

Unternehmenswert mit entscheidungsorientiertem Risikomanagement steigern – wie Risikomodelle bei strategischen Entscheidungen unterstützen



Ralf A. Huber,
Senior Consultant,
Funk Risk Consulting GmbH,



Tom Gaycken,
Consultant,
Funk Risk Consulting GmbH

Eine Vielzahl von Branchen befindet sich in einem radikalen Umbruch: Disruptive Geschäftsmodelle verdrängen etablierte Geschäftsmodelle. Smarte Lösungen ersetzen produktorientierte Ansätze. Und digitale Ökosysteme transformieren die lineare Wertschöpfung. In diesem neuformierten Unternehmensumfeld entwickeln sich einerseits strategische Chancen, die die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens stärken oder ausweiten können. Andererseits ergeben sich neue strategische Risiken, die die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens gefährden können.

Die Studie „Funk CEO Agenda 2030“ verdeutlicht, wie Zukunftstrends komplette Branchen transformieren und wie die Wettbewerbsvorteile der traditionellen Branchenplayer sukzessiv verschwinden. In der Studie wird zudem hervorgehoben, dass bei einer gezielten strategischen Neuorientierung auch traditionelle Branchenplayer vom Wandel profitieren können. Dafür müssen Unternehmen aber die richtigen Portfolio-Entscheidungen treffen und in innovative Technologien und Geschäftsmodelle investieren. Derartige strategische Entscheidungen sind mit hohen

Unsicherheiten verbunden, die sich signifikant auf den künftigen Erfolg eines Unternehmens auswirken. Deshalb müssen strategische Entscheidungen zwingend unter Abwägung aller potenziellen Risiken und Chancen analysiert werden.

Gibt es gesetzliche Vorgaben für die Durchführung von Risikoanalysen bei strategischen Entscheidungen?

Der Gesetzgeber regelt in § 93 Abs. 1 des Aktiengesetzes, dass das Management von Aktiengesellschaften relevante Entscheidungen auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle des Unternehmens treffen muss (Business Judgment Rule). Der Revisionsstandard Nr.2 des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. hat 2018 erstmals Bezug auf dieses Gesetz genommen und verdeutlicht, dass die genannten „angemessenen Informationen“ zwingend Risikoanalysen einschließen. Diese Risikoanalysen sollten aufzeigen, inwiefern strategische Entscheidungen Einfluss auf die Risikosituation eines Unternehmens haben. Demnach sind Unternehmen aufgefordert, ein

entscheidungsorientiertes Risikomanagement, das nachweisbar Risikoanalysen für wesentliche strategische Entscheidungen heranzieht, in die Organisation zu integrieren. Diese Anforderung soll gewährleisten, dass auch bei unternehmerischen Entscheidungen bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkannt werden. Sollte das Management diesen Vorgaben nicht nachkommen, drohen Haftungsrisiken. Denn die Sorgfaltspflicht des Managements nach § 93 AktG und § 43 GmbHG könnte durch fehlende Risikobetrachtung bei unternehmerischen Entscheidungen nicht vollständig erfüllt sein, wenn strategische Entscheidungen ohne Berücksichtigung von adäquaten Risikoinformationen getroffen werden. Manager sind unter Umständen in der Haftung – wenn sich ihre Entscheidungen als bestandsgefährdend herausstellen und ein Schaden mittels einer fundierten Risikoanalyse hätte vermieden werden können.

Wie können simulierte Risikomodelle bei strategischen Entscheidungen ökonomischen Mehrwert stiften?

Neben der Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen kann die Anwendung von simulierten Risikomodellen bei strategischen Entscheidungen einen erheblichen Wertbeitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg leisten. „Ein Risikomodel, das die Wirkungsweise von verschiedenen strategischen Handlungsoptionen simuliert, kann als fundierte Entscheidungsgrundlage dienen“, sagt Tom Gaycken, Consultant bei Funk Risk Consulting. „Dadurch lässt sich unter Berücksichtigung der aggregierten Chancen und Risiken ermitteln, ob ausreichend Eigenkapital (risikoadjustiertes Eigenkapital) für die Tragung der strategischen Entscheidung zur Verfügung steht. Es lässt sich zudem analysieren, welche Auswirkungen die einzelnen strategischen Handlungsalternativen auf die zukünftigen Erträge und die Unternehmensbewertung haben.“

Gerade in einem zunehmend dynamischen Unternehmensumfeld ist es notwendig, mehrere simulierte Szenarien abzubilden und die Wirkung der einzelnen strategischen Handlungsoptionen unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken zu analysieren. Derartige Risikomodelle bieten dem Management somit eine unterstützende Entscheidungsgrundlage bei relevanten strategischen Entscheidungen und können langfristig zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen.

Zu den relevanten strategischen Entscheidungen, die in ein Risikomodell integriert werden müssen, zählen insbesondere Portfolio-Entscheidungen (M&A, Desinvestments, Spin-Offs etc.) und Zukunftsinvestitionen (neue Technologien oder Geschäftsmodelle). Aber auch der Einkauf (z.B. Auswahl der Schlüsselzulieferer) oder betriebliche Versicherungen kann man dazu ergänzen. Beim betrieblichen Versicherungswesen gilt es vor allem, fundierte Entscheidungen über risikogerechte Höchstentschädigungsgrenzen und zur Eigentragung zu ermöglichen.

Ebenso gilt es, den Verzicht auf bestimmte Versicherungslösungen unter

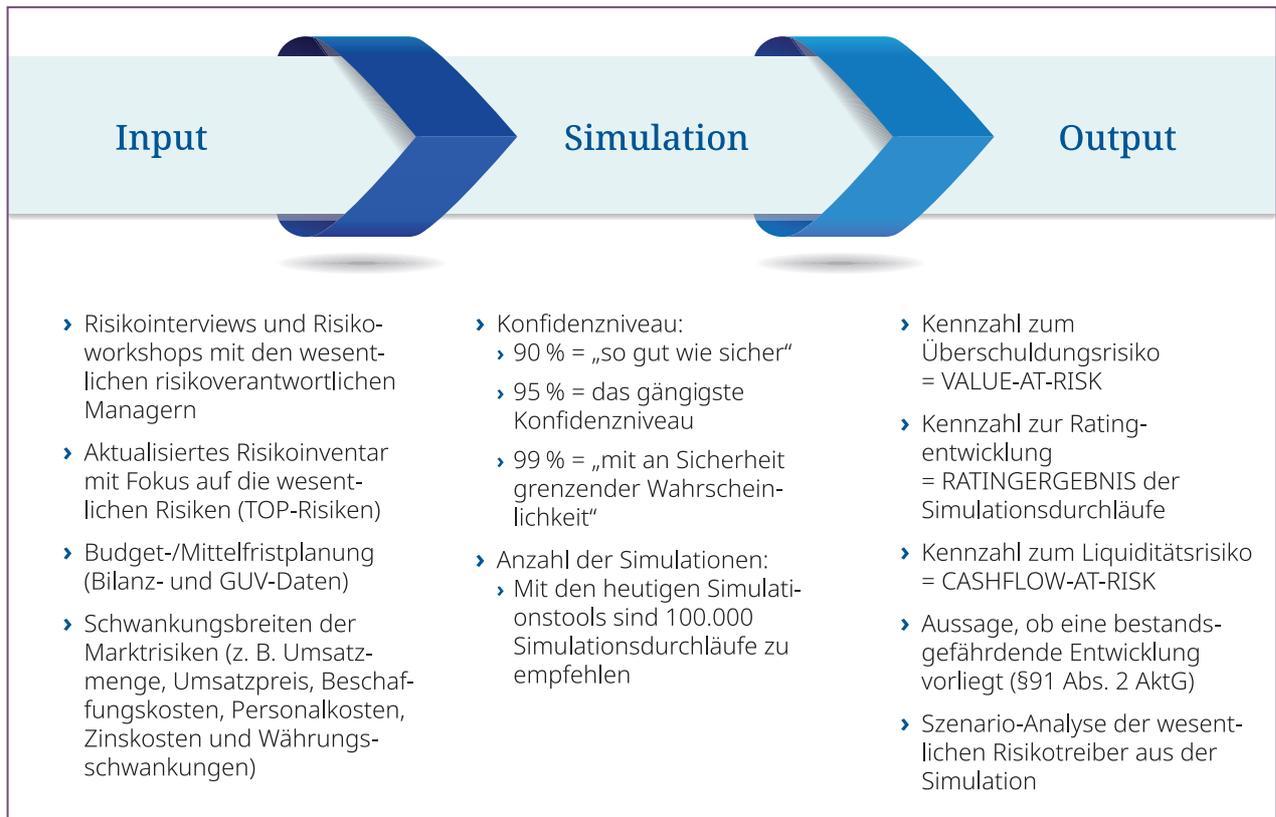
Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit des Unternehmens zu verifizieren.

Wie sieht ein entscheidungsorientiertes Risikomanagement in der Praxis aus?

Die Risikoaggregation mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation setzt sich immer mehr als das angemessene Risikomanagementtool für ein entscheidungsorientiertes Risikomanagement in der Praxis durch. Dies trifft vor allem die unternehmerischen Entscheidungen, also z.B. zustimmungspflichtige Geschäfte, die in der Geschäftsordnung einer Aktiengesellschaft für die Organe (Vorstand und Aufsichtsrat) festgelegt sind. Nach meiner Erfahrung sind dies im Wesentlichen die Risikoaggregation für die Budget- und Mittelfristplanung, große Investitionen, geplante M&A-Transaktionen, große Projekte oder auch strategische Entscheidungen. Auch ist es sehr zu empfehlen, die Extremrisiken (Eintrittswahrscheinlichkeit <1%) alle 3 bis 4 Jahre in Workshops für das eigene Unternehmen neu einzuschätzen. So ist sichergestellt, dass auch das Pandemierisiko, z.B. der aktuelle Corona-Virus, im Risikoinventar des Unternehmens berücksichtigt ist. Trotzdem

haben lediglich 24% der in der Benchmarkstudie „Risikomanagement 2020“ von Deloitte befragten Unternehmen angegeben, zur Risikoaggregation ein fundiertes Simulationsverfahren zu verwenden. Vielen Unternehmen scheint es also ausreichend, als Risikoaggregation statt einer Monte-Carlo-Simulation einfach die Erwartungswerte der Risiken zu addieren. Leider wird hier oft der Erwartungswert als der „realistische Risikowert“ interpretiert. Was natürlich bezogen auf das Einzelrisiko total falsch ist. Nehmen wir z.B. die Extremrisiken, die aufgrund der geringen Eintrittswahrscheinlichkeit als Erwartungswert <1% des Höchstschadens haben. Dass dies im Eintrittsfall, wie bei Corona, nichts mit einer realistischen Einschätzung zu tun hat, wird dann jedem schnell klar. Dass dies nicht sofort auffällt, mag daran liegen, dass die meisten Risiken im Bereich von 10% bis 50% Eintrittswahrscheinlichkeit liegen und so aus Sicht der für das Risiko verantwortlichen Manager mit dem Erwartungswert ein vermeintlich besserer Schätzwert als der Höchstschaden entsteht. Sobald etwas in einem Unternehmen richtig schief gegangen ist, werden von den Organen, den Aktionären und von





Risikoaggregation mit Monte-Carlo-Simulation

den zur Untersuchung beauftragten Unternehmensberatern und/oder Rechtsanwälten detaillierte und nicht immer einfach zu beantwortende Fragen gestellt. Eine möglichst fundierte Risikobewertung ist dann Gold wert. Hier geht es dann um etwaige Sorgfaltspflichtverletzungen und um die Haftung der Manager. Die Praxis zeigt, dass eine Risikoaggregation mit Monte-Carlo-Simulation und eine gute Dokumentation des Risikobewertungsprozesses extrem hilfreich sind, damit das Management sich hier entlasten kann. Die obere Abbildung verdeutlicht, welche Daten für eine Monte-Carlo-Simulation für das geplante Budget des folgenden Jahres notwendig sind und was der Output für das Unternehmen bzw. den entscheidenden Manager ist.

Risikoaggregation mit Monte-Carlo-Simulation

Bei unternehmerischen Entscheidungen kann es durchaus vorkommen, dass nur eine digitale Auswahl an das Management gegeben wird und so mögliche Handlungsalternativen außer Acht gelassen werden. Eine Entscheidung auf Basis einer angemessenen Information setzt mindestens die Beschäftigung mit den Alternativen voraus. Grundsätzlich gilt die Regel, dass der Aufwand für die Risikoanalyse im Verhältnis zur Größenordnung der Managemententscheidung angemessen sein sollte. Intensiv beschäftigt sich die in 2019 erschienene Risikomanagement-Schriftenreihe Nr. 2 der RMA

„Managemententscheidungen unter Risiko“ mit diesem Thema. Der Autor hat Anfang 2020 erste Erfahrungen mit Workshops zur Einführung dieser sich gerade entwickelnden Unterstützungs- und Compliancefunktion zur Sicherstellung der Dokumentation von angemessenen Informationen bei Managemententscheidungen machen können. Unabhängig davon, wo sich diese neue Funktion in den Unternehmen etablieren wird, führt es dazu, dass das Risikomanagement stärker und früher in die Entscheidung eingebunden wird. Dies wird im Idealfall dazu führen, dass wir im Risikomanagement proaktiv tätig werden können und so mithelfen das ein oder andere große Risiko vor der Entstehung verhindern zu können. ■



Sie haben Feedback für uns?

Schreiben Sie uns:
versicherungspraxis@gvnw.de