

Rationalität steht bei Entscheidungen oft im Hintergrund

Mittelständische Unternehmen müssen mögliche wirtschaftliche Risiken identifizieren und genau analysieren

OTTMAR SCHNECK | REUTLINGEN

Die Realwirtschaft infiziert sich langsam aber sicher mit dem Krisenvirus. Dabei geraten mittlerweile selbst vitale Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Ihr Risiko, Finanzmittel einzusetzen, steigt besonders dann, wenn entsprechendes Kapital wie jetzt nur in begrenztem Maße zur Verfügung steht. Kleineren und mittleren Unternehmen liegt darüber hinaus sehr viel an der Unabhängigkeit ihrer Entscheidungen. Sie betrachten einen eventuellen Kapitaleinsatz oft auch unter dem Aspekt der damit verbundenen Mitspracherechte oder Einflussnahmen Dritter.

Risiken lassen sich als Produkt von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe definieren. Etablierte Methoden wie Value at Risk, also Wert im Risiko, versuchen zwar das schwer Voraussagbare mit Annahmen über be-

stimmte Zeithorizonte beherrschbar zu machen. Doch die Erfassung von Risiken, die sich naturgemäß auf die Zukunft beziehen, führt nicht automatisch zu exakten Ausfallswerten. Alles andere wäre Spekulation. Noch tritt aber bei Risikoberechnungen das Prinzip der Rationalität all zu oft in den Hintergrund. Wer rational, also vernünftig handelt, sollte zur Verfügung stehende Mittel wie Finanzen, Rohstoffe und Mitarbeiter so einsetzen, dass er seine strategischen und taktischen Ziele bestmöglich erreicht.

Um ihre Finanzrisiken zu minimieren, brauchen Mittelständler darum zuerst eine Risikostrategie. Große Konzerne haben eine solche auf Grund zahlreicher Vorschriften wie dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) oder den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) bereits entwickelt. Mittelständler müssen

diese Gesetze und Anweisungen nicht umsetzen. Sie sollten in ihren Risikostrategien aber Beobachtungsfelder definieren, Grenzen für Frühwarnungen mit Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen aufzeigen und für Risikoüberschreitungen entsprechende Gegenmaßnahmen formulieren.

Firmen sollten ein Frühwarnsystem integrieren

Notwendige Risikomanagementsysteme müssen dabei die Beobachtungsfelder objektiv erfassen, zuverlässig Frühwarnungen erzeugen und sich in der Praxis ausreichend bewiesen haben. Solche Systeme unterstützen Unternehmer dann, einen strukturierten Überblick über die bestehenden Risiken zu gewinnen. Sie machen außerdem die Steuerung der kritischen Risiken transparent und bauen für die Verantwortlichen eine adäquate Risikoberichterstattung auf.

Noch gibt es dafür zwar keine international anerkannten Risikomanager. Doch der Bundesverband der Ratinganalysten und Ratingadvisor (BdRA) dürfte bei der Suche hilfreiche Unterstützung gewähren.

Als sehr wichtige Beobachtungsfelder für Mittelständler erweisen sich ihre Lieferanten- und Kundenstrukturen. Gerade ihre Unternehmen haben oft Schlüssellieferanten und einige wenige Großkunden. Wenn beispielsweise Zulieferer zu 80 Prozent nur einen Autohersteller beliefern, dann müsste schon vor den sich jetzt abzeichnenden Produktionseinschränkungen die Risikofrühwarnung am Anschlag stehen. Über den Ausgang solcher extremen, aber leider alltäglichen Konstellationen, bestimmen immer häufiger die Hausbanken. Auch darum fällt der vertrauensvollen, kontinuierlichen Kommunikation mit den Geldinstituten eine besondere Bedeutung zu. So stärkt

eine regelmäßige Berichterstattung über Ratingergebnisse das gegenseitige Vertrauen. Schon in ökonomisch besseren Zeiten genügte die Abgabe von betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) oder Jahreszahlen nicht.

Insgesamt müssen gerade mittelständische Unternehmen vor dem Einsatz von Risikomanagement- und Rating-Systemen aber versuchen, Kosten-, Akzeptanz- und Know-how-Aspekte genauer zu analysieren. Was nutzt ein vollumfängliches Risikoinventar oder eine komplexe Risikoschadensmatrix, wenn deren Aufbau und Pflege im Extremfall so viele Ressourcen bindet, dass die Kosten einen möglichen Schadensfall übertreffen? Manchmal helfen sogar nur einfache Checklisten und rationale Entscheidungen.

Ottmar Schneck ist Dekan der European School of Business und Professor für Banking, Finance & Rating.