Veröffentlicht in
Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)
2001

“Erfahrungen aus dem KonTraG - Risikomanagementsysteme als
Papier-Tiger?”

Kapitel 7-4.5, S. 1-10

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

7-4.5 Betriebswirtschaftliche Prüfung des Risikomanagements

Erfahrungen aus dem KonTraG – Risikomanagementsysteme als Papier-Tiger?

Autor: Dr. Werner Gleißner

Inhalt:

Einleitung

Hintergründe

Ursachen für die geringe Leistungsfähigkeit von Risikomanagementsystemen

- Die Risikoanalyse
- Der strategische Bezug der Risikoanalyse
- Die Quantifizierung der Risiken
- Die Schadensverteilung
- Die Risikoaggregation
- Die Integration in Unternehmensplanung
und Controlling
- Die Risikobewältigung
- Die Risikomanagementorganisation
- Frühaufklärungs- und Prognosesysteme

Fazit

Einleitung

Ruf nach wirksamen Systemen

Der „Unternehmens-Knock-Out“ der Gigabell AG erschütterte nicht nur die New Economy in ihren Grundfesten. Eine der Insolvenzen, die Marktforscher wie Laien seit Monaten „voraussahen“, traf nun ausgerechnet einen Vorreiter der Internet-Branche. Ebenso schnell wie die Überraschung über diese Nachricht wich, wurde der Ruf nach wirksamen Systemen laut, die sowohl Gesellschaften als auch Anleger vor ebensolchen „Überraschungen“ schützen.

Erfahrungen

Seit In-Kraft-Treten des „Gesetzes zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich“ (KonTraG) im Mai 1998 gibt es umfangreiche Erfahrungen mit diesem Thema. Die Zwischenbilanz fällt nicht nur in Bezug auf oben genanntes Beispiel eher nüchtern aus.

Ist es den Unternehmen in der Zwischenzeit gelungen, den im IDW-Prüfungsstandard formulierten Anforderungen der Wirtschaftsprüfer an Risikomanagementsysteme gerecht zu werden? Haben die Risikomanagementsysteme einen belegbaren ökonomischen Mehrwert generiert? Sind Unternehmensführungen und Mitarbeiter insgesamt mit den eingeführten Systemen zufrieden?

Unzufriedenheit mit der Einführung von Risikomanagementsystemen

Die meisten börsennotierten Aktiengesellschaften haben inzwischen zwar eine Bestätigung des Risikomanagementsystems durch ihre Wirtschaftsprüfer erhalten, Zufriedenheit mit dem erreichten Risikomanagementsystem ist jedoch eher eine Ausnahme. Vielerorts wird das Risikomanagement als zusätzlicher bürokratischer Aufwand verstanden. Zu-

sätzliche entscheidungsrelevante Informationen würden durch das Risikomanagementsystem nicht generiert.

Hintergründe

Welche Ursachen gibt es für die verbreitete Unzufriedenheit mit den Risikomanagementsystemen? Ein Hauptproblem dürfte sein, dass beim Aufbau eines Risikomanagementsystems alleinige Zielsetzung die Erfüllung der KonTraG-Anforderung bzw. des IDW-Prüfungsstandards war. Versäumt wurde meist schon bei der Initiierung des Risikomanagementprojektes explizit zu klären, welchen ökonomischen Mehrwert die Unternehmensführung sich durch das Risikomanagement verspricht.

Interessanterweise können die meisten heute implementierten Risikomanagementsysteme auf die rudimentärsten Fragen im Zusammenhang mit der Risikosituation von Unternehmen keine befriedigenden Antworten liefern. Welches Risikomanagementsystem kann beispielsweise folgende – völlig nahe liegende – Fragen beantworten:

- Welche Streuungsbreite der Cashflows des Planjahres 2001 ergeben sich durch die aggregierte Wirkung der Risiken?
- Welches sind die entscheidenden Bedrohungen der zentralen Erfolgsfaktoren des Unternehmens?
- Wie hoch sind die risikoabhängigen Kapitalkosten der einzelnen Geschäftsfelder?
- Ist der aggregierte Gesamtrisikoumfang unseres Unternehmens durch das vorhandene Eigenkapital (als Risikodeckungspotenzial) gedeckt?

Diese Fragestellungen waren und sind – völlig unabhängig vom KonTraG – für Unternehmen von entscheidender Bedeutung und sollten eigentlich von einem leistungsfähigen

Alleinige Zielsetzung: Erfüllung des KonTraG

Fragenstellungen unabhängig vom KonTraG

Die Papier-Tiger

Risikomanagementsystem beantwortet werden. Fakt ist aber, und das oben angeführte Beispiel Gigabell bestätigt dies, dass die meisten heute implementierten Risikomanagementsysteme kaum eine dieser Fragen beantworten können, so dass diese – aus ökonomischer Sicht – durchaus auch als Papier-Tiger zu bezeichnen sind. Einen wirklichen Erkenntnisgewinn und einen ökonomischen Mehrwert können solche Systeme nur begrenzt liefern. Sicher ist die von den meisten Risikomanagementsystemen erreichte höhere Transparenz und systematischere Aufarbeitung der Risiken durchaus von Bedeutung; die Chance auf eine grundsätzliche Verbesserung der unternehmerischen Entscheidungsgrundlagen, die durch Risikomanagementsysteme prinzipiell möglich ist, wurde aber oft vergeben.

Ursachen für die geringe Leistungsfähigkeit von Risikomanagementsystemen

Für die geringe Leistungsfähigkeit und oft nicht überzeugende Akzeptanz der Risikomanagementsysteme in Unternehmen sind insbesondere Schwachpunkte bei folgenden zentralen Herausforderungen maßgeblich:

Die Risikoanalyse

Sinnvoll ist eine klare Fokussierung der Risikoanalyse, was jedoch durchaus oft nicht erreicht wurde. In einem Unternehmen müssen zunächst einmal durch vorbereitende Analysen diejenigen Risikofelder identifiziert werden, bei denen mit großer Wahrscheinlichkeit die größten Risiken zu erwarten sind.

Für eine solche Vorstrukturierung gibt es Branchenvergleichsdaten. Außerdem ist bekannt, dass Unternehmen mit

Fehlende Fokussierung der Risikoanalyse

bestimmten Unternehmenscharakteristika oder bestimmten Umfeldsituationen (Marktbedingungen) immer wieder ähnliche Risikoprofile aufweisen. Dies legt nahe, sich die typischen Risikofelder besonders intensiv anzusehen. So ist es beispielsweise a priori zu erwarten, dass sich erhebliche Risiken bei einem Anlagebauunternehmen im Bereich der Projektkalkulation verbergen. Daher ist es angemessen, dass man die Projektkalkulation sicherlich wesentlich intensiver durchleuchtet als andere Risikofelder. Grundsätzlich ist also eine solche fokussierte, hierarchische Vorgehensweise empfehlenswert. Risikofelder, bei denen keine besonderen Risiken erkennbar sind, werden nur oberflächlich beleuchtet. Entscheidend für eine strukturierte fokussierte Risikoidentifikation ist es, geeignete Abbruchkriterien zu finden, mit denen geklärt ist, wann es wenig aussichtsreich wird, ein Risikofeld noch weiter zu betrachten.

Der strategische Bezug der Risikoanalyse

Ein erheblicher Schwachpunkt der Risikoidentifikation ist das Fehlen eines klaren strategischen Bezuges, der systematisch ableitet, welche Risiken die Erreichung der maßgeblichen strategischen Ziele gefährdet. Grundsätzlich sind die schwerwiegenden Risiken eines Unternehmens diejenigen, die zu einer Verfehlung der strategischen Ziele führen können.

Dazu gehören beispielsweise alle Arten von Bedrohungen zentraler Erfolgsfaktoren – wie bspw. der Kernkompetenzen. Aus diesem Grund ist jede Risikoidentifikation, die nicht explizit die Ziele des Unternehmens sowie seine Erfolgsfaktoren betrachtet und damit letztendlich keinen Kontext zur Unternehmensstrategie herstellt, keinesfalls ausreichend. Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang, dass wirkliche Bestandsgefährdungen – wie die

Die strategische Zielsetzung des Unternehmens

Bedrohung der Erfolgsfaktoren

Insolvenzstatistiken zeigen – in der Regel nicht von Betriebsunfällen, Bränden oder „Derivate-Unglücken“ ausgelöst werden, sondern dadurch, dass die Unternehmensstrategie in zentralen Punkten scheitert, bspw. weil Marktentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt werden oder weil Risiken in einem Umfang eingegangen werden, die nicht durch verfügbares Eigenkapital – als Risikopuffer – abgefangen werden können.

Die Quantifizierung der Risiken

Unbefriedigende Quantifizierung von Risiken

Nicht nur der IDW-Prüfungsstandard fordert eine durchgängige Quantifizierung der Risiken. Auch aus ökonomischer Sichtweise ist eine Risikoquantifizierung unumgänglich, weil nur diese später eine Aggregation der Risiken ermöglicht. Eine Addition oder Multiplikation von Werten ordinaler Skalen (z. B. „Risikoklassen“) führt nicht zu sinnvollen Ergebnissen.

Die Schadensverteilung

Korrelationen zwischen den Risiken

Bei denjenigen Risikomanagementsystemen, die eine Quantifizierung vornehmen, herrschen „digitale“ Schadensverteilungen vor. Ein leistungsfähiger Risikomanagementansatz sollte jedes Risiko individuell durch eine jeweils geeignete Verteilung beschreiben, um nicht unnötig von der Realität abschweifen zu müssen, nur um eine graphische Darstellung in einer Riskmap zu ermöglichen. Korrelationen zwischen den Risiken sollten nicht vernachlässigt werden, da diese für die Beurteilung und Gesamtbedeutung von Risiken natürlich maßgeblich sind. Insbesondere eine Zusammenfassung der Risiken im Rahmen der Risikoaggregation ist methodisch falsch, wenn keine Erfassung von Wechselwirkungen zwischen Risiken erfolgt. Riskmaps und viele Risikomanagementsysteme gehen im Prinzip – ohne sich jedoch transparent

zu machen – von einer Null-Korrelation aus. Grundsätzlich ist eine isolierte Betrachtung einzelner Risiken wenig aussichtsreich, weil sich die Gesamtbedeutung erst im Gesamtkontext des Unternehmens und all seinen Risiken ergibt.

Die Risikoaggregation

Aufgabe der Risikoaggregation ist es, die Gesamtbedeutung aller Risiken für die maßgeblichen Ziele des Unternehmens darzustellen. Diese Phase des Risikomanagements zielt also beispielsweise darauf ab, den Gesamtrisikoumfang zu berechnen, um ihn mit dem vorhandenen Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital) zu vergleichen.

Eine weitere Aufgabe der Risikoaggregation ist es, Streuungsbänder für die maßgeblichen Unternehmensziele zu errechnen, die durch die kombinierte Wirkung der Risiken ausgelöst werden. Die heute implementierten Risikomanagementsysteme haben in der Regel keine geeigneten Risikoaggregationsverfahren und sind daher ungeeignet, den Gesamtrisikoumfang fundiert zu beurteilen.

Die Integration in Unternehmensplanung und Controlling

Letztendlich führen Risiken zu Abweichungen der tatsächlichen von den geplanten Unternehmensergebnissen. Für einen ökonomisch sinnvollen Umgang mit Risiken ist es daher erforderlich, dass die einzelnen Risiken in Kontext zur Unternehmensplanung gestellt werden. Ein so verstandenes Risikomanagement ermöglicht eine „Aufrüstung“ vorhandener Unternehmensplanungs- und Controllingsysteme. Risikomanagement ist nach diesem Verständnis keine eigenständige Aufgabe des Unternehmens, sondern integraler Bestandteil der Gesamtunternehmenssteuerung.

Gesamtrisikoumfang – Risikodeckungspotenzial

Streuungsbänder

Integraler Bestandteil der Gesamtunternehmenssteuerung

**Maßnahmen für
die Optimierung
der Risikoposition****Die Risikobewältigung**

Die nach den KonTraG-Ideen aufgebauten Risikomanagementsysteme verbessern die Transparenz der Risikosituation. Überraschenderweise gibt es mit den neuen Informationen aber kaum Veränderungen im Umgang mit Risiken, was ursächlich in unbefriedigenden Informationen des Risikomanagementsystems liegen könnte. Damit das Risikomanagement einen erkennbaren ökonomischen Nutzen bietet, sollten mit den neuen Erkenntnissen aus der Identifikation, Quantifizierung und Aggregation von Risiken Maßnahmen für eine Optimierung der Risikoposition abgeleitet werden. In die Bewertung von Risikobewältigungsstrategien gehen dabei sowohl die Kosten (z. B. Versicherungsprämien) als auch die Veränderung des Risikoumfangs (und damit der Kapitalkosten) ein.

**Dezentrale
Organisation****Die Risikomanagementorganisation**

Sinnvolle Risikomanagementsysteme nutzen (wo immer möglich) vorhandene Organisations- und Berichtsstrukturen aus und vermeiden unnötigen bürokratischen Aufwand. Außerdem zeigt sich, dass es in der Regel der beste Weg ist, die Verantwortung für das Risikomanagement möglichst dezentral zu organisieren und denjenigen Personen die Verantwortlichkeit für den Umgang und die Überwachung mit Risiken zuzuordnen, die sich mit den entsprechenden Themen sowieso auseinandersetzen. Unbedingt vermieden werden muss jedoch, dass man das Risikomanagementsystem, wie in der Vergangenheit auch viele der Qualitätsmanagementsysteme, im Unternehmen primär als bürokratischen Apparat wahrnimmt. Wesentlicher ist es, das Verständnis für den Umgang mit Risiken zu schärfen und die Risikokultur im Unternehmen weiter zu entwickeln.

Frühaufklärungs- und Prognosesysteme

Risiken im Unternehmen lassen sich einfach dadurch reduzieren, dass die Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklung verbessert wird. Daher ist es wichtig, den Risikomanagementsystemen ihren statischen Charakter zu nehmen. Diese Aufgabe nehmen ökonometrische Frühaufklärung und Prognosesysteme wahr, die jedoch in dem Risikomanagementsystem bisher kaum implementiert sind. Eine der großen Herausforderungen für die zukünftige Aufrüstung der Risikomanagementsysteme wird der Aufbau geeigneter Prognosesysteme sein.

Aufbau geeigneter Prognosesysteme

Fazit

Die oben genannten neun typischen Schwachpunkte der heute bestehenden Risikomanagementsysteme haben durchaus den Charakter einer Checkliste, um die Schwachstellen des eigenen Risikomanagementsystems zu identifizieren und Pläne für eine weitere Entwicklung auszuarbeiten (eine erweiterte Checkliste ist in den Arbeitsunterlagen am Ende des Kapitels zu finden).

Charakter einer Checkliste

Diejenigen Unternehmen, die sich durch das Risikomanagement mehr erwarten als die Erfüllung formaler Anforderungen, sollten gründlich prüfen, an welchen Stellen die jetzt vorhandenen Systeme weiterentwickelt werden können, damit sie nicht zu Papier-Tigern verkommen, sondern maßgebliche Informationen für die unternehmerischen Entscheidungen liefern.

Mehr als die Erfüllung formaler Anforderungen

Letztlich muss erreicht werden, dass das Risikomanagementsystem integraler Bestandteil der gesamten strategischen und operativen Unternehmensplanung ist. Insbesondere in wertorientierten Unternehmenssteuerungssystemen

Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit

ist ein leistungsfähiges Risikomanagementsystem, das eine Aggregation der maßgeblichen Risiken im Kontext zur Unternehmensplanung beinhaltet, unersetzlich. Ein solches System ist die Grundlage für eine fundierte Bestimmung der Kapitalkosten. Unternehmen haben damit die Chance, die Pflicht des KonTraG mit der Kür der Weiterentwicklung der unternehmerischen Planungs- und Steuerungssysteme zu verbinden und so letztlich die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern.

§