

WIE BANKEN UNTERNEHMENSRIKEN FRÜHZEITIG ERKENNEN

HANDELN, BEVOR DAS KIND ZUM BRUNNEN GEHT

Die seit Januar 2021 geltende Form des StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz) birgt für Banken u. a. die Gefahr, von Gläubigergruppen zu einem Verzicht auf Ansprüche gezwungen zu werden. Unsere Autoren erläutern, wie Banken mögliche Krisen bei Unternehmen, die sie finanzieren, frühzeitig erkennen und rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen initiieren können.

Seit dem 1. Januar 2021 können Unternehmen in einer wirtschaftlichen Schiefelage mit dem Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz, kurz StaRUG, finanzielle Restrukturierungen mit großen Gestaltungs- und Eingriffsmöglichkeiten in Gläubigerforderungen und -sicherheiten umsetzen.

Für Banken birgt eine StaRUG-Restrukturierung unter anderem das Risiko, dass sie wegen des Mehrheitsprinzips – beim StaRUG reicht es aus, wenn eine Mehrheit von 75 Prozent der (betroffenen) Gläubiger zustimmt – zu einem Verzicht gezwungen werden, den sie im außergerichtlichen Bereich – hier ist eine 100-prozentige Zustimmung der Gläubiger notwendig – nicht akzeptiert hätten. Je nachdem, wie die Gläubigergruppen vom sich nach dem StaRUG restrukturierenden Unternehmen bei der Abstimmung zusammengestellt werden, reicht auch eine Mehrheit von weniger als 75 Prozent aus, um die Bank zu einem Verzicht zu zwingen. Bildlich gesprochen: Das Kind ist – aus Sicht der Bank – in einem solchen StaRUG-Fall in den Brunnen gefallen.

Die beste Krise ist die, die überhaupt nicht eintritt

Also wäre es doch getreu dem Motto „Die beste Krise ist die, die überhaupt nicht eintritt“ am besten, wenn eine Bank bereits tätig werden könnte, bevor das Kind in Richtung Brunnen geht. Und genau das deckt sich auch mit der Intention des Gesetzgebers.





Sein Ziel war und ist es, dass Unternehmen durch das StaRUG unabhängig von einer Restrukturierung – bestenfalls, wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich gut geht – ein Krisen- und Risiko-Früherkennungssystem implementieren, das geeignet ist, mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (also schwere Krisen) so früh zu erkennen, dass rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen initiiert werden können. Die Aufforderung dazu steht prominent in Paragraph 1 des StaRUG und richtet sich an alle Unternehmen.

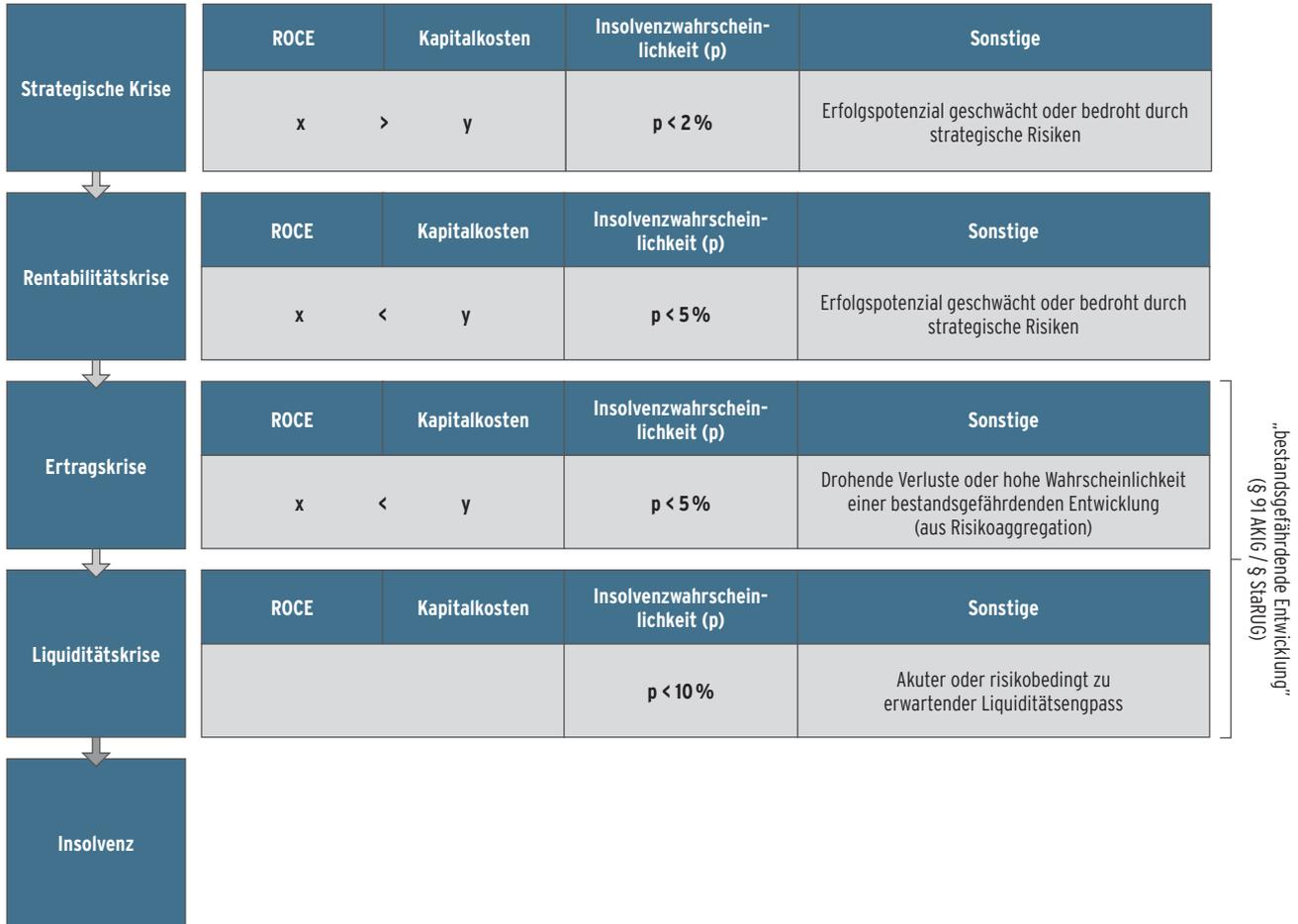
Allerdings zeigen sich bei vielen Unternehmen bei der Krisen-Früherkennung immer noch erhebliche Defizite. Die Beschäftigung mit Risiken, die zu Krisen führen können, ist unangenehm und wird daher noch zu oft vernachlässigt in der Hoffnung, dass nichts passieren werde. Nicht zuletzt die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie und des Ukraine-Kriegs zeigen leider eindrucksvoll, wie fahrlässig solche Annahmen sind.

Hinzu kommt, dass der Gesetzgeber im StaRUG lediglich Mindestanforderungen an die Krisen-Früherkennung und -Prävention festgelegt hat. Banken sind daher gut beraten, bei Unternehmen, die sie finanzieren, aber auch bei Neu- oder Refinanzierungsanfragen darauf zu achten, dass die Unternehmen ein Früherkennungssystem implementiert haben und nutzen – gerade, um sich vor finanziellen Risiken zu schützen.

Kriterien eines geeigneten Krisen- und Risiko-Früherkennungssystems

Doch mit der Einführung „irgendeines“ Früherkennungssystems allein ist es nicht getan. Krisen-Früherkennung setzt ein leistungsfähiges Risk Management voraus, da Risiken zu Krisen führen. Dies dient der Identifikation, Quantifizierung, Aggregation und Überwachung von Risiken und gewährleistet, dass die mit unternehmerischen Entscheidungen verbundenen Risiken adäquat berücksichtigt werden. Die folgenden Leitfragen helfen, die Qualität eines solchen Risikomanagement-Systems zu beurteilen:

1 | Ausprägung von Kennzahlen für die Krisenampel



Quelle: Gleißner W. (2021): Unternehmerische Entscheidungen. Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), in: Controller Magazin, Heft 1, S. 22).

- ▷ Existiert eine Risikokultur, die einen offenen Umgang mit Risiken – Chancen und Gefahren – gewährleistet?
- ▷ Sind alle Regelungen zu Identifikation, Quantifizierung und Überwachung von Risiken angemessen, wirksam und für Dritte nachvollziehbar dokumentiert?
- ▷ Werden strategische Risiken, wie Bedrohungen der Erfolgsfaktoren, und makroökonomische Risiken systematisch erfasst?
- ▷ Werden unsichere Planannahmen und operative Leistungsrisiken systematisch erfasst?
- ▷ Werden die Risiken geeignet quantifiziert, z. B. durch (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert der Auswirkungen?
- ▷ Erfolgt eine Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation im Kontext der integrierten Planungsrechnung zur Früherkennung „bestandsgefährdender Entwicklungen“ (zum Beispiel durch Verletzung der Mindestanforderungen an das Rating)?
- ▷ Werden Risikoanalysen zur Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ durchgeführt (§ 93 AktG)?
- ▷ Ist klar erläutert, was eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ (§ 91 AktG) ist (z. B. Verletzung von Covenants)?
- ▷ Ist ein Schwellenwert für die Risikotragfähigkeit festgelegt, ab dem das Aufsichtsgremium informiert und die Geschäftsleitung geeignete „Gegenmaßnahmen“ ergreifen muss (§ 1 StRuG)?
- ▷ Existieren umfassende und dokumentierte Risikomanagement- und IKS-Systeme, die eine kontinuierliche Überwachung und Steuerung / Bewältigung wesentlicher Risiken gewährleisten (gemäß FISG / § 91 (3) AktG)?

Risiken identifizieren, quantifizieren, aggregieren, dokumentieren und schließlich bewältigen

Schwere Krisen, also Entwicklungen, die ein Unternehmen in seinem Bestand gefährden, sind meist das Resultat eingetretener Risiken. Bei der Krisenfrüherkennung ist deshalb neben der Identifikation die systematische Quantifizierung und Aggregation von Risiken erforderlich.¹ Die Risikoidentifikation zielt darauf ab, die Wahrnehmung von Risiken und den Um-



WEITAUS MEHR ALS GRÜN, GELB, ROT: DIE KRISENAMPEL

Paragraph 1 des Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetzes (StaRUG) richtet sich an alle Unternehmen und fordert die Geschäftsleitung auf, ein wirksames Krisen-Früherkennungssystem zu implementieren. Ergänzend dazu bietet es sich für Unternehmen, aber auch für die sie finanzierenden Banken an, eine sogenannte Krisenampel zu etablieren. Sie zeigt direkt und leicht verständlich an, in welcher Krisenphase sich das Unternehmen befindet. Die Beurteilung der Krisenphase setzt jedoch wiederum voraus, dass das Unternehmen sich potenzieller Risiken bewusst ist und diese (frühzeitig) erkennt. Nachfolgend werden beispielhaft mögliche Phasen einer Krisenampel aufgezeigt.

▷ **Keine Krise: Grüne Ampel**

Das Unternehmen befindet sich nicht in einer Krise, und es droht auch keine solche. Das Unternehmen weist eine hohe finanzielle Stabilität auf, insbesondere ein gutes Rating, und es besitzt solide Erfolgspotenziale.

▷ **Strategische Krise: Grün-Gelbe Ampel**

Die finanzielle Nachhaltigkeit des Unternehmens ist nicht gefährdet. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit und das Ertragsrisiko sind niedrig, und die Kapitalrendite liegt oberhalb der risikogerechten Kapitalkosten. Man erkennt allerdings bereits Schwächen bei für die Zukunft wesentlichen Erfolgspotenzialen oder aber strategische Risiken, die die Erfolgspotenziale zerstören könnten.

▷ **Rentabilitätskrise: Gelbe Ampel**

In diesem Fall liegt die Rentabilität bereits nachhaltig unter den risikoadäquaten Kapitalkosten.

▷ **Ertragskrise oder (drohende) „bestandsgefährdende Entwicklungen“:
Gelb-Orangefarbene Ampel**

Bei einer Ertragskrise treten bereits nachhaltig Verluste auf oder das Rating zeigt bereits ein erhöhtes Insolvenzrisiko (B+ oder schlechter). Aus der Risikoanalyse und Risikoaggregation lässt sich ableiten, dass es im Fall des Eintritts schwerwiegender Risiken zu einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ mit einer nicht mehr zu vernachlässigenden Wahrscheinlichkeit kommen kann.

▷ **Liquiditätskrise / bestandsgefährdende Entwicklung: Orangefarbene Ampel**

Während sich in einer Ertragskrise eine drohende Bestandsgefährdung erst dann in eine akute verwandelt, wenn sich vorhandene Risiken tatsächlich materialisieren, ist im Stadium der Liquiditätskrise schon bei einem „planmäßigen“ weiteren Verlauf die Existenz des Unternehmens gefährdet. Aus der integrierten Unternehmensplanung mit der daraus abgeleiteten Liquiditätsprognose ergibt sich nämlich, dass innerhalb der nächsten zwei Jahre mit einer erheblichen Wahrscheinlichkeit Liquiditätsengpässe auftreten. Besonderes „Pech“ durch das Eintreten von gravierenden Risiken, die negative Planabweichungen auslösen, ist gar nicht mehr erforderlich.

▷ **Insolvenz: Rote Ampel**

Aus der akuten Krise wird eine Insolvenz im Sinne der Insolvenzordnung mit den dort geregelten Verfahren.

gang mit ihnen vom Tabu-Thema zur Chefsache zu machen. Sich mit den Risiken für das eigene Unternehmen zu beschäftigen – die ja durchaus dessen Existenz gefährden können – muss die Bedeutung erhalten, die sie verdienen, und zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

Banken sollten im Blick haben, ob und wie offen im Unternehmen mit Risiken, Chancen und Gefahren umgegangen wird. Leicht erkennbar ist zum Beispiel, ob unsichere Planannahmen (etwa Nachfragewachstum oder Rohstoffpreise) auch als Risiken betrachtet werden.

Bei der Risikoanalyse spielt die Dokumentation eine wichtige Rolle. Banken sollten sich zum Beispiel zeigen lassen, wie die Regelungen zur Identifikation, Quantifizierung und Überwachung von Risiken im Unternehmen dokumentiert sind. Relevant ist, ob diese Dokumentation angemessen, wirksam und für Dritte nachvollziehbar ist.

Das Ziel der Risikoaggregation ist es, das aktuelle Insolvenzrisiko und den Grad der Bestandsgefährdung zu bestimmen, um rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zu initiieren.

Unternehmen und Banken können sich dabei an der bislang schon für Aktiengesellschaften etablierten Risikoaggregation orientieren. Dabei werden die Kombinationseffekte von Risiken untersucht, um festzustellen, ob durch diese eine Bestandsgefährdung entstehen kann, zum Beispiel durch die Verletzung von Covenants oder Mindestanforderungen an das Rating (vgl. § 91 AktG und § 1 StaRUG).

Simuliert wird dafür eine große repräsentative Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien (Monte-Carlo-Simulation). Gleichwohl bedeutet das nicht, dass eine Risikoaggregation nur für größere Unternehmen möglich ist. Mit frei verfügbaren Software-Tools, etwa dem Risikosimulator, ist eine Risikoaggregation auch für mittelständische Unternehmen leicht möglich.

Wenn im Zuge von Risikoidentifikation, -analyse und -aggregation Risiken erkannt werden, folgt die Risikobewältigung. Doch ohne eine vorherige Planung lässt sich eine Risikobewältigung nicht umsetzen. Von daher ist es essenziell, dass Unternehmen Maßnahmen dokumentiert haben, mit denen sich potenzielle Risiken bewältigen lassen. Zusätzlich sollten Einsatz und Nutzen der definierten Risikobewältigungsmaßnahmen regelmäßig beurteilt und überwacht werden.

Risikomanagement als zentraler Bestandteil

Das Risikomanagement ist zentraler Bestandteil eines Krisen-Früherkennungssystems und ein Bereich mit vielen Schnittstellen im und zum Unternehmen. So geht es zum Beispiel darum, ob es eine Risikopolitik formuliert wurde, die die Unternehmensstrategie konsistent und vollständig abbildet. Aber auch die Risikoorientierung der Unternehmensführung spielt eine wichtige Rolle. Wurde etwa von der Geschäftsfüh-



FAZIT UND IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Banken sollten die Forderung aus Paragraph 1 des StaRUG zum Anlass nehmen, sich damit zu befassen, wie sie die Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen besser prüfen und im Blick haben können, die sie finanzieren (möchten). In diesem Zusammenhang können die Implementierung und Nutzung eines Krisen- und Risiko-Früherkennungssystems für eine Finanzierungszusage positiv sein oder von der Bank sogar zur Bedingung gemacht werden.

Wenn Banken in diesem Zusammenhang die richtigen Fragen stellen und wissen, worauf sie bei einem Krisen-Früherkennungssystem achten sollten, können sie (um sprachlich in dem eingangs erwähnten Bild zu bleiben) verhindern, dass das Kind überhaupt erst zum Brunnen geht oder seinen Gang zumindest so verlangsamen, dass eine Aufsichtsperson (z. B. ein Restrukturierungsexperte) es rechtzeitig erreicht und vom Brunnen wegführt. Denn um die finanziellen Risiken für die Bank zu reduzieren, ist es wichtig, bestandsgefährdende Entwicklungen, die eine finanzielle Restrukturierung eines Unternehmens erforderlich machen, so früh wie möglich erkennen.

Falls eine schwere Krise – also der sinnbildliche Gang zum Brunnen – trotzdem nicht vermieden werden kann, so steigt mit einem Krisen-Früherkennungssystem zumindest die Wahrscheinlichkeit, geeignete Gegenmaßnahmen zur Krisenabwehr rechtzeitig initiieren zu können – hier also: einen Deckel über den Brunnenschacht zu legen.

zung beziehungsweise dem Vorstand ein Risikomanager oder Risikocontroller beauftragt?

Da es sich bei dieser Position um eine zentrale Figur bei der Risikobewältigung handelt, sollten Banken nicht nur Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Risikomanagers oder Risikocontrollers – zum Beispiel dessen Informations- oder Vetorechte – unter die Lupe nehmen, sondern auch, wie klar diese Rechte formuliert sind.

Gleiches gilt für die Schwellenwerte, ab denen eine Information von Überwachungs-gremien und die Initiierung „geeigneter Gegenmaßnahmen“ zur Krisenbewältigung erfolgen sollen beziehungsweise müssen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass Mindestwerte, die wahrscheinlichsten Werte und die Maximalwerte definiert werden.

Risikoinformationen nutzen

Damit ein Unternehmen bestandsgefährdenden Entwicklungen entgegentreten kann, ist es wichtig, dass die Risikoinformationen bestmöglich genutzt werden. Dabei sind aber nicht nur die Nutzung an sich (also der Einsatzpunkt), sondern auch die Art der Nutzung relevant, die sich aus den Simulationen der risikobedingt möglichen Zukunftsszenarien (Monte-Carlo-Simulation) ergeben.

Werden die Simulationsergebnisse zum Beispiel adressatengerecht aufbereitet, um Management-Entscheidungen zu unterstützen? Zur Vorbereitung von relevanten Entscheidungen wie etwa strategischen- oder Investitionsentscheidungen sollte zudem auf Informationen aus der Risikoanalyse zurückgegriffen werden.

Darüber hinaus sollten ergänzend zu den Zielwerten der Unternehmenssteuerung unter Abwägung von Chancen und Gefahren „erwartungstreue“ Planwerte bestimmt werden.

Autoren



Dr. Dietmar Haffa (Foto links) ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht und Diplom-Betriebswirt bei Schultze & Braun. Prof. Dr. Werner Gleißner (Foto rechts) lehrt an der TU Dresden (BWL, insbesondere Risikomanagement) und ist Vorstand der FutureValue Group AG.

1 Vgl. Gleißner, W. (2022): Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., Vahlen München.