

Kurzverriss: Armin L. Rau: Enterprise Risk Management in Krisenzeiten

Armin L. Rau, Geschäftsführer bei einem deutschen Tochterunternehmen der Zeitarbeitsfirma Manpower, Jefferson Wells, schreibt über ERM in Krisenzeiten.¹ Der überschaubare Text formuliert als Eingangsthese steigende Anforderungen an die Unternehmensführung. Der Autor leitet aus der Entwicklung des GmbH-Gesetzes über zum Deutschen Corporate Governance Kodex, der ein Risikomanagement und Risikocontrolling fordert. So weit, so bekannt, so banal.

Die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften komme ohne ein professionelles ERM nicht aus. Dadurch würde auch der Shareholder Value durch eine erhöhte Profitabilität gesteigert.² Der Autor ist der Auffassung, dass sich externe Faktoren weitgehend dem Risikomanagement entzögen und man sich darum auf interne Faktoren (gemeint sind von ihm hier Prozesse, Finanzberichterstattung und die Einhaltung von Vorschriften) für eine Kontrolle fokussieren müsse.

Anmerkungen:

Wir geben es zu, wir haben die Überschrift falsch verstanden. Wir dachten ernsthaft, etwas über ERM in Krisenzeiten zu hören...

Worum geht es? Was wir gegenwärtig erleben, ist eine der größten Finanz- und Wirtschaftskrisen der jüngeren Geschichte. Unternehmen sind mit einbrechender Nachfrage in bislang ungeahntem Ausmaß und immenser Schnelligkeit konfrontiert, die erhebliche Auswirkungen auf ihre Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Der Export bricht ein, die Investitionen schrumpfen zusammen, selbst die seriös wirtschaftenden Familienunternehmen geraten ins Trudeln, Arbeitnehmer gehen in Kurzarbeit, Zulieferer werden illiquide und werden teilweise von ihren Kunden gestützt, um die Wertschöpfungskette nicht zu gefährden. Kredite bleiben aus, weil die Banken, Teil und Verursacher des Problems, keine Liquidität bereitstellen. Die Journaille überschlägt sich mit Krisenmeldungen und Krisentickern.

Da liegt es nahe, danach zu fragen, was ein ERM-System in der Krise leisten muss. Wir begrüßen die Idee, sich mit dieser Frage zu beschäftigen, also erst einmal ganz ausdrücklich. Aus eigener Erfahrung wissen wir Revisoren, dass viele ERM-Systeme Berichtswüsten sind, die einer materiellen Prüfung im Einzelfall oft nicht standhalten. Zu fragen ist danach, ob die Risikobesitzer, das Management, seiner Verantwortung nachgekommen ist, Risiken adäquat zu benennen, ggf. zu quantifizieren und zu steuern. Viele bemühen sich darum, manche betrachten die quartalsmäßige Berichterstattung aber als lästige Pflicht, die sie von ihrem Geschäft abhält.

In Krisenzeiten gibt es durchaus neue Schwerpunkte im ERM, die als Akzente zu setzen wären. Einige Beispiele seien genannt:

- Kurzfristig ist sicherlich die Sicherung der Liquidität von oberster Priorität. So macht es das Management eines großen Maschinenbauers derzeit vor, das trotz gut gefüllter Kasse eine Anleihe ausgibt, um für eine längere Krise gewappnet zu sein.
- Das Risiko von dolosen Handlungen steigt. Ob es sich um schön gefärbte Finanzberichte aus Beteiligungen handelt, Insolvenzdelikte, Diebstähle von entlassenen Angestellten, oder anderes mehr, wir müssen damit rechnen, dass solche Straftaten in Krisenzeiten ansteigen werden.
- Strategisch gesehen gewinnt die Frage an Bedeutung, wie die in den nächsten Jahren immer knapper werdenden Humanressourcen an Bord gehalten werden können. Neben der Kurzarbeit muss ein Unternehmen also langfristige Personalplanung betreiben und dies als strategisches Risiko erkennen.
- Lieferantenmanagement entlang der Wertschöpfungskette muss mit einem ganz neuen Schwerpunkt betrieben werden, die akuten zahlreichen Schwierigkeiten bis hin zur Insolvenz von Zulieferern belegen dies. Sofern noch nicht geschehen, müssen Single Sourcing Risiken besonders intensiv überwacht und auch aktiv gesteuert werden.

¹ Rau, Armin L.: Enterprise Risk Management in Krisenzeiten – Erhöhte Anforderungen und mögliche Gestaltungen, in KSI – Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung 02.09, S. 77 - 78

² Wir erinnern uns: Der Shareholder Value ist ein Konzept, das vom amerikanischen Ökonom Alfred Rappaport entwickelt, heftig kritisiert wurde und inzwischen ziemlich aus der Mode gekommen ist.

Es gäbe noch andere Ansatzpunkte mehr. Dies hätten wir gerne gelesen, vielleicht etwas ausführlicher als hier von uns nur skizziert. Aber der Autor verkürzt die Problematik auf eine seiner Meinung nach falsche Delegation der Verantwortung auf die Stäbe und inkonsequent betriebenes Risikomanagement. Eine standardisierte IT-Unterstützung sieht er als unabdingbar. Er springt in seiner ohnehin lückenhaften Argumentation sodann auf die Einführung von IT-Prozessen. Vielleicht ist das ja der eigentliche Inhalt des Artikels, und wir haben nicht nur die Überschrift falsch verstanden, sondern auch den Inhalt?

Dann geht's weiter in einer *tour de force* zur Implementierung, bei der es ja auch immer menscheln würde. O-Ton: ‚*Hier ist exzellente Kommunikationsarbeit unabdingbar.*‘³ Nur so könne eine Zusammenarbeit zwischen Ländern, Organisationseinheiten und IT-Providern entstehen. An dieser Stelle fragen wahrscheinlich nicht nur wir uns, was das denn mit Krisen und ERM zu tun hat. Zum Schluss sei es auch wichtig, ein Verständnis für das Risikomanagement bei den Mitarbeitern zu entwickeln. Dann kommt zum Ende ein Exkurs über das ERM als ein integraler Bestandteil des Frühwarnsystems.

Jetzt sind wir als Leser inhaltlich leider ganz draußen... Einen *Sense of Urgency*⁴ haben wir bei der Lektüre nicht entwickeln können, nur müssen wir uns jetzt *very urgent* irgend etwas zu Gemüte führen, das mehr Sinn stiftet.

Wir finden Trost in den Worten des Godfathers of Management, Fredmund Malik: ‚Niemand bestreitet, dass Kapitalgeber, also Miteigentümer in einem Unternehmen, dafür auch entlohnt werden sollen. Jedoch ist die auf dem Shareholder-Value-Prinzip beruhende Corporate Governance die systematische Irreführung der Unternehmensleitung. Die heutige Krisensituation ist die Folge dieser Irrlehren.‘

Vielleicht musste die KSI noch zwei Seiten vollbekommen, um eine gewisse Mindestseitenzahl zu erreichen. Mehr Spaß machte dabei aber der Artikel von Bernd Klose in der gleichen Ausgabe, der ein paar interessante Parallelen zwischen einem alten Betrüger (Charles Ponzi) und einem neueren (Bernard Madoff) gezogen hat. Nach unserer Meinung hätte die KSI sich den anderen Text verkneifen sollen. Der treibt den kundigen Leser nämlich in eine Krise anderer Art.

Elmar Schwager, [The AuditFactory](#)

13. Mai 2009

The AuditFactory

Geschäftsleitung

Elmar Schwager

Buchstrasse 28

D-74321 Bietigheim-Bissingen

Fon ++49 7142 7748 331

Fax ++49 7142 7748 359

Mail info@auditfactory.de

Web www.auditfactory.de,

www.forum-wirtschaftskriminalitaet.org,

www.forum-interne-revision.org,

<http://groups.google.com/group/fraud-fighter>

³ Rau, a.a.O., S. 78

⁴ Rau, a.s.O., S. 78