

---

# **Risikomanagement und Rating**

Horst Wildemann

---

---

Horst Wildemann

Risikomanagement und Rating

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG  
1. Auflage 2006

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie:  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Wildemann, Horst:**

**Risikomanagement und Rating**

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum, 2006

ISBN 3-937236-26-0

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druckerei:

Hofmann GmbH & Co. KG, Traunreut

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

---

---

# Vorwort

Operative und strategische Risiken haben in den vergangenen Jahren merklich zugenommen, wie die jüngsten Unternehmensinsolvenzstatistiken belegen. So resultieren aus Konstruktionsfehlern in der Forschung & Entwicklung Produkthaftungsrisiken. In der Beschaffung führen Lieferanteninsolvenzen zu Betriebsunterbrechungsrisiken. Ferner bewirken unzureichend koordinierte Anläufe in der Produktion ein Verzögerungsrisiko beim Start of Production. Die Auswirkungen von Risiken dieser Art führen Unternehmen oft in die Verlustzone. Nicht selten gefährden sie auch den Fortbestand des Unternehmens.

Die Übernahme von Risiken ist ein wesensbestimmendes Merkmal jeder unternehmerischen Tätigkeit. Ein Unternehmen muss die von ihm bereits eingegangenen und noch einzugehenden Risiken identifizieren, messen sowie steuern und regeln, wenn es seinen Bestand langfristig sichern will. Mit dem KonTraG wurde die Grundlage zur Betrachtung der Risiken im unternehmerischen Umfeld geschaffen. Darüber hinaus fordert der zweite Basler Akkord eine Auseinandersetzung mit der Risikoposition des Unternehmens, da das Rating bei der Fremdkapitalaufnahme zu einem obligatorischen Bestandteil des Kreditvergabeprozesses wird. Die Finanzierungskosten hängen dabei maßgeblich von der Risikoposition des Unternehmens ab.

Diese Veröffentlichung ist im Rahmen des Forschungsprojekts „Wertorientiertes Risikomanagement zur Verbesserung der Risikoposition von KMU“ entstanden. Die Methoden und Vorgehensweisen wurden in Arbeitskreissitzungen und Schulungen mit Geschäftsführern, Risikomanagern, Banken und Ratingagenturen diskutiert und in mehreren Unternehmen erfolgreich angewandt. Die Erkenntnisse sind zu einer Handlungsanleitung zusammengefasst worden, die sich zum Ziel gesetzt hat, Risikopotenziale in der Forschung & Entwicklung, Beschaffung, der Produktion, im Absatz und in der Logistik zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Zusammenführung identifizierter Einzelrisiken zu Steuerungsgrößen für das Unternehmen zur Optimierung der gesamten Unternehmensrisikoposition. Für Kreditinstitute und Ratingagenturen werden Handlungsempfehlungen zur Bewertung leistungswirtschaftlicher Risikopotenziale beim Rating aufgezeigt. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen wird erörtert, wie die Vorbereitung auf das

Rating erfolgen sollte, um die Fremdkapitalkosten zu optimieren. Das Buch bietet Unternehmen eine Anleitung zur erfolgreichen Implementierung eines Risikomanagement-Systems.

In der Aufbereitung dieses Buchs wurde ich von meinen Mitarbeitern Herrn Dipl.-Kfm. Marc Oliver Arens, Herrn Dipl. Wirtsch.-Ing. Florian Bergener, Herrn Dr. Marco Heck, Herrn Dipl.-Ing., Dipl. Wirtsch.-Ing. Maik Steinmetz und Herrn Dipl.-Kfm., M.B.A. Thomas Zawisla unterstützt. Ganz besonders bedanke ich mich bei der Stiftung Industrieforschung e. V. für die Förderung sowie die hieran beteiligten Unternehmen, Banken und Ratingagenturen.

München, im Mai 2005

Horst Wildemann

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Zielsetzungen und methodisches Vorgehen .....	10
1.2	Kennzeichnung der empirischen Basis .....	17
<b>2</b>	<b>Risikomanagement und Rating .....</b>	<b>20</b>
2.1	Spezifische Risiken bei KMU .....	20
2.2	Risikomanagement-Systeme .....	26
2.3	Rating .....	35
<b>3</b>	<b>Referenzmodell zum leistungswirtschaftlichen Risikomanagement .....</b>	<b>45</b>
3.1	Zielsetzungen .....	45
3.2	Komponenten des Risikomanagements .....	49
3.2.1	Risikopolitische Grundsätze .....	49
3.2.2	Risikomanagement-Prozess .....	53
3.2.3	Kontrolle des Risikomanagement-Prozesses .....	59
3.2.4	Risikoberichterstattung .....	60
3.3	Risikomanagement-Organisation .....	66
3.4	Empirische Untersuchung .....	72
<b>4</b>	<b>Gestaltung des Risikomanagements im Leistungserstellungsprozess .....</b>	<b>83</b>
4.1	Forschung- und Entwicklung .....	83
4.1.1	Risiken in der Forschung & Entwicklung .....	95
4.1.2	Risikoidentifikation .....	108

4.1.3	Risikoanalyse und -bewertung .....	111
4.1.4	Risikohandhabung .....	115
4.1.5	Risikoüberwachung .....	117
4.2	Beschaffung .....	120
4.2.1	Risiken in der Beschaffung .....	122
4.2.2	Einflussgrößen auf Risiken in der Beschaffung ..	129
4.2.3	Bewertung von Beschaffungsrisiken und der Eintrittswahrscheinlichkeit .....	134
4.2.4	Risikomanagement in der Beschaffung .....	137
4.3	Produktion .....	162
4.3.1	Kennzeichnung der empirischen Analyse .....	162
4.3.2	Risiken in der Produktion .....	165
4.3.3	Einflussgrößen auf die Risikosituation in der Produktion .....	169
4.3.4	Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit von Risikowirkungen .....	177
4.3.5	Risikoidentifikation .....	181
4.3.6	Risikoanalyse und -bewertung .....	186
4.3.7	Risikohandhabung .....	196
4.3.8	Risikoüberwachung .....	207
4.4	Absatz .....	211
4.4.1	Risiken im Absatzbereich .....	219
4.4.2	Risikoanalyse und -bewertung .....	223
4.4.3	Risikohandhabung .....	225
4.4.4	Risikoüberwachung .....	233

---

# 1 Einleitung

Immer kürzer werdende Markt-, Produkt- und Technologielebenszyklen führen zu einem stetig kürzeren Time to Market mit verkürzten Amortisationszeiten. Konjunkturelle Auf- und Abschwünge nehmen zu und schlagen ungepuffert auf die Unternehmen durch. Darüber hinaus verursachen rasante technologische Neuentwicklungen in einem globalen Wettbewerb eine stetig ansteigende technische Komplexität. Diese technische Komplexität wird marktseitig zusätzlich durch die zunehmende Individualisierung der Kundenanforderungen, verbunden mit einer Defragmentierung der Märkte, noch gesteigert. Diese Entwicklungstendenzen führen dazu, dass immer komplexere Produkte in zunehmender Varianz und in kürzerer Zeit entwickelt, produziert und an eine stetig steigende Anzahl von Kunden vertrieben werden. Lern- und Erfahrungskurveneffekte können nicht mehr in ausreichendem Maße realisiert werden. Das Ausmaß potenzieller Schäden durch mangelnde Qualität in den leistungswirtschaftlichen Prozessen steigt. Es ist festzustellen, dass die Forderung „das Richtige beim ersten Mal richtig zu machen“ ohne ein effektives Management leistungswirtschaftlicher Risiken nicht zu realisieren ist.

Die Forderung nach einem effektiven Risikomanagement wird auch durch den Gesetzgeber bekräftigt. Das am 01. Mai 1998 in Kraft getretene „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) fordert die Einrichtung eines Risikomanagement-Systems. Verstärkt wird der gesetzliche Druck auf die Unternehmen zum systematischen Umgang mit potenziellen Risiken durch die Veränderungen im Aktiengesetz (AktG), Handelsgesetzbuch (HGB), Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG) und Produktsicherheitsgesetz (PSG). Auch die in 2002 vorgenommene Anhebung der gesetzlichen Gewährleistungsdauer von sechs Monaten auf zwei Jahre verstärkt die Notwendigkeit zum Risikomanagement.

Auch ist festzustellen, dass bei der Umsetzung von Risikomanagement-Systemen in der betrieblichen Praxis häufig eine Schwerpunktsetzung auf finanzwirtschaftliche Risiken erfolgt. Vergegenwärtigt man sich, dass Liquiditätsprobleme den häufigsten Auslöser für Unternehmensinsolvenzen darstellen, so wird die zentrale Rolle des Finanzbereichs im Risikomanagement deutlich. Ein umfassendes Risikomanagement-System muss jedoch auch die tiefer liegenden

leistungswirtschaftlichen Bereiche und Prozesse betrachten, die die Ursache für Risiken im Finanzbereich darstellen. Dementsprechend muss es die operativen Risiken im Bereich der Forschung und Entwicklung, der Beschaffung, Logistik, Produktion und des Vertriebs berücksichtigen. So können Risiken bereits bei der Leistungserstellung identifiziert und gehandhabt werden. Um den mit der unternehmerischen Tätigkeit untrennbar verbundenen Gefahren zu begegnen, bedarf es einer proaktiven Handlungsweise auf leistungswirtschaftlicher Ebene.

Aufbauend auf Analysen zu den Ursachen von Insolvenzen von kleinen und mittleren Unternehmen zeigt sich, dass gerade der innerbetriebliche Bereich eine wesentliche Quelle von Insolvenzen darstellt. Die Ergebnisse bestätigen, dass je nach Land, Branche und Unternehmensgröße leistungswirtschaftliche Risiken in 30 bis 40 % der Fälle die Ursache einer Unternehmensinsolvenz sind (vgl. Paul/Stein (2002), S. 25; Wildemann (2003), S. 13 ff.). So sind

- ein nicht auf den Markt ausgerichtetes Forschungs- und Entwicklungsprogramm,
- eine ineffiziente Produktion oder ineffiziente Produktionsanlagen,
- die Abhängigkeit von wenigen Lieferanten und fehlendes Lieferantenmanagement,
- eine mangelhafte Auftragsabwicklung,
- hohe Lagerbestände,
- die falsche Wahl des Materialbereitstellungsprinzips und
- Rückrufaktionen

Beispiele für Ursachen, die in leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen vorzufinden sind. Insolvenzen sind dabei meistens nicht die Folge einzelner, sondern mehrerer gleichzeitig auftretender Ursachen.

Die Gründe für die Vernachlässigung dieser Risiken im Rahmen des Ratings sind zum einen in der Divergenz und zum anderen in der Komplexität des leistungswirtschaftlichen Bereichs zu sehen. Die Beurteilung erfordert ein hohes Qualifikationsniveau der am Kreditvergabeprozess beteiligten Sachbearbeiter. Andererseits bedingt die Beurteilung leistungswirtschaftlicher Risiken eine detaillierte Auseinandersetzung mit



leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen, die eine erhebliche Verlängerung des Ratings zur Folge haben.

Viele Kennzahlensysteme sind in den vergangenen Jahren entwickelt und implementiert worden, die zur Unternehmenssteuerung auf eine finanzielle Spitzenkennzahl aggregiert wurden. Eine solche ist der Return on Capital Employed (ROCE) zur Messung der Effizienz des Einsatzes von Finanz- und Sachkapital für die Wertsteigerung des Unternehmens. Bekannte Kennzahlensysteme, wie das DuPont-System, das ZVEI-System oder das RL-System, sind auf diese Weise entstanden. Als Grundannahme dieser Systeme gilt, dass sich Unternehmen vorwiegend über finanzielle Größen führen und bewerten lassen. Diese Annahme ist zu einseitig. Leistungswirtschaftliche Aspekte wie Kundenbeziehung, innovative und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen mit einer kurzen Durchlaufzeit sind erforderlich, um dem gestiegenen Wettbewerbsdruck erfolgreich entgegenzutreten zu können.

Um eine höhere Leistungstransparenz zu schaffen, werden verschiedene Unternehmensperspektiven mittels Kennzahlen miteinander verkettet. Nicht nur Leistungsergebnisse, sondern auch Leistungsursachen werden aufgezeigt. Die Kapitalrendite (ROCE) kann durch einen wiederholten und erweiterten Verkauf an den existierenden Kundenstamm positiv beeinflusst werden. Die erforderliche Kundenzufriedenheit bewirkt eine Verbesserung des ROCE. Die Zufriedenheit wiederum wird durch die Termineinhaltung der Lieferungen an den Kunden erreicht. Zur Gewährleistung der pünktlichen Lieferungen müssen die Prozessdurchlaufzeiten reduziert und die Prozessqualität erhöht werden. Hierzu sind Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter erforderlich. Das Beispiel zeigt, dass finanzwirtschaftliche Kenngrößen auf leistungswirtschaftliche Faktoren zurückgeführt werden können. Demgemäß liegen die Ursachen für die Ausprägung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen in leistungswirtschaftlichen Bereichen. Kausalitäten zwischen Risiken und den Kenngrößen werden jedoch nicht erfasst. Dieses Defizit berücksichtigt die Risk-enhanced-Balanced-Scorecard durch die Ergänzung der Balanced-Scorecard mit einer weiteren Ursache-Wirkungskette von Risiken und Kennzahlen (vgl. Broetzmann/Oehler (2001), S. 26-31).

Der zweite Basler Akkord (Basel II) ist eine Neufassung der Grundsätze aus dem Jahr 1988 und fußt auf drei Säulen (vgl. Basler Ausschuss für die Bankenaufsicht (2001)),

1. neue Mindesteigenkapitalanforderungen für die Kreditvergabe durch Banken,
2. neue aufsichtsrechtliche Überprüfungsverfahren und
3. neue Offenlegungsvorschriften.

Ziel der ersten Säule ist die Beschränkung der Risiken von Banken zur Gewährleistung der Stabilität des Bankensystems auf internationaler Ebene auf Grund gestiegener Risiken an den Finanzmärkten. Die pauschale Eigenkapitalunterlegung von 8 %, die im ersten Basler Akkord (Basel I) verabschiedet wurde, erfolgte unabhängig von der individuellen Bonität des Kreditnehmers. Basel II, das diese Gleichstellung aufheben soll, sieht eine nach Risikoklassen differenzierte Eigenkapitalunterlegung vor und soll damit die bestehende Benachteiligung „guter“ (Kreditrationierung) und die Begünstigung „schlechter“ Kunden (Kreditsubventionierung) bei der Kreditvergabe beenden. Anstatt dessen sind Kreditinstitute angehalten, mit steigendem Ausfallrisiko der Kredite höhere Eigenkapitalunterlegungen vorzunehmen (vgl. Deutsche Bank AG (2001), S. 11 und 22 f.). Für kleine Unternehmen, deren Kredite eine Million EUR nicht übersteigen und damit dem Retailportfolio zugeordnet werden können, gelten geringere Eigenkapitalunterlegungspflichten. Zur Bestimmung dieses Risikos ist ein Unternehmensrating, das nach dem angloamerikanischen Modell ausschließlich durch Ratingagenturen erfolgen sollte, vorgesehen. Die vielfältigen Anregungen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik führten dazu, dass das Spektrum der möglichen Akteure um die kreditgebenden Banken erweitert werden konnte (vgl. Deutsche Bank AG (2001), S. 23). Gleichzeitig wurde das Rating im zweiten Konsultationspapier an einen Minimalkatalog von Ratinginformationen gebunden. Die Abb. 1-01 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Bestimmungen und Richtlinien seit 1988, die zum zweiten Basler Akkord geführt haben.

Die voraussichtlich im Jahr 2006 in Kraft tretenden Neuregelungen führen zu einer Neubewertung, Absicherung und Kontrolle von Kreditrisiken durch Kreditinstitute und damit zu einer veränderten Kostenposition bei der Kreditvergabe in zweierlei Hinsicht.