



## Risikomanagement

# Bonität selbst gemacht

Bei der Kreditvergabe schauen die Banken wieder genauer hin. Unternehmen können ihr Rating jedoch verbessern: durch Risikomanagement im eigenen Haus.

Umfragen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) vom Frühjahr dieses Jahres legen den Schluss nahe, dass die Turbulenzen an den Finanzmärkten nicht zu einer Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen bei der Kreditvergabe geführt haben. Allerdings prüfen die Kreditgeber derzeit sehr genau die Ausfallwahrscheinlichkeit von Krediten. Gerade kleinere Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern, so die DIHK-Umfrage, können es bei der Kreditvergabe schwer haben. Sie klagen über schlechte Finanzierungsbedingungen und abgelehnte Kreditanträge.

Neben einer geringen Eigenkapitalquote, fehlenden Sicherheiten und schlecht vorbereiteten Kreditanträgen führen oft nur schwer einschätzbare Risiken und unzureichende Überwachungssysteme in den Unternehmen zu einem schlechten Rating und damit zu höheren Kreditkonditionen oder gar zu einer Ablehnung des Kredits durch die Hausbank. Bei der Ermittlung des bankinternen Ratings stützen sich die Kreditinstitute vorwiegend auf harte Fakten: das vorhandene Eigenkapital, Bilanzen, Auftragsbestände, Ertragsvorschau und Investitionspläne. Grundlage für das Rating eines Unternehmens sind also überwiegend messbare Werte. Unbestimmte, intransparente Risiken werden als weiche Negativ-Faktoren in die Beurteilung einbezogen und erhöhen die Ausfallwahrscheinlichkeit. Dabei können die Risiken in den Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Dazu zählen die Bedrohung durch Wettbewerber, die Abhängigkeit von Großkunden, Nachfrageschwankungen, Beschaffungs- und organisatorische Risiken, Produktionsausfall oder Haftungs- und Gewährleistungsansprüche von Vertragspartnern.

Zahlreiche Risiken wie zum Beispiel Vermögens-, Haftpflicht- oder Umweltschäden können über Versicherungen abgedeckt werden. Interne Risiken, die durch Entscheidungen des Managements entstehen, sind nach Einschätzung von Experten nur durch Risikolenkung im Unternehmen zu steuern. Neben dem strategischen Controlling (Finanzplanung und Beherrschung operativer Risiken) sollten ein internes Überwachungs- und ein effektives Frühwarnsystem aufgebaut werden. „Dabei geht es nicht darum, Risiken zu eliminieren, sondern darum, sie erfolgreich zu beherrschen“, so Michael Thamerus, freier Unternehmensberater.

„Wirtschaftlicher Erfolg ist oft mit Risiken verbunden. Nur wenn ein Unternehmen bereit ist, neue Risiken einzugehen, sie beherrschen und steuern kann, wird es langfristig Erfolg haben. Risikomanagement ist damit immer zugleich auch Chancenmanagement.“ Fraglich ist, wie weit sich ein Unternehmen vorwagen darf und wie die einzelnen Prozesse überwacht werden können.

„Gerade während stabiler Konjunkturphasen sollten sich auch die kleinen und mittleren Unternehmen gegen Risiken rüsten“, rät Thamerus. „Nach einer umfassenden Risikoerfassung aller Bereiche, der Analyse und Bewertung der Risiken nach Schwere und Dringlichkeit gilt es, ein ganzheitliches System zu entwickeln, das regelmäßig der internen Revision unterliegt“, sagt Albrecht Schreiber von SIR Consulting. „Es müssen Berichtspflichten und Kontrollmaßnahmen vereinbart und Abhilfemaßnahmen aufgestellt werden. Nur wenn es der Geschäftsleitung gelingt, alle Geschäftsbereiche einzubeziehen und die Verantwortlichen zur Meldung bei Planabweichungen zu überzeugen, kann ein wirksames Frühwarnsystem funktionieren.“ Damit könnten die Chancen für eine Kreditfinanzierung verbessert und die Kreditkonditionen gesenkt werden.

Walter Dening  
[walter.dening@hk24.de](mailto:walter.dening@hk24.de)  
Telefon 36 13 8 422

## Infos und Kontakte

Am 25. November findet in der Handelskammer eine Informationsveranstaltung zum Thema Risikomanagement statt. Das Programm und die Anmeldung finden Sie demnächst unter [www.hk24.de](http://www.hk24.de)

hamburger wirtschaft, Ausgabe Oktober 2008