenario einzurichten. Das ist genau das, was wir bei einer risikoorientierten Unternehmensführung nicht möchten. Sie müssen auch in den möglichen „Extremen“ denken.

Strategisches Controlling – Eine systematische Einführung



WWW.GABLER.DE



Liane Buchholz Strategisches Controlling

Grundlagen - Instrumente - Konzepte

2009. XVIII, 313 S. Br.

EUR 29,90

ISBN 978-3-8349-1079-0

Dieses neue Lehrbuch ordnet das strategische Controlling in den Kontext des allgemeinen Controllings und der Unternehmensführung ein. Liane Buchholz gibt einen systematischen Überblick über alle wichtigen strategischen Controllinginstrumente. Dazu werden strategische Vorsteuergrößen und -ebenen definiert, die eine genaue Klassifizierung der Controllinginstrumente ermöglichen.

Einfach bestellen:
kerstin.kuchta@
gvv-fachverlage.de
Telefon +49(0)611. 7878-626

KOMPETENZ IN
SACHEN WIRTSCHAFT



Änderungen vorbehalten.
Erhältlich im Buchhandel
oder beim Verlag.