Veröffentlicht in

Rethinking Finance

Heft 4/2020

Gleißner, W. (2020):

„Risikomanagement: Gegenwart und Zukunft“,

S. 24 – 28

Mit freundlicher Genehmigung der
Handelsblatt Fachmedien GmbH, Düsseldorf

www.fachmedien.de

Risikomanagement: Gegenwart und Zukunft

Die heute implementierten Risikomanagementsysteme erfüllen die gesetzlichen Mindestanforderungen häufig nicht und schaffen keinen ökonomischen Mehrwert. Auf lange Sicht ist zu hoffen, dass Chancen und Gefahren immer und überall im Unternehmen beachtet werden und dass das Risikomanagement voll integriert wird. Idealerweise erfolgt bei allen wesentlichen Entscheidungen ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken bei der Entscheidungsvorbereitung.

Text — Prof. Dr. Werner Gleißner

Die durch SARS-CoV-2 ausgelöste „Corona-Krise" des Jahres 2020 hat es wieder einmal belegt: Alle Unternehmen sind einer Vielzahl gravierender Risiken ausgesetzt, die auch aus dem makroökonomischen Umfeld stammen können, und Verluste, Krisen oder gar Insolvenzen auslösen können. Die zentrale Intension einer risikoorientierten Unternehmensführung, speziell des Risikomanagements, ist es, sich präventiv mit allen relevanten Risiken auseinanderzusetzen, wobei neben den Gefahren auch bestehende Chancen betrachtet werden sollten. Die Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) sind für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft von grundlegender Bedeutung. Empirische Studien zeigen allerdings regelmäßig, dass die Fähigkeiten im Umgang mit Risiken in den meisten Unternehmen noch schwach entwickelt sind. Einerseits liegt das daran, dass Abschlussprüfer bisher Risikomanagementsysteme zu wenig konsequent im Hinblick auf die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen aus den §§ 91 und 93 AktG[1] geprüft haben. Aus psychologischer Perspektive wird zudem darauf verwiesen, dass Menschen sich eben nicht gerne mit Risiken befassen und dass die Fähigkeiten, Risiken intuitiv richtig einzuschätzen, schwach entwickelt sind.[2] Wegen der zentralen Bedeutung von Chancen und Gefahren für den Unternehmenserfolg sollten die bestehenden Defizite in den Unternehmen reduziert und das Risikomanagement zu einem Erfolgspotenzial ausgebaut werden. Im Beitrag wird skizziert, wie – ausgehend von der heute bei vielen Unternehmen anzutreffenden Situation – das Risikomanagement in der Zukunft aussehen könnte (und sollte), vgl. Abb. 1 und die folgenden Erläuterungen dazu.

Status und Zukunftsbild

Risikoidentifikation: Stärkerer Fokus auf strategische und makroökonomische Risiken

Bisher konzentrieren sich viele Unternehmen bei der Risikoanalyse auf interne und eher operative Risiken. Betrachtet werden beispielsweise die Möglichkeiten des Ausfalls kritischer Maschinen oder der IT, Feuer- oder Haftpflichtschäden

Prof. Dr. Werner Gleißner
Technische Universität Dresden (Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement) und Vorstand der Future-Value Group AG und der EACVA (European Association of Certified Valuators and Analysts).

1 Vgl. Gleißner, DB 2018 S. 2769-2774.
2 Vgl. Ulrich, Der Aufsichtsrat 2019 S. 173-175; Link/Scheffler/Oehlmann, Controller Magazin 1/2018 S. 72-78, RiskNET, Die nächsten Baustellen im Risikomanagement. Unkenntnis über IDW PS 340 n.F., 2020, http://hbfm.link/7493 (Abruf: 07.07.20) und Köhlbrandt/Gleißner/Günther, CF 2020 S. 248-258.

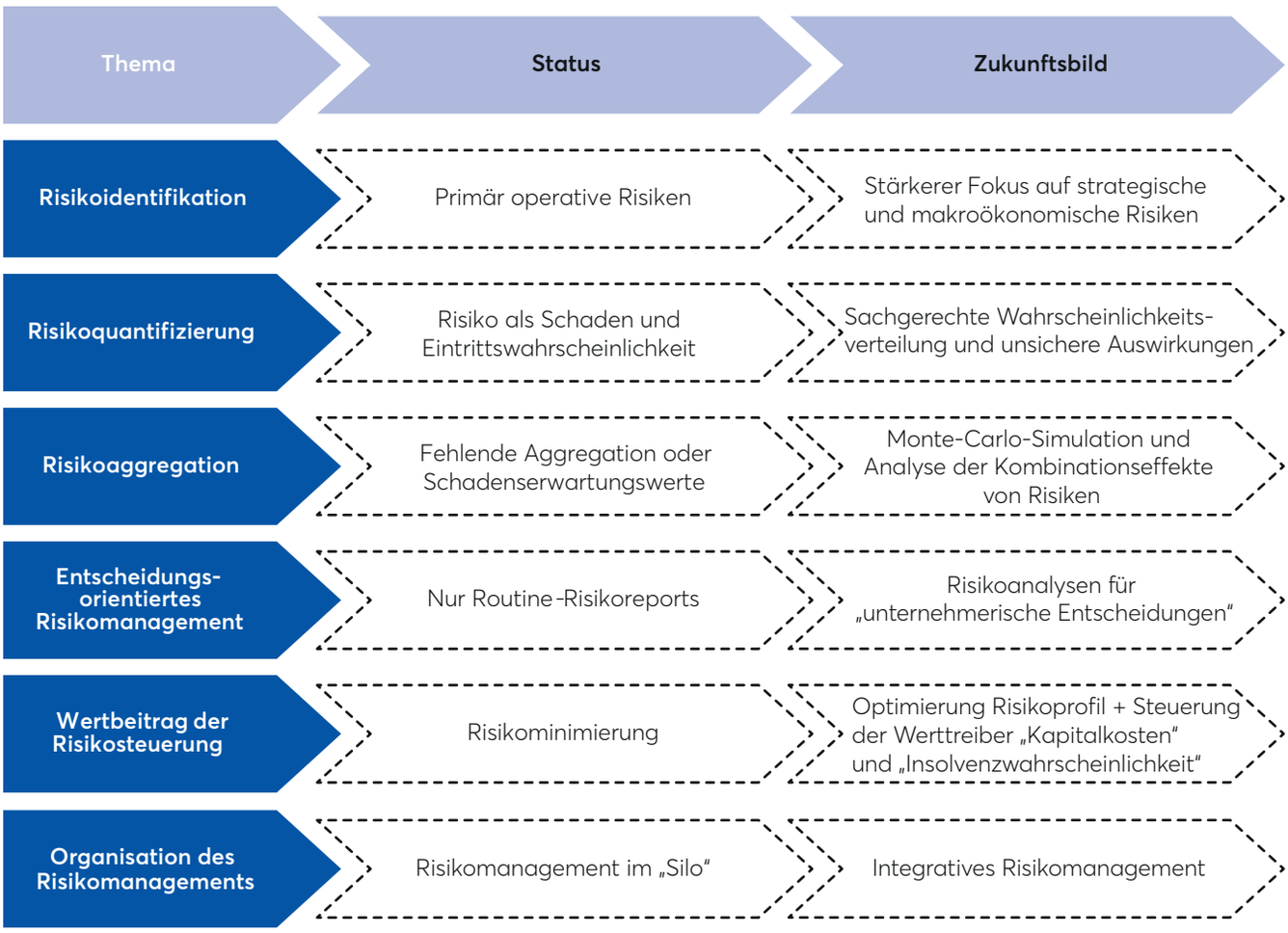

Abbildung 1: Risikomanagement Status und Zukunftsbild

sowie andere operationelle Risiken. Der Gesamtrisikoumfang eines Unternehmens wird aber wesentlich bestimmt durch sogenannte strategische Risiken und Risiken aus dem makroökonomischen Umfeld.

Zukünftig ist daher anzustreben, dass bei der Risikoanalyse zunächst einmal Geschäftsmodell und Strategie des Unternehmens nach strategischen Risiken untersucht werden. Solche strategischen Risiken ergeben sich z.B. aus der Bedrohung der wesentlichen Erfolgsfaktoren, technologischen Trends oder möglichen, für das eigene Geschäft kritischen Strategien potenzieller Wettbewerber („disruptive Innovationen"[3]). Gravierende Krisen und gar bestandsgefährdende Entwicklungen sind hingegen oft die Folge makroökonomischer Risiken und Krisen. Schwere Wirtschaftskrisen, wie die aktuelle „Corona-Krise", treten im Durchschnitt etwa einmal im Jahrzehnt auf – seit den beiden Ölkrisen der 1970er Jahre gab es sogar sechs schwere Wirtschaftskrisen. Solche Wirtschaftskrisen sind zu beachten, weil sie die für ein Unternehmen wesentlichen Rahmenbedingungen ganz entscheidend negativ verändern können (z.B. durch einen starken Rückgang der Nachfrage, Inflation, stark steigende Zinssätze und gravierende Veränderungen bei Rohstoffpreisen). Die Identifikation von Risiken muss zukünftig alle für das Unternehmen relevanten Risikofelder abdecken, wobei ein Fokus auf Risikofelder mit hoher Relevanz zu setzen ist.

Risikoquantifizierung: Sachgerechte Wahrscheinlichkeitsverteilung statt Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe

Viele Unternehmen beschreiben Risiken noch durch Eintrittswahrscheinlichkeit und erwartete

3 Christensen, The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, 2011, und Gleißner, Controller Magazin 1/2020 S. 4-13.

Schadenshöhe. Dies ist meist nicht sachgerecht. Viele Risiken, wie die Unsicherheit der Nachfrage oder Schwankungen von Rohstoffpreisen und Wechselkursen, lassen sich so nicht beschreiben. Selbst bei sogenannten „ereignisorientierten" Risiken, wie z.B. einem IT-Ausfall oder eine Betriebsunterbrechung durch Maschinenausfall, ist der Schaden unsicher und damit durch eine Bandbreite zu beschreiben (z.B. durch Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert).

Es ist zu wünschen, dass Risiken zukünftig durch adäquate Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben werden.[4] Die Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, sind unterschiedlich und erfordern eine dem Charakter des Risikos entsprechende quantitative Beschreibung.

Risikoaggregation: Monte-Carlo-Simulation statt Ignorieren der Kombinationseffekte von Risiken

Empirische Studien zeigen regelmäßig, dass viele Unternehmen keine Risikoaggregation durchführen. Ohne eine Risikoaggregation können aber Kombinationseffekte von Einzelrisiken nicht ausgewertet werden, die in der Regel „bestandsgefährdende Entwicklungen" (im Sinne § 91 AktG) auslösen. Die Risikoaggregation ist die wichtigste Methode eines Risikofrüherkennungssystems und ohne eine sachgerechte Risikoaggregation unter Einsatz der Monte-Carlo-Simulation sind die gesetzlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement nicht erfüllbar.[5]

4 Siehe Gleißner, Controller Magazin 3/2019 S. 31-35 mit einem Leitfaden.
5 Siehe dazu die aktuelle Stellungnahme Angermüller/Berger/Blum/Erben/Ernst/Gleißner/Grundmann/Heyd/Hofmann/Mayer/Meyer/Rieg/Schneck/Ulrich/Vanini, Gemeinsame Stellungnahme zum IDW EPS 340, 2020, http://hbfm.link/6882, Stand 17.02.2020.

> **Es ist zu wünschen, dass Risiken zukünftig durch adäquate Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben werden.**

Gelegentlich wird zwar behauptet, es gäbe alternative oder vereinfachte heuristische Verfahren der Risikoaggregation. Sieht man einmal von der Finanzwirtschaft ab, findet man allerdings keinerlei Veröffentlichungen über geeignete alternative Methoden, weil auch keine geeigneten Alternativverfahren existieren, was man sehr leicht zeigen kann. Insbesondere ist es verfehlt, die Summe der Schadenserwartungswerte als Gesamtrisiko anzugeben.

Zukünftig sollten alle Unternehmen ihre wesentlichen und quantifizierten Risiken mit Bezug auf die Unternehmensplanung aggregieren. Durch den Einsatz der Monte-Carlo-Simulation kann dann der Grad der Bestandsgefährdung (das Insolvenzrisiko) fundiert beurteilt und eine sogenannte „Bandbreitenplanung" abgeleitet werden. Eine solche Bandbreitenplanung schafft für das Controlling Transparenz über die Planungssicherheit und macht es möglich, z.B. Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf des Unternehmens risikogerecht zu berechnen.[6] Sie ist insbesondre eine Grundlage, um bei unternehmerischen Entscheidungen Ertrag und Risiko gegeneinander abzuwägen.

Entscheidungsorientiertes Risikomanagement: Risikoanalysen für „unternehmerische Entscheidungen" statt lediglich routinemäßiger Risikoreports

Viele Risikomanagementsysteme sind bisher primär darauf ausgerichtet, die bestehenden Risiken eines Unternehmens zu überwachen und die Risikolage in einem Risikoreport für die Unternehmensführung zusammenzufassen. Die Risikoinformationen fließen aber nicht systematisch in unternehmerische Entscheidungen ein, weshalb das Risikomanagement den an sich möglichen ökonomischen Nutzen nicht erreicht.[7] Ein nur auf das Schaffen von Transparenz über die Risiken ausgerichtetes Risikomanagement greift zu kurz.

Zukünftig muss erreicht werden, dass entsprechend des neuen Paradigmas eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements"[8] das Risikomanagement einbezogen wird in die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen" (§ 93 AktG). Ein solches integriertes und entscheidungsorientiertes Risikomanagement[9]

6 Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., 2017.
7 Gleißner, VersicherungsPraxis 1/2017 S. 3-7.
8 Siehe Gleißner, Controller Magazin 4/2015 S. 4-12; Gleißner/Kimpel, ZIR 4/2019 S. 148-159; Gleißner/Hunziker, Expert Focus 10/2019 S. 745-749 und Vanini, Controller Magazin 5/2019 S. 64-65.
9 Gleißner, Controlling 4/2020 S. 23-29.

schafft ökonomischen Mehrwert. Es ermöglicht nämlich, dass der Unternehmensführung schon vor einer Entscheidung klar ist, wie sich diese auf den Risikoumfang des Unternehmens auswirken wird. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sind die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen unsicher, was im Entscheidungskalkül zu berücksichtigen ist. Die Idee einer entscheidungsorientierten Ausrichtung des Risikomanagements findet man in COSO Enterprise Risk Management[10], im DIIR Revisionsstandard Nr. 2 (von 2018)[11] und sie ergibt sich in Deutschland auch aus den gesetzlichen Anforderungen. Aus der sogenannten Business Judgement Rule (§ 93 AktG) ergibt sich nämlich, dass bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen" beweisbar „angemessene Informationen" vorliegen müssen, was insbesondere die Informationen über die mit einer Entscheidung verbundenen Risiken erfordert.[12]

Wertbeitrag: Risikoinformationen zur Steuerung der Werttreiber „Kapitalkosten" und „Insolvenzwahrscheinlichkeit" statt Risikominimierung

Bisher werden Risiken oft nicht als Werttreiber verstanden; sie werden ignoriert und/oder es wird versucht, „Risiken zu minimieren". Möchte man aber die Risiken gegen null bewegen, steigen die dafür notwendigen Kosten gegen unendlich. Wenn ein Unternehmen beispielsweise versuchen wollte, das Ausfallrisiko für sein erfolgskritisches Rechenzentrum auf null zu bekommen, würden selbst mehrere redundante Rechenzentren auf verschiedenen Kontinenten letztlich nicht ausreichen. Es verbliebe ein kleines „Restrisiko". Gesucht ist immer ein optimales Ertrag-Risiko-Profil, d.h. eines, das den Wert maximiert.

Weiterhin sind in vielen Unternehmen die Themen Risikomanagement, Controlling und wertorientierte Unternehmensführungsansätze weitgehend voneinander getrennt. Unternehmen, die eine ökonomisch sinnvolle wertorientierte Unternehmensführung anstreben, leiten den Werttreiber „Kapitalkosten" (Diskontierungszinssatz) meist basierend auf historischen Aktienrenditeschwankungen ab (z.B. über den Betafaktor des Capital-Asset-Pricing-Modells). Die Konsequenz ist, dass der Unternehmenswert

10 Siehe Hunziker, Enterprise Risk Management – Modern Approaches to Balancing Risk and Reward. 2019 zu den entsprechenden Vorstellungen aus COSO Enterprise Risk Management.

11 Siehe Gleißner/Kimpel, ZIR 4/2019 S. 148-159.

12 Graumann, WISU 3/2014 S. 317-320; Gleißner, GRC aktuell 4/2019 S. 148-153 und RMA, Managemententscheidungen unter Risiko. Haftung – Recht – Business Judgement Rule, 2019.

Bildnachweis — adiruch/123rf

und wertorientierte Performancemaße (wie der Economic Value Added) Veränderungen des Risikoumfangs eines Unternehmens nicht berücksichtigen und damit die Unternehmenssteuerung quasi „risikoblind" ist. Risiken fließen bei diesen „kapitalmarktorientierten" Steuerungssystemen nicht ins Entscheidungskalkül ein.

Zukünftig ist anzustreben, dass die Ergebnisse aus Risikoanalyse und Risikoaggregation genutzt werden, um den risikoabhängigen Werttreiber „Kapitalkosten" zu berechnen und damit steuerbar zu machen.[13] Das Risikomanagement wird so zum Fundament der wertorientierten Unternehmensführung. Eine Veränderung des aggregierten Risikoumfangs wirkt unmittelbar auf den Kapitalkostensatz: Mehr Ertragsrisiko führt zu höheren Anforderungen an die Rendite und damit höheren Kapitalkosten. Mit dem Unternehmenswert als Ausdruck des Ertrag-Risiko-Profils eines Unternehmens wird es möglich, den Risikoumfang des Unternehmens zu optimieren (und nicht zu minimieren, was auch nicht sinnvoll ist). Auch der bisher oft nicht beachtete Werttreiber „Insolvenzwahrscheinlichkeit", der langfristig quasi wie eine negative Wachstumsrate wirkt, wird so im wertorientierten Unternehmenssteuerungskalkül erfasst. Man kann dabei durchaus als Nebenbedingung einen maximal akzeptieren Gesamtrisikoumfang vorgeben, z.B. ausgedrückt in einer maximal akzeptierten Insolvenzwahrscheinlichkeit (oder Ratingnote). Sie ist dann Ausdruck der gewünschten Bestandsicherheit. Es versteht sich von selbst, dass die Insolvenzwahrscheinlichkeit allerdings nie null sein kann.

Organisation des Risikomanagements: Integratives Risikomanagement statt Risikomanagement im „Silo"

Bisher befinden sich viele Risikomanagementsysteme von Unternehmen quasi in einem „Silo". Es fehlt der sinnvolle Informationsaustausch mit anderen Managementsystemen, die mögliche Nutzung von Synergien findet nicht statt.

Dabei sollten die Risikomanagementsysteme der Zukunft „integrativ" sein. Dies erhöht Effizienz und Akzeptanz des Risikomanagements. Insbesondere ist es möglich, wesentliche „Basisaufgaben" für das Risikomanagement in anderen Managementsystemen, wie Controlling oder Qualitätsmanagement, effizient abzudecken. Beispielweise kann bei Planung und Budgetierung unmittelbar eine Identifikation von Risiken vorgenommen werden: Jede unsichere Planannahme stellt nämlich ein Risiko dar. Das Qualitätsmanagement kann leicht Analyse und Überwachung technischer Risiken übernehmen, z.B. mit bewährten Instrumenten wie der FMEA. Und bei einer Balanced Scorecard kann man den einzelnen strategischen Zielen und Kennzahlen die Risiken zuordnen, die dort Planabweichungen auslösen können. Der Verantwortliche für ein strategisches Ziel übernimmt dann die Überwachung der zugeordneten Risiken.[14]

Fazit und Ausblick: Auf dem Weg zum Embedded Risk Management

Die heute implementierten Risikomanagementsysteme erfüllen oft die gesetzlichen Mindestanforderungen nicht und schaffen wenig oder gar keinen ökonomischen Mehrwert. Dies liegt an erheblichen methodischen Defiziten, wie z.B. dem Fehlen einer Risikoaggregation, und der fehlenden Einbeziehung in die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen". Das Risikomanagement der Zukunft sollte (und wird hoffentlich) die im Beitrag skizzierten Defizite abstellen und zu einem zentralen Baustein einer risiko- und wertorientierten Unternehmensführung. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sind die Fähigkeiten im Umgang mit den unvermeidlichen Chancen und Gefahren (Risiken) für den Unternehmenserfolg wesentlich – und damit gibt es klare Anreize für den Ausbau der Risikomanagementfähigkeiten der Unternehmen.

Langfristig ist zu hoffen, dass Chancen und Gefahren immer und überall im Unternehmen beachtet werden und das Risikomanagement voll integriert wird. Bei allen wesentlichen Entscheidungen, nicht nur Vorstandsentscheidungen, erfolgt dann ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken bei der Entscheidungsvorbereitung. Sämtliche wichtigen strategischen und operativen Entscheidungen werden dabei durch Bewertung am risikogerechten Ertragswert beurteilt. Jedes Management wird wegen der unsicheren Auswirkungen von Entscheidungen und Handlungen auch als Risikomanagement aufgefasst. Eine ausgeprägte Risikokultur führt dazu, dass sich entsprechend alle Mitarbeiter mit den mit ihrer Arbeit verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) sach- und aufgabengerecht befassen. Letztlich sollte klar sein, dass jedes Management immer auch Risikomanagement sein sollte – weil die Auswirkungen aller Entscheidungen und Handlungen unsicher sind. ▪

13 Siehe zur Methodik Gleißner, MRR 11/2019, S. 1243-1258 und Gleißner, CF 2014 S. 151-167.

14 Vgl. Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., 2017.