

Veröffentlicht in der
Zeitschrift für Versicherungswesen
Heft 10/2003

**“IT-gestützte Steuerungsinstrumente für ein
ratingorientiertes Chancen- und Risikomanagement”**

S. 1-4

Mit freundlicher Genehmigung der
Zeitschrift für Versicherungswesen-Redaktion,
Allgemeiner Fachverlag Dr. Rolf Mathern, Hamburg
(<http://www.allgemeiner-fachverlag.de>)

Dr. Werner Gleißner/Michael Bartl*

IT-gestützte Steuerungsinstrumente für ein ratingorientiertes Chancen- und Risikomanagement

Neue Wege und Strategien für den Mittelstand

Wettbewerbsdruck, Kostensenkung und einhergehender Personalabbau, dies sind einige der Schlagworte, die Firmenlenker Land auf Land ab beschäftigen. Fragen hierzu gibt es viele, allein Erkenntnisse bleiben oftmals aus. Denn Unternehmen sind einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, weil die Zukunft letztlich unvorhersehbar bleibt. Nicht nur die Terroranschläge vom 11. September 2001, der Irak-Krieg und der Kursverfall an den Börsen seit dem Jahr 2000, sondern auch die Insolvenzstatistiken in Deutschland zeigen es deutlich: Das Umfeld der Unternehmen wird turbulenter, neue Risiken entstehen. Die Fähigkeit, mit Risiken umgehen zu können, wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor der Unternehmen. Technologische Veränderungen, neue Wettbewerber durch die Globalisierung, aber auch die schlechte Zahlungsmoral privater und gewerblicher Schuldner stellen die Unternehmensführungen vor neue Herausforderungen. Veränderungen, wie das Basel II-Abkommen der Banken, dem zu Folge Kreditrahmen und Kreditkonditionen eines Unternehmens zukünftig von seinem Rating (also dem Risiko aus Sicht eines Fremdkapitalgebers) abhängt, sind Facetten der aktuellen Herausforderung bei der Zukunftssicherung.

Das Managements eines Unternehmens muss die Kompetenzen und Systeme im Unternehmen entwickeln, um bei allen wesentlichen Entscheidungen die Chancen gegen die damit verbundenen Gefahren (Risiken) abwägen zu können. Nur so kann eine Krisenprävention erreicht werden, ohne die Entwicklungschancen des Unternehmens unangemessen einzuschränken. So zeigt sich

gerade am Beispiel einer geplanten Investition, dass die Entscheider Instrumente benötigen, die durch ein gezieltes Abwägen von erwarteten Erträgen und den damit verbundenen Risiken eine zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung unterstützen. Gerade die Erfordernis, vorhandene Risiken zu identifizieren, zu bewerten und im Kontext der Unternehmensplanung zu analysieren, stellt jedoch eine erhebliche Herausforderung für traditionelle IT-gestützte Planungssoftware dar. Weder das bei Controllern beliebte Excel noch die überwältigende Mehrheit der heute verfügbaren Controlling- und Unternehmensplanungs-Software ist nämlich in der Lage, sinnvoll mit Risiken umzugehen und diese z.B. in ihren Konsequenzen für das Rating zu beurteilen. Eine einfache Betrachtung von „best case“- und „worst case“-Szenarien wird diesen Herausforderungen nicht mehr gerecht, weil dabei letztlich aus der unendlichen Anzahl möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien willkürlich zwei oder drei ausgewählt werden. Ein wesentlich besserer Ansatz besteht darin, die Risiken – also die möglichen Ursachen für Planabweichungen – explizit zu erfassen und den jeweiligen betroffenen Positionen der Planrechnung zuzuordnen (z.B. durch Angabe von Bandbreiten oder die Beschreibung einer Normalverteilung).

Diesen Aufgaben und Anforderungen mittelständischer Unternehmen pragmatisch und vor allem kostengünstig zu begegnen, führte zur Entwicklung einer Software, welche die Unternehmensführung bei o.g. Themen unterstützen kann. Der *Risiko-Kompass* (www.risiko-kompass.de) ist durch ein Checklisten-gestütztes Verfahren

zur Identifikation der maßgeblichen Risiken eines Unternehmens in der Lage, zunächst Transparenz hinsichtlich der Risikosituation zu schaffen und ein Risikoinventar zu erstellen.

Alle für das Unternehmen maßgeblichen Risiken können dabei (auch unterschieden in einzelne Szenarien) hinsichtlich Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit quantitativ bewertet werden. Da sich die Risikosituation eines Unternehmens jedoch im Zeitverlauf ändert, unterstützt die Software selbstverständlich auch den Aufbau eines Risikomanagementsystems, welches – basierend auf den Vorgaben des Kontroll- und Transparenz-Gesetzes (KonTraG) – für jedes Risiko erfasst, in welcher Weise dieses laufend zu überwachen ist. Hierzu wird beispielsweise jedem Risiko zugeordnet, wer für die Überwachung verantwortlich ist, in welchem Turnus das Risiko zu überwachen ist und welche Frühwarnindikatoren kritische Entwicklungen bezüglich eines Risikos anzeigen. Um den Umgang mit einem Risiko zu unterstützen und auf eine Optimierung der Risikoposition hinzuwirken, wird zudem ein Controlling von präventiven und reaktiven Maßnahmen hinsichtlich jeden Risikos angeboten.

Neben der Unterstützung und organisatorischen Verankerung des Risikomanagements bietet der Risiko-Kompass jedoch eine Vielzahl weiterer Funktionalitäten, die für die Zukunftssicherung eines Unternehmens wesentlich sind. Eine Jahresabschlussanalyse – in die auch auf in der Software generierte Plan-Jahresabschlüsse angewendet werden können – zeigt die wesentlichen Informationen zu Kapitalbindung, Liquidität, Rentabilität und Finanzrisiko.

Eine außergewöhnliche Fähigkeit der Software besteht darin, die Unsicher-

* RMCE RiskCon GmbH & Co. KG, Leinfelden-Echterdingen und Nürnberg

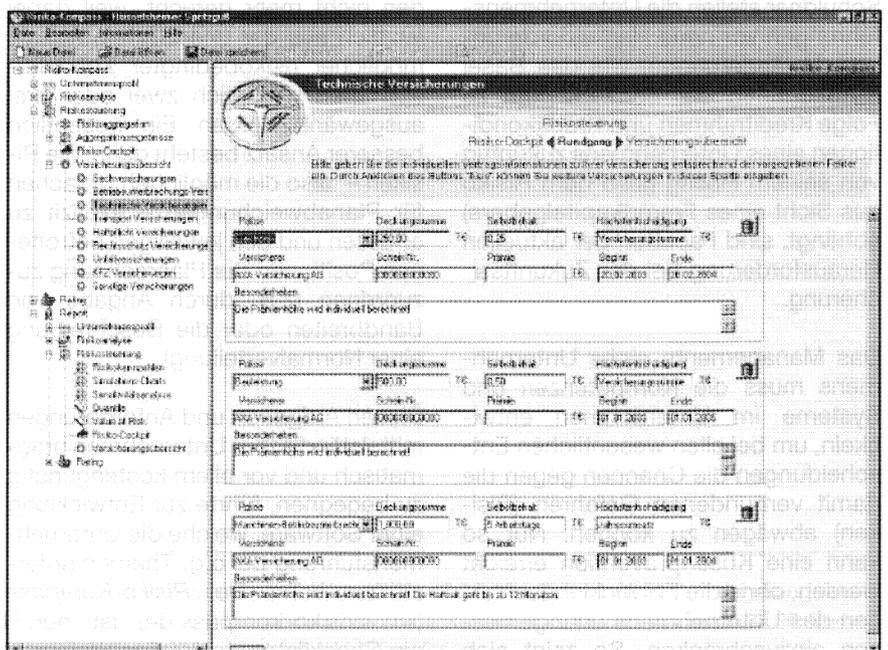
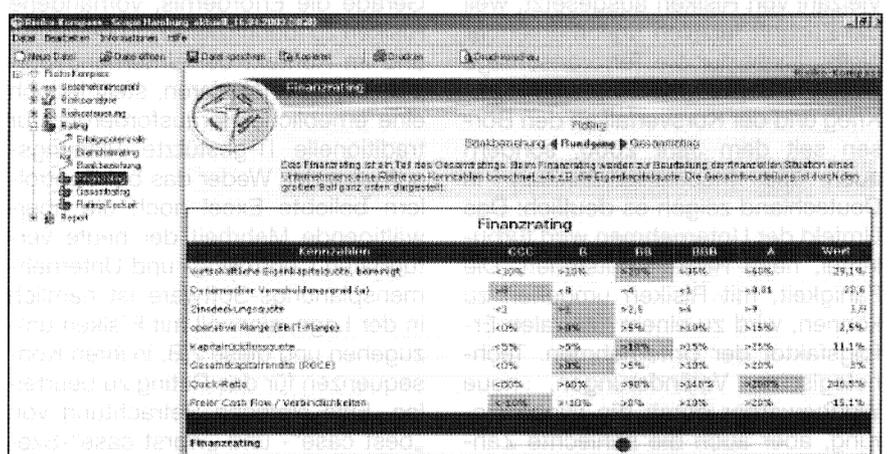
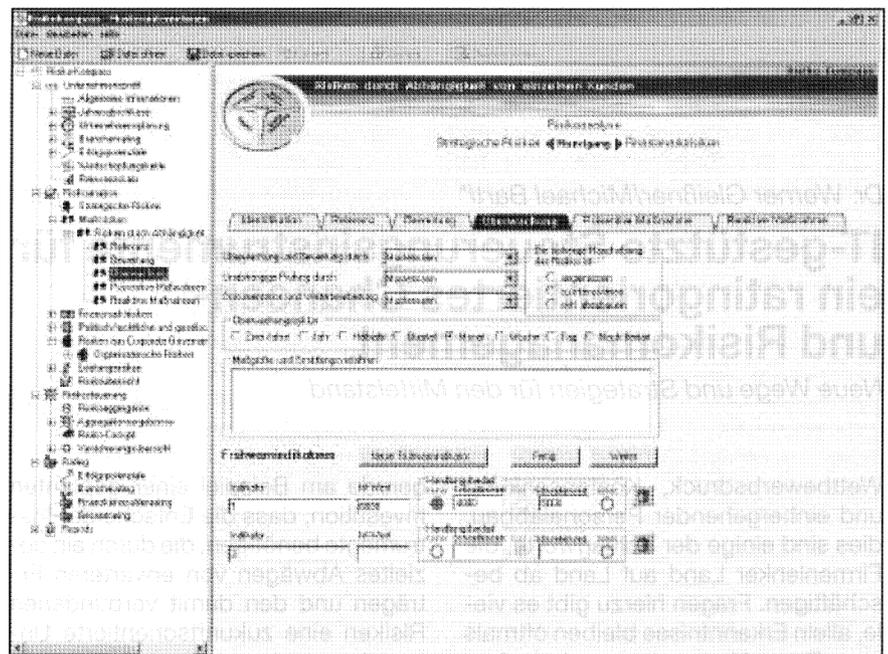
heiten jeder Zukunftsplanung explizit aufzuzeigen. So können wichtigen Plangrößen – beispielsweise den erwarteten Umsatz des nächsten Jahres – explizit Risiken zugeordnet werden, welche die realistische Bandbreite für diese Kennzahlen beschreiben (Verteilungsannahme). Auf diese Weise wird es durch eine Aggregation der betrachteten Risiken (Monte-Carlo-Simulation) möglich, die Planungssicherheit in den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens zu bewerten. Mit Hilfe dieser Technik kann beispielsweise gezeigt werden,

– in welcher risikobedingten Bandbreite sich der Gewinn des Folgejahres bewegen wird (also welche Planungssicherheit noch realistisch ist) und

– in welchem Umfang Verluste möglich sind und welcher Bedarf an Eigenkapital als Risikodeckungspotenzial somit erforderlich ist.

Durch die Berechnung alternativer Planszenarien für die Zukunft können so unternehmerische Entscheidungen durch einen expliziten Abgleich der (Ertrags-)Chancen mit den damit verbundenen Risiken unterstützt werden. Die Software unterstützt dabei zudem durch eine Checklistengeführte Analyse der wesentlichen Erfolgspotenziale bei der Erstellung einer Stärken-/Schwächen-Bilanz (Strategische Bilanz) eines Unternehmens. Dabei werden alle für die langfristigen Zukunftsperspektiven eines Unternehmens relevanten Aspekte – z.B. Wettbewerbsvorteile, Kompetenzen sowie die Effizienz von Prozessen – betrachtet. Um arbeitszeit-sparende Fokussierung auf die wesentlichsten Aspekte zu ermöglichen, wurde bei der Entwicklung der Software eine Vielzahl empirischer Forschungsergebnisse über die Erfolgsfaktoren von Unternehmen ausgewertet.

Auch für die Vorbereitung auf das Rating gemäß Basel II bietet der Risikokompass eine wertvolle Hilfe. So führt das Tool die schon erwähnte Bewertung der Erfolgspotenziale, das Risikoinventar und die Rating-relevanten Finanzkennzahlen der Jahresabschlussanalyse mit einer Bewertung der Branchenattraktivität zusammen,



um so eine Abschätzung der Ratingstufe des Unternehmens (indikatives Rating) zu erreichen. Er erlaubt somit die Ableitung von Ansatzpunkten für die Entwicklung einer Ratingstrategie, die sich genau an den „kritischen Ratingkriterien“ ausrichtet, die besonders stark das Rating – und damit die Kreditkonditionen und Kreditrahmen – beeinflussen.

Ein weiterer Nutzen ist zudem in der Erfassung und Strukturierung Informationen über bestehende und potentiell nützliche Versicherungslösungen zu sehen. Die Versicherungsübersicht erlaubt die einfache und übersichtliche Erfassung der Vertragsdaten aller bestehenden Versicherungen eines Unternehmens (und auch dessen Gesellschafter) als Sach-; Betriebsunterbrechungs-, technische -, Transport-, Haftpflicht-, Rechtsschutz Unfall-, Kfz- und Sonstige Versicherungen. Damit ist es möglich, weitestgehend Transparenz über die Versicherungsprämien und die vereinbarten Selbstbehalte zu erlan-

gen. Eine Checkliste potenzieller Versicherungslösungen hilft Deckungslücken zu identifizieren. Dabei dienen insbesondere die Ergebnisse einer Risikoanalyse als Basis für die Gespräche mit Maklern oder Versicherungen. Ein Unternehmen ist damit in der Lage, ein umfassendes Kontraktmanagement zu etablieren.

Der Risiko-Kompass als Hilfsmittel für das Risikomanagement und Controlling konzipiert, hilft durch aufeinander abgestimmte Instrumente der Unternehmensleitung bei der Identifikation, der Bewertung und dem Umgang mit Risiken. Über eine übliche Software für Risikomanagement oder Rating hinausgehend, bietet das Tool mit Hilfe einer risikoorientierten Unternehmensplanung (Risikoaggregationsverfahren) zudem die Möglichkeit, den Gesamtrisikoumfang bei verschiedenen möglichen Zukunftsszenarien einzuschätzen und so Chancen gegen Gefahren (Risiken) abzuwägen. Die dauerhafte Verankerung eines chancen- und risikoorien-

tierten Managements im Unternehmen wird unterstützt durch die Möglichkeit, Aufgaben, Überwachungsregelungen, Frühindikatoren und Bewältigungsmaßnahmen hinsichtlich Risiken zu verwalten. Softwarelösungen – wie etwa der Risiko-Kompass – sind somit weit mehr als eine einmalige Bewertung der Risikosituation oder des Ratings eines Unternehmens – als regelmäßiger Begleiter der Unternehmensführung sind sie ein Navigationsinstrument zur Zukunftssicherung. Sie helfen ein chancen- und risikoorientiertes Management im Unternehmen effizient zu realisieren.

Weiterführende Literatur:

- Gleißner „Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung“, 2000, Gabler Verlag.
Gleißner/Meier (Hrsg.) „Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, 2001, Gabler Verlag.
Gleißner/Füser „Leitfaden Rating“, 2002, Vahlen Verlag.
Gleißner (Hrsg.), Loseblattsammlung „Risikomanagement im Unternehmen“, 2001/2003, Kognos Verlag.

