



Rating und Krisenmanagement: für den Ernstfall gut gerüstet?



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

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Beitrag möchte ich gerne auf die Frage eingehen, weshalb ein „gutes“ Krisenmanagement bereits lange vor einer Krise beginnt und aus welchen Überlegungen das Rating eines mittelständischen Unternehmens in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle spielt. Zur Vertiefung dieses Themas darf ich auch auf die Artikelserie zum Thema „Rating“ verweisen, die mit der Ausgabe 4 – Juli / August 2022 im Controller Magazin gestartet ist.

Konflikte und Krisen haben sich in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet. Ob die Corona-Pandemie, reißende Lieferketten oder der Ukraine-Krieg an dieser Stelle erwähnt werden, mit diesen für die internationalen Wirtschaftsbeziehungen nicht besonders

förderlichen Entwicklungen werden wir sicherlich noch eine längere Zeit leben müssen. Weltweit kommen Unternehmen in bedrohliche Situationen, mit teilweise verheerenden Folgen für ganze Branchen und den globalen Handel. Und hier stellt sich auch die Frage, ob Unternehmen in den vergangenen Jahren im Handling mit potenziellen Krisen zu leichtfertig umgegangen sind.

Wenn dieser Aspekt tiefergehend beleuchtet wird, kann als nachvollziehbares Beispiel das „finanzielle Krisenmanagement“ hervorgehoben werden. Einige Unternehmen haben es in den letzten Jahren vor der Corona-Pandemie, mit einem stabilen wirtschaftlichen Wachstum verbunden, versäumt für eine Krisensituation finanziell vorzubeugen. Deutlich wird das unter anderem in einer schlechten Liquiditätssituation vieler Unternehmen. Dabei handelt es sich mit Blick auf die Liquidität um einen entscheidenden Faktor für Organisationen, um die Zahlungsfähigkeit für Unternehmen kurzfristig zu sichern. Doch gerade bei der Liquidität erleben Unternehmen immer wieder Engpässe, was zur Zahlungsunfähigkeit und schlussendlich zur Insolvenz führen kann. Wichtig wird das vor allem in Krisenzeiten, wenn Zahlungsausfälle drohen und finanzielle Lücken entstehen, die Unternehmen nicht kompensieren können.

Ähnliche Folgen haben Lieferengpässe für Unternehmen. Fallen beispielsweise Zulieferer durch Naturkatastrophen, Kriege, Embargos oder Streiks aus, stehen bei vielen produzierenden Firmen die Bänder still. Endprodukte können nicht gefertigt und

ausgeliefert werden. Eine Situation, die nicht nur die Fahrzeugindustrie (Automotive) trifft, wie die jüngste Halbleiterkrise verdeutlicht. Denn diese hat massive Auswirkungen auf die Elektronikbranche. Letztendlich eine Kettenreaktion, die sich auch auf die kurzfristige Liquidität von Unternehmen niederschlägt. Daran lässt sich sehr gut die Verwundbarkeit unserer globalen und eng verzahnten Wirtschaftswelt ablesen. Auf viele dieser Szenarien, wenn auch nicht auf alle, hätten sich Unternehmen in den letzten Jahren vorbereiten können, um wirtschaftlichen Schiefagen vorzubeugen. Das wiederum setzt ein vorausschauendes Gesamtrisikomanagement, als Analyse-, Überwachungs- und Steuerungsinstrument in Organisationen voraus. Doch davon sind viele Unternehmen noch weit entfernt, gerade was den Reifegrad des Risikomanagements betrifft. Die Qualität des Risikomanagements hat demzufolge auch unmittelbare Auswirkungen auf die Ratinganalysen und -bewertungen der Unternehmen.

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat in 2020 ein umfangreiches Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken (ESG-Kriterien) veröffentlicht, welches sich auch auf die Entwicklung von Ratings auswirkt. Durch die Umsetzung der Rahmenbedingungen wird insbesondere das Bewusstsein des Finanzsektors durch die BaFin sensibilisiert. Die BaFin wies auf die Chancen und Risiken hin, die sich durch die Veränderungen aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance) für die Finanzakteure ergeben. ▶

Die BaFin erwartet darüber hinaus auch eine regelmäßige Überprüfung der Geschäfts- und Risikostrategie der Unternehmen – immer unter dem Aspekt der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken. Leitfragen zur Untersuchung der Geschäfts- und Risikostrategien können ebenfalls dem BaFin-Merkblatt entnommen werden. Die Nachhaltigkeitsrisiken sollten weiterhin in die Organisationsrichtlinien und die Prozessbeschreibungen in den Unternehmen aufgenommen werden. Die Verantwortung für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken ist im Wesentlichen die Aufgabe des Managements, mit der Maßgabe, die Analyse der Nachhaltigkeitsrisiken im Rahmen der Geschäftsorganisation umzusetzen. Dies erfordert auch die Anpassung der Organisationsrichtlinien in den Unternehmen.

Krisenmanagement und Rating hängen unmittelbar zusammen. Unternehmen müssen darauf achten, auch in Krisenzeiten ihre Kreditwürdigkeit zu wahren und nicht in den Strudel einer hohen Ausfallwahrscheinlichkeit und damit eines Bonitätsverlustes zu geraten. Durch die Kreditvergaben entstehen zwangsläufig die inhaltlichen Verbindungen zu den Ratingprozessen. Zur Beurteilung der Nachhaltigkeit im Rahmen von Kreditvergaben und deren Prozessen werden neben den bereits bekannten etablierten Kreditvergabeprozessen zwischenzeitlich immer häufiger die sogenannten „ESG-Ratings“ eingesetzt. Im Rahmen der Bonitätseinstufungen von Unternehmen bei Kreditvergaben ist zu differenzieren, ob klassische herkömmliche Kreditratings oder ESG-Ratings Anwendung finden. Häufig beeinflussen ESG-Faktoren die Analyse der Wirtschaftlichkeit, der Marktsituation, der Unternehmensführung und der sonstigen Performance

der Unternehmen – und können demzufolge auch eine Grundlage für die klassischen Kreditratings sein.

Hierzu ist neben weiteren Kriterien auch die Liquidität eines Unternehmens zu analysieren. Dieser Faktor ist aber nur eine Seite der wirtschaftlichen Medaille. Hinzu kommen vier wichtige Kennzahlen, um eine solide Finanzstruktur eines Unternehmens zu erkennen. Neben der Eigenkapitalquote sind die Kapitalrendite, der Cashflow zu Umsatz als auch zu Gesamtkapital entscheidend. Diese vier Kennzahlen bilden das Rückgrat eines Unternehmens und dienen als Bewertungsgrößen für Banken und Versicherungen. Grundsätzlich sind Unternehmen mit einer ‚gesunden‘ Finanzierungsstruktur im Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital und einer ordentlichen Bonität auf Veränderungen gut vorbereitet. Mit Blick auf das Rating und die Bereitstellung von Kreditsicherheiten zeichnet sich der Trend ab, wonach Unternehmen verstärkt auf die Gestaltung der Kreditkonditionen einwirken werden. Hinzu kommt, dass Unternehmen langfristige Investitionen zunehmend durch die Aufnahme von Förderkrediten zu günstigen Zinssätzen finanzieren. In diesem Zuge nehmen Unternehmen verstärkt Beratungsleistungen von Kammern oder Verbänden in Anspruch. Dieser Mix aus optimierten Finanzstrukturen in den Organisationen in Kombination mit externen Ankerpunkten zur Finanzierungssicherheit und Beratungsleistungen können helfen, das Risiko von Ausfallwahrscheinlichkeiten und Bonitätsverlusten merklich zu minimieren. In diesem Sinne verbleibe ich mit den besten Grüßen ■

Ihr Prof. Dr. Wolfgang Biegert

*Get ready
for Rating & Risk*

RMA
Rating & Risk Academy GmbH

Ein Unternehmen der
RMA Risk Management & Rating
Association e.V.



**VERGÜNSTIGUNGEN
FÜR RMA-MITGLIEDER**

Weiterbildung für **Risikomanager & Ratingexperten** Von Experten aus Wissenschaft und Praxis

Seminare

- Informativ, interaktiv und praxisnah
- Informationsaustausch und Weiterbildung
- Präsenz oder online
- Kostenpflichtig

Webinare

- Aktuelle und praxisnahe Themen aus Risikomanagement & Rating
- Live (45-90 Minuten)
- Nicht kostenpflichtig

Aktuelles Weiterbildungsprogramm unter: www.rma-ev.org

Roundtable Österreich – Security Rating, eine weitere Dimension des Ratings

Risikoehebungen von Versicherungen und leidvolle Erfahrungsberichte von Unternehmen und Organisationen bezeugen, dass Cyberangriffe ein zunehmendes Risiko darstellen. Unabhängig von Größe und Branche können alle betroffen sein – es ist nicht eine Frage des ob, sondern des wann. Die globale Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die auf Daten und Know-how basierenden Geschäftsmodelle machen Unternehmen vulnerabler. Information- und Cyber-Security wird immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die Lieferketten, denn bekanntlich ist eine Kette nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Ungeplante Lieferkettenunterbrechungen gefährden die Versorgungssicherheit und zerrütten das Vertrauen in Geschäftspartner. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Informationstechnologie (IT) mittlerweile eine geschäftskritische Rolle für die Wertschöpfung innehat und nicht nur mehr eine reine Support Funktion einnimmt.

Vor diesem Hintergrund haben die RMA/Region Österreich und der Österreichische Compliance Officer Verbund (ÖCOV) am 4. Juli 2022 einen virtuellen Roundtable abgehalten.

Die Firma alite gab uns einen Einblick in die auf Cyber Risk spezialisierten Ratingagenturen und ihr ansehnliches Dienstleistungsangebot für die Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen.

Die durch Cyber-Angriffe lahmgelegten IT-Systeme verursachen im angegriffenen Unternehmen hohe Kosten durch die Betriebsstörung bis bestandsgefährdenden Betriebsausfall, sowie Daten- und Reputationsverlust. Dies ist Grund genug, um Cyberrisiken in das Risikoportfolio aufzunehmen, mit den möglichen Folgen zu quantifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen zu treffen.

Um diesen Risiken entgegenzuwirken, forciert ein Security Rating die Erlangung eines größeren Sicherheits-Niveaus und schafft Vertrauen in Geschäftspartnerbeziehungen.

Vor allem die großen Ratingagenturen in USA – wie z.B. Moody's in Kooperation mit BitSight – beurteilen und quantifizieren aus der Sicht eines Dritten die Cybersicherheit einer Organisation und ordnen das Ergebnis in ihr Ratingschema. BitSight beschreibt auf ihrer Homepage "Security ratings or cyber security ratings are a data-

„Es ist weniger die Frage ob sondern wann und in welchem Umfang ein Unternehmen von einem Cyber-Angriff betroffen ist.“

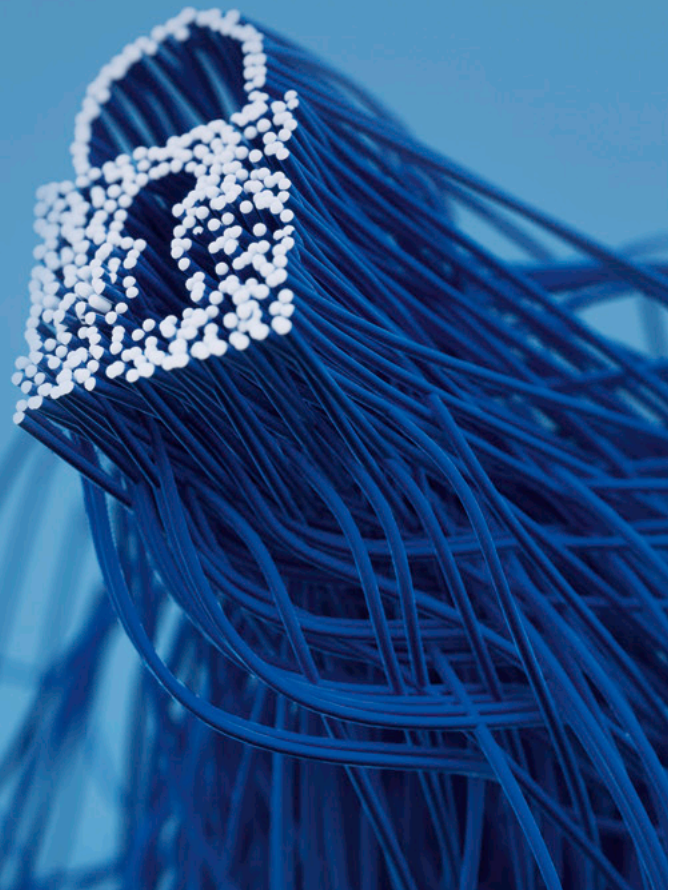
driven, objective and dynamic measurement of an organization's security performance." (<https://www.bitsight.com/blog/what-is-a-security-rating>)

In Österreich hingegen involvieren die Firma Nimbusec des KSV 1870 und das Kompetenzzentrum Sicheres Österreich (KSÖ) bei ihren Ratingprozessen neben externen Angriffsmöglichkeiten auch das zu beurteilende Unternehmen selbst. Umfassende Fragebögen je nach erforderlichem Sicherheitslevel werden auf Plausibilität hinterfragt. Wird dem Geschäftspartner durch Q & A auch Einblick in die Maßnahmen gewährt, wird das Vertrauen durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit unterlegt. Durch Offenlegung des Schemas und der damit zusammenhängenden Kriterien und Bewertungsmethoden soll sichergestellt werden, dass dies in einer offenen, transparenten und nachvollziehbaren Art und Weise geschieht. Die Anforderungen des Ratings stellen eine Basisanforderung an die Cybersicherheit dar, die jede Organisation weitgehend erfüllen sollte und gewährleistet eine hohe Cyberresilienz des untersuchten Standortes.

Für jedes Unternehmen, das die Vertrauenswürdigkeit seiner Lieferanten hinsichtlich Cybersicherheit prüfen will oder prüfen muss, stellt das Cyber Risk Rating eine effiziente und effektive Methode dar, seiner Sorgfaltspflicht beim Third Party Risk Management nachzukommen. Neben dem etablierten Credit Rating, das vor allem die Beurteilung der Bonität und die finanzielle Performance im Ziel hat und dem im Entstehen begriffenen Nachhaltigkeitsrating, nimmt das Cyber Risk Rating eine weitere Rating Dimension ein.

Zum Nachschlagen besuchen Sie die Webseiten www.alite.at; www.nimbusec.com. ■

Bei Interesse an weiteren Best Practices besuchen Sie uns bei einem unserer nächsten Roundtables brigitta.john@rma-ev.org





Seminarprogramm RMA ab Herbst 2022

Nach der Sommerpause startet im Herbst wieder unser fundiertes, gut angenommenes Weiterbildungsprogramm.

Neben Seminaren, die von der RMA Academy veranstaltet werden, erwarten Sie auch Angebote unserer Partner. Bei allen diesen Seminaren geht es um den professionellen Wissenstransfer von der Wissenschaft in die Praxis, um die Verbindung von Theorie & Praxis. Oder anders ausgedrückt: Die Umsetzung im Unternehmen ist entscheidend. Beim gesamten Seminar-Angebot der Academy profitieren **RMA-Mitglieder** von **Verünstigungen**.

Erstmals ein Präsenzseminar der RMA Academy wird am 14. Oktober 2022 in Frankfurt zum Thema „**Nachhaltigkeit und Corporate Survival – Neue Herausforderungen an das Risikomanagement erfolgreicher Organisationen**“ von Dr. Andreas Kempf durchgeführt. Das Seminar mit Workshop-Elementen verbindet aktuelle Erkenntnisse zum qualitativen Risikomanagement mit der unternehmerischen Praxis. Vermittelt wird daher, wie Unternehmen Risiken erkennen und hieraus insbesondere auch unternehmerische Chancen

entwickeln können. Die Teilnehmenden erhalten Impulse und anwendbare Methoden für die tägliche Praxis, um neben den ökonomischen auch den neuen ökologischen und sozialen Anforderungen gerecht zu werden.

Grundlagen des Risikomanagements werden von Prof. Dr. Ute Vanini online an 4 halben Tagen im Oktober/November 2022 praxisnah vermittelt. Welchen Nutzen hat ein Risikomanagementsystem? Welche Arten von Risiken gibt es? Welche und wie viele Risiken kann sich ein Unternehmen leisten? Und wie kann ich die Betrachtung von Chancen in meine Risikosteuerung integrieren? Auf diese und weitere Fragen sollen im Seminar anhand ausgewählter Fallbeispiele Antworten aufgezeigt werden. Sämtliche Ausführungen werden durch zahlreiche Fallbeispiele verdeutlicht. Zudem gibt es die Möglichkeit, dass sich die Teilnehmer*innen auf Grundlage verschiedener Tools interaktiv am Seminar beteiligen und ihren Lernfortschritt überprüfen.

Im halbtägigen Online-Seminar „**Volkswirtschaftliche Krisen – Quelle möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen**“ werden von Prof. Dr. Werner Gleißner im November 2022 ausgehend von Erkenntnissen der Risiko- und Krisenforschung zunächst praxisgerechte Methoden für die Analyse volkswirtschaftlicher Risiken und Krisen aufgezeigt. An Praxisbeispielen wird dann dargestellt, welche potenziellen Folgen eine solche Krise nach sich zieht und wie die möglichen Auswirkungen auf das eigene Unternehmen beurteilt werden können.

Im Februar 2023 startet die 3-teilige Online-Seminarreihe zur **Entscheidungsunterstützung für die Unternehmensführung**. Dreh- und Angelpunkt ist hier die Business Judgment Rule: Anhand ausgewählter Praxisbeispiele wird von Prof. Dr. Ute Vanini erläutert, welche rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen die Business Judgment Rule an Managemententscheidungen stellt, auf welcher Informationsgrundlage Entscheidungen erfolgen



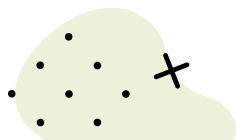
sollten – und zuletzt: Welche Rolle übernimmt das Risikomanagement bei der Entscheidungsfindung?

Im September/Oktober 2022 bietet unser Partner Verismo 3 Seminare im **Rahmen des Zertifikatslehrganges** zum Krisenmanagementbeauftragten an, die auch einzeln gebucht werden können. Im eintägigen Grundlagenseminar **„Kompaktkurs Krisenmanagement nach ISO 22361“** am 7. September 2022 im Centrum Obermühle in Haßloch erhalten Sie das Rüstzeug für die verantwortungsvolle Aufgabe der Arbeit im Krisenstab. Sie lernen die Grundlagen, um die Handlungsfähigkeit Ihres Unternehmens in einem engen Zeitfenster zu garantieren und eine Eskalation zu vermeiden. Ebenfalls im Centrum Obermühle in Haßloch stellt darauf aufbauend das 2-tägige Seminar **„Methodentraining zum Krisenmanagement“** am 13./14. September 2022 die aktive Arbeit im Krisenstab dar. Daneben werden auch die grundlegenden Elemente des Krisenmanagements vertiefend betrachtet. Dazu gehört die Beschäftigung mit der eigentlichen Arbeit des Stabes, der Ablauforganisation. Wir legen eine besondere Betonung auf die Wichtigkeit der methodischen Vorgehensweise des Stabes bei seiner Arbeit für die Bewältigung eines unbekanntes Falles. Besondere Betonung liegt auf den Anforderungen der Führung und dem Beherrschen des Führungsrhythmus während einer Krise. Im Seminar **„Krisenmanagement für Fortgeschrittene“** am 11./12. Oktober 2022 im Hotel Ländli in Oberägeri in der Schweiz geht es darum, die psychologischen Elemente der Krisenstabsarbeit im Vordergrund zu analysieren. Neben der Vertiefung der theoretischen Grundlagen und dem Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Krisen-Coachs lernen Sie anhand der computerbasierten Simulation GemaSim®, die Prozesse der Führung und Entscheidungsfindung zu gestalten und zu trainieren. Während des Szenarios machen Sie praktische Erfahrungen, wie Sie selbst im Team unter Druck agieren.

Veranstaltet von WEHRSPORN Riskmanagement erhalten Sie im Rahmen des zweitägigen Seminars **„Quantitatives Risikomanagement mit Risk Kit“** am 10./11. Oktober 2022 in Heidelberg eine Einführung in die quantitative Risikomodellierung, ihre Interpretation sowie die Umsetzung & Auswertung mit Risk Kit. Teilnehmer*innen können ihre Themen und Fragen im Seminar einbringen – nach dem Motto Bring your model.

Weitere interessante Seminare und Webinare befinden sich bereits in Planung, wie zum Beispiel eine **„Einführung in die Identifikation und Analyse von Nachhaltigkeits- bzw. Klimarisiken“** oder eine **„Einführung in die Risikoaggregation mit Excel“**.

Besuchen Sie gerne unsere Webseite <https://rma-ev.org> für weitere Details zu den Seminaren. So sind sie auch stets auf dem Laufenden, was unser Seminarprogramm angeht. ■



RMA Top-Events

- 16. September 2022:** AK „Interne Revision und Risikomanagement“
- 22. September 2022:** AK „Supply Chain Risk Management“
- 23. September 2022:** AK „Integriertes Risikomanagement“
- 30. September 2022:** AK „Information Risk Management“
- 07./21./24. Oktober & 04. November 2022:** Online-Seminar „Grundlagen des Risikomanagements“
- 10./11. Oktober 2022:** Seminar „Quantitatives Risikomanagement mit Risk Kit“
- 11./12. Oktober 2022:** Seminar „Krisenmanagement für Fortgeschrittene“
- 13. Oktober 2022:** AK „Supply Chain Risk Management“
- 14. Oktober 2022:** Seminar „Nachhaltigkeit und Corporate Survival – Neue Herausforderungen an das Risikomanagement erfolgreicher Organisationen“
- 28./29. Oktober 2022:** Seminar „Fortbildung Fachberater Rating“
- 17. November 2022:** Online-Seminar „Volkswirtschaftliche Krisen – Quelle möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen“
- 25. November 2022:** Seminar „Einführung in die Identifikation und Analyse von Nachhaltigkeits- bzw. Klimarisiken“
- 08. & 09. Mai 2023:** Risk Management Congress in Köln

RMA Marketplace

Sie suchen ...

Sie bieten ...

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

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



Buchtipp

Zielgerichtetes Risikomanagement für bessere Unternehmenssteuerung (Band 7)



90 Seiten, kartoniert,
ISBN: 978-3-503-20645-2

Von neuen digitalen Entwicklungen bis zu geeigneten Risikokalkülen von Ausnahmeereignissen wie einer Pandemie: Der neueste Band der **RMA Risk Management & Rating Association e.V.** nimmt aus unterschiedlichen Perspektiven in den Blick, welche aktuellen **Praxisthemen das Risikomanagement** als Fach und Berufsfeld bestimmen. Im Fokus u.a.:

- ▶ Aktuelle regulatorische Entwicklungen wie das StaRUG oder der Revisionsstandard Nr. 2 des DIIR e.V. und ihre Folgen
- ▶ Analyse von Massendaten und wie man Auffälligkeiten erkennt
- ▶ Quantifizierung strategischer Risiken und dabei auftretende Unsicherheiten
- ▶ Vernetzung mit anderen Unternehmensbereichen und welcher Grad dabei optimale Unternehmenssteuerung verspricht
- ▶ Umgang mit seltenen Ereignissen mit hohem Schadenspotenzial

Ein differenzierter **Einblick zu den derzeit wichtigsten Herausforderungen** des Risikomanagements in Forschung und Praxis.

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

*Get Ready
to Manage Risks!*

RMA
Risk Management & Rating Association e.V.

FZRM
Forschungszentrum Risikomanagement
der Universität Würzburg



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 14.09.2022

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

10-tägiger Risikomanagementkurs von Experten in Theorie und Praxis

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm
www.fzrm.de/erm