

Veröffentlicht in

Zeitschrift für Risikomanagement

Heft 5/2022

Gleißner, W. (2022):

„Umgang mit Risiken – Kerngedanken eines
modernen Risikomanagements“,

S. 120 – 124

Mit freundlicher Genehmigung der
ERICH SCHMIDT VERLAG GmbH & Co. KG, Berlin

www.ESVmedien.de

www.ESV.info

Zeitschrift für **RISIKOMANAGEMENT**

Praxiswissen risikobasierte Unternehmensführung

www.ZfRMdigital.de

Unterbrechungen im Betriebsablauf

Business Continuity
Management
als Lösungsansatz

Fachbeirat:

Dr. Oliver Bungartz,
RSM Risk Consulting
Germany GmbH & Co. KG,
Leiter „Risk Advisory“

Prof. Dr. Peter Fissenewert,
BUSE, Partner

Prof. Dr. Werner Gleißner,
FutureValue Group AG, Vorstand,
Technische Universität Dresden

Prof. Dr. Ute Vanini,
Fachhochschule Kiel

Andreas Wermelt,
Deloitte GmbH, Partner

Umgang mit Risiken

Kerngedanken eines modernen Risikomanagements

PROF. DR. WERNER GLEISSNER



Prof. Dr. Werner Gleißner

Vorstand der Future-Value Group AG, TU Dresden (BWL, insbesondere Risikomanagement), w.gleissner@FutureValue.de, www.FutureValue.de, www.werner-gleissner.de

Was Risikomanagement tatsächlich bedeutet, wird heute vielerorts noch immer völlig missverstanden. Die in diesem Beitrag erläuterten zehn Thesen fassen aus aktueller Perspektive wissenschaftliche Forschung und praktische Erfahrungen zusammen, wie Risikomanagement heute aufzufassen ist.

Anforderungen an das Risikomanagement

Die nachfolgende Darstellung von Kerngedanken des Risikomanagements orientiert sich an dem aktuellen Stand der ökonomischen Forschung zu Potenzialen und Nutzen des Risikomanagements¹ und berücksichtigt die in den vergangenen Jahren präzisierten und erweiterten gesetzlichen Mindestanforderungen. Zu erwähnen ist hier insbesondere der durch die Business Judgement Rule (§ 93 AG) forcierte Übergang zum Paradigma des entscheidungsorientierten Risikomanagements, das hilft, die Qualität unternehmerischer Entscheidungen zu verbessern. In Deutschland ist außerdem das 2021 in Kraft getretene StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz) besonders zu berücksichtigen.

Alle Kapitalgesellschaften – also auch die GmbHs und GmbH & Co. KGs – sind nun verpflichtet, mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen früh zu erkennen. Da bestandsgefährdende Entwicklungen das Resultat eingetretener Risiken sind, ist eine Identifikation, Quantifizierung und Aggregation von Risiken erforderlich, um bei Bedarf – wie im Gesetz gefordert – geeignete Gegenmaßnahmen initiieren zu können. Ergänzend ist zu erwähnen, dass seit 1.7.2021 mit dem FISG (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz) für börsennotierte Aktiengesellschaft weitergehende Anforderungen an ein umfassendes Risikomanagement gesetzlich festgeschrieben wurden.

Trotz Präzisierungen etwa bezüglich der Risikoaggregation im IDW-Prüfungsstandard 340² ist heute der 2022 verabschiedete Risikomanagement-Standard des Deutschen Instituts für Interne Revision, der DIIR RS 2.1, eine gute Leitlinie für das Risiko-

management, da er – anders als der IDW PS 340 – auch die Anforderungen an das Risikomanagement aus § 93 und § 1 StaRUG erfasst. Auch die in diesem Jahr aktualisierten Grundsätze ordnungsgemäßer Planung³ sind aus ökonomischer Perspektive eine wichtige Leitlinie. Insbesondere für mittelständische Unternehmen wichtig wird hier nämlich klargestellt, dass Controlling und Unternehmensplanung einerseits und Risikomanagement andererseits integriert werden sollen, um gesetzliche Anforderungen und einen ökonomischen Mehrwert gleichermaßen zu erreichen.

Nutzen und Hemmnisse

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Chancen und Gefahren, also Risiken, verbunden. Der Erfolg eines Unternehmens ist daher wesentlich abhängig von der Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit, das heißt mit bestehenden Chancen und Gefahren.

Risikomanagement ist notwendig, weil sich die Zukunft nicht sicher vorhersehen lässt und sowohl Chancen als auch Gefahren Planabweichungen auslösen können. Bessere Informationen über diese Risiken führen potenziell zu besseren unternehmerischen Entscheidungen und damit zu einem nachhaltig größeren Unternehmenserfolg. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft mit unsicheren Wirkungen von Entscheidungen sollte jedes Management auch als Risikomanagement verstanden werden. Ein bewusstes Management von Chancen und Gefahren sollte im ganzen Unternehmen – und damit bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – angestrebt werden. Risikomanagement ist ein alle Funktionsbereiche umfassender und integrierter Prozess der Identifikation, Quantifizierung, Aggregation, Steuerung

und Überwachung aller Risiken, die Abweichungen von den gesetzten Zielen auslösen können. Vor allem gehört es zum Risikomanagement, Entscheidungen auch unter Berücksichtigung von Ergebnissen einer Risikoanalyse zu treffen.

Trotz der offensichtlichen Relevanz der Risiken (beispielsweise als Ursachen von Unternehmenskrisen) werden sie in der Praxis oft wenig systematisch betrachtet. Psychologen sehen hinter dieser Tatsache ein grundsätzliches Problem: Menschen haben eine Aversion, sich mit dem Thema Risiko auseinanderzusetzen und betrachten die durch ein Risiko möglichen Schäden oft erst, wenn diese bereits eingetreten sind. So hat die Risikoforschung bereits vor dem ersten coronabedingten Lockdown auf die Gefahr von Pandemien hingewiesen. Auch die zunehmenden geopolitischen Risiken, aus denen sich der Krieg in der Ukraine entwickelt hat, waren spätestens ab dem Jahr 2014 bekannt; sie wurden aber von Entscheidungsträgern in Politik und den Unternehmen weitgehend ignoriert.

Manche Unternehmer sehen eine intensive Auseinandersetzung mit Risiken sogar als Hemmnis bei der Realisierung unternehmerischer Chancen. Dabei ist erfolgreiches Unternehmertum insbesondere durch ein konsequentes Abwägen von Chancen und Gefahren gekennzeichnet. Natürlich ist Unternehmertum ohne Risiken undenkbar. Erfolgreiche Unternehmer und Geschäftsleiter gehen somit nicht zwangsläufig weniger Risiken ein. Aber es wird vermieden, dass der Gesamtumfang der eingegangenen Risiken das Risikodeckungspotenzial des Unternehmens – Eigenkapital und Liquiditätsreserven – überschreitet, was eine Beeinträchtigung des Ratings und letztlich eine Insolvenzgefährdung des Unternehmens auslösen kann. Risikomanagement kann wesentlich dazu beitragen, die Planungssicherheit zu verbessern und den Bestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern (Zukunftssicherung).⁴

Zehn Kernthesen eines modernen Risikomanagements

Neben finanzieller Nachhaltigkeit⁵ und einer robusten Strategie sind die Fähigkeiten eines Unternehmens im Umgang mit Risiken für dessen Überlebensfähigkeit über einen langen Zeitraum von entscheidender Bedeutung. Entsprechend sind Kriterien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Risikomanagements von hoher Bedeutung für

die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit (Vgl. Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements, 2022, S. 677–682).

1. Unternehmertum ist immer mit Unsicherheit, also Risiken, verbunden. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft können durch Risiken Planabweichungen auftreten. Risiko ist der Oberbegriff zu Chance und Gefahr und damit zu möglichen positiven und negativen Planabweichungen. Die Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit ist für die Bestandssicherung und den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen von großer Bedeutung.
2. Besonders wesentliche Risiken sind die strategischen Risiken (insbesondere Bedrohungen der Erfolgspotenziale), volkswirtschaftliche Risiken und die Unsicherheiten bezüglich wesentlicher Planannahmen (etwa bezüglich der Entwicklung von Nachfrage, Rohstoffpreisen und Wechselkursen). Doch auch operative Risiken der Leistungserstellung, Risiken der Unterstützungsprozesse (zum Beispiel Cyber-Risiken) und Nachhaltigkeitsrisiken sollten beachtet werden.
3. Risikomanagement beschäftigt sich als Querschnittsfunktion im Unternehmen mit der systematischen Identifikation, Quantifizierung, Aggregation, Steuerung (Bewältigung) und Überwachung von Risiken. Zielsetzung ist es, Transparenz zu schaffen über den Risikoumfang, um insbesondere mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Berechnet wird so der vom Gesamtrisiko abhängige Bedarf an Risikodeckungspotenzial, also der Bedarf an Eigenkapital und Liquidität. Ein ökonomischer Mehrwert entsteht insbesondere dann, wenn schon bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen deren Implikationen für die zukünftig zu erwartenden Erträge einerseits und für Risiko und Rating andererseits beurteilt werden.⁶
4. Der Grad der Bestandsgefährdung eines Unternehmens in der Zukunft wird durch Gefährdungswahrscheinlichkeit und Insolvenzwahrscheinlichkeit beziehungsweise durch das zukünftige Rating ausgedrückt. Die Berechnung der Implikationen bestehender Risiken für das zukünftige Rating, also die Beurteilung eines Unternehmens aus Gläubigerperspektive, ist notwendig, um bestandsgefährdende Entwicklungen einschätzen zu können. Das Risikomanagement ist damit die Grundlage für Krisenfrüherkennung und Krisenprävention, weil Krisen das Resultat eingetretener Risiken sind.

Die Bestimmung der vom Risikoumfang und dem Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung) abhängigen Insolvenz- und Gefährdungswahrscheinlichkeit ermöglicht die rechtzeitige Initiierung geeigneter Gegenmaßnahmen zur Krisenabwehr und Bestandssicherung (§ 1 StaRUG). Genau dies fordern auch die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung.

5. Alle wesentlichen Risiken des Unternehmens sollen und können – adäquate Fachkompetenz vorausgesetzt – durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben werden, beispielsweise durch Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert einer Planungsposition. Selbst bei ereignisorientierten Risiken ist dabei eine Beschreibung durch Eintrittswahrscheinlichkeit und erwartete Schadenshöhe nicht ausreichend. Bei unsicheren Planungsprämissen, etwa bezüglich Rohstoff- und Energiepreisen, Wechselkursen oder Nachfragewachstumsraten, ist dies ohnehin offensichtlich. Auch ein ereignisorientiertes Risiko, wie die Möglichkeit eines Cyberangriffs oder eine technische Störung, hat nämlich unsichere Auswirkungen. Neben Eintrittswahrscheinlichkeit (oder Verteilung der Eintrittshäufigkeit) ist entsprechend also auch hier zur Vermeidung von Scheingenauigkeiten eine realistische Bandbreite möglicher Schadenswirkungen anzugeben, zum Beispiel die Parameter einer Dreiecks- oder Beta-Pert-Verteilung.
6. Da meistens nicht Einzelrisiken, sondern Kombinationseffekte mehrerer Risiken zu schweren Krisen und bestandsgefährdenden Entwicklungen im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG bzw. § 1 StaRUG führen, ist die Risikoaggregation die Schlüsseltechnologie im Risikomanagement. Die Risikoaggregation bestimmt den Gesamtrisikoumfang durch die Berechnung einer großen repräsentativen Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien (Monte-Carlo-Simulation). Die Risikoaggregation erfolgt mit Bezug auf die Unternehmensplanung. Sie verbindet so eine traditionelle Unternehmensplanung mit den Risiken des Unternehmens und zeigt die im Mittel zu erwartende Entwicklung von Cashflow und Gewinn ebenso wie die Planungssicherheit (Bandbreitenplanung).
7. Das Abwägen erwarteter Erträge und Risiken über einen Erfolgsmaßstab ist möglich durch die Kennzahl Unternehmenswert (Entscheidungswert), ein Performancemaß. Der Unter-

nehmenswert lässt sich ausgehend vom aggregierten Ertragsrisiko über erwartungstreue Planwerte und risikogerechte Kapitalkosten berechnen. Dadurch lassen sich zum Beispiel verschiedene strategische Handlungsoptionen vergleichen (Strategiebewertung). Risikoanalysen sind damit eine notwendige Grundlage für ein wertorientiertes Management, weil sich aufgrund von Kapitalmarktunvollkommenheiten aus historischen Aktienrenditeschwankungen (Betafaktor des Capital Asset Pricing Models, kurz CAPM) nicht auf die bewertungsrelevanten zukünftigen Ertragsrisiken des Unternehmens schließen lässt. Ein anzustrebendes entscheidungsorientiertes Risikomanagement⁷ stellt bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (§ 93 AktG)⁸ neutrale und fundierte Risikoanalysen bereit, die die Veränderung des Risikoumfangs eines Unternehmens aufzeigen und es ermöglichen, Ertrag und Risiko durch eine risikoadäquate Bewertung abzuwägen.

8. Das Risikomanagement eines Unternehmens sollte soweit möglich bestehende und bewährte Managementsysteme wie Controlling, Planung, Qualitätsmanagement, Treasury und Projektmanagement nutzen und – oft im Zusammenspiel mit der Weiterentwicklung des Controllings – zu einem integrierten, wertorientierten Unternehmenssteuerungsansatz führen (integratives Risikomanagement). Ziel ist es, die Unternehmensführung in die Lage zu versetzen, bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft deren Unwägbarkeiten besser im Entscheidungskalkül berücksichtigen zu können und so den Unternehmenserfolg nachhaltig zu fördern. Traditionelle GRC-Ansätze – Governance, Risk and Compliance – sind hier meist unzureichend. Es lässt sich sogar erkennen, dass an einem Compliance-Denkrahmen ausgerichtete GRC-Systeme⁹ infolge ihrer eher restriktiven Risikokultur die Risiken primär als zu vermeidende Fehler interpretiert werden. Für die Weiterentwicklung des Risikomanagements ist das problematisch.¹⁰
9. Die Fähigkeit, mit Risiken umgehen zu können, ist neben einer robusten Strategie¹¹ und finanzieller Nachhaltigkeit¹² der dritte Baustein für die langfristige Sicherung des Erfolgs eines Unternehmens. Risikobewältigungsmaßnahmen tragen dabei zur Optimierung des Ertrag-Risiko-Profiles bei und sind unter Beachtung ihrer Kosten und der Wirkungen auf den Gesamtrisikoumfang zu beurteilen. Eine

grundlegende Verbesserung des Ertrag-Risiko-Profiles erfordert meist eine Änderung der Strategie auf dem Weg zu einem robusten Unternehmen. Dieses meidet kritische Abhängigkeiten, hat ein hohes Risikodeckungspotenzial, hohe Flexibilität und setzt auf Kernkompetenzen, die auf möglichst vielen attraktiven Märkten Wettbewerbsvorteile (Preissetzungsmacht) nachhaltig absichern.¹³

10. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sollten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und insbesondere die Unternehmensführung – jedes Management auch als Risikomanagement auffassen. Chancen und Gefahren, auch aus der unsicheren Wirkung der eigenen Aktivitäten und Entscheidungen, sollten grundsätzlich auch im üblichen Tagesgeschäft adäquat beachtet werden (embedded risk management). Damit einher geht ein integrativer Ansatz für ein strategisches Management unter Beachtung von Unsicherheit, das die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig sichert und verbessert.

Fazit

Die Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren sind bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft des Unternehmens und seines Umfelds ein zentraler Erfolgsfaktor. Ein integratives, entscheidungsorientiertes Risikomanagement trägt zur Krisenvermeidung bei, sichert Rating und Finanzierung und hilft, Investitionsalternativen oder Projekte risikogerecht zu beurteilen. Abbildung 1¹⁴ (Seite 124) fasst wichtige Weiterentwicklungswege zusammen.

Insgesamt unterstützt das Risikomanagement die zentrale unternehmerische Aufgabe eines fundierten Abwägens von erwarteten Erträgen und Risiken vor wichtigen Entscheidungen, zum Beispiel durch die Berechnung eines Erfolgsmaßstabs wie den Unternehmenswert auf Basis der unternehmensinternen Risikoinformationen. Es schafft die Voraussetzung für die Entwicklung krisenresistenter, robuster Unternehmen mit nachhaltig erfolgreichen Strategien.

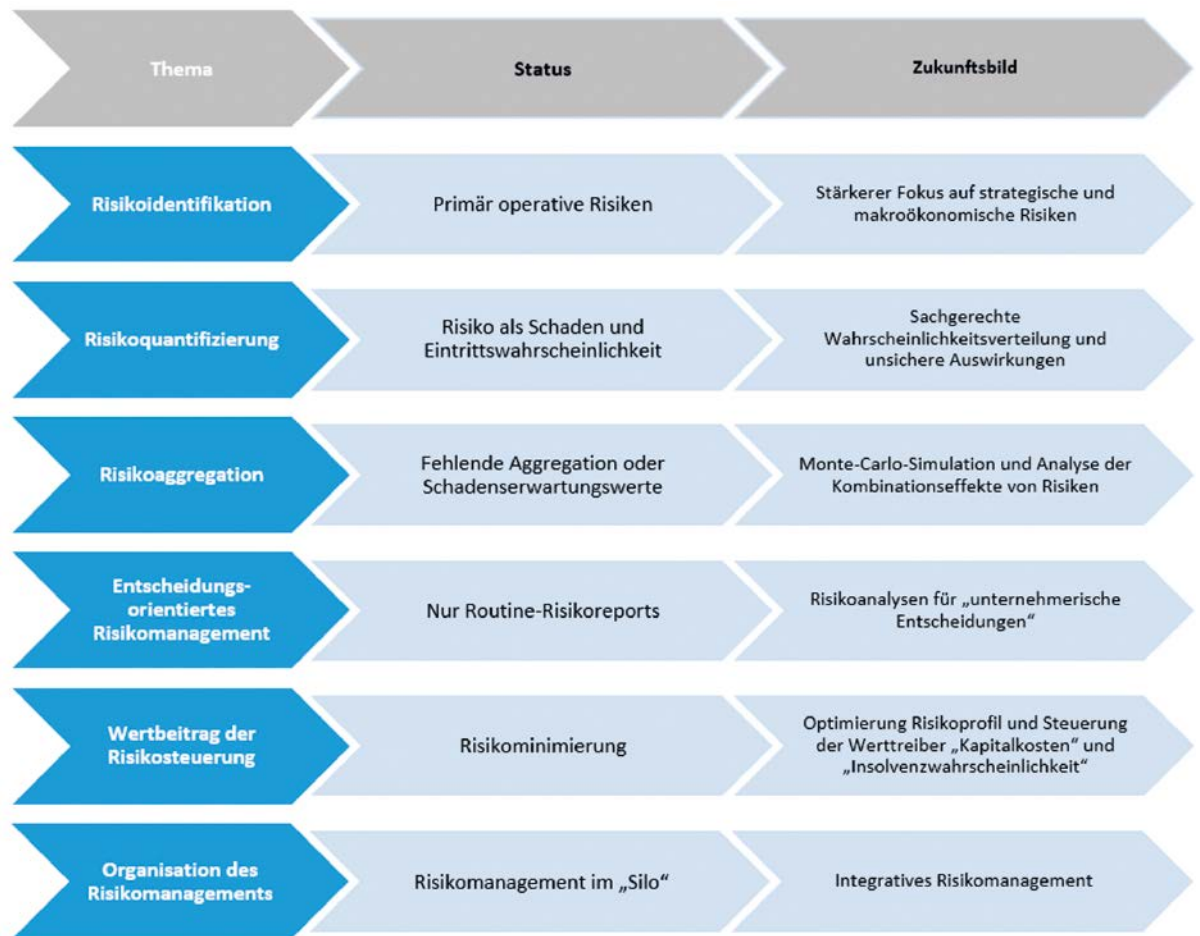


Abbildung 1: Risikomanagement – Status und Zukunftsbild

Anmerkungen

- 1 Siehe zum Beispiel Gleißner, Cost of capital and probability of default in value-based risk management, Management Research Review, 2019, S. 1243–1258; McShane, Enterprise risk management: History and a design science proposal, The Journal of Risk Finance, 2017, S. 137–153.
- 2 Siehe dazu Berger et al., Die Prüfung von Risikomanagementsystemen und die Defizite des IDW Prüfungsstandards 340, Der Betrieb, 2021, S. 2709–2714.
- 3 Siehe dazu Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) (2022): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – Version 3.0 (Stand: März 2022), abrufbar unter <https://www.bdu.de/media/3706/gop-grundsaeetze-ordnungsgemaesser-planung.pdf> (Abruf: 6.9.2022).
- 4 Siehe Gleißner/Weissman, Der Family-Q-Score: Qualitätssiegel für krisenfeste Familienunternehmen und Rahmen für die Finanzierung, Rethinking Finance, 2021/5, S. 35–42.
- 5 Siehe Gleißner/Günther/Walkshäusl, Financial sustainability: measurement and empirical evidence, Journal of Business Economics, 2022, S. 467–516.
- 6 Internationaler Controlling Verein (Hg.), Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung – Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule), 2021.
- 7 Siehe Gleißner, Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement, Der Betrieb, 2018, S. 2769–2774.
- 8 Siehe Gleißner, Integratives Risikomanagement – Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, Controlling, 2020/4, S. 23–29.
- 9 Governance, Risk and Compliance.
- 10 Siehe Gleißner/Ulrich, Integratives Risikomanagement – GRC-Konzepte führen in die Sackgasse, 9.6.2022, abrufbar unter <https://www.risknet.de/themen/risknews/grc-konzepte-fuehren-in-die-sackgasse/> (Abruf: 6.9.2022).
- 11 Siehe Gleißner, Strategisches Management unter Unsicherheit: Das robuste Unternehmen, Rethinking Finance, 2021/1, S. 33–41; Gleißner/Weissman, Der Family-Q-Score: Qualitätssiegel für krisenfeste Familienunternehmen und Rahmen für die Finanzierung, Rethinking Finance, 2021/5, S. 35–42.
- 12 Siehe Gleißner/Günther/Walkshäusl, Financial sustainability: measurement and empirical evidence, Journal of Business Economics, 2022, S. 467–516.
- 13 Vgl. zu den relevanten Einzelkriterien der Messung von Zukunftsfähigkeit und Robustheit Siehe Gleißner, Strategisches Management unter Unsicherheit: Das robuste Unternehmen, Rethinking Finance, 2021/1, S. 33–41; zum Q-Score Modell siehe Gleißner/Weissman, Der Family-Q-Score: Qualitätssiegel für krisenfeste Familienunternehmen und Rahmen für die Finanzierung, Rethinking Finance, 2021/5, S. 35–42.
- 14 Gleißner, Risikomanagement: Gegenwart und Zukunft, Rethinking Finance, 2020/4, S. 24–28.