

Lippold: Controlling, #05

31.05.2005

Risikomanagement („Risk management“)

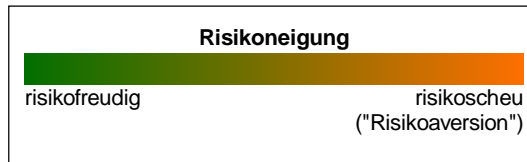
- Das **Risiko** kann **positiv** oder **negativ** sein, je nach Charakter des R definiert man es als
Chance des |
| **Eintritts unerwarteter Ereignisse.**
Gefahr des |
Das Risiko resultiert aus der Mehrdeutigkeit der Zukunft.
- Das Interesse der **Controlling** gilt der **Zukunft**, so auch beim **RM**.
Normalerweise ist es als „**Entscheiden unter Unsicherheit**“ definiert.

Risikoarten im Unternehmen

- Man unterscheidet drei **Klassen** von Risiken
 - **Marktrisiken**
entstehen durch **Änderungen von Marktgrößen**
 - ⇒ Rohstoffpreise
 - ⇒ WechselkurseDiese R sind wesentlich **exogen** bestimmt
 - **Leistungswirtschaftliche Risiken**
sind begründet in der **Leistungserbringung des Unternehmens**
 - ⇒ hohe Produktionskosten
 - ⇒ geringe UmsätzeEine auf diesen Risiken beruhende Insolvenz ist eine Insolvenz wg. **Zahlungsunfähigkeit**
Diese R sind wesentlich **intern** bestimmt
 - **Finanzwirtschaftliche Risiken**
sind im **Finanzbereich** des Unternehmens begründet
 - ⇒ Zinsen/ Tilgung für Fremdkapital sind zu hochEine auf diesen Risiken beruhende Insolvenz ist eine Insolvenz wg. **Illiquidität**
Diese R sind wesentlich **intern** bestimmt

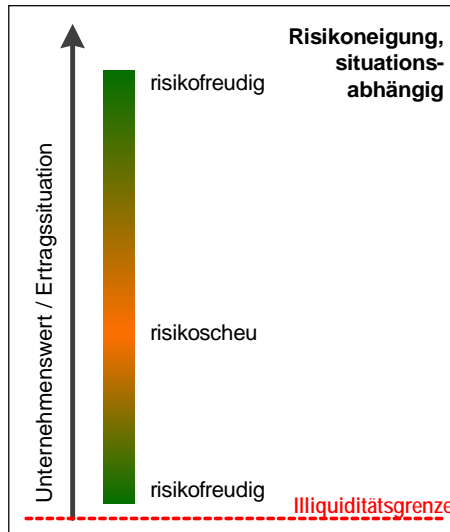
Umgang mit Risiken

- Menschen sind unterschiedliche Grade von **Risikobereitschaft** eigen.



- ⇒ die **Risikopolitik** eines Unternehmens wird von persönlichen Einstellungen der Führung bestimmt; sie legt das **Niveau** aller **zulässigen Risiken** fest.
- ⇒ die individuelle

Unternehmenssituation (Ergebnissituation) wirkt dabei zusätzlich auf den Entscheider; so ist z.B. kurz vor einer drohenden Insolvenz eine größere Risikofreude zu erwarten, die dann auch einen „Befreiungsschlag“ ermöglichen würde.



- **Risikopolitik** ist die **Umsetzung** der **Risikopolitik** des Unternehmens
- Das KonTra-Gesetz¹ verpflichtet die Führung einer AG, ein RM zu installieren und laufend zu überwachen; dabei strahlt es ab auf andere Rechtsformen – z.B. müssen auch GmbH-GF ein RM betreiben.
- **Grundsätze** des RM
 1. Festlegung einer **Risikostrategie**
 2. Einführung eines **RM**
 3. Festlegung von **Schwellenwerten für Bedrohungspotentiale**

¹ Das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG):

→ Das KonTraG wurde am 05.03.1998 vom Bundestag verabschiedet. Es ist ein Artikelgesetz, das bestehende Rechtsvorschriften verändert.

→ Der **§ 322 HGB** wurde grundlegend verändert. Der Gesetzgeber sah sich zum Eingreifen veranlasst, nachdem nach einer Vielzahl von Unternehmenskrisen und -zusammenbrüchen durch Missmanagement, Missbrauch von Kompetenzen und einer Reihe von Betrugsfällen die Kritik an Managern, Aufsichtsräten und Abschlussprüfern ständig wuchs. Diese unter dem „Begriff Corporate Governance“ geführte Diskussion wies so den Weg für die Entstehung des KonTraG, das die deutschen Vorschriften und die Internationalisierung der Rechnungslegung in Teilbereichen weiterentwickelte. Des weiteren wurde von dem Gesetz die Schließung der sog. „Erwartungslücke“ und eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen erwartet. Unter der „Erwartungslücke“ versteht man das den Unternehmen häufig entgegengebrachte „blinde Vertrauen“ der Öffentlichkeit. Im Zusammenhang mit dem Bestätigungsvermerk, dessen Adressaten im Gegensatz zum Prüfungsbericht außenstehende Personen und Institutionen sind, ist dies so zu erklären, dass die bisherige, formelhafte Formulierung bei den oft nicht ausreichend informierten Lesern den Eindruck entstehen ließ, ein uneingeschränkter Bestätigungsvermerk testiere die ausgezeichnete Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens. Da der Vermerk aber definitiv kein Gütesiegel oder Gesundheitstestat ist, sondern nur die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses nach dem 3. Buch des Handelsgesetzes, die richtige Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die Übereinstimmung von Jahresabschluss und Lagebericht feststellt, wurde mit dem KonTraG das Wesen des Bestätigungsvermerks grundlegend geändert.

An die Stelle des bisherigen Formeltestats trat ein frei formulierbarer Bestätigungsbericht in dem der Abschlussprüfer neben der Beschreibung von Gegenstand, Art und Umfang der Prüfung das Prüfungsergebnis zusammenfasst und beurteilt. Die Beurteilung soll allgemeinverständlich und problemorientiert sein, besonders hinzuweisen ist auf die Verantwortlichkeit der gesetzlichen Vertreter des Unternehmens hinzuweisen. Zudem wurde der Bestätigungsvermerk um eine Beurteilung der Unternehmensrisiken und um eine Stellungnahme zur richtigen Darstellung der Unternehmenslage und Risikobeurteilung im Lagebericht erweitert.

Insgesamt fällt dem Abschlussprüfer nun also nicht mehr nur die Prüfung des Jahresabschlusses, sondern auch eine Analyse der Unternehmenslage und der Unternehmensrisiken zu. So soll mit dem KonTraG durch die zusätzliche Prüfung des Abschlussprüfers eine unverzerrte und verständliche Darstellung des Unternehmens gewährleistet werden.

→ Der **§ 91 Abs. 1 Aktiengesetz** wurde neu eingeführt:

§ 91 AktG [Organisation, Buchführung]

(1) Der Vorstand hat dafür zu sorgen, daß die erforderlichen Handelsbücher geführt werden.

(2) Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

4. **Saldierungsverbot** für alle Risiken
 - ⇒ Überzählige Lieferungen dürfen nicht mit Minderlieferungen ausgeglichen werden; auch bei demselben Lieferanten und demselben Produkt
5. Schaffung eines **Frühwarnsystems**² für **neu entstehende Risiken**
6. Darstellung von **Risikosituationen graphisch** oder in Tabellen („Risk-Map“)

Bei all diesen Punkten gilt, daß sie **auf allen Ebenen** und in **allen Bereichen** wirken müssen.

- **Einzelmaßnahmen** des RM

1. **R-Identifikation: Ermittlung** aller **Einzelrisiken** mit dem Ergebnis eines **Risiko-Inventars**

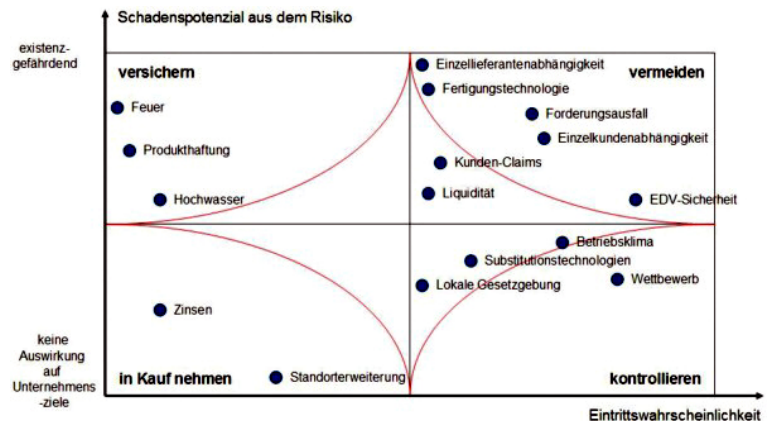
- ⇒ es gibt unterschiedliche **Techniken**: Kreativitäts-Technik, Expertenbefragung, ...
- ⇒ wesentlich eine Aufgabe der **MA vor Ort**, die ihren Bereich gut kennen
- ⇒ bspw. Buchhaltung: „Kunde zahlt nicht“ oder Produktion: „Stromausfall“

2. **R-Analyse: Klassifizierung**

- ⇒ z.B.
 - **intern / extern**
 - **Aktionsrisiken** (durch Entscheidungen bedingt) / **Bedingungsrisiken** (durch nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen)
 - **technische / finanzielle R**
 - **schlagendes** (plötzlicher Schadensfall) / **schleichendes R** (Maschinenabnutzung)
 - **spezielle / allgemeine R** („kalkulatorisches Wagnis“)

3. **R-Bewertung: Bewertung** von Einzelrisiken

- ⇒ Einstufung nach
 - Schadenshöhe
 - Eintrittswahrscheinlichkeit (statistisch)
 - (■ Zeitraum für den Eintritt)
- ⇒ Darstellung von „Hoher Schaden bei hoher Eintrittswahrscheinlichkeit“ bis zu „Niedriger Schaden bei geringer Eintrittswahrscheinlichkeit“ als **Risk Map**



4. **R-Bewältigung: R hinnehmen** oder auf **Restrisiko drücken**

- ⇒ Erreichung akzeptablen Restrisikos durch
 - **Risikovermeidung** (keine riskanten Geschäfte)
 - **Risikoverminderung** (langfristige Lieferverträge bei Beschaffung u.a.)
 - **Risikostreuung** (Diversifikation im Unternehmen, mehrere Lieferanten u.a.)
 - **Risikoüberwälzung** (geschäftliches Risiko durch Lieferanten absichern lassen)
- ⇒ Nach allen Maßnahmen bleibt ein **kalkuliertes Restrisiko**
- ⇒ vgl. Risikobericht der Deutschen Bank ,lippold_#05_050531_RiskDB.pdf

⇓ 07.06.2005

- **Wie geht man mit Ausfallrisiken („Kunde zahlt nicht“) um?**

² Ein Frühwarnsystem dient der frühzeitigen Erkennung kommender Ereignisse, um die Reaktion auf sie durch Frühzeitigkeit günstiger zu machen.