

Risk Management und Unternehmensplanung

Vortrag auf der 4. BARC-Tagung am 18./19. Februar 2002
Würzburg

Prof. Dr. Martin Detzel

STZ Informationsmanagement und Unternehmenssteuerung



1. Einführung
2. Gesetzliche Änderungen der Rahmenbedingungen
3. Veränderungen auf dem Finanzmarkt (Rating)
4. Herausforderungen für die Unternehmen
5. Anforderungen an ein Risikomanagement
6. Planungsziele und Risiken
7. Lastenheft für eine Planungssoftware
8. Analyse

Im Jahre 1907 gab Kapitän E.J. Smith auf die Frage nach den Risiken der Seefahrt folgende Antwort, die auf 40 Jahren Erfahrung beruhte:

„When anyone asks me how I can describe my experience of nearly forty years at sea, I merely say **uneventful**. Of course there have been winter gales and storms and fog and the like, but in all my experience, I have never been in an accident of any sort worth speaking about ...

I never saw a wreck and have never been wrecked, nor was I ever in any predicament that threatened to end in disaster of any sort.“

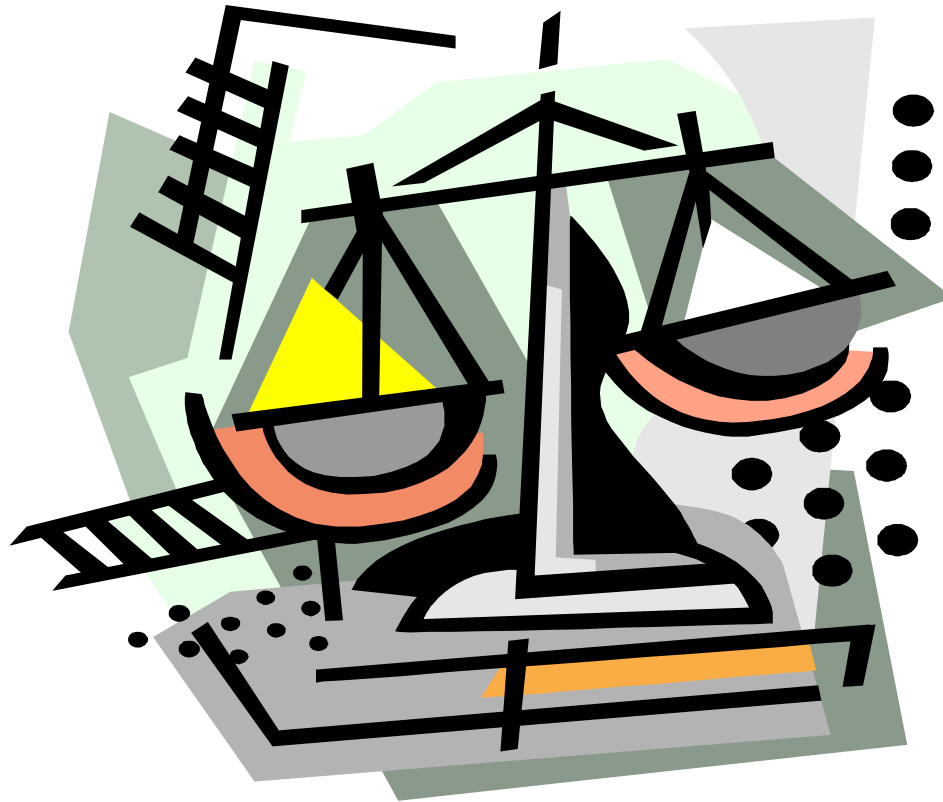
Am 14. April 1912 sank die SS Titanic. Dabei verloren 1.500 Menschen Ihr Leben, einer von Ihnen war der Kapitän der Titanic, E.J. Smith.

Strategische Krise: z.B. Verschlechterung der Marktposition, rückläufiges Kundeninteresse am Produktprogramm. Derartige Risiken werden i.d.R. erst spät erkannt und in der Tendenz der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung zugeschrieben.

Erfolgskrise: Sie ist das erkennbare Ergebnis fehlender unternehmerischer Reaktionen auf eine vorgeschaltete strategische Krise. Die Konsequenzen sind operativ messbar anhand sich verschlechternder Bilanz- und Erfolgskennzahlen.

Liquiditätskrise: Sie stellt die letzte und zugleich gefährlichste Stufe einer Unternehmenskrise dar. Das Ergreifen von Maßnahmen nach dem Eintreten dieses Stadiums erfolgt häufig zu spät und ohne den erforderlichen Erfolg. Am Ende stand 2001 in **33.000 Fällen die Insolvenz** des Unternehmens.

2. Gesetzliche Änderungen der Rahmenbedingungen



Vorgaben durch das KonTraG aus dem Jahre 1998 - aktienrechtlich:

- § 90 AktG: Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat zu berichten über:
... Die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche **Fragen der Unternehmensplanung** (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung).
- § 91 Abs. 2 AktG: Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein **Überwachungssystem einzurichten**, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.

Vorgaben durch das KonTraG aus dem Jahre 1998

- handelsrechtlich:

- §§ 289, 315 HGB: Im Lagebericht/Konzernlagebericht sind zumindest der Geschäftsverlauf und die Lage der Kapitalgesellschaft/des Konzerns so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird; **dabei ist auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen.**
- § 317 Abs. 2 HGB: Der Lagebericht und der Konzernlagebericht sind darauf zu prüfen, ..., ob der Lagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens und der Konzernlagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Konzerns vermittelt. Dabei ist auch **zu prüfen, ob die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.**

Regelungen im Rahmen der internationalen Harmonisierung der Rechnungslegung:

Am 29.05.2001 trat der Deutsche Rechnungslegungs-Standard 5 (**DRS 5**) in Kraft, in dem die **Risikoberichterstattung innerhalb von Jahresabschlüssen für alle Geschäftsjahre ab 2001** geregelt wird. Der Standard ist für Konzernabschlüsse verpflichtend anzuwenden. Die Anwendung bei Einzelabschlüssen von Kapitalgesellschaften wird empfohlen.

Weitere geplante gesetzliche Verschärfungen:

Zunächst im Entwurf des Transparenz- und Publizitätsgesetzes für das Jahr 2002:

- § 317 Abs. 4 HGB: Prüfung des vom Vorstand nach § 91 Abs. 2 AktG einzurichtenden **Risikoüberwachungssystems** nicht nur bei amtlich notierten, sondern **bei allen börsennotierten Aktiengesellschaften**.

3. Veränderungen auf dem Finanzmarkt (Rating)



- Rating wird zum Dreh- und Angelpunkt der Kreditvergabe
- Qualitative Kriterien gewinnen neben erweiterten quantitativen Kriterien an Bedeutung
- Unternehmen bestimmen durch den Erfüllungsgrad der Kriterien Ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt für Finanzierungsmittel

- Ausschuss der Basler Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) schreibt ab 2005 systematische Beurteilung der **künftigen Kapitaldienstfähigkeit** (Zins- und Tilgung) für „jeden“ Kreditnehmer im Wege eines Rating vor.
- Die aus dem angelsächsischen Raum stammenden Ratingverfahren sind **zukunfts- und zahlungsstromorientiert**.
- Aufgrund statistischer Vorlaufzeiten müssen die Konzepte **spätestens ab 2003** bei den Bankkunden „erprobt“ werden.

- Anrechnung von Krediten auf das Eigenkapital der Bank in Abhängigkeit vom Rating des Bankkunden mit 20 bis 150 Prozent des Kreditvolumens.
- Der Spread der Finanzierungskosten zwischen „guten“ und „schlechten“ Kreditnehmern wird sich deutlich ausweiten.



Quantitativ
(Breite und Tiefe der Daten,
traditionelle Sicherheiten)



Qualitativ
(Realitätsnähe der Planung,
klare Strukturen und Systeme)

Aus der Sicht von STANDARD & POOR`S besitzen folgende **quantitativen Kennzahlen erste Priorität:**

1. Cash-flow

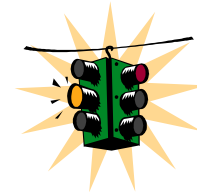
2. Cash-flow

3. Cash-flow

Daneben fließen insbesondere Rentabilitäts- sowie verschuldungsorientierte Kennzahlen in das Rating mit ein.

Qualitative Ratingkriterien

- Managementqualität
- Organisationsstruktur
- Mitarbeiterführung/Personalentwicklung
- Marktstellung
- Standortfaktoren
- Leistungsprozesse
- Controlling/Risikomanagement
- Finanzwirtschaftliche Steuerung



4. Herausforderungen für die Unternehmen



- Informationsmangel über den Kreditnehmer führt zu einer erhöhten Risikoeinschätzung. Eine **systematische Unternehmensplanung und aufbereitete Unternehmensdarstellung** trägt zur verbesserten Risikoeinschätzung durch den Kapitalgeber bei
=> *Senkung der Finanzierungskosten*
- Durch eine Optimierung interner und externer Erfolgsfaktoren des Unternehmens sowie die **gezielte Erfassung und Steuerung zukünftiger Risiken** kann das Kapitalgeberrisiko reduziert werden
=> *Senkung der Finanzierungskosten*

Sowohl gesetzliche als auch wirtschaftliche Veränderungen der Rahmenbedingungen zwingen Unternehmen dazu, eine **rollierende Unternehmensplanung durchzuführen** und dabei die **Risiken und Chancen** ihrer erwarteten zukünftigen Entwicklung **zu benennen** und **zu werten**.

5. Anforderungen an ein Risikomanagement



Auslegungen des Instituts der deutschen Wirtschaftsprüfer:

- **Risikodefinition** allgemein:
Möglichkeit einer ungünstigen künftigen Entwicklung
- Es ist über Risiken zu berichten, die entweder **bestandsgefährdend** (Insolvenzgefahr) sind oder einen **wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** des Unternehmens haben.
- Die Betrachtung der wesentlichen Risiken soll i.d.R. **zwei Geschäftsjahre** nach dem Abschlussstichtag einbeziehen.

Die Ausrichtung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage schreibt der jahresabschluss- und liquiditätsorientierten Unternehmensplanung eine zentrale Bedeutung zu, wobei die

- o Vermögenslage durch die Bilanz
- o die Ertragslage durch die GuV und
- o die Finanzlage durch eine Finanzplanung und eine Kapitalflussrechnung

abgebildet werden.

- Der Begriff Risiko wird zum Risikomanagement weiterentwickelt:
Risikomanagement wird beschrieben als ein nachvollziehbares, alle Unternehmensaktivitäten umfassendes System, das die Analyse, Bewertung, Steuerung, Dokumentation, Kommunikation und Überwachung risikotragender wirtschaftlicher Aktivitäten umfasst.
- **Risikomanagement** muss integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse sowie der Planungs- und Kontrollprozesse sein. Es sollte insbesondere **durch folgende Funktionen unterstützt werden:**
 - o Unternehmensplanung
 - o Controlling / Interne Revision.

- Berichtspflichtig sind vor allem jene unternehmens-, markt- oder branchenspezifischen Risiken, die aus der **Konzentration auf** einzelne
 - o Kunden,
 - o Lieferanten,
 - o Produkte,
 - o Patente oder
 - o Länder

resultieren. Konzentration wird verstanden als die Kumulierung von Risiken in Abhängigkeit von dem gleichen Auslöser.

- Der **Zeithorizont zur Risikoabschätzung** wird dahingehend flexibilisiert, dass nunmehr ein dem jeweiligen Risiko adäquater Prognosezeitraum zu berücksichtigen ist.

Dies bedeutet, dass von dem Regelzeitraum von zwei Jahren abgewichen werden kann, wenn

- o **bestandsgefährdende Risiken** eine hohe Voraussagegenauigkeit verlangen (Zeithorizont nur noch ein Jahr) oder
- o wenn z.B. **der Marktzyklus von Produkten oder komplexe Großprojekte**, eine deutliche Ausweitung des Prognosezeitraums erfordern (Zeithorizont im Regelfall jedoch nicht über 5 Jahre um eine Mindestsicherheit der Risikoeinschätzung zu gewährleisten).

- DRS 5 gibt darüber hinaus vor, dass bei der **Beurteilung der Risiken** sowohl deren **Eintrittswahrscheinlichkeit** als auch die **betragsmäßige Auswirkung** berücksichtigt werden sollten.

Nach herrschender Meinung besteht zumindest für Finanzrisiken eine Quantifizierungspflicht.

Hierzu stützt sich beispielsweise die Siemens AG auf die Sensitivitätsanalyse, indem sie die materiellen Konsequenzen von Marktpreis-, Wechselkurs- und Zinsänderungen auf Finanzinstrumente im Abschluss veröffentlicht.

6. Planungsziele und Risiken

Ziele



Risiken



- **Strategische Ziele:**

- o Langfristig wachsende Umsatzentwicklung
- o Kostenführerschaft

Risiko:

Wechselnde Kundenbedürfnisse

Beschaffungspreisanstieg, der nicht weitergegeben werden kann

- **Operative Ziele:**

- o Erreichen des geplanten Periodenumsatzes
- o Preisstabilität

Risiko:

Mengenverlust durch Konjunkturabschwung

kurzfristige Preisschwankungen

- **Strategische Ziele:**

- o Sicherung der Liquidität
- o Finanzielle Unabhängigkeit

- **Operative Ziele:**

- o Abbau der Vorräte
- o Verringerung des Forderungsbestandes

Risiko:

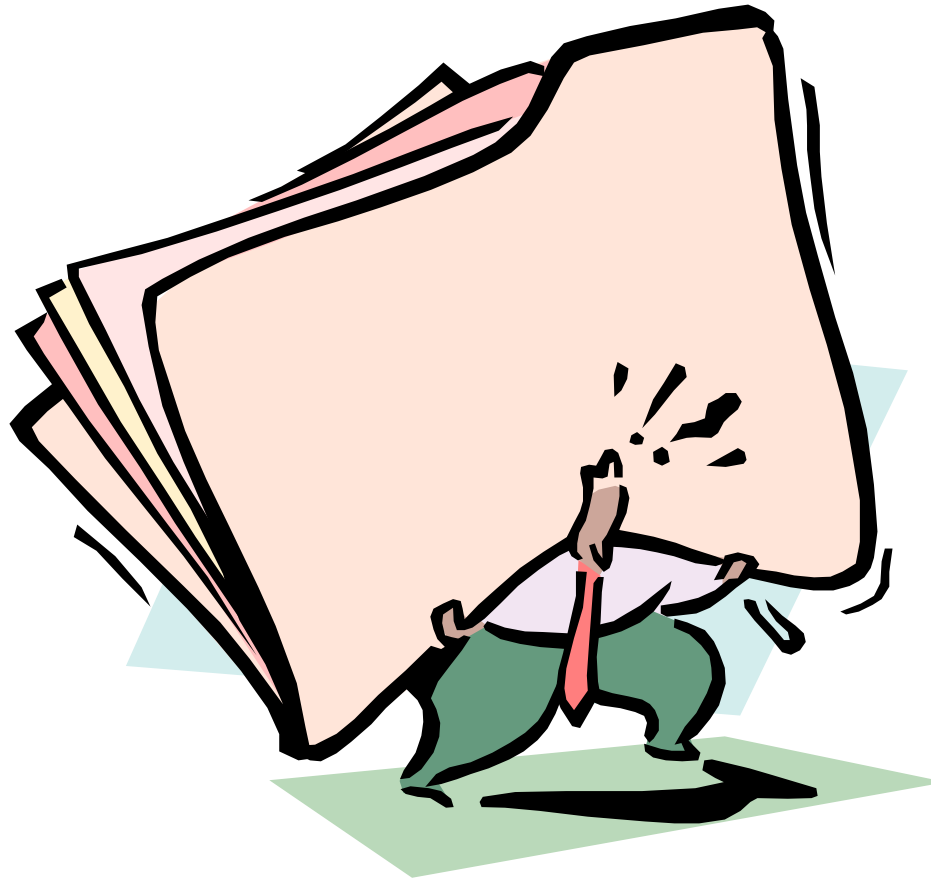
- Debitorenausfallrisiko
- Währungsrisiko
- Zinsänderungsrisiko
- Kündigung von Kreditlinien
- Börsencrash

Risiko:

Lieferengpässe

Umsatzverlust durch unzufriedene Kunden (Mahnungen, Nichtbelieferung)

7. Lastenheft für eine Planungssoftware



Unter Beachtung der vom Gesetzgeber bzw. vom Finanzmarkt geforderten Verknüpfung von Unternehmensplanung und Risikomanagement weist eine die Planung unterstützende Software idealerweise folgende Merkmale auf:

- **Integrierte Jahresabschluss und Finanzplanung**, so dass mit **einem Planungsaufwand** sowohl die Einflussnahme potentieller Risiken auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage (Bilanz-/GuV-Betrachtung), wie auch auf die Liquiditätsentwicklung (Zahlungsstrombetrachtung) aufgezeigt werden kann.
- **Mehrjahresplanung**, die innerhalb der einzelnen Jahre die **Feinplanung in Teilperioden** zulässt, um „bestandsgefährdende“ Risiken möglichst genau terminieren zu können.

- **Differenzierende Betrachtung** möglicher für **Risikokonzentrationen** verantwortlicher Geschäftsfelder, wie die bereits genannten Beispiele
 - o Kunden,
 - o Lieferanten,
 - o Produkte,
 - o Patente oder
 - o Länder.

Auf diese Forderung gründet sich auch die zwischenzeitlich für börsennotierte Gesellschaften in Deutschland geltende Verpflichtung für eine geschäftsfeld-/regional orientierte **Segmentberichterstattung** innerhalb von Konzernabschlüssen.

- Im Hinblick auf die **Cash-flow-Orientierung** der anstehenden **Rating-Systeme** muss der **Darstellung zukünftiger Zahlungsströme** ein hohes Gewicht beigemessen werden.

Dies betrifft **zum einen** die **Ermittlung zukünftiger Cash-flows**, auf die einzelnen Jahre des Planungshorizontes heruntergebrochen.

Zum anderen ist eine Verknüpfung mit der im Konzernabschluss börsennotierter Muttergesellschaften erforderlichen und für Einzelabschlüsse empfohlenen **Kapitalflussrechnung** sinnvoll, um die bereits aufgezeigte Doppelspitze, Jahresabschluss und Liquiditätsplanung, parallel bedienen zu können.

- Die **schnelle Auswertung** von Planungsrechnungen wird durch die **Bereitstellung von Kennzahlen** erheblich erleichtert. Diese sollten – unter Einhaltung der für die Übersichtlichkeit erforderlichen Begrenzungen - zu den anerkannten Analysefeldern
 - o Vermögensstruktur
 - o Kapitalstruktur
 - o Rentabilität,
 - o Liquidität

Entwicklungen aufzeigen und damit Aussagen im Rahmen von **best-case-/worst-case-Szenarien** ermöglichen.

- Neben den genannten Eckpunkten können ausgewählte **„add on“-Merkmale** sehr hilfreich sein, wie beispielsweise eine
 - o Deckungsbeitragsrechnung oder
 - o Break-Even-Analyse.
- **Grundsätzlich** gegeben sein sollten
 - o Individuelle und branchenbezogene Anpassungsfähigkeit
 - o Verknüpfbarkeit mit bestehenden Systemen
 - o Integration vorhandener excelbasierter Planungen
 - o Geringer Einarbeitungsaufwand.



Die Internationalisierung von Rechnungslegung und Kapitalmarktusancen hat bereits in den letzten drei Jahren deutlich steigende Anforderungen an die Unternehmensplanung und das Risikomanagement mit sich gebracht.

So wie der Untergang der Titanic durch den vorausschauenden Einsatz von Sicherungsinstrumenten hätte wahrscheinlich vermieden werden können, so werden der Gesetz- und die Kapitalgeber zukünftig immer mehr darauf achten, **dass Unternehmen im Wege der Unternehmensplanung Risiken erkennen, bewerten, sofern möglich vermeiden, wenn nicht durch Risikovorsorge „tragbar“ gestalten.**

Der Einsatz zieladäquater Software leistet hierbei sinnvolle Hilfe.



MAX! Consult

STP Informationstechnologie AG
Südendstraße 42
76135 Karlsruhe

www.stp-online.de