

**Veröffentlicht in**  
**Managementkompass Finanzkrisen**  
**Mai/2009**

**„Finanzkrisen im Kontext betrachten“**  
**S. 12 – 13**

**Mit freundlicher Genehmigung der  
Bayerische Landesbank und F.A.Z.-Institut für Management-,  
Markt- und Medieninformationen GmbH**

([www.bayernlb.de](http://www.bayernlb.de))

([www.faz.net](http://www.faz.net))

## Finanzrisiken im Kontext betrachten



**Dr. Werner Gleißner** ist Vorstand der Future-Value Group AG in Leinfelden-Echterdingen und Leiter Risikoforschung bei der Marsh GmbH.

w.gleissner@futurevalue.de



**Thomas Berger** ist Senior-Projektleiter bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen.

t.berger@futurevalue.de

Ein modernes Risikomanagement soll nicht nur Transparenz schaffen über den Umfang von Einzelrisiken und den (aggregierten) Gesamtrisikoumfang, sondern zudem die Voraussetzung für bessere unternehmerische Entscheidungen liefern. Insbesondere sollen Risikoinformationen dazu beitragen, erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen. Dazu ist die Gesamtrisikoposition maßgeblich, womit speziell auch Finanzrisiken gemeinsam betrachtet werden müssen.

// Viele Anforderungen an Risikomanagementsysteme stammen von Wirtschaftsprüfern, weil die Risikomanagementsysteme regelmäßig auf ihre Funktionsfähigkeit geprüft werden müssen – zumindest bei börsennotierten Unternehmen. Dies ist z.B. im Prüfungsstandard des Institutes der Deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW PS 340) festgelegt. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollten folgende Grundsätze für die organisatorische Gestaltung von Risikomanagementsystemen beachtet werden:

**1. Die Risikopolitik ist durch die Geschäftsführung bzw. den Vorstand zu erstellen.** Die Risikopolitik befasst sich mit der grundsätzlichen Risikoausrichtung des Unternehmens und setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen. Die Risikopolitik muss dabei Leitlinien benennen wie z.B. Obergrenzen für den Risikoumfang, den Umfang des Eigenkapitals als Risikodeckungspotential sowie Liquiditätsreserven, abgeleitet aus dem angestrebten Rating.

**2. Die Risikofelder sind durch die Führungskräfte zu definieren.** Bei der Gestaltung von Risikomanagementsystemen sollte zunächst eine klare Fokussierung auf die wesentlichen Risikofelder festgelegt werden, die den Risikoumfang des Unternehmens auch maßgeblich bestimmen. Dabei sollten gleichzeitig auch die Verantwortlichkeiten für die Überwachung dieser Felder vorgenommen werden.

**3. Das Identifikationsverfahren für Risiken ist festzulegen.** Dabei soll soweit wie möglich auf bestehende Systeme zurückgegriffen werden. Bei den Strategischen Risiken und Marktrisiken sowie bei den Leistungsrisiken hat sich die Risikoidentifikation mittels Workshops bewährt. Bei den Finanzmarktrisiken, gesellschaftlichen und poli-

tisch/rechtlichen Risiken sowie Risiken aus Corporate Governance sind oft bereits wesentliche Teile abgedeckt und entsprechende Organisationseinheiten in den Unternehmen vorhanden.

**4. Verantwortlichkeiten für die Überwachung festlegen und das Frühwarnsystem einrichten.** Es ist wichtig, konkrete Stellen bzw. Personen für einzelne Verantwortungsbereiche zu benennen. Die Gesamtverantwortung trägt die Geschäftsführung. Die Überwachung von Risikofeldern und wichtigen Risiken sollte möglichst dezentral, durch Risikoverantwortliche oder Risikoeigner, organisiert werden.

**5. Überwachung der Risiken und Frühwarnsystem.** Die Verfahren für die permanente Überwachung von Risikofeldern und wichtigen Einzelrisiken sind festzulegen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sowohl neue Risiken, aber auch Veränderungen bereits identifizierter Risiken frühzeitig erkannt werden.

**6. Das Berichtswesen (Reporting).** Für die Funktionsfähigkeit und Transparenz innerhalb des Risikomanagementsystems ist es wichtig, dass ein geeignetes Berichtswesen entwickelt und implementiert wird. Insbesondere sind bedeutende und nicht bewältigte Einzelrisiken sowie festgelegte Sicherheitsziele bis zum Vorstand bzw. der Geschäftsführung zu berichten.

Der gesamte Prozess sollte von einer unabhängigen Instanz regelmäßig dahingehend untersucht werden, ob das System in der Praxis funktionsfähig ist. Veränderungen im Unternehmen selbst oder Umfeldveränderungen können jederzeit eine Anpassung der Organisation erforderlich machen. Die Überprüfung ist durch eine unabhängige Prüfinstanz vorzunehmen (z.B. die Revision).

**: Kontrolle**  
Risikomanagementsysteme sollten permanent auf ihre Funktionsfähigkeit untersucht werden.

## : Finanzrisikomanagement integrieren

Als Finanzrisikomanagement (Financial Risk Management) bezeichnet man denjenigen Teil des Risikomanagements, der sich mit Risiken befasst, die sich aus Preisveränderungen von Vermögenspositionen ergeben, für die es einen organisierten Markt gibt. Im Schwerpunkt befasst sich das Finanzrisikomanagement mit Währungsrisiken, Zinsänderungsrisiken und der Veränderung von Rohstoffpreisen (Commodities). Eine organisatorische Einbindung wird in der Regel über die Benennung von Risikoverantwortlichen oder Risikoeignern erfolgen. Dies kann in der Form geschehen, dass z.B. aus dem Treasury Mitarbeitern bestimmte Finanzrisiken zugeordnet werden und diese fachliche Ansprechpartner für diese Risiken sind. Jeder Risikoverantwortliche kümmert sich um die Überwachung von Risikofeldern und Einzelrisiken und überwacht die wichtigsten Risiken im Unternehmen. Zusammenfassend zeigen sich folgende Ansatzpunkte für die Nutzung des Treasury- und Controlling-Instrumentariums für Aufgaben des Risikomanagements:

- Zunächst sollten sämtliche wesentliche Prämissen und Annahmen der Planung transparent zusammengefasst werden.
- Mögliche Abweichungen von diesen Prämissen, die der Planung zugrunde liegen, sind als Risiken zu interpretieren und auch mittels Verteilungsfunktionen zu modellieren.
- Schließlich weisen die bestehenden und in der Vergangenheit gebildeten Rückstellungen auf Risiken hin, die im Rahmen des Risikomanagements zu erfassen sind.

Damit wird klar, dass das Finanzrisikomanagement genauso wie z.B. das Qualitätsmanagement

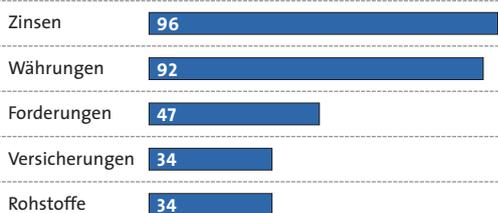
oder Controlling problemlos in das Gesamtrisikomanagement integriert werden kann. Fachlich mag es Unterschiede geben, methodisch jedoch sind die Unterschiede nicht sehr groß. Die Quantifizierung durch Verteilungsfunktionen beispielsweise ist auch für andere Bereiche des Gesamtrisikomanagements sinnvoll und etabliert. Für Teilaspekte sind besondere Inhalte wie z.B. zur Quantifizierung der Kursentwicklung von Währungen, Zinsen oder Rohstoffpreisen existent und die Anforderungen an die statistischen Verfahren, die zur Quantifizierung von Marktpreisrisiken auf historische Kursbewegungen ansetzen, sind dabei meist anspruchsvoll. Trotzdem sind diese Aufgaben im Gesamtkontext prinzipiell nicht völlig losgelöst von denen in anderen Bereichen des Risikomanagements.

Die Notwendigkeit und Vorteile einer derartigen Integration werden auch auf der methodischen Seite sichtbar. Nur wenn die Finanzrisiken mit anderen Unternehmensrisiken (z.B. mögliche Absatzschwankungen und operationelle Risiken) gemeinsam im Kontext der Planung aggregiert werden, kann unter Berücksichtigung von bestehenden Risikodiversifikationseffekten der Gesamtrisikoumfang des Unternehmens berechnet werden. Dieser ist die Grundlage für die Ableitung beispielsweise eines risikogerechten Eigenkapitalbedarfs und die Beurteilung der Planungssicherheit. Nur durch solche planungsbasierten Risikoaggregationsmodelle, die mittels Monte-Carlo-Simulation eine große repräsentative Anzahl möglicher Zukunftsszenarien eines Unternehmens berechnen, können entsprechend auch beispielsweise die Abhängigkeit von Währungsrisiken und Absatzmengenrisiken im Ausland adäquat erfasst werden. Nur auf diese Weise kann die Bedeutung auch von Instrumenten des Finanzrisikomanagements beispielsweise für die Stabilisierung des zukünftigen Unternehmensratings verdeutlicht werden.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die organisatorischen Grundanforderungen eines Risikomanagements auch für den Bereich der Finanzrisiken gelten und das Finanzrisikomanagement organisatorisch im Kontext des unternehmensweiten Risikomanagements integriert werden muss. Zudem gibt es bei der Aggregation der Finanzrisiken auf Basis eines Unternehmensmodells, das alle Risiken, auch die Nichtfinanzrisiken, einbezieht, erhebliche Vorteile. ||

**: Integration**  
Finanzrisiken sollten organisatorisch in das unternehmensweite Risikomanagement integriert werden.

### Welche Risiken werden im Treasury gemanaget (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Quellen: BayernLB; F.A.Z.-Institut