

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk 2001/2005

8. Aktualisierung 2003

**“IT-gestütztes Risikomanagement und Rating für den Mittelstand
– Der Risiko-Kompass™“**

Kapitel 7-3.4, S. 23-40

KOGNOS Verlag, Augsburg
(www.kognos.de)

IT-gestütztes Risikomanagement und Rating für den Mittelstand - Der Risiko-Kompass™

Autoren: Dr. Werner Gleißner
Dr. Herbert Lienhard
Matthias Rinne

Inhalt:

Ausgangspunkt der Überlegungen

Überblick über die Funktionalitäten

Die Funktionalitäten im Einzelnen

- Unternehmensprofil
- Risikoanalyse
- Identifikation
- Relevanz
- Bewertung
- Überwachung
- Präventive und reaktive Maßnahmen
- Ergebnis
- Risikosteuerung
- Rating
- Reports

Ausblick

**Software für
mittelständische
Unternehmen**

Ausgangspunkt der Überlegungen

Der Risiko-Kompass™ ist eine speziell für mittelständische Unternehmen konzipierte Software-Lösung, um die Geschäftsführung im Umgang mit Risiken zu unterstützen. Ausgangspunkt der Überlegungen zur Entwicklung sind die aktuellen Herausforderungen bei der Zukunftssicherung von Unternehmen, die einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt sind, weil die Zukunft letztlich unvorhersehbar bleibt.

Gerade für mittelständische Unternehmen ist in zunehmendem Maße nicht nur das erfolgreiche Bestehen auf den Absatzmärkten für das Überleben unabdingbar, sondern auch die Fähigkeiten auf Personal- und Kapitalmärkten. Gerade die Überlegungen der Banken zu Basel II zeigen die immer neuen Herausforderungen für die Unternehmer im schärfer werdenden Wettbewerb um Kapital. Mittelständische Unternehmen verfügen nur selten über die Möglichkeit, ausreichende Ressourcen für durchdringende Management-Informationssysteme bereit zu stellen. Deshalb wird an softwarebasierte Hilfsmittel die Anforderung gestellt, möglichst effizient und kostengünstig die relevanten Informationen zu erheben und in verständlicher Form nutzbar zu machen.

**Transparenz
über Risiken**

Überblick über die Funktionalitäten

Der Risiko-Kompass™ unterstützt das Unternehmen darin, Transparenz über Risiken zu schaffen, Schwächen und Risiken gezielt abzubauen, das Rating und die Finanzierung von Unternehmen zu sichern, Chancen und Gefahren abzuwägen und letztlich die Stabilität und den Wert des Unternehmens zu steigern. Der Risiko-Kompass™ bietet eine Vielzahl von Hilfsmitteln, das Risikomanagement des Unternehmens zu unterstützen und sich gezielt auf das Rating gemäß Basel II vorzubereiten.

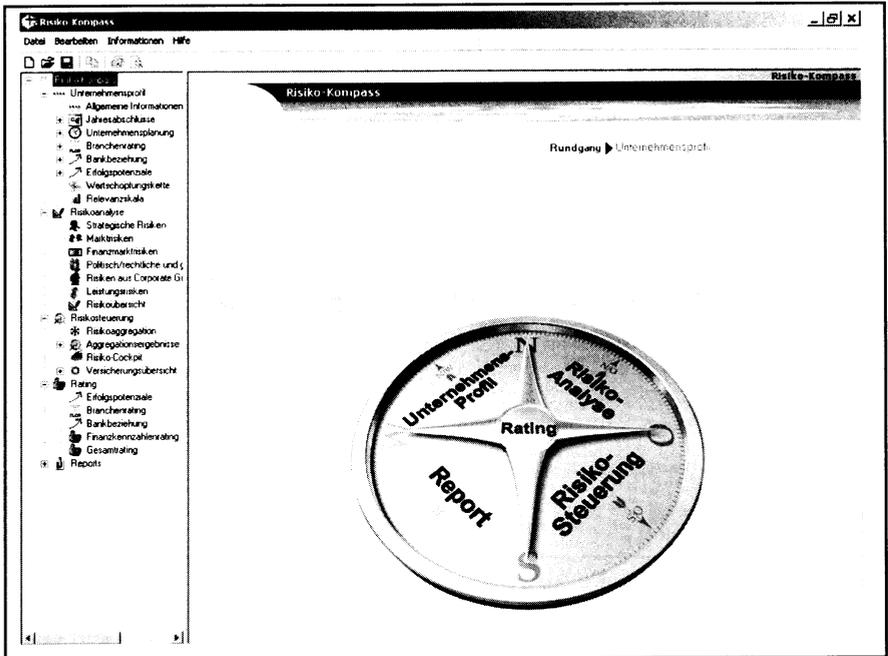


Abb. 1: Navigations-Leiste des Risiko-Kompass™

Nach Basel II werden die Banken zwangsläufig Ratings für ihre Firmenkunden erstellen, die über Kreditkonditionen und auch den Kreditrahmen mitentscheiden werden.

Der Risiko-Kompass bietet ein Instrument, das zunächst alle maßgeblichen Informationen über ein Unternehmen und sein Umfeld erfasst und hilft, diese gezielt auszuwerten, um so eine risiko- und erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung zu unterstützen.

**Erfassung und
Auswertung der
Informationen**

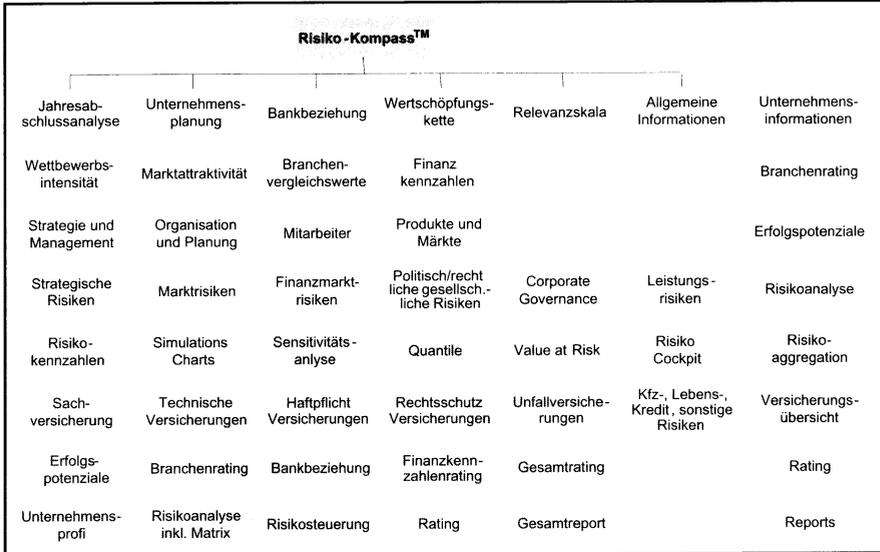


Abb. 2: Überblick über die Anwendungsmöglichkeiten

Im Unternehmensprofil werden Jahresabschlussdaten, Bankbeziehungen, Branchenfragen und Erfolgspotenziale sowie die Aktivitäten der Wertschöpfungskette systematisch erfasst und ausgewertet.

Checklisten-gestützte Risiko-analyse

Die checklistengestützte Risikoanalyse ermöglicht in *einem Schritt* die Identifizierung, Relevanzeinschätzung, Bewertung sowie die Überwachung und Bewältigung der Risiken. Funktionen zur Erfassung und Steuerung der Maßnahmen zur Risikobewältigung sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten, Überwachungszyklen und Frühwarnindikatoren für eine kontinuierliche Risikoüberwachung (gemäß KonTraG) sind anwenderfreundlich angeordnet.

Risikosteuerung

Die Risikosteuerung gestattet durch ein integriertes Unternehmensplanungsmodell die Berechnung der aggregierten

Gesamtrisikoposition (durch Simulation) sowie umfangreicher Finanz- und Risikokennzahlen. Zusätzlich können bestehende Versicherungen übersichtlich erfasst werden.

Das Rating fasst die Ergebnisse aus Branchenrating, Finanzkennzahlenrating und Erfolgspotenzialen zu einer Einschätzung der Ratingstufe (Basel II) zusammen. Das Rating-Cockpit zeigt im Überblick die relevanten Steuergrößen.

Rating

Der Report ermöglicht die individuelle Dokumentation und Kommunikation aller Risiko- und Rating-Informationen. Insbesondere können Tabellen und Charts einfach in Office-Anwendungen eingefügt werden.

Report

Um den Erfordernissen mittelständischer Unternehmen gerecht zu werden, wurde beim Risiko-Kompass™ Wert auf eine optimale Kosten-Nutzen-Relation gelegt:

- kein Implementierungsaufwand,
- Identifikation der Risiken, Relevanzeinschätzung, Bewertung von Risiken,
- Erfassung und Steuerung der Maßnahmen zur Risikobewältigung,
- Festlegung von Verantwortlichkeiten, Überwachungszyklen und Frühwarnindikatoren für eine kontinuierliche Risikoüberwachung,
- integriertes Unternehmensmodell zur Berechnung der Gesamtrisikoposition mittels Monte-Carlo-Simulation (einjährig) auf Grundlage von Planungsdaten,
- Zusatzfunktionalität eines einfachen Unternehmensplanungs-Tools,
- Berechnung umfangreicher Finanz- und Risikokennzahlen,
- Bewertung von Erfolgspotenzialen,
- Beurteilung der Branche (Branchenrating),

- Ermittlung eines Finanzkennzahlenratings,
- Integration der Abschätzung der Rating-Stufe (Basel II),
- Eingabe und Bewertung der Aktivitäten der Wertschöpfungskette,
- Zusatzfunktionalität zur Erfassung von bestehenden Versicherungen,
- Reportfunktion zur ausführlichen Darstellung von Ergebnissen zur Dokumentation und Kommunikation,
- einfacher Export von Ergebnissen in Office-Anwendungen.

Die Funktionalitäten im Einzelnen

Unternehmensprofil

Erfassung aller grundlegenden Daten

In diesem Bereich besteht die Möglichkeit, alle grundlegenden Daten des Unternehmens und auch seines Umfelds zu erfassen. Auf der Grundlage von Gewinn- und Verlustrechnungen und Bilanzen, die für mehrere Jahre erfasst werden können, lassen sich Kennzahlen berechnen, die beispielsweise für das Rating maßgeblich sind. Diese Informationen werden über eine Jahresabschlussanalyse ausgewertet, die beispielsweise mithilfe des DuPont-Schemas erläutert, durch welche Einflussfaktoren die Gesamtrentabilität eines Unternehmens maßgeblich bestimmt wird.

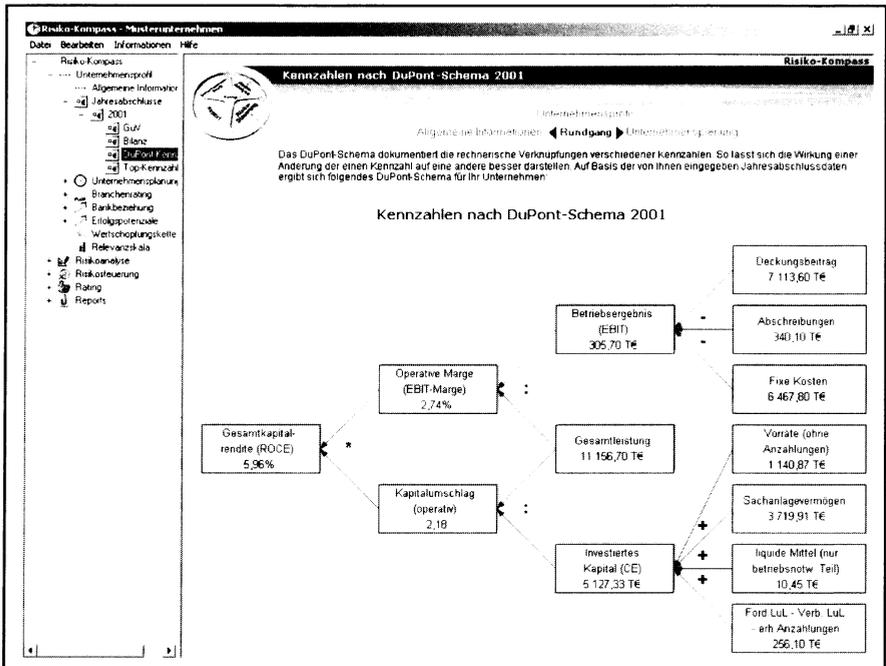


Abb. 3: Kennzahlen-Schema nach DuPont

Auch wesentliche Bilanzanalysekennzahlen werden selbstverständlich aufgezeigt und auch im Kontext von Branchenvergleichswerten interpretiert. Darüber hinaus verfügt der Risiko-Kompass über eine einfache Unternehmensplanung, welche die wesentlichen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung ebenso wie der Bilanz auf die Folgejahre fortschreiben kann. Als Besonderheit können darüber hinaus auch die Unsicherheiten dieser Planung explizit berücksichtigt werden. So können beispielsweise Umsatzenschwankungen durch Angabe von Mengen- und Preisschwankungen sowie Materialkostenschwankungen berücksichtigt werden.

Dies ist für die Risikoanalyse und insbesondere die Risikoaggregation (Risikosteuerung) maßgeblich.

Branchenumfeld

Weitere wichtige Basisdaten kommen aus dem Branchenumfeld. Hier besteht die Möglichkeit, alle wesentlichen Charakteristika einer Branche, wie beispielsweise das Branchenwachstum oder die Wettbewerbsintensität, zu erfassen. Die hier erfassten Faktoren sind maßgeblich für das Rating, weil sie die durchschnittliche Rentabilität und die Risikohaltigkeit der Unternehmen einer Branche bestimmen.

Erfassung der Erfolgspotenziale

Von entscheidender Bedeutung ist die Erfassung der Erfolgspotenziale eines Unternehmens. Denn gerade nach Basel II werden zukünftig nicht mehr nur die rückwärts gerichteten Finanzkennzahlen aus dem Jahresabschluss das Rating bestimmen, sondern vor allen Dingen auch die Zukunftspotenziale. Vor diesem Hintergrund bietet der Risiko-Kompass™ die Möglichkeit, eine komplexe Unternehmensanalyse durchzuführen und die für das Unternehmen wesentlichen Erfolgspotenziale aus den Bereichen Strategie und Management, Organisation und Prozesse, Mitarbeiter sowie Produkt und Markt einzeln zu bewerten.

Risikomanagement in der Praxis

DV-technische Unterstützung von Risikomanagementprozessen

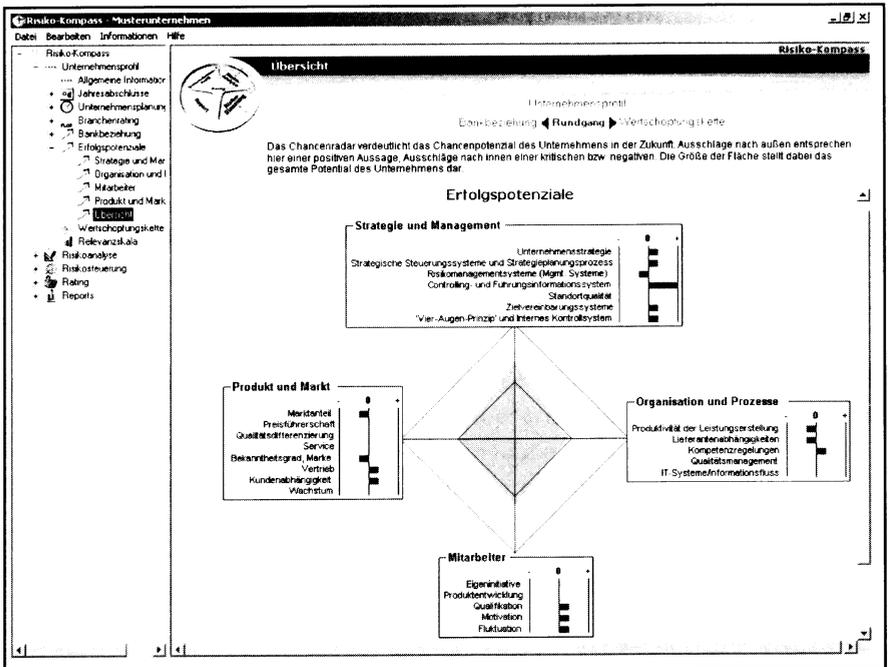


Abb. 4: Auswertung der Erfolgspotenziale

Sämtliche Kennzahlen und Informationen sind abgeleitet aus der empirischen Erfolgsfaktorenforschung und sind belegbar maßgeblich für den Erfolg von Unternehmen. In dieser Hinsicht unterstützt der Risiko-Kompass eine detaillierte Unternehmensanalyse und insgesamt die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mit den wichtigsten Einflussfaktoren.

**Empirische
Erfolgsfaktoren-
forschung**

Risikoanalyse

Im Rahmen des Risikomanagements wird ein Risiko als Abweichung von einem Planwert definiert. Die Risikoanalyse ist für die Steuerung des Unternehmens unter Risikogesichtspunkten unabdingbar, dient aber auch zur Erfüllung gesetzlicher Vorschriften wie nach KonTraG (Kontroll- und Transparenzgesetz) oder nach dem DRS-5 (Deutscher Rechnungslegungs-Standard).

Identifikation

Der Risiko-Kompass™ bietet auch zur Risikoanalyse eine strukturierte Vorgehensweise, indem Checklisten das Unternehmen unterstützen, die maßgeblichen Risiken zu identifizieren. In einem Schritt werden sämtliche wesentlichen Informationen erhoben.

Checklisten als Unterstützung

Identifikation	Relevanz	Bewertung	Überwachung	Präventive Maßnahmen	Reaktive Maßnahmen
Risikokategorie	Leistungsrisiken				
Risikobezeichnung	Musterisiko				
Risk Owner	Muster RiskOwner				
Erfassungsdatum	Montag, 25. November 2002				
Beschreibung / Wechselwirkungen mit anderen Risiken					

Abb. 5: Risikoidentifikation

Beispiel: Markttrisiken

Die Markttrisiken beispielsweise sind alle jene Risiken, die dem Unternehmen aus seinen Marktbeziehungen, also aus dem Absatz und den Beschaffungsmärkten entstehen. Die einzelnen Fragen orientieren sich an relevante Risikothesen, die bei Unternehmen immer wieder zum Tragen kommen.

Ein sinnvoll gestaltetes Risikomanagementsystem wird so aufgebaut sein, dass zunächst alle für den normalen Geschäftsverlauf ernsthaften Risiken identifiziert werden. Der Risiko-Kompass™ bietet hier die Möglichkeit, nicht nur Verantwortlichkeiten direkt festzulegen, sondern auch detaillierte Beschreibungen zum Umgang mit dem Risiko vorzunehmen.

Relevanz

Die Festlegung der Relevanz als nächsten Schritt stellt einen Ansatz der vereinfachenden Verdichtung vieler Aspekte eines Risikos auf ein skalares Maß dar und dient somit der Komplexitätsreduzierung. Mittels der Relevanz lassen sich die quantitativen Auswirkungen eines Risikos auf das Betriebsergebnis abschätzen. Die Relevanz dient in der Folge als Filter, um die wichtigen von den unwichtigen Risiken zu trennen.

**Komplexitäts-
reduzierung**

Bewertung

Darüber hinaus können weiter gehende quantitative Bewertungen der Risiken vorgenommen werden, es können Szenarien für die Risiken betrachtet werden. Dabei kann zwischen Höchstschaden, mittlerem Schaden und Kleinschaden sowie entsprechenden Eintrittswahrscheinlichkeiten differenziert werden. Risiken beispielsweise aus Umsatzschwankungen sind im Risiko-Kompass™ voreingestellt und werden bereits im Rahmen der „Unternehmensplanung“ erfasst.

**Betrachtung
von Szenarien**

Überwachung

Natürlich besteht auch die Möglichkeit, die einmal identifizierten und bewerteten Risiken einer dauerhaften Überwachung zu unterziehen. In dieser Hinsicht bietet der Risiko-Kompass™ den Vorteil, die grundlegenden organisatorischen Regelungen der Risikoüberwachung fixieren und ein Frühwarnsystem einrichten zu können. Es besteht die Möglichkeit, Verantwortlichkeiten inklusive unabhängiger Prüfung zuzuordnen, Berichts- und Überwachungszyklen festzulegen und Frühindikatoren für alle Risiken anzugeben.

Präventive und reaktive Maßnahmen

Die vorhandene Risikoposition wird in der Regel nicht ungesteuert hingenommen. Der Risiko-Kompass™ bietet die Möglichkeit, präventive und auch reaktive Maßnahmen zu fixieren und detailliert zu beschreiben. Dadurch können Maßnahmen festgelegt werden, die darauf abzielen, die Risikosituation eines Unternehmens zu optimieren. Für alle wesentlichen Bewältigungsmaßnahmen kann dabei festgelegt werden, wer für dieses Thema zuständig ist, welcher Zustand bereits erreicht ist und welche Wirkungsweise erwartet wird.

Ergebnis

Die Risikoanalyse kann – über die reine Identifikation und Erfassung der Risiken hinausgehend – die Organisation des Risikomanagements in einem Unternehmen effizient unterstützen. Das Ergebnis des gesamten Risiko-Inventarisierungsprozesses wird kompakt in einem Risikoinventar zusammengefasst.

Optimierung der Risikosituation

Risikoinventar

Risikomanagement in der Praxis

DV-technische Unterstützung von Risikomanagementprozessen

Risiko Compass - Musterunternehmen

Dabei Bearbeiten Informationen Hilfe

Risiko Compass

Risikoinventar

Report

Unternehmensprofil Rundgang Risikostrategie

Im Risikoinventar werden alle dem Risiko zugeordneten wesentlichen Informationen dargestellt. Es dokumentiert neben den Informationen der Risikobersicht auch die Verantwortlichen für das Risiko, den sogenannten Risikobeauftragter, die quantitative Bewertung und alle Regelungen zur Überwachung des Risikos

Risikoinventar						
Kategorie	Risikobezeichnung	Relevanz	Risk Owner	Erwartungswert	Höchstschaten	Handlungsbedarf Frühwarnindikator
strategische Risiken	Abhängigkeit vom Gesellschafter	5	Herr Meier			● halten
Leistungsrisiken	Risiken durch Sachanlage-schäden	4(*)	Herr Müller	140,00 T€	5.000,00 T€	● halten
Marktstrisiken	Risiken durch die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten	3	Herr Meier	70,00 T€	500,00 T€	● sofort
Leistungsrisiken	Verfügbarkeitsrisiken durch Ausfall zentraler Produktionskomponenten	3	Herr Meier	73,00 T€	1.000,00 T€	● sofort
Leistungsrisiken	Abhängigk. von Mitarbeitern: R. durch Ausfall von Schlüsselpersonen (inkl. Nachfolgeregelungen)	3	Herr Muster	190,00 T€	1.000,00 T€	● halten
Marktstrisiken	Bedrohung von Wettbewerbsvorteilen (z.B. Qualitäts- oder Serviceführerschaft)	3	Herr Muster			● sofort
Marktstrisiken	Risiken durch Absatzmenschwankungen Inland	3	Herr Müller			● sofort ● gelb
strategische Risiken	Finanzstrukturrisiko: niedrige Eigenkapitalquote	3	Herr Muster			● halten ● rot
Leistungsrisiken	Ausfall eines Lieferanten	3	Herr Meier	120,00 T€	1.000,00 T€	● halten
strategische Risiken	Bedrohung der Erfolgsfaktoren	3	Herr Müller			● sofort ● gelb
Marktstrisiken	Risiken durch Nichterkennen von Marktentwicklungen oder Trends	3	Herr Müller			● sofort
Marktstrisiken	Risiken durch ungünstige	3	Herr Meier			● halten

Abb. 6: Darstellung des Risikoinventars

Risikosteuerung

Die Risikosteuerung umfasst insbesondere die so genannte Risikoaggregation. Wenn wir in der Risikoanalyse die maßgeblichen Einzelrisiken betrachtet haben, geht es uns bei der Risikoaggregation darum, eine Information über den Gesamtrisikoumfang eines Unternehmens zu erhalten. Letztlich wirken sich alle Risiken gemeinsam auf Ertrag und Eigenkapital des Unternehmens aus. Die Risikoaggregation zeigt deshalb auf, ob der Gesamtumfang der Risiken eines Unternehmens durch das vorhandene Eigenkapital getragen werden kann.

Risikoaggregation

Kontext der Unternehmensplanung

Um dies zu berechnen, werden die oben quantifizierten Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt. Dadurch wird es möglich, aufzuzeigen, in welchen Abweichungsbändern sich die wesentlichen Zielgrößen des Unternehmens bewegen werden. Der realistische Umfang von Verlusten kann mit dem verfügbaren Eigenkapital verglichen werden. Somit kann die Stabilität des Unternehmens ebenso bewertet werden wie die Planungssicherheit. Alle Ergebnisse aus der Risikoaggregation werden dabei auch verdichtet in Form so genannter Risikokennzahlen zusammengefasst. Beispielsweise wird dabei der Eigenkapitalbedarf ausgewiesen und auch in Relation zum tatsächlich verfügbaren Eigenkapital gestellt.

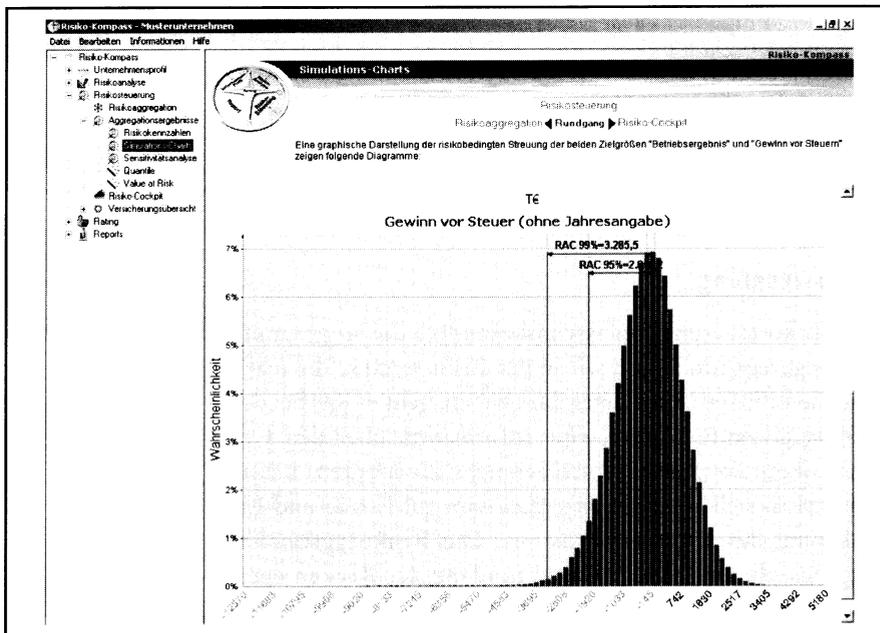


Abb. 7: Darstellung der Aggregationsergebnisse

Ein weiterer Aspekt im Kontext der Risikosteuerung ist die Versicherungsübersicht. Der Risiko-Kompass™ bietet die Möglichkeit, eine komplette Inventarisierung aller im Unternehmen verfügbaren Versicherungen zu erstellen, was die Transparenz über den Versicherungsschutz und die damit verbundenen Kosten wesentlich erhöht.

Versicherungs-übersicht

Rating

Im Themenfeld „Rating“ werden die einzelnen Bestandteile Erfolgspotenziale, Branchenrating, Bankbeziehung, Finanzkennzahlenrating zu einem Gesamtrating verdichtet. Zur Unternehmenssteuerung wird ein Rating-Cockpit erstellt. Das Cockpit visualisiert dem Unternehmer komprimiert auf einer Seite die wesentlichen Steuerungsgrößen.

Rating-Cockpit

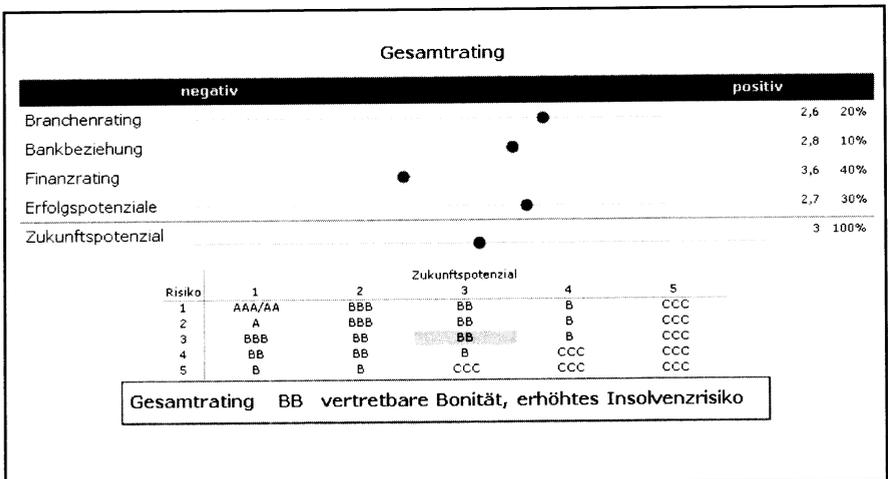


Abb. 8: Auswertung und Darstellung der Rating-relevanten Informationen mithilfe des Risiko-Kompass™ (Rating-Ergebnis)

Der Risiko-Kompass™ wird für Unternehmen dadurch zu einem unverzichtbaren Navigationsinstrument, das für die Zukunftssicherung einen wesentlichen Beitrag liefern kann und die gezielte Vorbereitung auf das Rating unterstützt.

Reports

Reportfunktion

Das letzte Element des Risiko-Kompass™ besteht in der Reportfunktion. Selbstverständlich besteht die Möglichkeit, alle wesentlichen Informationen zu exportieren und insbesondere druckreife Reports zu erzeugen. Alle wesentlichen kapital-, liquiditäts- und umsatzbezogenen Kennzahlen werden ebenso einfach in einem Übersichtsblatt dargestellt wie auch die Informationen aus der Risikoanalyse.

Ausblick

Risikoaggregationsverfahren

Insgesamt ist der Risiko-Kompass™ als Instrument konzipiert, das durch integrierte Instrumente der Unternehmensleitung bei der Identifikation, der Bewertung und dem Umgang mit Risiken hilft. Über eine übliche Software für Risikomanagement oder Rating hinausgehend, bietet der Risiko-Kompass™ mithilfe einer risikoorientierten Unternehmensplanung (Risikoaggregationsverfahren) zudem den Vorteil, den Gesamtrisikoumfang bei verschiedenen möglichen Zukunftsszenarien einschätzen und so Chancen gegen Gefahren (Risiken) abwägen zu können.

Die dauerhafte Verankerung eines chancen- und risikoorientierten Managements im Unternehmen wird unterstützt durch die Möglichkeit, Aufgaben, Überwachungsregelungen, Frühindikatoren und Bewältigungsmaßnahmen hinsichtlich Risiken zu verwalten und zu steuern.

Der Risiko-Kompass ist somit weit mehr als ein Instrument für die einmalige Bewertung der Risikosituation oder des Ratings eines Unternehmens: Als regelmäßiger Begleiter der Unternehmensführung ist es ein Navigationsinstrument zur Zukunftssicherung. Es hilft, ein chancen- und risikoorientiertes Management im Unternehmen zu verankern.

Für die weiteren Versionen sind bereits umfangreiche Zusatzfunktionalitäten geplant, die sich modulartig in Grundversionen integrieren lassen:

Zusatzfunktionalitäten

- Detaillierte Aufgabenlisten für die Risikoverantwortlichen,
- Funktionalität zum Erfassen von Schäden und Ausgabe von Schadenstatistiken,
- Branchenlösungen,
- Beraterlösungen,
- Journalfunktion, um Veränderungen zu protokollieren,
- erweiterte Import-/Exportfunktionen,
- Notizfunktionen,
- Dokumentfunktionalität zur Integration von Risikodokumentationen,
- Umsatzkosten-Verfahren.

Weitere Informationen bezüglich des Risiko-Kompass™ erhalten Sie unter www.risiko-kompass.de

