

Werner Gleißner

Der Vorstand und sein Risikomanager

Dreamteam im Kampf
gegen die Wirtschaftskrise

Leseprobe

Überreicht durch



FUTUREVALUE GROUP

Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen
Tel.: 0711 / 79 73 58 30
www.futurevalue.de



Einleitung: Grundlagen des Risikomanagements

Rahmenbedingungen und Aufgaben

Schon immer war es den Unternehmern ein Anliegen, Risiken zu vermeiden, die den Bestand eines Unternehmens gefährden können. Die Relevanz einer systematischen Identifikation, Bewertung und Bewältigung von Risiken hat in den letzten Jahren weiter zugenommen. Zum einen ist der Risikoumfang in vielen Branchen deutlich höher geworden, was sich an schnellen technologischen Veränderungsprozessen, Abhängigkeiten von wenigen Kunden oder ganz neuen Risikokategorien zeigt (z.B. potentielle neue ausländische Wettbewerber aufgrund der zunehmenden Globalisierung). Zudem ist aufgrund der 1998 in Kraft getretenen Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) und seiner „Ausstrahlwirkung“ auf mittelständische Unternehmen davon auszugehen, dass das Fehlen eines Risikomanagementsystems auch bei einer Kapitalgesellschaft eine persönliche Haftung der Geschäftsführer mit sich bringen kann. Schließlich resultiert auch aus der veränderten Kreditvergabepraxis von Banken und Sparkassen infolge Basel II und Basel III die Erfordernis, sich konsequenter mit Risiken auseinander zu setzen. Die Wirkung eingetretener Risiken (z.B. des Verlusts eines Großkunds oder des unerwarteten Anstiegs von Materialkosten) zeigt sich nämlich im Jahresabschluss und den daraus abgeleiteten Finanzkennzahlen (z.B. Eigenkapitalquote oder Gesamtkapitalrendite). Da diese Finanzkennzahlen im Rahmen der üblichen Ratingverfahren Unternehmen den eingeräumten Kreditrahmen und die Zinskondition bestimmen, haben Risiken somit erhebliche Auswirkungen auf die Finanzierung eines Unternehmens. So kann durch eine zufällige Kombination mehrerer Risiken recht schnell eine Situation eintreten, in der die Finanzierung eines Unternehmens aufgrund eines unbefriedigenden Ratings nicht mehr sichergestellt ist, obwohl das Unternehmen an sich gute langfristige Zukunftsperspektiven aufweist. Dieses Problem ist insbesondere bei Unternehmen zu befürchten, die eine niedrige Risikotragfähigkeit (speziell Eigenkapital) aufweisen – unabhängig von möglicherweise sonst hervorragenden Erfolgspotenzialen.

12 Einleitung: Grundlagen des Risikomanagements

Insgesamt erfordern die aktuellen Entwicklungen eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Risikomanagement. Dabei müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, um bestandsgefährdenden Risiken adäquat zu begegnen und bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen (z.B. Investitionen) die dort erwarteten Erträge und die damit verbundenen Risiken gegeneinander abwägen zu können.

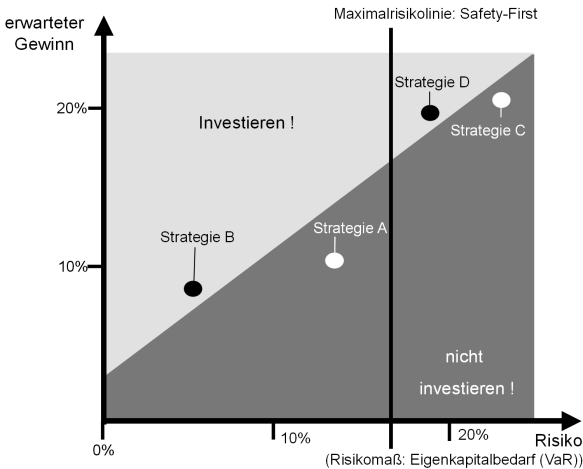


Abbildung 1: Rendite-Risiko-Profil

Ein derartiges Risikomanagement sollte in die Arbeitsprozess- und Organisationsstruktur eines Unternehmens integriert sein, was zur Etablierung eines sogenannten „Risikomanagementsystems“ führt.

Risikomanagement ist weit mehr als das (selbstverständliche) Einhalten gesetzlicher Vorschriften (z.B. im Arbeits- und Umweltrecht), das Abschließen von Versicherungen und das Erstellen von Notfallplänen. Risikomanagement ist tatsächlich ein umfassender Prozess der Identifikation, Bewertung, Aggregation, Überwachung und gezielten Steuerung aller Risiken, die Abweichungen von den gesetzten Zielen auslösen können.

Risikoidentifikation

Die erste Phase des Risikomanagements umfasst eine systematische, strukturierte und auf die wesentlichen Aspekte fokussierte Identifikation der Risiken. Für die Identifikation der Risiken können Arbeitsprozessanalysen, Workshops, Benchmarks oder Checklisten genutzt werden.

In der Praxis haben sich folgende Quellen für die Identifikation von Risiken als besonders wesentlich herausgestellt:

(1) Strategie und strategische Risiken

Im Kontext der strategischen Unternehmensplanung muss sich ein Unternehmen über seine maßgeblichen Erfolgspotenziale (Kernkompetenzen, interne Stärken und für den Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile) Klarheit verschaffen. Die wichtigen „strategischen Risiken“ lassen sich identifizieren, indem die für das Unternehmen wichtigsten Erfolgspotenziale systematisch dahingehend untersucht werden, welchen Bedrohungen diese ausgesetzt sind.

(2) Controlling, operative Planung und Budgetierung

Im Rahmen von Controlling, Unternehmensplanung oder Budgetierung werden bestimmte Annahmen getroffen (z.B. bezüglich Konjunktur, Wechselkursen und Erfolgen bei Vertriebsaktivitäten). Alle unsicheren Planannahmen zeigen ein Risiko, weil hier Planabweichungen auftreten können.

(3) Risikoworkshops (Risk Assessment) zu Leistungsrisiken

Bestimmte Arten von Risiken lassen sich am besten im Rahmen eines Workshops durch kritische Diskussionen erfassen. Hierzu gehören insbesondere die Risiken aus den Leistungserstellungsprozessen (operative Risiken), rechtliche und politische Risiken sowie Risiken aus Unterstützungsprozessen (z.B. IT). Bei operativen Risiken der Wertschöpfungsketten bietet es sich beispielsweise an, diese Arbeitsprozesse zunächst (einschließlich der wesentlichen Schnittstellen) zu beschreiben und anschließend Schritt für Schritt zu überprüfen, durch welche Risiken eine Abweichung des tatsächlichen vom geplanten Prozessablauf eintreten kann.

14 Einleitung: Grundlagen des Risikomanagements

Risiko	Risikofeld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
Neuer Wettbewerber	S/M	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Absatzmenge	L	U	Frühwarn- und Prognosesystem für Umsatz	4
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins	3
Personalkosten	M	Kfix	Selbst tragen	3
Maschinenschaden	L	U	Redundante Auslegung	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	3
Abhängigkeit von MusterAG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	2
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	2
Haftpflichtschäden bei Kunden	L	AoE	Optimierung des Versicherungsschutzes	2
Wachstumsbedingter EKMangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Dilligence	2
Fehlende Kompetenz in Musterland	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	1
Risikofelder:		Wirkung:		
S = Strategisches R.	L = Leistungs	EP = Erfolgspotential	Kfix = Fixe Kosten	
M = Markt	G = R. aus CorporateGovernance	U = Umsatz	FBE = Finanz u. Beteiligungsergeb.	
F = Finanzmarkt	R = Recht/gesellschaftl/polit. R.	Kvar = Variable Kosten	AoE = Außerordentliches Ergebnis	

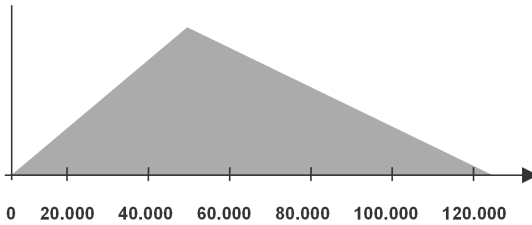
Skala: 4 = hoch; 1 = gering

Abbildung 2: Risikoinventar

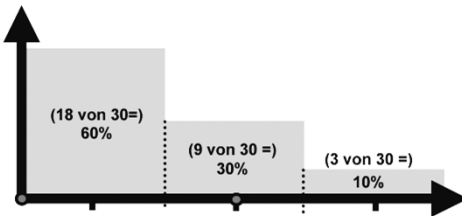
Die wesentlichen Risiken werden dann in einem Risikoinventar, einer Art Hitliste der Risiken, zusammengefasst. Um eine Priorisierung der Risiken vorzunehmen, bietet sich im ersten Schritt eine Ersteinschätzung der Risiken anhand einer „Relevanzskala“ an, wobei beispielsweise die Relevanzen von „1“ (unbedeutend) bis hin zu „5“ (bestandsgefährdend) genutzt werden können (vgl. Abb. 2).

Risikoquantifizierung

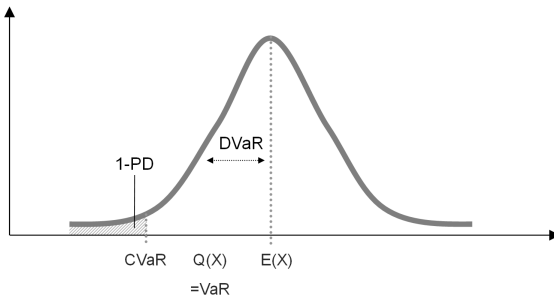
Mit der Quantifizierung wird ein Risiko zunächst durch eine geeignete (mathematische) Verteilungsfunktion beschrieben. Häufig werden Risiken dabei durch Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe quantifiziert, was einer sogenannten Binominalverteilung (digitale Verteilung) entspricht. Manche Risiken, wie Abweichung bei Instandhaltungskosten oder Zinsaufwendungen, die mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit verschiedene Höhen erreichen können, werden dagegen durch andere Verteilungsfunktionen (z.B. eine Dreiecksverteilung mit Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert oder eine Normalverteilung mit Erwartungswert und Standardabweichung) beschrieben.



Dreiecksverteilung



Binomial-/Szenarioverteilung



Normalverteilung

Für die Bewertung eines Risikos kann man sich orientieren an tatsächlich in der Vergangenheit eingetretenen Risikowirkungen (Schäden), an Benchmarkwerten aus der Branche oder an selbst erstellten (realistischen) Schadensszenarien, die dann präzise zu beschreiben und hinsichtlich einer möglichen quantitativen Auswirkung auf das Unternehmensergebnis zu erläutern sind.

Um alle Risiken miteinander hinsichtlich ihrer Bedeutung vergleichen zu können, bietet sich die Definition eines einheitlichen Risikomaßes an (z.B. der Value-at-Risk). Ein realistischer Höchstschaden, der mit einer bestimmten vorgegebenen Wahrscheinlichkeit innerhalb einer Planperiode nicht überschritten wird. Er kann als Eigenkapitalbedarf interpretiert werden.

Bestimmung von Gesamtrisikoumfang und Eigenkapitalbedarf

Aus dem Risikoinventar kann nur abgeleitet werden, welche Risiken für sich alleine den Bestand eines Unternehmens gefährden. Um zu beurteilen, wie groß der Gesamtrisikoumfang ist (und damit der Grad an Bestandsgefährdung durch die Menge aller Risiken), wird eine sogenannte Risikoaggregation erforderlich, die auch Kombinationseffekte mehrerer Einzelrisiken betrachtet. Bei dieser Risikoaggregation werden die bewerteten Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt, das heißt, es wird jeweils aufgezeigt, welches Risiko an welcher Position der Planung (Erfolgsplanung) zu Abweichungen führt. Mit Hilfe von Risikosimulationsverfahren kann dann eine große repräsentative Anzahl möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien berechnet und analysiert werden. Damit sind Rückschlüsse auf den Gesamtrisikoumfang, die Planungssicherung und eine realistische Bandbreite z.B. des Unternehmensergebnisses möglich („Monte-Carlo-Simulation“). Aus der ermittelten risikobedingten Bandbreite des Ergebnisses kann unmittelbar auf die Höhe möglicher risikobedingter Verluste und damit auf den Bedarf an Eigenkapital und Liquidität zur Risikodeckung geschlossen werden, was wiederum Rückschlüsse auf das angemessene Rating zulässt. Auf diese Weise können auch Risikokennzahlen wie die Eigenkapitaldeckung bestimmt werden, die das Verhältnis des verfügbaren Eigenkapitals zum Eigenkapitalbedarf anzeigt.

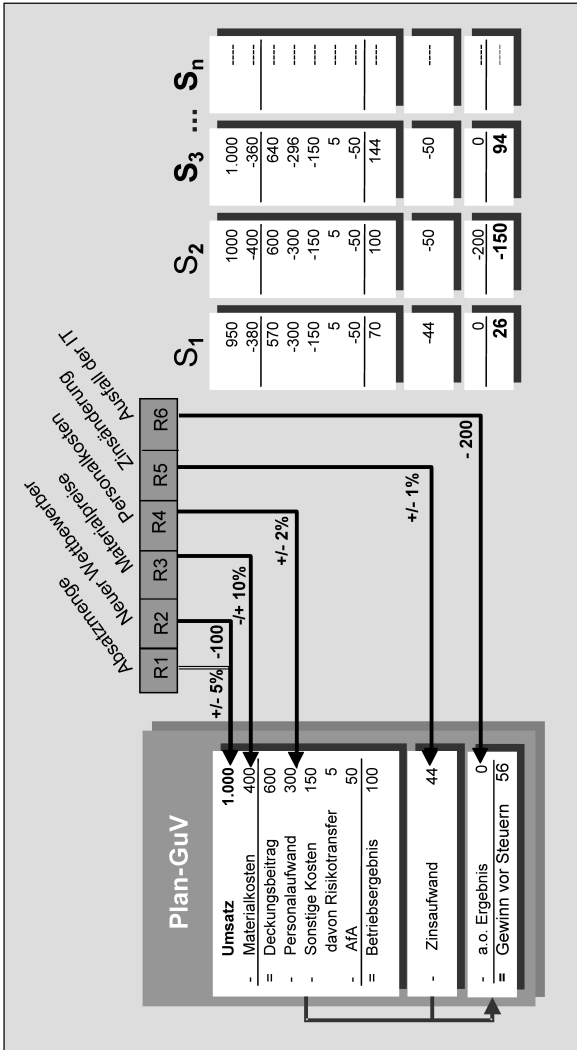


Abbildung 3: Simulation der Risiken im Kontext der Unternehmensplanung: Risiko als mögliche Planabweichung (Quelle: Gleißner, 2015)

Risikobewältigung, Risikoüberwachung und Risikoreporting

Aus der Kenntnis über die relative Bedeutung der einzelnen Risiken und den Gesamtumfang der Bedrohung, die z.B. durch die Eigenkapitaldeckung ausgedrückt wird, lässt sich Handlungsbedarf für eine gezielte Risikobewältigung ableiten. Risikobewältigungsstrategien können dabei sowohl auf das Vermeiden von Risiken, als auch auf die Begrenzung der Schadenshöhe oder die Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit abzielen. Eine hohe Bedeutung im Rahmen der Risikobewältigung hat der Risikotransfer auf Dritte, mit dem wichtigen Spezialfall der Versicherung gegenüber den Auswirkungen bestimmter Risiken.

Da sich die Risiken im Zeitverlauf ständig verändern, ist eine kontinuierliche Überwachung der wesentlichen Risiken ökonomisch notwendig und durch das KonTraG gefordert. Gemäß den Anforderungen des KonTraG muss daher die Verantwortlichkeit für die Überwachung der wesentlichen Risiken, einschließlich Angaben zu Überwachungsrhythmus und Überwachungsumfang, klar zugeordnet und dokumentiert werden. Zudem muss die Unternehmensführung eine Risikopolitik formulieren, die grundsätzliche Anforderungen an den Umgang mit Risiken fixiert. Auch die Vorgabe von Limiten und die Definition eines Berichtsweges für die Risiken sind hier zu dokumentieren. Möglichst viele Basisaufgaben für das Risikomanagement sollten durch existierende Managementsysteme abgedeckt werden. So kann z.B. durch die systematische Erfassung unsicherer Planannahmen (Risiken) in Planung, Budgetierung und Controlling zu einer effizienten Integration des Risikomanagements beigetragen werden.

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement trägt die Unternehmensführung. Sie wird aber wesentliche Aufgaben, speziell die Koordination aller Risikomanagementprozesse, in der Regel einem „Risikomanager“ übertragen, der auch für die Verdichtung aller Risikoinformationen in einem Risikobericht verantwortlich ist.

Aus Effizienzgründen wird das Risikomanagement meist durch eine geeignete IT-Lösung unterstützt. Software unterstützt checklistenbasiert die Identifikation von Risiken, erlaubt die quantitative Bewertung und die Aggregation (mittels Simulation) sowie die Hinterlegung der erforderlichen Organisationsanweisungen im Umgang mit Risiken. Wichtige Zusatzfunktionen der Software beziehen sich auf die Unterstützung der Unternehmensplanung, auf die Prognose

der risikobedingten Krisenanfälligkeit sowie auf das Rating des Unternehmens. Die Bewertung der Risiken geschieht dabei zunächst durch die einfache Angabe einer Relevanz und kann ergänzend durch eine präzisere Quantifizierung vorgenommen werden.

Risikomanagement bei der Entscheidungsvorbereitung als Erfolgspotenzial und als wichtiger Baustein für eine wertorientierte Steuerung

Die Fähigkeiten im Risikomanagement sind bei einer unvorhersehbaren Entwicklung des Unternehmensumfeldes ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie tragen bei zur Krisenvermeidung, sichern Rating und Finanzierung, und helfen Investitionsalternativen oder Projekte risikogerecht zu beurteilen. Insgesamt unterstützt Risikomanagement die zentrale unternehmerische Aufgabe eines fundierten Abwägens von erwarteten Erträgen und Risiken bei wichtigen Entscheidungen („Bewertung“). Entscheidend ist, dass Risikoanalysen bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen vorgenommen werden, die zeigen, wie sich der Risikoumfang des Unternehmens bei der Entscheidung für eine Handlungsoption verändern würde („was-wäre-wenn-Analyse“).

Es ist ein notwendiger Baustein für eine umfassende strategische, risiko- und wertorientierte Unternehmensführung. Für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen ist eine fundierte Strategie, eine darauf aufbauende operative Planung und eben eine Analyse von Chancen und Gefahren (Risiken) notwendig.¹ Bei einer klar von den heute üblichen „kapitalmarktorientierten“ Steuerungssystemen abzugrenzenden „echten“ wertorientierten Steuerung wird im Entscheidungskalkül (z.B. über den Kapitalkostensatz) das Ertragsrisiko, also z.B. die Volatilität der Cashflows, erfasst (und nicht historische Aktienrendite-Schwankungen). Und in Anbetracht der gerade in der jüngsten Wirtschaftskrise deutlich gewordenen Rating- und Finanzierungsrestriktion ist die Beurteilung von Handlungsoptionen auch mit Bezug auf das zukünftige Rating erforderlich, auch für risikobedingt mögliche Stress-Szenarien („Stresstest“).

¹ Vgl. dazu die neuen „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ in *Gleißner / Presber* (2010).

Insgesamt gibt es viele nicht genutzte Möglichkeiten der Weiterentwicklung des betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums mit der Zielsetzung der Verbesserung und besseren Fundierung unternehmerischer Entscheidungen – aber eine ganze Reihe Hemmnisse bei der Umsetzung in der Praxis, die in diesem Buch in einem fiktiven Dialog zwischen Vorstand und Risikomanager beleuchtet werden.

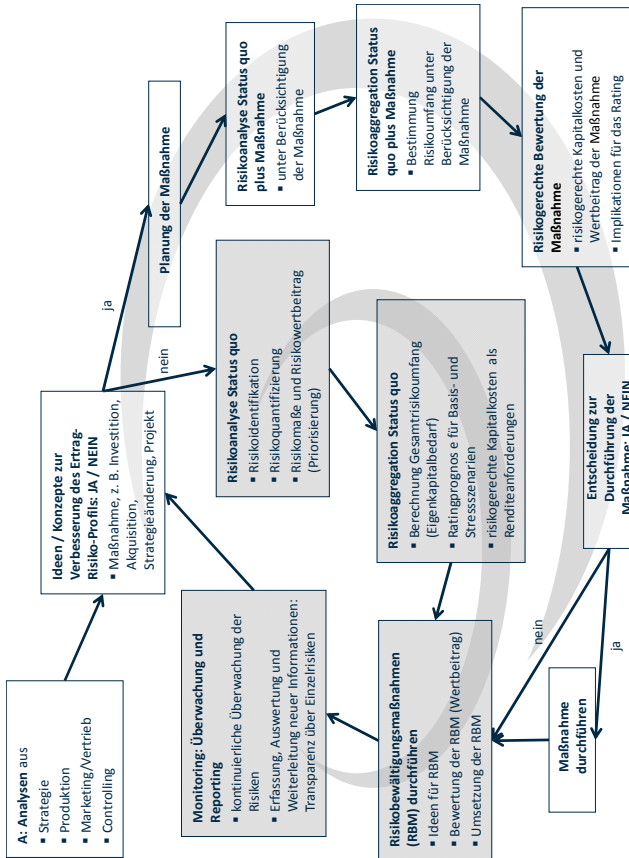


Abbildung 4: Risikoanalyse und Bewertung zur Entscheidungsvorbereitung

Prolog

Der nachfolgende (fiktive) Dialog findet in mehreren Abschnitten in den Jahren 2007 bis 2009 in den Büroräumen des Finanzvorstands (V) der Stettener Metallwaren AG statt. Das mit einem Investmentgrade-Rating versehene und in der Vergangenheit durchaus erfolgreiche börsennotierte Unternehmen verfügt selbstverständlich über ein vom Wirtschaftsprüfer testiertes Risikomanagement. Aber der noch im Vorfeld der sich am Horizont abzeichnenden Wirtschafts- und Finanzkrise eingestellte neue Risikomanager (R) bringt doch einige neue Ideen mit ...

Finanz-Vorstand (V) und Risikomanager (R) im Dialog

Juli 2007

V: Guten Tag, Herr Riskheimer! Es freut mich, Sie als unseren neuen Leiter Konzernrisikomanagement nun auch persönlich kennenzulernen. Ihr direkter Vorgesetzter, unser Leiter Interne Revision, hat mir schon berichtet, dass Sie sich in den letzten sechs Monaten bei uns im Unternehmen sehr gut eingearbeitet haben.

R: Vielen Dank, ich habe mich auch schon sehr auf unser erstes persönliches Gespräch gefreut und vor allem auf die Gelegenheit, Ihnen meine Überlegungen zum Ausbau des **Risikomanagements** unseres Unternehmens etwas näher erläutern zu können.

V: Fein, fein. Das Wichtigste berichtet mir Ihr Chef, unser Revisor. Und Sie wissen ja, dass wir uns momentan mit wesentlichen strategischen Entscheidungen befassen, die Expansion und die geplanten Großinvestitionen in Russland im Vorstand diskutieren und dazu eine Aufsichtsratsvorlage vorbereiten – in Anbetracht der Dringlichkeit und Wichtigkeit dieser Themen würde ich sehr gerne die Diskussion unseres Risikomanagements etwas verschieben. Vielleicht am besten auf einen Termin vor unserer Vorstandssitzung im Februar, bei dem wir uns turnusmäßig mit Risiko und Risikomanagement befassen ...

Ein modernes Risikomanagement ist nachfrage- und entscheidungsorientiert. Der Ausbau des Risikomanagements geht von der Frage aus, bei welchen unternehmerischen Entscheidungen (an welchen Stellen) Risikoinformationen notwendig sind, um erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen. Die notwendigen Risikoinformationen werden dabei geeignet aufbereitet, z.B. in Form eines risikobedingten Eigenkapitalbedarfs (bei Finanzierungsstrukturentscheidungen) oder eines risikogerechten Diskontierungszinseszinses (bei Investitionsentscheidungen).

Immer noch Juni 2008, drei Tage nach der Finanzanalystenkonferenz

V: Schön, dass Sie so schnell vorbeikommen konnten. Wir müssen uns über unser Risikomanagement unterhalten. Ich bin auf der letzten Pressekonferenz mit den Aktienanalysten dazu befragt worden, als ich auf mögliche Planabweichungen bei unserem Ergebnis und die Probleme unserer Russlandaktivitäten hingewiesen habe.

R: So? Das ist ja fast wie ein Sechser im Lotto.

V: Seien Sie bitte nicht so sarkastisch. Also zum Thema: Ich habe erläutert, dass wir unsere kommunizierten Ergebnisziele wohl in diesem Jahr um 20 % verfehlen werden. Und als Begründung habe ich darauf verwiesen, dass wir höhere als geplante Investitionen und Kosten in Russland haben und zudem in einigen Ländern von uns nicht zu vertretende Marktanteilsverluste in Folge der Veränderung der Währungsrelation erlitten haben.

Und da hat mich doch tatsächlich ein Finanzanalyst gefragt, wieso denn die nun von mir vorgestellten Ursachen für Planabweichungen im letzten Geschäftsbericht, konkret im Risikobericht, überhaupt nicht genannt waren.

R: Sie wissen, dass dieser Risikobericht noch von meinem Vorgänger erstellt wurde. Sie wollten „Copy and Paste“ ohne größere Überarbeitungen. Wir haben damals lediglich halbjährige Risk-Assessments durchgeführt, in denen wir Führungskräfte gebeten haben,

Fragebogen auszufüllen, um im Wesentlichen vordefinierte Risiken hinsichtlich Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zu beurteilen. Ich hatte bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass bei dieser Art der Risikoinventarisierung wesentliche Risiken nicht erkannt werden und auch nicht erkannt worden sind. So wurde doch bei der Planung unserer Russlandengagements eine wirklich detaillierte Risikoanalyse, mit Quantifizierung und Aggregation aller wesentlichen Risiken, gar nicht vorgenommen. Sicher ist auf jeden Fall, dass quantitative Risikoinformationen aus diesem und vergleichbaren Projekten nicht automatisch an das zentrale Risikomanagement geflossen sind. Und auch für die von der Wechselkursentwicklung abhängigen Verschlechterung unserer preislichen Wettbewerbsposition, dem ökonomischen **Wechselkursrisiko**, hat sich offensichtlich niemand zuständig gefühlt. Treasury kümmert sich offensichtlich nur um Transaktions- und Translationswährungsrisiken und hat in dieser Hinsicht für den Risikobericht festgehalten, dass aufgrund von Wechselkursabsicherung keine Währungsrisiken bestehen. Das ökonomische Währungsrisiko durch Veränderungen unserer Wettbewerbsposition wurde schlicht übersehen.

V: Das ist ja megapeinlich. Ich habe das Gefühl, dass auch Finanzanalysten beginnen zu verstehen, dass Risiken letztlich die Ursachen möglicher Planabweichungen sind.

Unter Risikoanalyse versteht man zusammenfassend die Identifikation und Quantifizierung von Risiken.

R: Das wäre ein toller Fortschritt. Denn damit haben externe Analysten, wie übrigens auch unser eigener Aufsichtsrat, eine sehr einfache Möglichkeit, die Qualität unseres Risikomanagements zu prüfen. Man spricht hier von einem „**Abweichungstest**“.¹³ Man sieht sich die Ursachen aller eingetretenen Planabweichungen an und überprüft, ob die prinzipielle Möglichkeit einer derartigen Planabweichung, also ein entsprechendes Risiko, im Vorhinein genannt war. Keine Planabweichung ohne zugrundeliegendes Risiko.

¹³ Gleißner (2007).

Der ultimative Test für ein Risikomanagementsystem ist der „Abweichungstest“. Da Planabweichungen immer auf die Wirkung von Risiken zurückzuführen sind, gilt: Die Ursache jeder eingetretenen Planabweichung sollte mit einem im Vorhinein bekannten Risiko korrespondieren.

V: OK, ich verstehe, dass wir im Hinblick auf das Risikomanagement einige der von Ihnen genannten Verbesserungen in absehbarer Zeit umsetzen sollten. Es scheint wirklich wesentlich zu sein, dass die im Unternehmen an sich irgendwo bekannten Risiken tatsächlich auch automatisch dem Risikomanagement mitgeteilt werden. Die früheren Risk-Assessments und die schriftlichen Mitarbeiterbefragungen scheinen hier wenig zu helfen.

R: Wie bereits mehrfach erwähnt, ist es aus meiner Sicht notwendig, durch eine Modifikation der bestehenden Arbeitsprozesse von Managementsystemen, wie Controlling oder Qualitätsmanagement, sicherzustellen, dass die dort implizit erfassten Risiken automatisch quantifiziert an mein zentrales Risikomanagement weitergeleitet werden. Ich möchte noch einmal daran erinnern, dass Controlling in den Planungs- und Budgetierungsprozessen quasi automatisch über unsichere Planannahmen stolpert. Und wir müssen wissen, wie sicher oder unsicher die Planung ist. Wenn wir eine größere Anzahl historisch eingetretener Planabweichungen statistisch auswerten, besteht sogar die Möglichkeit, unsere **Risikoquantifizierung** zu verbessern und den Grad an Planungssicherheit noch besser einzuschätzen.

V: Ich habe diese Idee, die Sie ja bereits einmal erwähnt haben, gerade gestern auch mit dem Leiter Controlling besprochen. Ich muss allerdings sagen, dass er nicht wirklich begeistert war, obwohl er natürlich zugegeben hat, dass die explizite Erfassung unsicherer Planannahmen im Planungs- und Budgetierungsprozess eigentlich kein wesentlicher Mehraufwand ist. Er behauptet ja sowieso, dass bei der Erstellung von Planwerten natürlich seine Controller und auch die operativ Verantwortlichen über Chancen und Gefahren nachdenken und entsprechend relativ leicht auch eine Bandbreite,

Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert angeben könnten.

R: Wo ist dann das Problem?

V: Ich glaube, Controlling hat Angst, dass Sie mit der Integration von Planungs- und Risikoinformationen, Ihren simulationsbasierten Risikoaggregationsverfahren und den daraus abgeleiteten Informationen letztlich originäre Controllingaufgaben übernehmen und vielleicht sogar ein eigenes „Supercontrollingsystem“ aufbauen, das im Gegensatz zu seinem Controlling sogar Transparenz über die Planungssicherheit schafft.

R: Genau etwas Derartiges ist nötig. Controlling und Planung müssen verbunden werden. Dabei ist es jedoch letztlich egal, ob die Verantwortung für ein gemeinsames **stochastisches Planungssystem**, wie man das nennt, im Risikomanagement oder im Controlling liegt. Die Verantwortung für ein derartiges Planungssystem, das Risiken mittels Simulation berücksichtigt, kann aus meiner Sicht durchaus auch im Controlling liegen und Risikomanagement ist entsprechend Zulieferer für Risikoinformationen und Empfänger der für uns wesentlichen Resultate, nämlich z.B. des aggregierten **Gesamtrisikoumfangs** oder Eigenkapitalbedarfs. Ich hätte damit keine Probleme. Ich befürchte aber, dass das Problem woanders liegt.

V: Nämlich?

R: Ich befürchte, dass unser Chefcontroller unabhängig von der organisatorischen Einbindung Angst vor einem derartig weiterentwickelten stochastischen Planungs- und Controllingsystem hat, weil Transparenz geschaffen wird über den Grad an Planungssicherheit und möglicherweise auch deshalb, weil er sich mit derartigen Verfahren schlicht nicht auskennt.

V: Was halten Sie denn diesbezüglich von der fachlichen Qualifikation unseres Controllings und speziell des Chefcontrollers?

R: Es steht mir nicht zu, die fachliche Qualifikation einer höhergestellten Führungskraft zu beurteilen.

V: Doch, mich interessiert Ihre diesbezügliche Meinung als Fachmann. Natürlich sind die fachlich methodischen Kompetenzen unserer Mitarbeiter für den Erfolg unseres Unternehmens maßgeblich. Ich möchte Sie also noch einmal bitten, mir eine ungeschönte Meinung der Qualifikation des Controllers zu geben.

R: Also gut. Aus meinen Gesprächen mit Controlling muss ich ableiten, dass es dort erhebliche Qualifikationsdefizite speziell in mathematischen Verfahren und Simulationstechniken gibt. Schon wenn ich von einer Wahrscheinlichkeitsverteilung spreche, sehe ich in vielen Gesichtern nur noch Fragezeichen. Obwohl heute vermutlich fast jeder BWL-Student auch einmal mit Simulationssoftware, wie **Crystal Ball** oder **@Risk**, arbeitet, dürfte im Controlling bei uns, im Gegensatz zu manchen anderen Unternehmen, niemand praktisch nutzbare Erfahrungen haben. Entsprechend hat man eine ausgeprägte Aversion gegen alles Neue, das man nicht in allen Details versteht, und wenig Bereitschaft dazuzulernen und etwas zu verändern. Aus meiner persönlichen Sicht ist unser Chefcontroller kaum in der Lage, mathematisch mit mehr umzugehen als mit Grundrechenarten und ist eigentlich ein mathematischer Analphabet, der ...

V: Nun gehen Sie aber zu weit, Sie können sich doch kein derartiges Urteil über eine vorgesetzte Führungskraft anmaßen.

R: Aber ... Entschuldigung ... ich wollte eigentlich nur sagen, dass Widerstand gegen neue Methoden fast immer von Personen ausgeht, die diese nicht wirklich gut kennen und möglicherweise fürchten, durch solche neuen Verfahren selbst an Einfluss und Nimbus zu verlieren. Da sagt man leicht: „Das geht nicht“, wo es fair wäre zu sagen: „Ich weiß nicht, wie es geht.“

V: Nun gut. Ich glaube allerdings, dass auch an sich sinnvolle Aktivitäten zum Ausbau der Risikomanagementfähigkeiten des Unternehmens – wenn ich es richtig verstehe und letztlich auch ein Ausbau unseres Controllingsystems – gegen den Widerstand der Controllingabteilung nicht möglich sind.

R: Aber ...

V: Aber das soll jetzt nicht unser Thema sein. Darüber können wir uns unterhalten, wenn wir einmal etwas mehr Zeit haben. Zwei akute Themen möchte ich aber mit Ihnen gleich noch diskutieren.

R: Natürlich. Welche bitte?

V: Bei der Analystenkonferenz ist deutlich geworden, dass wir unseren Risikobericht verbessern müssen. Was sind hier Ihre konkreten Vorschläge für den nächsten Geschäftsbericht?

R: Nun, wir sollten uns an den Vorgaben des **Prüfungsstandards 340** und des Deutschen Rechnungslegungsstandards orientieren.¹⁴ Wir sollten uns zunächst damit befassen, zumindest das, was wir im Risikomanagement schon haben, wenigstens adäquat darzustellen. Momentan lernt der Leser unseres Risikoberichts, das muss man fairerweise sagen, praktisch nichts über die Leistungsfähigkeit unseres Risikomanagements und unsere Risikosituation. Der einzige Trost ist, dass die Risikoberichte vieler anderer börsennotierten Gesellschaften auch nicht viel besser sind¹⁵. Wir sollten zukünftig zumindest durch eine systematische **Risikoidentifikation** gewährleisten, dass nicht im Nachhinein durch eingetretene Planabweichungen Risiken aufgedeckt werden, die wir im Vorhinein nicht angegeben haben. Niemand erwartet von uns die Entwicklung z.B. des Dollarkurses, vorherzusagen. Allerdings müssen wir aufzeigen, dass unerwartete Veränderungen des Dollarkurses Ergebnisauswirkungen haben.

V: Das habe ich ja schon immer gesagt! Zum Glück haben wir wenigstens die wichtigsten Risiken mit Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit quantifiziert.

R: Und wir müssen zumindest im Risikobericht auch weg von der unsinnigen Darstellung, dass wir sämtliche Risiken durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschreiben. Wie sollen

¹⁴ Heute relevant ist der DRS 20.

¹⁵ Berger / Gleißner (2007) und Kajüter (2001), Gleißner / Berger / Rinne / Schmidt (2005), Crasselt / Pellens / Schmidt (2010) und Angermüller / Gleißner (2011).

wir ein Wechselkursrisiko, ein Rohstoffpreisrisiko oder Konjunkturrisiken so beschreiben? Der Dollarkurs ändert sich sicher, wir wissen nur nicht wie stark, in welche Richtung und welche Implikationen dies ergibt. Wir sollten daher zumindest angeben, dass wir Risiken auch durch eine **Normalverteilung**, wie bei Währungs- und Rohstoffpreisrisiken üblich, beschreiben können oder auch die mehrfach angesprochene **Dreiecksverteilung** nutzen – also Risiken durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert quantifizieren. So könnte man zumindest zeigen, dass wir eine sinnvolle Methodik der Risikoquantifizierung nutzen. Und möglicherweise sollten wir an einigen Stellen auch quantitative Informationen angeben, damit der Leser zumindest eine grobe Orientierung bezüglich der Größe der Risiken unseres Unternehmens erhält – und mögliche, unverschuldete Planabweichungen.

V: Das lässt sich sicherlich im nächsten Geschäftsbericht leicht so darstellen.

R: Natürlich lässt es sich leicht darstellen. Wir sollten aber natürlich auch sicherstellen, dass die entsprechenden Methoden tatsächlich bei uns genutzt werden. Alles andere würde natürlich eine unzutreffende Darstellung bedeuten.

V: So? Natürlich!

R: Darüber hinaus würde ich überlegen, zumindest eine Aussage zur aggregierten Gesamtrisikoposition zu ergänzen, beispielsweise ausgedrückt durch den risikobedingten **Eigenkapitalbedarf**. Nur so ist es überhaupt möglich, tatsächlich die Bestandsbedrohung des Unternehmens durch mögliche aggregierte Risikowirkungen einzuschätzen und damit auch die Anforderungen des Prüfungsstandards 340¹⁶ zu erfüllen. Und nur so finden wir heraus, ob Kombinationen einzelner Risiken zu einer Bedrohung werden können.

¹⁶ Als Umsetzung des KonTraG insbesondere des § 91,2 AktG: „Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, sich in ihrem

Und auch im Risikomanagement gilt: If you can't measure it, you can't manage it.

Auch wenn wir noch kein perfektes, regelmäßig genutztes **Risikoaggregationsmodell** haben, könnte man dies relativ einfach gewährleisten. Ein Freund hat mir erzählt, dass er schon bei mehreren börsennotierten Aktiengesellschaften quasi im Schnellverfahren mit einer vorhandenen Standard-Simulationssoftware in einem eintägigen Workshop eine Erstabschätzung von Gesamtrisikoposition und Eigenkapitalbedarf sowie eine Ratingprognose berechnet hat. Im Geschäftsbericht könnten wir entsprechend angeben, dass wir hier ein Simulationsverfahren nutzen und mit Einsatz dieses Risikoaggregationsverfahrens zur Schlussfolgerung gekommen sind, dass auch die aggregierte Gesamtrisikoposition durch unser Eigenkapital, also das Risikodeckungspotenzial, adäquat abgesichert ist. Später können wir uns dann damit befassen, aufbauend auf unserem Controllingssystem noch stärker unternehmensspezifische Verfahren zu implementieren, die regelmäßig, z.B. für das quartalsmäßige Reporting an den Aufsichtsrat, die aktuelle Risikoposition aggregiert anzeigen.

V: Das hört sich gut an. Schön, dass es hier eine so pragmatische Lösung gibt. Aber Sie haben gerade ein weiteres Problem angesprochen. Bei der erwähnten Analystenkonferenz war Herr Dr. A., unser Aufsichtsratsvorsitzender, anwesend. Und er hat mir gleich nach der Konferenz gesagt, dass er in Anbetracht der nun für ihn offenkundig gewordenen Defizite unseres Risikomanagements zukünftig eine regelmäßige und ausführliche Berichterstattung für den Aufsichtsrat wünscht. Was soll ich denn ihrer Meinung nach dem Aufsichtsrat erzählen? Mich würde sehr interessieren, ob sich Ihre Idee mit meinem Konzept deckt.

R: Nun, wie schon bisher, sollten wir ein Risikoinventar, die Liste unserer Toprisiken, liefern und dabei allerdings sicherstellen, dass zukünftig tatsächlich alle wesentlichen Risiken erfasst sind. Wie erwähnt, ist es auch für einen Aufsichtsrat sehr leicht anhand einge-

Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko aggregieren können.“

treterer Planabweichungen zu prüfen, ob wir tatsächlich alle wesentlichen Risiken erfassen.¹⁷

V: Theoretisch geht das leicht ... aber in der Praxis mit unseren Aufsichtsräten? ... Vergessen Sie die letzte Bemerkung.

R: Darüber hinaus braucht der Aufsichtsrat natürlich für seine Überwachungsfunktion mindestens eine Aussage über den aggregierten Gesamtrisikoumfang. Nur so ist er in der Lage zu sehen, ob unser aggregierter Gesamtrisikoumfang durch die verfügbare Risikotragfähigkeit, Eigenkapital und Liquidität, abgesichert werden kann. Nur so kann er also letztlich den Grad unserer Bestandsbedrohung sehen. Sollte der aggregierte Risikoumfang das Risikodeckungspotenzial übersteigen, muss ja auch der Aufsichtsrat über eine Kapitalerhöhung entscheiden – oder über ein Maßnahmenpaket, das zur Reduzierung der Risiken und damit des Eigenkapitalbedarfs beiträgt.

Wenn wir denn doch irgendwann einmal Controlling zu der notwendigen Weiterentwicklung ihrer Instrumente überredet haben, sollte der Aufsichtsrat natürlich auch ergänzend zu den traditionellen Planwerten realistische Bandbreiten genannt bekommen, um eine Vorstellung von der Planungssicherheit und dem realistischen Umfang von möglichen zukünftigen Planabweichungen zu erhalten. Nur so kann gewährleistet sein, dass man unbedeutende Abweichungen und schwerwiegende Abweichungen überhaupt unterscheiden kann.

V: ... und weiter?

R: Da wir zudem, zumindest gemäß der Veröffentlichungen unserer Investors Relations Abteilung, ein wertorientiert denkendes Unternehmen sind, sollte der Aufsichtsrat natürlich erfahren, wie hoch der risikogerechte Kapitalkostensatz als Renditeanforderung unseres Unternehmens ist.

¹⁷ Vgl. *Gleißner* (2007), S. 173ff

Der wesentliche Nutzen des Risikomanagements besteht in der Schaffung von Transparenz über Einzelrisiken und den aggregierten Gesamtrisikoumfang sowie der Reduzierung des Umfangs von Planabweichungen bzw. der Verbesserung der Planungssicherheit. Dies führt zu stabileren Ergebnissen und Cashflows mit der Konsequenz der Reduzierung der erwarteten Konkurskosten, stabilerem Rating, sinkenden Kapitalkosten und einer geringeren Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in eine Krisensituation gerät und an sich wertsteigernde Investitionen nicht finanzieren kann.

V: Ich denke, das ist alles schön und gut. Aber sind wir doch einmal ehrlich. Der Aufsichtsrat hat doch überhaupt nicht die Kompetenz zu verstehen, wie unser Risikomanagement funktioniert. Soll ich ihnen von Wahrscheinlichkeitsverteilungen und Value-at-Risk erzählen? Von stochastischen Planungstechniken und Simulationsverfahren? Das verstehen die doch nie.

R: Das ist natürlich eine – allerdings lösbare – Herausforderung. Ein mir bekannter Wirtschaftsprüfer hat einmal gesagt, dass man auch alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Informationen im KLV-Stil darstellen können muss – also für Kinder, Laien und Vorstände verständlich.

V: Wie bitte?

R: Entschuldigung, ich meine natürlich KLA, für Kinder, Laien und Aufsichtsräte.

V: Was heißt das nun konkret? Wie erklärt man, wie wir beispielsweise zum risikobedingten Eigenkapitalbedarf kommen?

R: Das ist eigentlich gar nicht so schwierig. Die Aufsichtsräte müssen verstehen, dass Risiken letztlich die Ursachen möglicher Planabweichungen sind. Um den **Gesamtrisikoumfang** zu bestimmen, simulieren wir ausgehend von Planung und der Risiken eine große repräsentative Anzahl möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien des Unternehmens. Anstelle einer einfachen Punktschät-

zung erhält man so eine realistische Bandbreite der Zukunftsentwicklung von Gewinn und Cashflow. Und so kann man ableiten, welche Planabweichungen und welcher Umfang an Verlusten realistisch ist und weiß damit unmittelbar, wie viel Eigenkapital zur Abdeckung risikobedingter Verluste notwendig ist. Das ist eigentlich schon alles.

Man muss nicht unbedingt aufzeigen, dass der leicht verständliche Eigenkapitalbedarf weitgehend einem **Value-at-Risk** oder auch **Conditional Value-at-Risk** entspricht. Wir können uns ja an der Sprache orientieren, die allgemein verständlich ist. Natürlich kann man auf Rückfrage dann an einigen Punkten noch etwas präziser werden.

Man kann so beispielsweise erklären, dass der Eigenkapitalbedarf gerade abhängt von dem Zielrating, das der Aufsichtsrat vorgegeben hat. Das von uns angestrebte **BBB-Rating** bedeutet, dass wir mit, sagen wir, etwa 99,5 %iger Wahrscheinlichkeit das nächste Jahre überleben, also weder illiquide noch überschuldet sein sollen. Entsprechend bestimmen wir den Eigenkapital- und analog auch den Liquiditätsbedarf des Unternehmens so, dass mit 99,5 %iger Wahrscheinlichkeit die risikobedingt denkbaren Verluste getragen werden können.

Risikomaße bilden ein Risiko (eine Wahrscheinlichkeitsverteilung) auf eine positive reelle Zahl ab und ermöglichen damit den Vergleich und die Priorisierung von Risiken. Die sogenannten lageabhängigen Risikomaße, wie der Value-at-Risk und der Conditional Value-at-Risk, kann man als „risikobedingten Eigenkapitalbedarf“ auffassen. Die sogenannten lageunabhängigen Risikomaße, wie Deviation Value-at-Risk (relative Value-at-Risk) oder Standardabweichung, zeigen den Umfang von möglichen Planabweichungen und sind damit auch als Maße der Planungssicherheit zu interpretieren.

V: Hört sich wirklich einfach an. Ich glaube, wenn man in der Tiefe versteht, worum es in Sachen Risikomanagement geht, kann man dies auch sehr einfach kommunizieren. Ich glaube, dass diese Grundideen sogar unser Aufsichtsrat versteht. Aber was machen wir nun, solange wir noch nicht die notwendigen Prozesse im

Risikomanagement ausgebaut haben, um wirklich alle wesentlichen Risiken zu erfassen, und auch der Gesamtrisikoumfang noch nicht berechnet ist? Sie wissen ja, momentan gibt es bei uns andere Prioritäten.

R: Sie wissen auch, dass ich nicht wirklich verstehe, dass immer andere Themen höhere Priorität haben, aber ...

V: Die strategische Prioritätensetzung in unserem Unternehmen sollten Sie schon dem Vorstand überlassen.

R: ... aber als Notlösung könnten wir zumindest sowohl im Geschäftsbericht als auch gegenüber dem Aufsichtsrat oder den Finanzanalysten angeben, dass wir uns gerade mit der Entwicklung eines Risikoaggregationsmodells befassen, um unser Risikomanagement weiter zu entwickeln. Selbst Wirtschaftsprüfer lassen sich erfahrungsgemäß mit derartigen Hinhalteaussagen jahrelang zufrieden stellen und prüfen nicht wirklich, ob und mit welchem Verfahren die im Prüfungsstandard 340 eigentlich geforderte **Risikoaggregation** tatsächlich durchgeführt wird. Offenbar sind sie noch nicht einmal irritiert, wenn keine Aussage über den aggregierten Gesamtrisikoumfang existiert, der mit dem Risikodeckungspotential verglichen wird.

Also, so leid es mir letztendlich tut, ich glaube, wenn Sie es unbedingt wollen, dass man mit einer derartigen Hinhaltepolitik durchaus noch eine Zeitlang Erfolg haben kann.

V: Das ist hervorragend. So werden wir es machen und wir werden selbstverständlich langfristig die entsprechenden Baustellen, so wie Sie es schon angeregt haben und es auch meine Überzeugung ist, lösen.

R: Nur der Sicherheit halber möchte ich allerdings noch einmal darauf hinweisen, dass, wenn unser Unternehmen tatsächlich in Schwierigkeiten kommen sollte durch die Auswirkung von Risiken, die an sich im Unternehmen bekannt, aber im Risikomanagement nicht berücksichtigt wurden, erhebliche auch haftungsrechtliche Probleme auf den Vorstand zukommen können.

V: Das müssen Sie mir jetzt aber genauer erklären.

R: Sie wissen, dass beispielsweise in der Controllingabteilung im Rahmen von Planungsprozessen und bei Abweichungsanalysen implizit eingetretene Risiken aufgedeckt und zum Teil sogar quantifiziert werden. Diese Risiken sind an sich im Unternehmen bekannt. Aber sie werden nicht an das zentrale Risikomanagement weitergeleitet und selbst wenn wir ein Risikoaggregationsmodell hätten, würden diese Informationen hier nicht einfließen. Damit haben wir ein Organisationsversagen und die Grundanforderungen des Kontroll- und Transparenzgesetzes sind nicht erfüllt. Es wird insbesondere also nicht durch geeignete Organisationsprozesse sichergestellt, dass alle wesentlichen Risiken auch beim Vorstand und Aufsichtsrat bekannt werden.

V: Oha, davon hat die Revision noch nie was gesagt ...

R: Genau die fehlende Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement kann hier im Schadensfall möglicherweise die persönliche **Haftung** auslösen, mit der das Kontroll- und Transparenzgesetz droht.

V: Oh, wir müssen hier also doch schnell handeln ...

R: Genau, ich habe hierfür schon einige Überlegungen angestellt, wie ohne große bürokratische Mehrarbeit dieses Problem lösbar ist ...

V: ... zum Glück habe ich nächste Woche sowieso einen Termin mit unserem Herrn Sowieso, dem Versicherungsheini, und werde klären, ob dieses Problem durch unsere D&O-Versicherung adäquat abgedeckt ist.¹⁸

¹⁸ Vgl. *Cyrus / Gleißner* (2013) zu den Grenzen einer D&O-Versicherung.

Der adäquate Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) ist bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Leider tragen Controlling und Risikomanagement in vielen Unternehmen wenig dazu bei, dass Vorstand und Geschäftsführung bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen erwartete Erträge und Risiken nachvollziehbar gegeneinander abwägen können – was vermeidbare Fehlinvestitionen oder gar schwere Unternehmenskrisen zur Folge haben kann.

Die Gründe reichen von fachlichen Kenntnisdefiziten über persönliche Interessen bis hin zur Verdrängung von Risiken, wie die psychologische Forschung aufzeigt.

Vor dem Hintergrund der letzten Wirtschaftskrise werden in einem fiktiven Dialog zwischen dem Vorstand und dem Risikomanager eines Unternehmens – in einem Zeitraum von mehr als zwei Jahren – die prinzipiell vorhandenen Möglichkeiten und die praktischen Umsetzungshemmnisse einer wert- und risikoorientierten Unternehmensführung, auch durch unternehmensinterne Konflikte, plakativ verdeutlicht. Neben Basiswissen zu oft noch neuen betriebswirtschaftlichen Methoden in Controlling, Risikomanagement, Rating und wertorientierter Unternehmenssteuerung findet der Leser auch vieles, was er möglicherweise aus der Praxis kennt: Eitelkeiten und Eigeninteresse der Protagonisten.

Neben dem eigentlichen Dialog bietet das Buch eine betriebswirtschaftlich-methodische Einführung zu rechtlichen Grundlagen, Nutzen und Methoden des Risikomanagements sowie zu Rating und wertorientierter Unternehmenssteuerung.