

Risikoinventur: Basis für quantitative Aussagen? Risikokennzahlen für die betriebswirtschaftliche Steuerung

Christian Angerer_ifb AG

Unternehmen, die in den letzten Jahren ein Risikomanagement-System nach KonTraG aufgebaut haben, verzeichnen überzeugende Ergebnisse: Risikokommunikation und Risikokultur haben sich verbessert, Mitarbeiter und Management gehen proaktiv mit Risiken um. Dass das Risikomanagement-System eine wichtige Rolle in der betriebswirtschaftlichen Steuerung einnehmen sollte, ist mittlerweile die Ansicht der meisten Unternehmen. Nach Einschätzung vieler Risikomanager bildet jedoch die quantitative Risikobewertung das Haupthindernis für eine Weiterentwicklung in dieser Richtung. Zum einen scheint es kaum möglich, die finanzielle Dimension bestimmter Risiken überhaupt zu schätzen. Zum anderen stellt sich bei den Verantwortlichen nicht selten ein ungutes Gefühl ein, wenn Entscheidungen zur Steuerung des Unternehmens anhand geschätzter und mit Unsicherheiten behafteter Zahlen getroffen werden sollen.

Schrittweise Entwicklung

Zwar sind den Risikomanagern moderne Ansätze zur Risikoquantifizierung, wie der Value at Risk, bekannt, die Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse erscheint aber schwierig. Es ist davon auszugehen, dass sich die Akzeptanz von Risikokennzahlen in der Unternehmenssteuerung Schritt für Schritt entwickeln muss. Aktuell überwiegt eine gewisse Skepsis: Unternehmen, die Risikokennzahlen nicht für eine geeignete Grundlage der Unternehmenssteuerung halten, scheuen den Aufwand, eine Risikobewertung vorzunehmen. Andere haben nicht genug Vertrauen in die Realitätsnähe ihrer Risikobewertungen und der resultierenden Risikokennzahlen, um sie für Steuerungsentscheidungen heran zu ziehen. Die ifb AG hat in Projekten mit

Kunden, die bereits über eine ausgeprägte Risikokultur verfügen, Methoden zur Quantifizierung von Risiken entwickelt mit dem Ziel, eine betriebswirtschaftliche Nutzung des Risikomanagement-Systems zu ermöglichen.

Verbesserung der Entscheidungsbasis

Um das Ergebnis vorweg zu nehmen: Die Risiken eines Unternehmens zu quantifizieren ist schwierig, aber in den meisten Fällen mit hinreichender Genauigkeit möglich. Die zweite Erkenntnis: Die Risikoquantifizierung erschließt in der Tat wichtige Informationen für die Unternehmenssteuerung. Auf der Grundlage einer quantitativen Risikobewertung kann beispielsweise aufgezeigt werden, dass sich die Risikosituation eines Unternehmens verändert, obwohl die sonstigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen hierfür keinerlei Hinweise geben. So hat sinkende Kundenzufriedenheit für einen Monopolisten zunächst keine Auswirkungen auf den Umsatz, da die Kunden keine Alternative haben. Tritt ein weiterer Anbieter in den Markt ein, besteht aber das Risiko, dass unzufriedene Kunden abwandern. Selbst wenn den Unternehmen solche Probleme bekannt sind, werden Gegenmaßnahmen häufig nicht konsequent umgesetzt, solange es keinen akuten Handlungsbedarf gibt. Nach einer Quantifizierung des Szenarios wird das Management dagegen mit hoher Wahrscheinlichkeit proaktiv Maßnahmen für eine höhere Kundenzufriedenheit umsetzen, bevor ein Mitbewerber in den Markt eintritt. Für potenzielle Mitbewerber sinkt damit die Attraktivität eines solchen Schritts, da er mit höheren Eintrittsbarrieren rechnen muss.

Risiko und Ergebnis richtig steuern

Durch eine Quantifizierung lernt das Unternehmen seine Risikosituation einzuschätzen. Es zeigt sich, ob mehr Risiken eingegangen werden können oder Risiken reduziert oder abgesichert werden müssen. Ist das Risikoniveau im Verhältnis zur Kapital- und Liquiditätsausstattung niedrig, können durch unternehmerische Aktivitäten Chancen genutzt und die Kapitalrendite erhöht werden. Im Rahmen der Risikotragfähigkeits-Analyse ist zu berücksichtigen, dass Risiken, die schlagend werden, häufig einen doppelten Effekt haben. So belastet ein Forderungsausfall nicht nur das Ergebnis, er reduziert zusätzlich auch die Liquidität und damit insgesamt die Risikotragfähigkeit des Unternehmens.

Einstieg in die Risikoquantifizierung

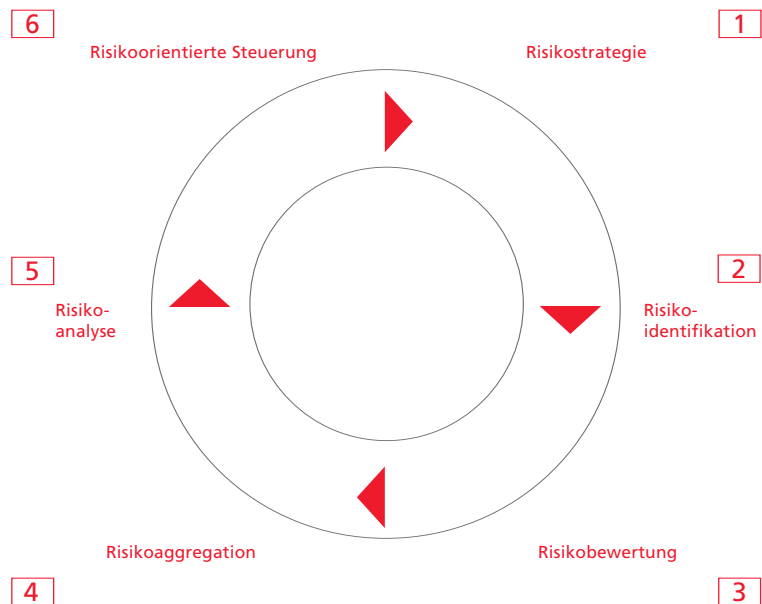
Wie sieht das Vorgehen zur Risikoquantifizierung konkret aus? Die Risikobewertung erfolgt in der Regel im Rahmen einer Risikoinventur, in die alle Mitarbeiter mit Umsatz-, Kosten- und Ergebnisverantwortung als Risikoverantwortliche eingebunden sind. Spontan glauben die Teilnehmer nicht, dass eine verlässliche Abschätzung der betriebswirtschaftlichen Auswirkung der einzelnen Risiken möglich ist. Ganz besonders gilt dies für Risiken, die sehr selten eintreten und für die keinerlei Erfahrungswerte vorliegen. Die Bewertung bestand in der Vergangenheit in einem solchen Fall darin, lediglich eine qualitative Schätzung vorzunehmen und nach geringen, mittleren und hohen Risiken



zu unterscheiden. Nun soll aber mit vertretbarem Mehraufwand der Versuch einer möglichst exakten quantitativen Abschätzung unternommen werden – auch auf die Gefahr hin, dass sich einzelne Schätzwerte nicht als richtig erweisen. Mit diesem Einstieg in die Risikoquantifizierung gewinnt das Unternehmen die Möglichkeit, auf der Basis echter unternehmensspezifischer Daten zu prüfen, welche Aussagekraft die Ergebnisse der Risikoinventur haben. Anschließend lässt sich die Genauigkeit der Schätzungen schrittweise verbessern.

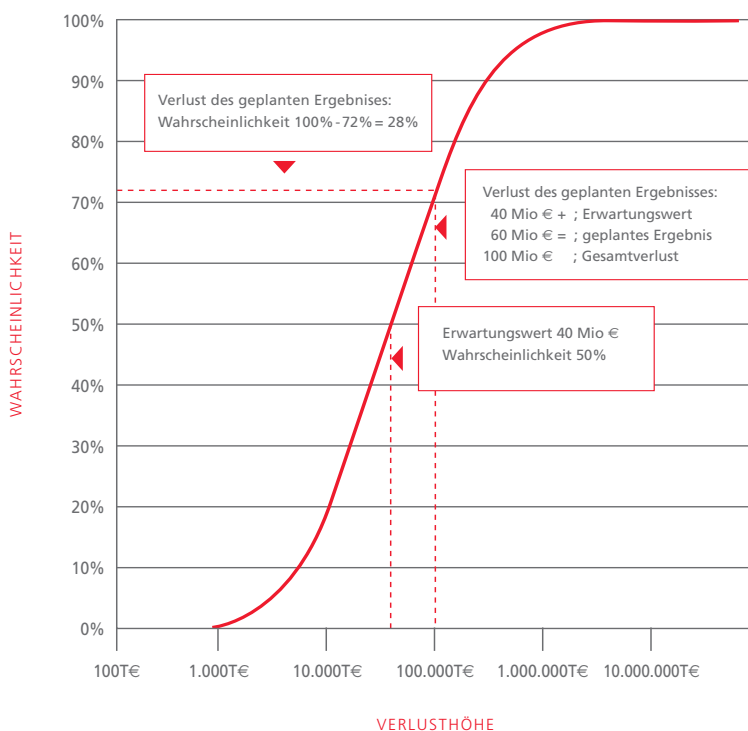
Wie gelangt man zu plausiblen Ergebnissen?

Wie wir im Rahmen von Beratungsprojekten feststellen konnten, halten die Bewertungsergebnisse einer ersten Plausibilitätsprüfung in der Regel stand. Für eine einfache Überschlagsrechnung können einzelne Risikobewertungen addiert werden. Differenziertere Aussagen ermöglicht eine softwareunterstützte Value-at-Risk-Berechnung unter Verwendung von Verteilungsannahmen und einer Monte-Carlo-Simulation. Die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Unternehmen zahlungsunfähig wird, lässt sich auf diesem Weg ebenso beziffern wie die Wahrscheinlichkeit, mit der die Risiken das geplante Ergebnis verzehren. Durch Sensitivitätsanalysen lässt sich prüfen, welchen Anteil die Einzelrisiken am Gesamtrisiko haben. Für Einzelrisiken, die einen hohen Anteil am Gesamtrisiko haben, wird eine höhere Bewertungsqualität benötigt. Durch schrittweise Annäherung gelangt man auf diese Weise zu einer höheren Bewertungsgenauigkeit und -sicherheit.



Welche Erkenntnisse zieht ein Unternehmen aus der Quantifizierung seiner Risiken?

Zunächst einmal gibt die Beobachtung des Gesamtrisikos in seiner Veränderung über die Zeit bereits Frühwarnsignale. Sobald eine plausible Risikoquantifizierung vorliegt, können darüber hinaus in verschiedenen Szenarien auch die Auswirkungen des Risikos auf die Bilanz oder GuV des Unternehmens durchgespielt und analysiert werden. Zuvor ist allerdings noch ein weiterer Punkt zu klären: Wurden die bei der Risikoinventur quantifizierten Risiken implizit bereits in der Ergebnisplanung berücksichtigt? Die im Rahmen von Beratungsprojekten gesammelten Erfahrungen zeigen, dass dies überwiegend der Fall ist. Enthält die Planung bereits die Risikoerwartungswerte, so geht als zusätzliches Risiko nur die Abweichung vom Erwartungswert in die Berechnung ein.



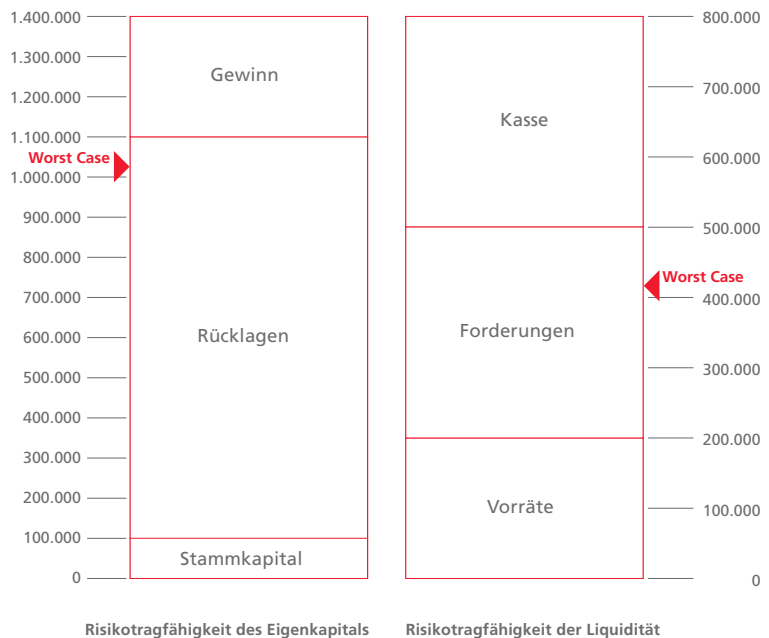
RISIKOANALYSE

Die erste Abbildung zeigt eine mit dem ProKoRisk Analyzer berechnete Verteilungsfunktion für das Gesamtrisiko eines realen Unternehmens. Aus der Verteilungsfunktion können beliebige Szenarien abgeleitet werden. Das skizzierte Unternehmen hat ein Ergebnis von 60 Mio. Euro geplant. Ein Erwartungswert von 40 Mio. Euro für Risiken ist in der zugrundeliegenden Planung bereits berücksichtigt. Das Diagramm kann nun darüber Aufschluss geben, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Risiko das geplante Ergebnis des Beispiel-

unternehmens von 60 Mio. Euro vernichtet. Im gezeigten Fall beträgt die Wahrscheinlichkeit 28 Prozent.

Unternehmen, die mit derart volatilen Ergebnissen rechnen, sind durch die gesetzlichen Anforderungen an das Risikomanagement gehalten, negative Entwicklungen frühzeitig an ihre Aufsichtsgremien zu berichten. Planung und Risikobewertung müssen aus diesem Grund zeitnah aktualisiert und analysiert werden.

Darüber hinaus kann mit Unterstützung der Software auch das Worst Case Szenario (Eintrittswahrscheinlichkeit $\leq 1\%$) beispielsweise auf die Liquiditäts- bzw. Eigenkapitalsituation des Unternehmens übertragen werden. So lässt sich klären, welche Auswirkungen der Worst Case haben würde. Im gezeigten Fall geriete das Unternehmen in eine kritische Situation, in der es sich aus Rücklagen oder Forderungen finanzieren müsste. Mit geeigneten Maßnahmen hätte es die Möglichkeit, das Eintreten solcher Situationen weniger wahrscheinlich zu machen.



RISIKOSTEUERUNG