

Der neue IDW PS 340 n.F. (2020) für die Prüfung der Risikofrüherkennungssysteme

Verbesserungen und Unschärfen



Prof. Dr. Werner Gleißner,
 FutureValue Group AG (Vorstand)
 TU Dresden (BWL, insb. Risikomanagement)
 kontakt@futurevalue.de
 www.futurevalue.de
 www.werner-gleissner.de

Liebe Leserinnen und Leser,

seit Juni 2020 ist der neue IDW Prüfungsstandard 340 verfügbar. Es ist zunächst anzumerken, dass dieser, anders als der DIIR RS Nr. 2, nur gesetzliche Anforderungen aus §91 AktG betrachtet und nicht diejenigen aus §93 AktG (Business Judgement Rule). Basierend auf dem IDW PS 340 wird geprüft, ob ein Unternehmen in der Lage ist, mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§91 AktG) früh zu erkennen. Ob und inwieweit im Sinne der Business Judgement Rule Risikoinformationen bei der Vorbereitung

„unternehmerischer Entscheidungen“ (§93 AktG) Berücksichtigung finden, ist dagegen nicht im Fokus. Stärker betont wird nun die Pflicht eines Unternehmens zur Risikoaggregation der (Brutto-)Risikotragfähigkeit (Risikodeckungspotenzial). Zudem wird klargestellt, dass bei der Risikoquantifizierung letztlich „Netto-Risiken“ zu zeigen sind. Auf die notwendige Betrachtung möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen durch die „Herabsetzung des Ratings“ oder einer Verletzung von Kreditklauseln („Covenants“) wird nun hingewiesen. Die wesentlichen Grundelemente eines Risikofrüherkennungssystems und die Dokumentationspflichten des Unternehmens werden ebenfalls präzisiert.

Die Präzisierungen im IDW PS 340 n.F. waren notwendig, weil

1. Rahmenbedingungen sich geändert haben (siehe Basel II) und
2. empirische Studien zeigen, dass die heute implementierten Risikofrüherkennungssysteme die gesetzlichen Mindestanforderungen meist nicht erfüllen.

Wie gravierend die Defizite sind, zeigen die aktuelle Studie von Köhlbrandt/Gleißner/Günther (Corporate Finance, Heft 7-8/2020, S. 250-259) und die „Benchmark-Studie Risikomanagement“ 2020 von Deloitte. Es ist erschreckend, dass gemäß der Umfrage von Deloitte 43% der Unternehmen angeben,

die „Addition von Schadenserwartungswerten“ vorzunehmen. Besonders erschreckend ist, dass viele Abschlussprüfer offenbar bisher nicht klarstellen, dass dies kein geeignetes Risikoaggregationsverfahren ist. Dies ist leicht zu erkennen:

Angenommen ein Unternehmen mit Eigenkapital 80 hat genau zwei Risiken, R1 und R2. R1 hat eine erwartete Schadenshöhe von 200 und eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 10%. R2 eine erwartete Schadenshöhe von 100 und eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 20%. Der Gesamtschadenserwartungswert ist damit $200 \times 10\% + 100 \times 20\% = 40$ und kleiner als das Eigenkapital. Aber jeder Risikoeinschlag führt zur Überschuldung und ist bestandsgefährdend.

Zudem scheinen nur 18% der Unternehmen die Liquiditätsreserven des Unternehmens mit dem Risikoumfang zu vergleichen, obwohl heute Illiquidität – und nicht Überschuldung – die Hauptbedrohung darstellt. Die vom IDW PS 340 nun (wie auch schon im DIIR RS Nr. 2, 2018) geforderten Risikotragfähigkeitskonzepte fehlen bei 52% der befragten Unternehmen. Die Studienergebnisse zeigen, wie wichtig es ist, dass der IDW PS 340 n.F. nun die Bedeutung der Risikoaggregation zur Identifikation möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken deutlich betont. Aber genau hier hat der IDW PS 340 n.F. eine sehr problematische Unschärfe. Die Anforderung an die Risiko-

aggregation, die Betrachtung auch der Kombinationswirkungen von Einzelrisiken, wird zwar deutlich. Es wird aber nicht klargestellt, dass die Erfüllung dieser Anforderung aber eine Analyse einer großen repräsentativen Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien fordert, typischerweise also eine Monte-Carlo-Simulation der Risiken mit Bezug auf die Unternehmensplanung (und damit die Risikotragfähigkeit). Die heute noch in der Praxis vorzufindenden „qualitativen Verfahren“ oder die „Addition von Schadenserwartungswerten von Risiken“ zur Bestimmung der Gesamtrisikoposition sind keine geeigneten Verfahren und helfen nicht, die

gesetzlichen Mindestanforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem zu erfüllen.

Zu hoffen bleibt, dass trotz der „Formulierungsunschärfe“ mit dem neuen IDW PS 340 n.F. die Abschlussprüfer nun (endlich) prüfen, ob das Risikofrüherkennungssystem eines Unternehmens tatsächlich „bestandsgefährdende Entwicklungen“, auch aus Kombinationseffekten von Risiken, erkennen kann. Dies geschieht offenbar bisher nicht, wie obige Studienergebnisse zeigen. Entsprechend der Anforderungen des DIIR RS Nr. 2 sollte die Methode der Risikoaggregation zukünftig ein zentrales Prüfungsfeld

werden. Ohne eine simulationsbasierte Risikoaggregation ist eine Erfüllung der zentralen gesetzlichen Mindestanforderungen i.d.R. nicht möglich und die Monte-Carlo-Simulation ist damit eine Schlüsseltechnologie des Risikomanagements (siehe Angermüller et al., „Gemeinsame Stellungnahme zum IDW EPS 340“, 21.1.2020). ■

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen,

Prof. Dr. Werner Gleißner

Arbeitskreis Strategisches Risikomanagement

Grundprinzipien der künstlichen Intelligenz, Nutzen und Auswirkungen auf das strategische Risikomanagement



Viel wird und oft mit einem gewissen Mythos über KI gesprochen – von vielversprechenden Chancen bis zu der Menschheit ausrottende Möglichkeiten. Wir haben KI deshalb als Thema für das am 26.05.2020 noch online stattgefundene Arbeitskreismeeting gewählt.

Herr Dimitrios Geromichalos, Geschäftsführer der RiskDataScience hat die verschiedenen Begriffe wie KI, Data Science, Machine und Deep Learning erklärt und die unterschiedlichen Verfahren dargelegt. So können Algorithmen mittels Trainingsdaten neue Daten kreieren, es wird nach Gemeinsamkeiten gesucht (Assoziationsanalyse), nach vorgegebenen Kategorien werden Daten Clustern zugeordnet (Cluster Erkennung) oder es werden Daten ermittelt, die sich stark von den übrigen unterscheiden (Ausreißer Detektion), um nur einige der vielfältigen Teilgebiete zu nennen. Interessant waren die Anwendungsbeispiele für das Risikomanagement insbesondere Prognosen, Unterstützung von Frühwarnsystemen z. B. von Kreditrisiken, komplexe Mustererkennung, Auswertung von nichtlinearen Zusammenhängen z.B. zur Marktsegmentierung oder zur Betrugserkennung. Der Ein-

satz effektiver Data Science-Verfahren kann die Informationsbasis deutlich verbessern und Zusammenhänge wesentlich besser erkennen lassen. Prozesse können durch bessere Analysen, höhere Flexibilität und adäquatere Darstellung von Ergebnissen optimiert und Kosten gesenkt werden.

Aber die Nutzung von KI-Verfahren bietet neben den Chancen auch spezifische Risiken. So können KI-Verfahren zu Fehlentscheidungen führen und sind selbst fehleranfällig. Zudem bieten KI-Verfahren neuartige Sicherheitsrisiken und ermöglichen entsprechende dolose Handlungen. Auch können KI-Verfahren zu Diskriminierung und Ethik-Verstößen führen. Schließlich besteht die Gefahr einer unbedachten Overreliance. Jedenfalls bieten KI-Verfahren, sofern sachgerecht angewendet, das Potential und ungeahnte Möglichkeiten für eine deutliche Verbesserung des Risikomanagements. Schließlich geht es im strategischen Risikomanagement darum, die wesentlichen Beeinträchtigungen der Erfolgspotentiale eines Unternehmens in der Zukunft frühzeitig zu erkennen und daraus die „richtigen“ – nämlich die als opportun erscheinenden Entscheidungen aus den strategischen

Handlungsoptionen in Hinblick auf einen nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu treffen.

Gestalten wir gemeinsam die Zukunft! Bei Interesse am Mitwirken und Erfahrungsaustausch des Arbeitskreises Strategisches Risikomanagement wenden Sie sich bitte an brigitta.john@rma-ev.org. ■

Impressum

Ralf Kimpel
 Vorsitzender des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V.
 ralf.kimpel@rma-ev.org, V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle
 RMA Risk Management & Rating Association e.V.
 Zeppelinstr. 73, D-81669 München
 Tel.: +49.(0)1801 - RMA TEL (762 835)
 Fax: +49.(0)1801 - RMA FAX (762 329)
 office@rma-ev.org, www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner
 fachartikel@futurevalue.de, Tel.: 0711 79735830

Neue Fassung des Prüfungsstandards IDW PS 340 veröffentlicht – RMA-Webinar erläutert die Änderungen

Am 25. Juni wurde seitens des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) die Neufassung des Prüfungsstandards PS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems gemäß § 317 Abs. 4 HGB verabschiedet und in der Folge Anfang Juli veröffentlicht.

Zeitnah nach der Bekanntmachung am 10. Juli haben Daniel Oehlmann (Deloitte) und Jan Offerhaus (RMA/Offerhaus Management Consulting) vom RMA-Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ die Inhalte der Neufassung und die Konsequenzen für Unternehmen in einem Webinar den interessierten RMA-Mitgliedern und weiteren Teilnehmern erläutert. Mit knapp 80 Zusehern war der Zuspruch recht groß. Im Folgenden werden die Inhalte des Webinars auszugsweise vorgestellt. Die hier geäußerte kritische Sicht auf Teile der Neuregelungen ist die der RMA, wie sie auch in der Stellungnahme im Konsultationsprozess des IDW zum Ausdruck kam.

- ▶ Klarstellungen zur Ausgestaltung der Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG bei Konzernen
- ▶ Klarstellungen zur Betrachtung von „Netto-Risiken“ sowie zur Risikosteuerung als Bestandteil der zu prüfenden Grundelemente eines Risikofrüherkennungssystems
- ▶ Verdeutlichung der Dokumentationspflichten des Unternehmens unter Berücksichtigung der zwischenzeitlich ergangenen Rechtsprechung
- ▶ Stärkere Berücksichtigung von identifizierten Mängeln im Prüfungsbericht

Diese Schwerpunktsetzungen und damit verbundenen Intentionen sind aus Sicht der RMA explizit zu begrüßen. Allerdings finden sich im eigentlichen Text des Standards nicht alle Schwerpunktsetzungen in der erwähnten Konsequenz wieder bzw. fehlen Präzisierungen oder klare Definitionen. Im Rahmen des Review-Prozesses wurden von Seiten der RMA dementsprechend Anpassungsvorschläge eingebracht. Diese wurden teilweise berücksichtigt. Dementsprechend geht die Neufassung in die richtige Richtung.

Die für Unternehmen sicherlich stärksten Veränderungen ergeben sich durch die Betonung der Pflichten in Bezug auf Risikotragfähigkeit und Risikoaggregation. **PS 340 n.F. definiert dabei Risikotragfähigkeit wie folgt:**

Richtigerweise gibt PS 340 n.F. vor, dass eine Beurteilung der individuellen Risikotragfähigkeit des Unternehmens notwendig ist, um der gesetzlichen Anforderung gemäß § 91 Abs. 2 AktG zur Identifizierung von bestandsgefährdenden Entwicklungen Rechnung zu tragen. Der Gesetzestext muss aus betriebswirtschaftlicher Sicht jedoch adäquat interpretiert werden, um wirklich die Beurteilung von Bestandsgefährdung und Risikotragfähigkeit zu operationalisieren. Schließlich ist de facto jedes Unternehmen jederzeit in seinem Bestand gefährdet. Selbst bei Unternehmen mit einem effektiven Risikomanagement und einem wenig volatilen Unternehmensumfeld lassen sich Extremszenarien (mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit) für das (gleichzeitige) Eintreten von Risiken vorstellen, die als Resultat zu einer Gefährdung des Unternehmensbestands führen.

Zu einer Operationalisierung der Identifikation von bestandsgefährdenden Entwicklungen gehört also zunächst einmal – im Rahmen der Risikostrategie – die Definition der kritischen, maximal akzeptablen Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Unternehmensinsolvenz. Die Unternehmensinsolvenz ist nämlich der Ausdruck dessen, dass der Bestand des Unternehmens nicht mehr gegeben ist. Zur Operationalisierung der Risikotragfähigkeitsermittlung gehört als nächstes die Definition und Berechnung von Kennzahlen, die den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens zum Risikodeckungspotenzial des Unternehmens in Beziehung setzen. Hierzu kann z.B. der Gesamtrisikoumfang mit einem Konfidenzniveau berechnet werden, welches aus der maximal akzeptablen Insolvenzwahrscheinlichkeit abgeleitet ist. Wenn das Risikodeckungspotenzial den so berechneten Gesamtrisikoumfang übersteigt, dann ist kein kritischer Grad der Bestandsgefährdung gegeben. Alternativ bzw. zusätzlich kann die Wahrscheinlichkeit ermittelt werden, dass das Risikodeckungspotenzial durch die Gesamtheit der Risiken aufgezehrt wird und somit der Unternehmensbestand nicht mehr gegeben ist.

Eine solche Operationalisierung des Risikotragfähigkeitskonzepts ist jedoch durch PS 340 n.F. nicht definiert und vorgegeben. Die Definition von Risikotragfähigkeit in PS 340 n.F. bleibt unpräzise und beschreibt eher die Größe, die typischerweise als Risikodeckungspotenzial bezeichnet wird. Dennoch setzt PS 340 n.F. mit der Betonung der Risikotragfähigkeit den richtigen Impuls.

Hervorgehoben wird in der Neufassung von PS 340 die Thematik der Risikoaggregation, also die Notwendigkeit, das Zusammenwirken verschiedener Risiken adäquat abzubilden, wie folgt:

Bereits bei einzelnen Risiken sind Aussagen zum Grad des Risikos in rein qualitativer Form nicht ausreichend, da die Komplexität von Verteilungen zukünftiger Ereignisse (darum geht es bei Aussagen zum Risiko) sich nicht ohne ein entsprechendes quantitatives Instrumentarium abbilden lässt. Bei der Identifizierung von bestandsgefährdenden Entwicklungen geht es jedoch nicht nur um einzelne Risiken, sondern um die Abschätzung des Gesamtrisikoumfangs des jeweiligen Unternehmens. Die Zusammenhänge zwischen einzelnen Risiken und das Zusammenwirken von Risikoeffekten über den jeweiligen Betrachtungszeitraum verlangen eine adäquate quantitative Aggregation. Nur eine solche quantitative Risikoaggregation erlaubt es auch dem Prüfer zu validieren, ob die Ermittlung des Gesamtrisikoumfangs adäquat erfolgt ist. Rein qualitative Aussagen darüber, dass der Gesamtrisikoumfang im Verhältnis zum Risikodeckungspotenzial des Unternehmens kein Anzeichen für eine Bestandsgefährdung ist, lassen sich kaum überprüfen und validieren.

Die weiteren Aspekte der Neufassung von PS 340 wie u.a. die verstärkte Prüfung auch der Risikosteuerungsmaßnahmen, die adäquate Berücksichtigung von Risiken aus Tochtergesellschaften und anderen Konzerneinheiten und das rechtzeitige Erkennen von Risiken in einem handlungsorientierten Zeithorizont wurden im Webinar ebenfalls vorgestellt und erläutert.

Was bedeutet dies für die Unternehmen?

Auch wenn der neue PS 340 nicht in allen Punkten als ausreichend präzise und detailliert genug erscheint, so wird sich für Unternehmen dennoch ein gewisser Anpassungsbedarf ergeben. Es wird dabei abzuwarten sein, wie

DEFINITION RISIKOTRAGFÄHIGKEIT

(IDW PS 340 n.F., Tz 8c)

Maximales Risikoausmaß welches das Unternehmen ...

... ohne Gefährdung seines eigenen Fortbestands ...

... im Zeitablauf tragen kann.

„Die Methode der Bestimmung der Risikotragfähigkeit liegen im Ermessen des Unternehmens“ (IDW PS 340 n.F., Tz 10)

Die Inhalte der Neufassung von PS 340

Gemäß Angaben vom IDW selbst sollte die Neufassung insbesondere folgenden Schwerpunktsetzungen Rechnung tragen:

- ▶ Konkretisierung der Grundelemente eines Risikofrüherkennungssystems in Anlehnung an IDW PS 980 und IDW PS 981
- ▶ Betonung der Pflichten eines Unternehmens in Bezug auf die Risikotragfähigkeit und Risikoaggregation

RISIKOAGGREGATION UND INTERDEPENDENZEN:

Bestandsgefährdende Entwicklungen können aus dem **Zusammenwirkung mehrerer Risiken** resultieren, die bei isolierter Betrachtung an sich nicht bestandsgefährdend sind. (Tz. 11)

Bei der Beurteilung, ob eine bestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, ist daher eine Aggregation der Risiken vorzunehmen. (Tz. 11)

Interdependenzen werden analysiert und berücksichtigt. (Tz. 18)

Um die Anforderungen an eine adäquate Risikoaggregation zu erfüllen, reichen aus Sicht der RMA rein qualitative Aussagen zur Gesamtrisikosituation des Unternehmens im Vergleich zum vorhandenen Risikodeckungspotenzial des Unternehmens jedoch nicht aus. Hier bleibt die Neufassung von PS 340 zu allgemein, da zum einen in Tz. 10 eine Methodenfreiheit ohne explizite Einschränkungen postuliert wird und zum anderen in den Anwendungshinweisen quantitative wie qualitative Verfahren als Möglichkeiten genannt werden.

Prüfer und zu prüfende Unternehmen im einzelnen PS 340 n.F. dann interpretieren. Insbesondere bei den oben genannten Aspekten von Risikotragfähigkeit und Risikoaggregation dürfte es durchaus der Fall sein, dass durch die Diskussion dieser Themen bei Prüfern und Unternehmen die notwendigen adäquaten Operationalisierungen der Risikotragfähigkeit und in den meisten Fällen auch notwendigerweise quantitative Methoden der Risikoaggregation resultieren.

Folgende Vorbereitungsmaßnahmen sind für Unternehmen in jedem Fall anzugehen:

- ▶ Aufgrund der Anwendung von PS 340 n.F. erstmals für Abschlussprüfungen von Berichtszeiträumen, die nach dem 31.12.2020 beginnen, sollten Unternehmen bereits jetzt etwaigen Bedarf zur Anpassung des RMS identifizieren!
- ▶ Die entsprechenden Konzepte zur Anpassung sollten frühzeitig in den Gremien genehmigt werden.
- ▶ Eine Abstimmung mit dem Abschlussprüfer ist anzuraten.
- ▶ „Neuralgische Punkte“:
 - Risikotragfähigkeitskonzept (insbesondere: Was ist die maximal akzeptable Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Bestandsgefährdung durch Insolvenz / Illiquidität? Welche Kennzahlen sollen für die Bemessung der Risikotragfähigkeit im Unternehmen verwendet werden?)

- Interdependenzen und Risikoaggregation
- Prüffähigkeit der Risikosteuerung
- Zeithorizont(e)
- Vollständigkeit (Rechtliche Risiken? Beteiligungen? Compliance-Risiken?)

Für Unternehmen, die den Austausch zu diesen Themen suchen, führt die RMA weitere Webinare durch. Sobald weitere Lockerungen der Corona-Regelungen es erlauben, werden auch wieder Arbeitskreissitzungen in Präsenzform durchgeführt werden, in denen sich interessierte austauschen können.

Bei Interesse am Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ wenden Sie sich bitte an jan.offerhaus@rma-ev.org. ■

Plan B

Wie Unternehmen trotz Corona liquide und zukunftsfähig bleiben

Einen Umsatzeinbruch von bis zu 50 Prozent verzeichnen Automobilzulieferer, automobilnahe Dienstleister und Maschinenbauer im Mai verglichen zum Vorjahr. Das hohe Niveau von 2019 wird vermutlich erst wieder 2022 erreicht, prognostizieren Experten. Die Folge: Überkapazitäten und damit einhergehend eine Marktkonsolidierung, die vor allem den Mittelstand trifft. Prof. Dr. Wolfgang Biegert, stellv. Vorsitzender des Vorstands der Risk Management & Rating Association (RMA) e.V. und Honorarprofessor für Banking, Finance, Rating and Risk an der SRH Fernhochschule – The Mobile University, und Dr. Harald Balzer, Gründer und Vorstandsvorsitzender der CONCEPT AG, erklären, wie Unternehmen zügig einen Plan B entwickeln, um die negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie zu überstehen und den sich verschärfenden Anforderungen der Finanzpartner zu genügen.

Herr Dr. Balzer, die Corona-Pandemie hat Teile der Wirtschaft in schwere Turbulenzen gestürzt. Die Politik versucht mit finanziellen Rettungspaketen in noch nie dagewesener Höhe, Unternehmen durch die Krise zu helfen. Reicht das aus oder braucht es andere Maßnahmen, auch auf Seiten der Firmen?



Prof. Dr. Wolfgang Biegert, stellv. Vorsitzender des Vorstands der Risk Management & Rating Association RMA e.V. und Honorarprofessor für Banking, Finance, Rating and Risk an der SRH Fernhochschule – The Mobile University

H. Balzer: Die staatlichen Unterstützungen verschaffen den Unternehmen Luft zum Atmen und Zeit, um einen Plan B vor der anzunehmenden Marktentwicklung zu erarbeiten. Da derzeit niemand weiß, wann sich genau die Konjunktur wieder wie stark belebt oder wie lange der vereinfachte Zugang zu Kurzarbeit bestehen bleibt, liegt es in der Verantwortung der Unternehmer, Perspektiven für das zweite Halbjahr und 2021 zu entwickeln. Im Zuliefererumfeld lagen in der Vergangenheit die durchschnittlichen EBIT-Raten zwischen fünf und acht Prozent. Angesichts der drastischen Rückgänge können Unternehmen diese Werte nicht mehr realisieren und werden ihr Break-even-Niveau beim Ergebnis absenken müssen. Das funktioniert nur, wenn sie Strukturen verändern. Dafür brauchen sie einen Plan B und ein Kriterium, wann sie ihn in die Tat umsetzen. Das kann beispielsweise die Höhe der freien Liquidität einschließlich der heutigen Kreditlinie sein.



Dr. Harald Balzer, Gründer und Vorstandsvorsitzender der CONCEPT AG

Herr Professor Biegert, wie ist die Situation für Unternehmen, die einen Kredit benötigen?

W. Biegert: Schon vor der Corona-Krise haben wir beobachtet, dass sich die Banken angesichts der abflauenden Konjunktur bei der Kreditvergabe zurückhielten, wodurch sich das Klima zwischen Finanzinstituten und Unternehmen verschlechterte. Da die Banken ihr Risiko aus dem Kreditgeschäft minimieren wollen, etwa indem sie mehr Sicherheiten verlangen oder höhere Anforderungen stellen, insbesondere zur Offenlegung und Dokumentation von Informationen aus dem betrieblichen Finanzwesen, wird es für den Mittelstand aufwändiger, langwieriger und schwieriger werden, einen Kredit zu bekommen.

Fehlendes Kapital ist oft nicht der einzige Grund, wenn im Mittelstand eine Insolvenz droht. Welche anderen Bereiche sollten Mit-

telständler im Blick haben, um Gefahren zu erkennen und ihr Unternehmen zu stabilisieren?

H. Balzer: Eine Gefahr für mittelständische Unternehmen im automobilen Umfeld und dem Maschinenbau besteht darin, dass Kunden Aufträge abziehen und bei der Konkurrenz platzieren. Deswegen sollten Unternehmen, bevor sie an der Kostenschraube drehen, immer zuerst ihr bestehendes Geschäft sichern und sich fragen, wie attraktiv und wettbewerbsfähig sie noch sind. Bei dem insgesamt mittelfristig rückläufigen Marktvolumen, das wir derzeit sehen, kann die branchenmäßige Diversifizierung eine gute Strategie sein. Wenn Automobilzulieferer ihr hohes technisches Know-how und den vorhandenen Maschinenpark nutzen, um beispielsweise für Consumer-Märkte zu fertigen, können sie sich unserer Erfahrung nach gute Preise sichern.

Welche Empfehlung zur Unternehmensfinanzierung haben Sie für Unternehmen, die jetzt die Weichen für die Zukunft neu stellen?

W. Biegert: Bei der Kreditvergabe erwarten Banken eine wesentlich höhere Transparenz über wirtschaftliche und finanzielle Verhältnisse als bisher. Das beinhaltet noch überzeugendere, komplexere Darstellungen der Managementqualität, des Geschäftsmodells und der Prozesse, so dass alle relevanten betrieblichen Abläufe für die Banken nachvollziehbar werden. Eine derart umfassende Finanzkommunikation ist für viele Betriebe nicht selbstverständlich, sondern wird oft sträflich vernachlässigt. Doch damit Unternehmen überhaupt die richtigen Investitionsentscheidungen treffen können, empfehle ich, die Banken frühzeitig mit ins Boot zu holen. Denn nur, wenn die Unternehmensfinanzierung gesichert ist und demzufolge auch die Liquidität, ist es möglich, neue Pläne zu verfolgen.

Was sind denn in der gegenwärtigen Lage die besten Bausteine, um Unternehmen zukunftsorientiert neu aufzustellen?

H. Balzer: Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Restrukturierung ist ein ganzheitliches Stabilisierungskonzept. Das beginnt mit dem Produktportfolio und der Analyse, welche Produkte Gewinne bringen, Kosten decken oder zu Verlusten führen. Daraus leitet sich das Break-even-Niveau ab ausgehend von

dem zu erwartenden Geschäft in der Zukunft. Um eine möglichst hohe Produktivität und optimale Kostenstruktur zu erreichen, ist es ratsam zu untersuchen, an welchem Standort mit welcher Kapazität produziert werden sollte. Daran schließt sich die Betrachtung der Führungs- und Organisationsstruktur an, da die Personal- und Materialkosten mit zusammen 70 bis 80 Prozent ein gewichtiger Faktor sind. Hier schauen wir im Overheadbereich ebenso wie in der Fertigung, wie sich interne Prozesse durch Digitalisierung optimieren lassen, etwa indem Daten geschickter und mit weniger manuellem Aufwand verarbeitet werden als bisher. Last but not least geht es um das Geschäftsmodell und die Weiterentwicklung neben dem angestammten Kerngeschäft hinein in wachsende Märkte.

Um Zukunftspläne umzusetzen, benötigen Unternehmen Kredite. Welche Kriterien sollten sie schon heute bedenken, um in späteren Ratingverfahren gut abzuschneiden?

W. Biegert: Der Zusammenhang zwischen Ratingergebnis und Kreditkonditionen wird durch die Corona-Krise noch bedeutender. Ein Unternehmensrating setzt sich aus qualitativ „weichen“ und quantitativ „harten“ Faktoren zusammen. Die zentrale Aufgabe des Managements ist es, alle Faktoren permanent zu optimieren und auch die weichen, nicht messbaren Faktoren, wie die künftige Wettbewerbsfähigkeit oder die Unternehmerpersönlichkeit, den Banken gegenüber gut zu erläutern. Umgekehrt sollten Unternehmen nachfragen, wie Bewertungen zustande gekommen sind, um gegebenenfalls einer Einschätzung entgegenzuwirken.

Unabhängig von der aktuellen Lage ist und bleibt ein entscheidendes Kriterium das Eigenkapital, das es zu erhöhen oder mindestens zu halten gilt. Denn unterdurchschnittliche Quoten werden zukünftig noch stärker als bisher zu Problemen bei der Kreditvergabe führen. ■



Risk Management & Rating Association e.V. www.rma-ev.org

RMA Marketplace

Sie suchen ...

Dienstleistungen & Softwarelösungen zu den Themen Risiko-, Compliance-, Versicherungsmanagement & Rating

Sie bieten ...

Wir bringen Sie zusammen: www.rma-ev.org/marketplace

