

## Workshop: Risikomanagement – Zielgerichtete Navigation im Risikokosmos

**Dr. Hans-Peter Güllich**, CEO, Avanon AG

**Dr. Werner Gleißner**, CEO, FutureValue Group AG

**Jörg Rossen**, Mitglied der Geschäftsleitung, Verband der Vereine Creditreform e.V.

### Moderation:

**Dr. Stefan Hirschmann**, Bank-Verlag Medien GmbH

Dr. Werner Gleißner berichtete in seinem Einführungsvortrag über Credit Management in einem ganzheitlichen, wertorientierten Management. Gute Entscheidungen mit langfristigen Zukunftsperspektiven unter Unsicherheit erforderten einen flexiblen Umgang mit Kreditlimiten. Kosten des möglichen Kreditausfalls seien in die Kalkulation einzubeziehen, um Rentabilität zu sichern. Verknüpfung zwischen Credit Management und Vertrieb müsste über den Preis geschehen. Insolvenzwahrscheinlichkeit müsse zur langfristigen Beurteilung in ein Stressszenario einfließen, das ein Rating unter ungünstigen Bedingungen in der Zukunft abbilde. Diese Technologie der Unsicherheitsbewältigung (Monte-Carlo-Methode) komme in allen Unternehmensbereichen zum Einsatz.

Dr. Hans-Peter Güllich stellte fest, dass es ein breites Risikobewusstsein in Unternehmen gebe. Allerdings fehle es zum Teil am Risikoverständnis in der Führungsebene. Dies zeige sich immer wieder bei strafbaren Verstößen gegen Recht und Compliance. Dr. Hirschmann ergänzte, dass Risikomanagement in den Unternehmen kaum institutionell (CRO) verankert sei. Jörg Rossen differenzierte diese Institutionalisierung nach der Unternehmensgröße, da in kleineren Unternehmen (unter 50 Mio Euro Jahresumsatz)

die erste Führungsebene das Risikomanagement übernehmen müsste.

Um mit den Unsicherheiten zurechtzukommen, ist das Risikomanagement nach Einschätzung von Dr. Gleißner nicht allein geeignet. Hinzu müssten Controlling und wertorientiertes Management kommen. Die größten Herausforderungen vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen seien Änderungen des Geschäftsumfelds (Konjunktur, Wettbewerb, Technologie) und Fehler in der Unternehmensführung. Ein ganzheitlicher Ansatz würde alle Aspekte umfassen. Rossen empfahl, eine Kompetenzvermischung zu vermeiden sowie eine klar strukturierte Aufbau- und Ablauforganisation, die in der ersten Führungsebene verankert ist.

Zur Interdependenz der Risiken sagte Dr. Güllich, dass prinzipiell alle Risiken voneinander abhängig seien. Das Kreditrisiko steige an, wenn das Betrugsrisiko hoch sei. Jörg Rossen ergänzte, dass Vertrauens- oder Betrugsschäden oft nur in Bezug auf Zahlungsausfallrisiken wahrgenommen würden. Sie seien nicht häufig, aber die damit verbundenen Schäden beträchtlich. Manipulative Handlungen könnten nicht flächendeckend verhindert werden, müssten aber herausgefiltert werden.



Jörg Rossen, Dr. Hans-Peter Güllich, Dr. Stefan Hirschmann, Dr. Werner Gleißner (von links) vermitteln Orientierung im Risikokosmos.

Dr. Gleißner erläuterte, dass Wirtschaftskriminalität von den Unternehmen nicht als vorrangiges Risiko gesehen werde. Die Geschäftsführung sei stärker mit geschäftlichen Risiken wie dem Scheitern von Akquisitionen beschäftigt. Menschen würden Risiken verzerrt wahrnehmen, wie im Fall des Atomunfalls von Fukushima. Entscheidend seien die feststellbaren Häufigkeiten der Schäden. Bezogen auf die Zahl der Atomkraftwerke, seien die Opfer dieser Technologie weit geringer als die des Straßenverkehrs und ähnlicher Alltagsrisiken. Operationale Risiken würden dagegen unterschätzt, bestätigte Dr. Güllich, sie würden von den Unternehmen gemeinsam mit anderen Risiken betrachtet. Man müsse jedes einzelne Risiko analysieren und dabei auch mit Extremen rechnen, die in der Normalverteilung unwahrscheinlich seien.

Dr. Hirschmann stellte fest, dass ein Großteil der Insolvenzen auf Managementfehler zurückzuführen sei. Dr. Gleißner wies darauf hin, dass es zwei zentrale Ursachen von Managementfehlern gebe: Ungenügende Entscheidungsvorbereitung auf der Basis von Erfahrungswerten und ungeeignete Systeme zur Entscheidungsfindung, die die relevanten Risiken nicht abbildeten. Insbesondere würden die Konsequenzen

der weniger wahrscheinlichen, aber dennoch möglichen Szenarien nicht ausreichend beachtet.

Jörg Rossen bestätigte die Bedeutung von Reputationsrisiken, da die meisten Unternehmen für einen breiten Kundenmarkt fertigten. Er zitierte Warren Buffet, der sagte, es dauere zehn Jahre, bis eine Reputation am Markt aufgebaut sei, und nur zehn Sekunden, um sie wieder zu zerstören. Verluste aus Reputationschäden seien schwer zu messen, schränkte Dr. Güllich ein. Eine Möglichkeit sei, den Aktienkurs nach einem erfolgreichen Management von Reputationskrisen wie Rückrufaktionen zu messen und mit dem nach einer Eskalation einer Reputationskrise zu vergleichen.

Länderrisiken müssen nach Ansicht von Jörg Rossen individuell betrachtet werden. Dr. Güllich grenzte die Bedeutung ebenfalls auf die ausländischen Unternehmen ein, wies jedoch auf die mit Auslandsgeschäften verbundenen Währungsrisiken hin. Die Aufwertung von Euro und Franken habe die Schweizer Wirtschaft einen erheblichen Teil ihrer Gewinne aus dem Export gekostet. Dr. Gleißner empfahl, die Länderrisiken als Teil des Gesamtbildes zu betrachten.