

Risikomanagement

Was Mittelständler nicht nur in Zeiten der Finanzmarktkrise wissen müssen

Die Finanzmarktkrise ist derzeit in der Wirtschaft, bei den Privatpersonen sowie den öffentlichen Haushalten das Thema schlechthin. In allen Ebenen wird diskutiert über die Auswirkungen der Krise und über die verschiedenen Maßnahmen. Es besteht allgemein eine große Unsicherheit, und die meisten zeigen sich überrascht, dass die Krise uns in diesem Ausmaß erfasst hat.

Die Rezession hat uns jetzt erreicht, sie ist längst keine drohende Gefahr mehr, sondern bereits Realität. Aber war dies wirklich nicht absehbar? Musste uns die Krise so unvorbereitet treffen, so dass wir nur noch einen begrenzten Handlungsspielraum besitzen und fast ohnmächtig zusehen müssen?

Nicht nur in der Finanzkrise, sondern insbesondere auch bei der Konjunktur gab es Vorboten, um mit der gebührenden Sensibilität diese Themen aktiv aufzugreifen, d. h. sich im Vorfeld mit den Auswirkungen und möglichen Maßnahmen auseinanderzusetzen.

Vom Aufschwung zur Depression

Es zeigt sich, dass Unternehmen, die ein geeignetes Risikomanagement-

system (RMS) aufweisen, mit dieser Krise weitaus besser umgehen können, da frühzeitig das Handeln und die Strukturen auf mögliche Risiken ausgerichtet und entsprechende Vorsorgemaßnahmen eingeleitet wurden. Am Beispiel der Konjunkturzyklen kann leicht nachvollzogen werden, dass grundsätzlich mit einem Konjunkturabschwung zu rechnen war, nur fällt er in Verbindung mit der Finanzkrise jetzt wesentlich stärker aus.

Die Amplituden des Verlaufes sind zwar jetzt viel höher als es zu erwarten war, dennoch kann ein Teil des Konjunkturverlaufs und damit die Auswirkungen für die Wirtschaft als normal eingestuft werden.

Der Konjunkturverlauf unterteilt sich in die wiederkehrenden Zyklen Aufschwung, Boom, Rezession und Depression.

Konjunkturelle Schwankungen sind mittelfristiger Natur. In der Literatur wird von fünf bis acht Jahren ausgegangen. Schon in der Bibel wird von sieben fetten und sieben mageren Jahren gesprochen. Betrachtet man nun den Konjunkturverlauf der letzten zwölf Jahre, so war der Aufschwung des Jahres 2007 bereits auf einem viel zu hohen Niveau.

RMS: Gut fürs Rating

Der Abschwung kommt als solches insofern nicht unerwartet, allerdings in seinen Auswirkungen unter mehrererlei Hinsicht zu stark. Zum einen ist dieses bedingt in dem zu langen Aufschwung, zum anderen durch die „Luftschlösser“, die in der Euphorie des Aufschwungs gebaut wurden und nunmehr zerplatzen.

So hatten sich Spekulationen vielfach von den realen Märkten abgelöst, so dass die Neubewertung von Immobilien in den USA letztlich einen Dominoeffekt auf viele andere Märkte ausgelöst und zum Teil zu irrationalen Marktwertschwankungen geführt hat.

In dieser Situation stellt sich die Frage, warum das von Unternehmen nicht bereits rechtzeitig erkannt worden ist und ob es nicht Instrumente gibt, die das Risiko von unerwarteten Gewinneinbrüchen besser einschätzbar machen.

Tatsächlich gibt es diese Indikatoren, wie etwa den ifo-Konjunkturtest, der auf der Einschätzung von Managern basiert. Obwohl ein umfassendes RMS, teilweise gesetzlich gefordert, für das Unternehmensrating von hoher Relevanz und zur Unterstützung der Unternehmensführung unerlässlich ist, existiert im Mittelstand bisher nur eine geringe Bereitschaft, aktiv ein derartiges System aufzubauen.

Dieses ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Thematik bisher im Wesentlichen für die Anwendung in Großunternehmen gesehen wird, für die die in der Theorie entwickelten hochkomplexen Systeme überhaupt nur anwendbar seien. Die Konzentration auf das für den Mittelstand Notwendige bei gleichzeitiger Optimierung des Zeit- und Kostenansatzes wird häufig nicht als Lösung erkannt.





Bernd Janker ist Geschäftsführer und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung aus Hamburg



Dr. Bernhard Becker ist Geschäftsführer der Hüffermann Transportsysteme GmbH aus Neustadt/Dosse, Finalist „Großer Preis des Mittelstandes“ 2008



Prof. Dr. Stefan Müller ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, Mitherausgeber des Handbuchs der Bilanzierung (HdB) und Mitglied im Arbeitskreis IFRS des Internationalen Controller Vereins

Fotos: comes Unternehmensberatung

Krise fassbar machen

Gerade durch die aktuelle Krise wird aufgezeigt, wie wichtig ein aktives Risikomanagement für ein mittelständisches Unternehmen ist. Wenngleich es strategisch vorteilhaft ist, ein RMS in ertragsstarken Zeiten aufzubauen, so ist es auch ein geeignetes System in Krisenzeiten. Hierdurch werden konsequent die einzelnen Risiken identifiziert und analysiert sowie quantitativ bewertet.

Die Krise wird damit fassbar gemacht, da die Auswirkungen für das Unternehmen und für die einzelnen Bereiche transparent gemacht werden. Die Risiken beschränken sich eben nicht nur auf Auftragseinbrüche, sondern greifen auch auf den Lieferantenbereich oder auf das Zahlungsverhalten über. Auch die erschwerte Kapitalbeschaffung und die Sicherstellung der Liquidität muss hierbei Berücksichtigung finden. Mit einem RMS wird somit auch die Voraussetzung geschaffen, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, so dass die Krise nicht die Unternehmensentwicklung gefährdet.

Projektvorbereitung

Die einzelnen Phasen werden im Folgenden anhand der praktischen Umsetzung beschrieben. Der grundlegende Erfolgsfaktor für die Umsetzung ist, das Konzept zur Chefsache zu erklären, da eine Beschäftigung mit Risiken etwa nicht isoliert von dem Umgang mit individuellen Fehlern gesehen werden kann. Über

die Definition der Ziele muss zudem deutlich werden, dass es sich nicht um ein einmaliges Projekt handelt, sondern immer wiederkehrend alle Unternehmensteile aktuell und in der Zukunft berührt werden.

Risikoprofil

Für eine Analyse und Bewertung ist es von grundlegender Bedeutung, dass die Unternehmensziele eindeutig definiert sind und ein entsprechendes Risikobewusstsein im Projektteam vorhanden ist. Je klarer die Ziele formuliert sind, desto besser können die Risiken und deren Auswirkungen eingeschätzt werden.

In Workshops sollte der Zusammenhang zwischen Risikomanagement und den Unternehmenszielen aufbereitet werden. Durch die Notwendigkeit, die strategischen Ziele bzw. die Unternehmensziele zu formulieren, können häufig strategische Schwachstellen offengelegt werden. Die im Grunde einfachen Fragen „Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?“, „Worauf will sich das Unternehmen konzentrieren?“, „Was sind die Unternehmensziele für das laufende und für das nächste Jahr?“ und „Woran wird der Erfolg gemessen?“ sind nur vage oder gar nicht zu beantworten.

Risikomanagement ist auch immer verbunden mit dem Risikoverhalten der Unternehmensleitung. Es ist wichtig, dass dieses subjektive Element transparent gemacht wird, da sich hier maßgeblich die Risikostrategie ableitet. Nicht jeder Unternehmer agiert gegenüber Risiken gleich.

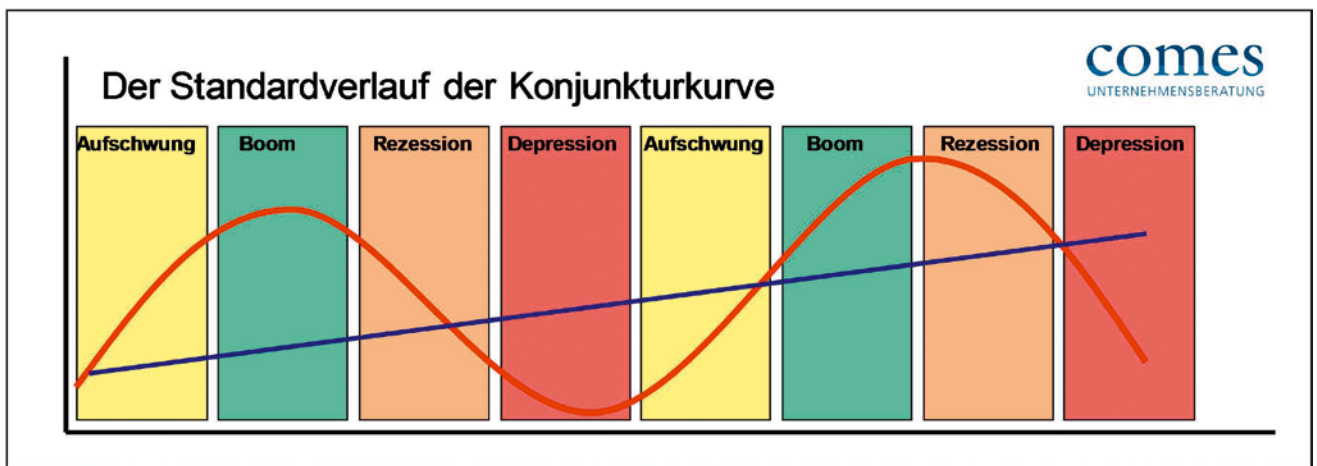
So gibt es verschiedene Risikotypen, nach denen die Risikobereitschaft der Unternehmensleitung klassifiziert werden kann.

Risikoidentifizierung

In der Projektphase der Risikoidentifizierung werden die möglichen Risiken gesammelt und strukturiert. Dafür werden die Risiken in vier Risikofelder klassifiziert (finanzwirtschaftliche, leistungswirtschaftliche, externe und Risiken aus der internen Organisation und dem Management).

Diese erste Risikosammlung muss nicht den Anspruch der Vollständigkeit haben, sondern dient lediglich dazu, dass vor Beginn der strategischen Diskussion bereits die Risikokomplexität aufgezeigt wird und das Projektteam eine erste praktische Vorstellung über die Risiken erhält. Durch das hier geschaffene Bewusstsein wird die anschließende strategische Diskussion unter Einbezug der Unternehmensziele erleichtert.

Danach werden für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder die Erfolgsfaktoren, die Stärken und Schwächen und die Chancen und Risiken analysiert und bewertet. Ein weiterer Aspekt ist die offene, oft schonungslose Diskussion der eigenen Schwächen in der Organisation und auch im Management. Damit die Ergebnisse auch entsprechend verwertet werden können, müssen die einzelnen Erkenntnisse



und Bewertungen immer wieder nach Prioritäten sortiert werden. Andernfalls geht der Blick für das Wesentliche verloren und gerät in Gefahr, von der Vielzahl der notwendigen Maßnahmen „erschlagen“ zu werden. Zusammenfassend werden die Bewertungen in einem Portfolio dargestellt. Anhand dieses Portfolios können die wesentlichen Risiken transparent gemacht und auch erste Ansätze für die strategischen Optionen und Leitlinien abgeleitet werden.

Risikobewertung

Auf Grundlage dieses erarbeiteten Risikokataloges erfolgt in der Phase vier die Risikobewertung. Dazu wird der Risikokatalog in eine Risikoanalyse überführt. Konkret bedeutet dies, dass die Risiken und Effekte kurz und prägnant beschrieben werden. Weitere Felder sind Angaben über Ursachen bzw. Auslöser und die Möglichkeiten der Beeinflussbarkeit. Hierbei wird eine Unterscheidung nach extern, intern oder nach Umfeld vorgenommen.

Ist der Auslöser z. B. der internen Organisation zuzuordnen, dann ist dies ein deutliches Indiz für eine aktive Beeinflussbarkeit. In Bezug auf das Umfeld bestehen indirekt auch Beeinflussungsmöglichkeiten, denn dies betrifft in erster Linie Kunden- und Lieferantenbeziehungen, aber auch den Wettbewerb. Bei der Risikoanalyse wird bei den Effekten auch eine erste Einschätzung zu Eintrittswahrscheinlichkeiten vorgenommen und dazu, inwieweit diese kurz-, mittel- oder langfristig auftreten.

Auch erste Ideen für Lösungsansätze werden hier mit aufgenommen. Als Ergebnis der Risikoanalyse liegt

dann eine abgestimmte und strukturierte Aufnahme der Risiken vor, aus der auch die Prioritäten und Wirkungszusammenhänge hervorgehen. Die abschließende Bewertung der Risiken bedingt eine Quantifizierung, wobei mögliche Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten im Mittelpunkt stehen.

Diese Quantifizierung wird oftmals von den Beteiligten als undurchführbar eingeschätzt, und in vielen Risikomanagementprojekten wird auf diesen Projektschritt verzichtet. Damit wird dem Risikomanagement jedoch eine entscheidende Komponente genommen. Das Bindeglied zur Unternehmensplanung und die Voraussetzungen für operative Messgrößen sind dann nicht mehr gegeben.

Im nächsten Schritt werden nun Lösungsansätze und Handlungsalternativen entwickelt, diskutiert und quantifiziert. Für jedes Risiko existieren bereits eine Analyse der Ursachen und Auswirkungen sowie ein gemeinsames Verständnis. Für jedes Risiko sollten mehrere Handlungsalternativen entwickelt und dargestellt werden. Dazu ist es notwendig, dass jeweils auch Informationen zu Kosten sowie sonstigen Effekten und zu der zeitlichen Wirkung einfließen.

„Szenario-Null“

Da die einzelnen Risiken nicht vollkommen isoliert voneinander betrachtet werden können und auch Wirkungszusammenhänge untereinander existieren, müssen für die wesentlichen Handlungsalternativen auch Szenariorechnungen erfolgen. Als Ausgangspunkt dient dazu ein Unternehmensplan für drei Jahre, der auf den derzeitigen Ist-Daten mit Einarbeitung der absehbaren Ent-

wicklungen beruht und unter der Prämisse steht, dass noch keine größeren Maßnahmen umgesetzt werden.

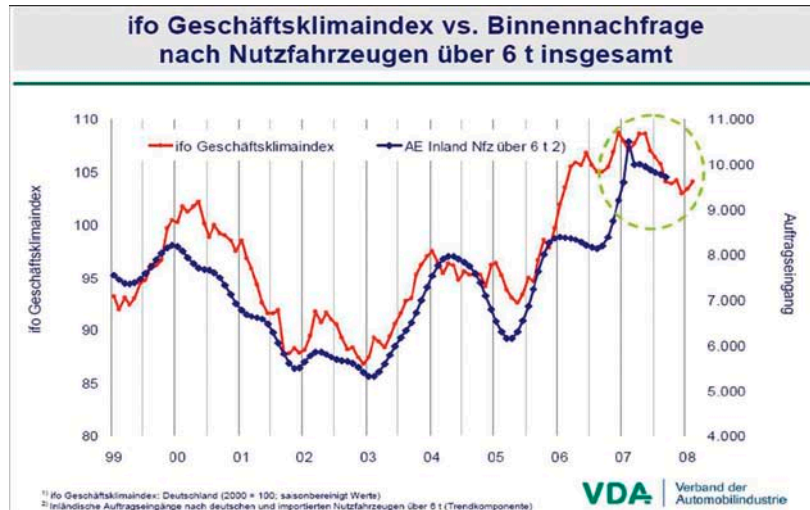
Dieses wird als das „Szenario-Null“ bezeichnet. Innerhalb der Szenariorechnungen werden nun die Handlungsalternativen mit den Wirkungen abgebildet. Hierdurch werden innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung die Grenzen, aber auch die Chancen transparent gemacht. Des Weiteren sind wichtige Erkenntnisse über zentrale Steuerungsgrößen und Abhängigkeiten zu anderen Maßnahmen und Risiken zu erlangen.

Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die nächste Phase, in der die Maßnahmen mit der Strategie festgelegt werden. In der Phase der Risikobewertung liegen nun die Analyseergebnisse und Handlungsalternativen für die jeweiligen Alternativen vor.

Risikostrategie

Grundsätzlich werden die Risikostrategien in vier Kategorien unterteilt. Die Strategie „Vermeiden“ zielt darauf ab, dass das vorhandene Risiko komplett ausgeschaltet wird. Dies kann entweder durch bestimmte Vertragsklauseln oder durch Derivate erfolgen. Aber auch ein vollständiger Rückzug aus einem Geschäftsfeld wäre hier einzuordnen, wenn die Risiken dort nicht kontrollierbar oder nicht im Verhältnis zum Nutzen sind.

Die Strategie „Verringern“ ist die am häufigsten angewendete Strategie. Hierbei kommt es darauf an, dass der Grad der Verringerung in einem angemessenen Verhältnis zu Kosten und Nutzen steht. Die in den Vorphasen festgelegten Prioritäten und Quantifizierungen geben hier wertvolle Entscheidungshilfen.



Der Auftragseingang (AE) korrespondiert mit dem allgemeinen Geschäftsklimaindex. Das Risikomanagementsystem eines Nutzfahrzeugherstellers kann hier frühzeitig die Warnsignale einer zu hoch verlaufenden Konjunktur abbilden.

In der Risikostrategie „Verlagern“ wird das vorhandene Risiko auf einen Dritten übertragen. Das typische Beispiel dafür sind die Versicherungslösungen; d. h. das Risiko als solches bleibt im Kern bestehen, nur die negativen Auswirkungen werden ausgeschaltet. Auch die Vergabe an Subunternehmer kann darunter fallen, wenn z. B. durch einen Pauschalauftrag ein hohes Risiko für Abweichungen bei den eigenen Stundenaufwendungen besteht und der Subunternehmer bereit ist, auch einen Pauschalauftrag anzunehmen.

Als eine weitere Risikostrategie ist „Selbst Tragen“ zu nennen. Auch das Akzeptieren von Risiken kann als Strategie gewertet werden, wenn es bewusst gemacht wird und die Risiken im beherrschbaren Rahmen sind.

Überwachung der Maßnahmen

Die Diskussion zu den Risikostrategien schärft das Bewusstsein für die notwendigen Entscheidungen. Die Erkenntnis, dass die Verringerung bzw. Vermeidung von Risiken Grenzen hat und Restrisiken getragen werden müssen, ist von hoher Bedeutung, da in den Vorphasen automa-

tisch die Maßnahmen zur Risikominimierung im Vordergrund standen. Die in der Phase vier erarbeiteten Handlungsalternativen werden nun den jeweiligen Risikostrategien zugeordnet. In den meisten Fällen ist die Zuordnung recht eindeutig. Auf dieser Grundlage können die operativen Maßnahmenpläne mit Angabe von Fristen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, wobei auch operative Steuerungsgrößen für die Messung der Zielerreichung zu bestimmen sind, die ein Risikocontrolling ermöglichen.

RMS ist kein einmaliges Projekt, das mit der Festlegung der Maßnahmen abgeschlossen ist. Dem Prozessansatz im Risikomanagement wird durch das Risikocontrolling Rechnung getragen, welches über eine klare personelle Zuordnung der Zuständigkeiten zu verankern ist. Diesem obliegt die Überwachung der Maßnahmen und die Vorbereitung und Leitung der Controllingsitzungen.

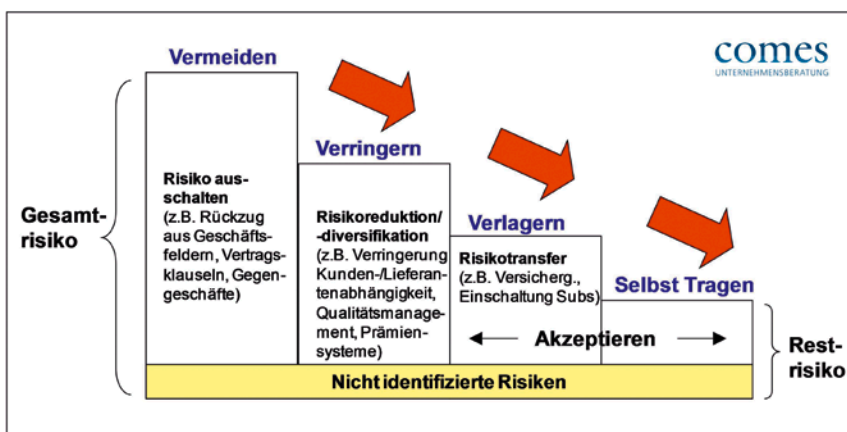
Die Umsetzung wird in der heutigen Praxis oft unterschätzt, da

das normale operative Geschäft die Maßnahmen und eine konsequente Umsetzung verwässert. Aus diesem Grunde sind regelmäßige Sitzungen und Meilensteine notwendig, wo immer wieder die Prioritäten zurechtgerückt werden und die Zielerreichung und Umsetzung eingefordert wird. Erfolgt dies nicht, verliert das aktive Risikomanagement sehr schnell an Umsetzungskraft und -intensität.

Fazit

RMS sind nicht nur für viele Unternehmen bereits gesetzlich gefordert, sondern ermöglichen der Unternehmensführung gerade in mittelständischen Unternehmen eine verbesserte informationsmäßige Unterstützung des Managementprozesses, was, an Kapitalgeber kommuniziert, auch positive Effekte auf das Unternehmensrating hat.

Das Unternehmen beweist damit eine aktive Beschäftigung mit den jeder wirtschaftlichen Handlung innewohnenden Chancen und Risiken und ist in der Lage, eine externe Risikoeinschätzung mit Informationen überhaupt zu unterstützen. Insbesondere in der aktuellen Krise können mit einem Risikomanagementsystem innerhalb einer kurzen Zeit die Risiken identifiziert und quantifiziert werden, so dass konkrete Handlungsoptionen und Maßnahmen entwickelt werden können. Eine umfangreiche Veröffentlichung findet sich unter www.comes.de.



Dr. Bernhard Becker, Bernd Janker, Prof. Dr. Stefan Müller