Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

9. Aktualisierung, 2003

“Praxisbericht über die Einführung des „Risiko-Kompass™“ bei der Scope Life Sciences Hamburg AG“

Kapitel 11-4, S. 17-40

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

Ein Service von: FutureValue Group AG eMail: Kontakt@FutureValue.de Internet: www.FutureValue.de
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG eMail: Info@RMCE.de Internet: www.RMCE.de

Praxisbericht über die Einführung des „Risiko-Kompass™“ bei der Scope International Life Sciences Hamburg AG

Autoren: Martin Geist
Dr. Herbert Lienhard

Inhalt:

Einführung

Ausgangssituation der Scope International Life Sciences Hamburg AG

– Unternehmensdarstellung
– Marktsituation des Unternehmens
– Stand des Risikomanagements und Rating
– Intention zur Einführung des Risiko-Kompass™

Individuelle Konfiguration des Risiko-Kompass™

Bisherige Erfahrungen

– Der Risiko-Kompass™ im Unternehmensalltag
– Qualität der Ergebnisse (Reporting)
– Nutzen für das Unternehmen
– Preis-Leistungs-Verhältnis

FAQs

Einführung

Risikomanagementsysteme in KMUs

Risikomanagementsysteme in mittelständischen Unternehmen müssen aus betriebswirtschaftlicher Sicht denselben hohen Anforderungen – mit unterschiedlichen Ansprüchen – gerecht werden, wie sie auch für börsennotierte Unternehmen gelten. Aus diesem Grunde wird die Einführung einer Softwarelösung i. d. R. sinnvollerweise mit einer kompakten Beratung kombiniert. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die initiale Risikoanalyse strukturiert, schrittweise und möglichst lückenlos erfolgt. Insbesondere ist zu beachten, dass bei klein- und mittelständischen Unternehmen kleine Führungskreise und knappe Ressourcen für Aufgaben vorhanden sind, die vertiefte betriebswirtschaftliche Kenntnisse erfordern. Es handelt sich insgesamt um eine Startinvestition in ein System, das den Führungskräften die Basis für unternehmerische Entscheide ermöglicht.

Nutzen solcher Systeme

Der Nutzen solcher Systeme kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Transparenz über die Risikosituation und Beurteilung der Planungssicherheit durch eine strukturierte Risikoanalyse,
- Beurteilung des Eigenkapital- und Liquiditätsbedarfs sowie Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kreditwürdigkeit durch ein umfangreiches Kennzahlensystem,
- Frühwarn- und Führungssystem durch Monitoring von Risiken, präventiven Maßnahmen sowie von Notfallplänen und dadurch Sicherung der Handlungsspielräume.

Im Folgenden wird schrittweise erläutert, wie die individuelle Konfiguration in der Praxis durchgeführt wird und welche Inhalte thematisiert werden. Die Resultate werden anschließend aus Kundensicht beurteilt und diskutiert.

Ausgangssituation der Scope International Life Sciences Hamburg AG

Unternehmensdarstellung

Auftragsforschungsinstitut

Die Scope International AG ist ein Auftragsforschungsinstitut, das klinische Studien der Phase I im Auftrag der pharmazeutischen Industrie durchführt. Das Unternehmen wurde im Jahr 2000 von seinen jetzigen Mitarbeitern gegründet, die zum großen Teil bereits über langjährige Erfahrungen im Bereich der klinischen Auftragsforschung verfügten.

Grundkapital der Gesellschaft

Das Grundkapital der Gesellschaft beträgt 500 000 Euro, die Anteile befinden sich zu 87 Prozent im Besitz der Mitarbeiter und Aufsichtsräte des Unternehmens, wobei der Besitz recht breit gestreut ist und somit ein Großteil der Arbeitnehmer gleichzeitig Aktionäre sind. Dieser Sachverhalt ist ein wesentlicher Bestandteil der Firmenphilosophie.

Contract Research Organisation

Das Unternehmen ist der Branche „wissenschaftliche Dienstleistungen" zuzuordnen. Es handelt sich um eine so genannte Contract Research Organisation (CRO). Abnehmer dieser Dienstleistung ist in erster Linie die pharmazeutische Industrie. Aufgabe einer CRO ist es, die pharmazeutische Industrie im Rahmen des Drug-Development-Programms (Entwicklung neuer Substanzen/Arzneimittel) mit spezifischem Know-how zu beraten und die für die Forschungsarbeiten erforderliche Logistik bereitzustellen. Eine der wichtigsten Aufgaben ist es dabei, die Compliance der Forschungsarbeiten mit den geltenden ethischen Normen und wissenschaftlichen Standards sicherzustellen. In der Regel übernimmt eine CRO auch das Management der immensen Datenflut und führt statistische Auswertungen durch.

Klinische Prüfungen der Phase I

In klinischen Prüfungen der Phase I wird eine Substanz zum ersten Mal am Menschen geprüft (First-in-Man). Die Prüfungen in dieser Phase haben unterschiedliche Ziele, z. B.

- die im Menschen verträgliche und wirksame Dosis *(Dosisfindungsstudie)*,
- die Aufnahme, Verteilung, Metabolisierung und Ausscheidung der Substanz durch den menschlichen Organismus *(Pharmakokinetik-Studie)*,
- den Einfluss von Nahrungsaufnahme oder auch anderen Medikamenten auf die Substanz *(Interaktionsstudien)*.

Hoher personeller und apparativer Aufwand

Diese Studien finden an Kollektiven gesunder Versuchspersonen (Probanden) statt. Sie erfordern einen hohen personellen und apparativen Aufwand, da Intensivpflege-Bedingungen gegeben sein müssen und außerdem oft spezielle Untersuchungen durchzuführen sind.

Bioverfügbarkeitsstudien

Eine ganz andere Ausprägung der Phase-I-Studie, die im Folgenden Ib genannt werden soll, sind Bioverfügbarkeitsstudien mit bereits eingeführten Substanzen. Sie bilden eine Untergruppe der oben beschriebenen Pharmakokinetik-Studien und werden z. B. erforderlich bei der Vermarktung von patentfreien Wirkstoffen durch andere Hersteller als den Innovator (so genannte Generika). Sie dienen einem verkürzten Wirksamkeitsnachweis. Aber auch bei der Einführung eines innovativen Darreichungssystems, also z. B. eines Hautpflasters oder eines Inhalats, für eine eingeführte Substanz muss der pharmazeutische Unternehmer die Wirksamkeit durch eine Bioverfügbarkeitsstudie nachweisen.

Bioanalytik

Diese Studien werden mit wesentlich größeren Probandenzahlen – 24 bis 60 – durchgeführt. Dennoch erfordern sie im klinischen Bereich keinen so großen apparativen Aufwand, da sich die Untersuchungen im Wesentlichen auf Blutent-

nahmen beschränken. Eine Herausforderung besteht hier jedoch im optimalen Management mehrerer solcher Studien zur gleichen Zeit.

Ein erheblich größerer Aufwand muss bei den nachfolgenden Bestimmungen der Wirkstoffkonzentrationen getrieben werden (Bioanalytik). Hierbei handelt es sich um High-End-Technologien, die entsprechend hohe Investitionen erforderlich machen.

Die Studien der Phase Ib bilden die Brot-und-Butter-Aufträge in diesem Bereich. Es handelt sich um gut definierte und planbare Produkte. Die Einzelvolumina und die Margen sind – verglichen mit den Phase-Ia-Studien – geringer. Dafür ist das unternehmerische Risiko, beispielsweise durch Studienabbruch oder unerwartete Ereignisse, deutlich geringer.

Zur Durchführung dieser Studien hat die Scope International AG ein 1760 Quadratmeter großes Gebäude im Zentrum von Hamburg gemietet. Die beiden klinischen Stationen mit insgesamt 60 Betten beanspruchen flächenmäßig den größten Anteil. Daneben werden eine Küche zur Verpflegung der Probanden sowie ein analytisches Labor unterhalten. Dieses ist mit der modernsten bioanalytischen Messtechnik ausgestattet, die am Markt erhältlich ist. Insgesamt beschäftigt die Scope International AG zurzeit 33 fest angestellte Mitarbeiter und 35 Teilzeitkräfte. Damit ist das Unternehmen in der Lage, im Bereich der Durchführung von Phase-I-Studien vollen Service anzubieten.

Tätigkeiten gesetzlich geregelt

Alle Tätigkeiten in diesem Bereich sind gesetzlich geregelt. Grundlage ist das Gesetz über den Verkehr mit Arzneimitteln (AMG), das die klinische Prüfung in §§ 40 ff. regelt. Außerdem gibt es eine Vielzahl internationaler Richtlinien,

die teilweise EU-Recht, teilweise aber auch lediglich internationale Vereinbarungen zur Qualität klinischer Studien sind, die durch ihre Marktwirkung aber quasigesetzlichen Charakter haben.

Marktsituation des Unternehmens

Rolle des Zulieferers

Die Marksituation ist durch die Rolle als Zulieferer geprägt. Die Auftraggeber kommen aus einer einzigen Branche: den pharmazeutischen Unternehmen. Der überwiegende Teil der Aufträge wird vergeben, um gesetzlichen Pflichten zu genügen und dadurch den Nachweis von Wirksamkeit und Unbedenklichkeit zu erbringen.

Nachfragepotenzial

In Bezug auf das Nachfragepotenzial unterscheidet sich die pharmazeutische Industrie damit grundlegend von anderen Branchen. Klinische Prüfungen sind in Anzahl und Umfang gesetzlich vorgeschrieben und werden selten durchgeführt, um sich gegenüber dem Wettbewerb einen Marktvorteil zu verschaffen. Erst das nach dem Entwicklungsprogramm zugelassene Präparat kann diesen Zweck verfolgen.

Daher kann eine Nachfrage nach klinischen Studien grundsätzlich nicht vom Anbieter erzeugt werden, sondern ergibt sich aus dem gesetzlichen Regelwerk. Der Dienstleister muss also durch ständige Marktpräsenz auf sich aufmerksam machen, um sich zum Zeitpunkt einer nicht beeinflussbaren Anfrage im Blickfeld des Kunden zu befinden und damit seinen Marktanteil zu halten bzw. zu steigern.

Hauptrisiko: fehlerhafte Projektabwicklung

Das Hauptrisiko liegt im fehlerhaften Abwickeln von Projekten. Praktische oder wissenschaftliche Fehler oder signifikante Terminüberschreitungen werden selten verziehen und können durchaus „einen Kunden kosten“. Da sich die Repräsentanten der Kunden auf vielerlei Kongressen und

Seminaren treffen, bleiben vor allem schlechte Neuigkeiten aus dem Zuliefererkreis selten geheim.

Risiko Gesetzeslage

Das Risiko einer Entspannung der Gesetzeslage ist relativ gering einzuschätzen. Auf der einen Seite entspräche sie überhaupt nicht dem zurzeit „modernen" Verbraucherschutz, zum anderen haben auch die Innovatoren in der pharmazeutischen Industrie (die großen Konzerne) ein vitales Interesse daran, den Marktzugang für die generische Konkurrenz zu erschweren.

Risiko Gesundheitsreformen

Speziell für den deutschen Markt stellen Gesundheitsreformen, die die Verschreibungsfreiheit in irgendeiner Weise tangieren, ein gewisses Risiko dar. Dies hat sich beispielsweise 1993 gezeigt, als die Budgetierung in der gesamten Industrie zu einer lähmenden Verunsicherung geführt hat. Zwar sind die Folgewirkungen nur temporärer Natur, können aber in dieser Zeit tiefe Furchen hinterlassen.

Weitere Informationen zum Unternehmen finden Sie unter www.scope-hamburg.com.

Stand des Risikomanagements und Rating

Nach Einführung des KonTraG am 1. Mai 1998 besteht für Vorstände von Aktiengesellschaften die Pflicht zur Installation eines Früherkennungssystems, das die rechtzeitige Erkennung von Gefahrenpotenzialen für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gewährleistet. Dieses Gesetz zielt zwar in erster Linie auf börsennotierte Gesellschaften, eine Ausstrahlungswirkung auf kleinere Gesellschaften ist aber zweifellos gewünscht. Dennoch beschränkte sich die Umsetzung dieser Verpflichtung gerade in den kleineren Gesellschaften zunächst auf eher phrasenhafte Abhandlungen

dieses Themas im Lagebericht und einen Verweis auf bestehende Planungs- und Controlling-Instrumente.

Risiko Auslastungsschwankungen

Nach der Unternehmensgründung sah sich der Vorstand der Scope International vor dem Hintergrund eines schnellen Unternehmenswachstums einer Reihe von „diffusen Risiken" ausgesetzt. Ein Großteil dieser Risiken wirkt sich in mehr oder weniger starken Auslastungsschwankungen aus. In Verbindung mit einer für Dienstleistungsunternehmen typischen Kostenstruktur mit hohen Fixkostenbestandteilen ergaben sich daraus auch in der Vergangenheit schon des Häufigeren deutliche Ertragseinbrüche.

Risikomanagement- und Früherkennungssystem

Der Vorstand begann, sich mit dem Instrumentarium des Risikomanagements zu befassen und kam relativ schnell zu der Einschätzung, dass ein geeignetes Risikomanagement- und Früherkennungssystem über die rein formale rechtliche Pflichterfüllung hinaus aus verschiedenen Erwägungen eine Reihe von Vorteilen mit sich bringen kann. Ein System, das nur erstgenannten Anspruch erfüllen kann, hätte bei Scope International kaum Überlebenschancen gehabt.

Langfristige Existenzsicherung

Diese Vorteile liegen vor allem in einem neuen Instrumentarium, mit dem bei unternehmerischen Entscheidungen nicht nur eine quantitative Abschätzung der Wirkung auf die Ertragslage erfolgt, sondern auch Veränderungen der Risikodisposition mit berücksichtigt werden. Dies erachtet der Vorstand als wichtige Voraussetzung für eine langfristige Existenzsicherung. So war zum Beispiel eine der grundlegenden Fragen die Höhe der angemessenen Eigenkapitalausstattung. Diese durfte zwar als überdurchschnittlich bezeichnet werden, orientierte sich aber überwiegend an den finanziellen Möglichkeiten der Kapitalgeber und weniger an den unternehmerischen Notwendigkeiten.

Vorhandenes Risikomanagementsystem

Scope International Life Sciences Hamburg AG (Scope International) verfügte vor Durchführung der individuellen Konfiguration bereits über ein funktionierendes Risikomanagementsystem, vergleichbar mit dem vieler anderer KMUs:

- Die Risikoanalyse erfolgt fokussiert auf operationelle Risiken und strategische Risiken, Marktrisiken und weitere Risikofelder werden nur partiell betrachtet.
- Einfache Bewertung der Risiken anhand einer Skala sowie Bewertung nach der Schadenshöhe (reduziert auf eine „Worst-Case"-Betrachtung).
- Risiken wie Umsatz- und Personalkosten-Schwankungen werden nicht betrachtet, und es wird auch keine Aggregation der Risiken durchgeführt.
- Bewältigungsmaßnahmen werden situativ angegangen und sind stark auf das Tagesgeschäft bezogen.
- Das System wird im Prinzip vom Vorstand betrieben und gesteuert. Gelegentliche Sitzungen mit dem Aufsichtsrat der Gesellschaft finden statt.
- Bankgespräche zur Sicherstellung der Kreditlinien und dadurch der finanziellen Flexibilität des Unternehmens werden sporadisch durchgeführt.

Intention zur Einführung des Risiko-Kompass™

Validierung

Für ein Unternehmen, bei dem die Schätzung von Parametern aufgrund von geeigneten Messungen die Grundlage der angebotenen Dienstleistung bildet und die verwendeten Messverfahren strenge Qualitätskriterien erfüllen müssen, gehört das Thema Validierung seit langem zum Tagesgeschäft: Ein Mess- oder Prognosewert ist im Prinzip nichts wert, wenn nicht auf geeignete Weise beschrieben werden kann, mit welcher Zuverlässigkeit dessen Angabe erfolgt,

mithin also zumindest die Varianz der verwendeten Verfahren mit berichtet wird.

Monte-Carlo-Simulation

Vor diesem Hintergrund bereitete der im „Risiko-Kompass™“ verwendete Ansatz der Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation keinerlei Schwierigkeiten. Auch die Prognosen betriebswirtschaftlicher Größen wie Umsatz oder Ertrag sind im Grunde von geringem Nutzen, wenn keine Aussagen über die Zuverlässigkeit der Prognosen angegeben werden bzw. angegeben werden können, also beispielsweise ein Konfidenzintervall für den zu erwartenden Ertrag. Hierbei war für den Vorstand insbesondere die Absicherung nach unten (das so genannte „Worst-Case-Szenario“) eine wichtige Fragestellung, da sich hieraus das maximal durch Eigenkapital abzusichernde Risikopotenzial ergibt. Eine Darstellung des „Worst-Case-Szenarios“ als Aufsummierung aller möglichen Schadenseintritte ist sicherlich ein wenig hilfreicher Ansatz.

Soll-Ist-Analyse

Im Rahmen der Projekt-Strukturierung wurde mit dem Vorstand eine Soll-Ist-Analyse durchgeführt und folgende Schwachstellen wurden festgestellt:

1. Unvollständiges Unternehmensprofil

Im Bereich der Unternehmensdarstellung wird keine systematische Einschätzung der Erfolgspotenziale sowie der Branche vorgenommen, um darauf aufbauend die Risikoanalyse in den Kategorien Strategische Risiken, Marktrisiken und Leistungsrisiken zu fundieren.

Erfolgspotenziale umfassen eine Einschätzung in den Betrachtungsbereichen

– Strategie und Management,
– Organisation und Prozesse,

– Mitarbeiter,
– Produkt und Markt.

2. Unvollständiges Risikoprofil

Wesentliche Risiken, wie z. B. die Bedrohung kritischer Erfolgsfaktoren oder die Bedrohung von Marktposition und Wettbewerbsvorteilen, Umsatzschwankungen (Preis und Menge), Schwankungen der Material- oder Personalkosten, sowie weitere Risiken, wie beispielsweise auch Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen, werden nicht systematisch identifiziert.

Die Bewertung der Risiken erfolgt nicht immer sachgerecht. Die Skalierung ist nicht bezogen auf eine unternehmensspezifische Zielgröße.

Keine Aggregation der Risiken, d. h., die Risiken werden nicht in ihrem Zusammenwirken betrachtet. Risiken können nicht einfach addiert werden, weil sie i. d. R. voneinander abhängig sind und nicht gleichzeitig eintreten müssen. Durch einfache Addition der Höchstschadenswerte wird das tatsächliche Risiko massiv überschätzt.

3. Unvollständiges Risikoinventar

Das Risikoinventar enthält nicht alle Elemente, die zur Steuerung des Unternehmens aus Risikogesichtspunkten notwendig wären. So sind beispielsweise keine Frühwarnindikatoren vorhanden, die rechtzeitig auf drohende Risiken aufmerksam machen.

Die Einzelrisiken sind nicht durchgängig mit präventiven und reaktiven Maßnahmen (Notfallpläne) versehen. Wirksamkeitskontrollen sind nicht vorgesehen.

4. Organisatorische Mängel

Abgesehen von der schriftlichen Dokumentation sind auch inhaltliche Defizite vorhanden. Es gibt keine schriftliche Risikopolitik. Die laufende Überwachung von Risikofeldern – zwecks Monitoring des Risikoprofils –, aber auch der einzelnen relevanten Risiken durch so genannte „Risk Owner" (Risikoverantwortliche) ist nicht durchgängig sichergestellt.

Angebotene Unterstützung

Im Rahmen der individuellen Konfiguration sollte Scope International nun darin unterstützt werden,

- mit dem Risiko-Kompass™ alle maßgebenden Informationen über das eigene Unternehmen und das Umfeld zu erfassen,
- die Risikoanalyse strukturiert durchzuführen und diese gezielt auszuwerten, um so eine risiko- und erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung zu erreichen,
- mittels Risikosteuerung die Risiken zu aggregieren, um den Liquiditäts- und Kapitalbedarf für das nächste Planjahr zu bestimmen,
- die Überwachung mit Frühwarnindikatoren zu unterlegen und ein Bündel an Bewältigungsmaßnahmen festzulegen,
- durch organisatorische Regelungen die Rahmenbedingungen für ein Risikomanagementsystem zu schaffen und sicherzustellen, dass die Funktionsfähigkeit auch nach der Initialisierung gewährleistet wird.

Entscheidung und Auftrag

Am Anfang der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Instrumentarium des Risikomanagements stand ein ManagementCircle®-Seminar „Risikomanagement für Geschäftsführer" am 9. Oktober 2002. Referent war dort unter anderen Herr Günter Meier, Geschäftsführer der RMCE

RiskCon GmbH & Co. KG, der neben der Beschreibung der allgemeinen Methodik auch die Vorstellung einer integrierten, ganzheitlichen und wertorientierten Management-IT-Lösung übernahm. Dieser Vortrag stellte sehr überzeugend den Nutzen eines instrumentalisierten Risikomanagements dar, ohne den Eindruck einer Verkaufsveranstaltung für den „Risiko-Kompass™“ zu wecken.

Kosten

Als Start-Up-Unternehmen mit begrenzten finanziellen Möglichkeiten kam zunächst nur eine kostengünstige Lösung infrage. Ein Vergleich des Leistungsvermögens einiger Produkte aus diesem Preissegment fiel eindeutig zugunsten des Risiko-Kompass™ aus. Das Risiko, für 990,– Euro eine nicht brauchbare Software zu erwerben, stand in keinem Verhältnis zu dem angenommenen Nutzen.

Mit Bestellung der Software nahmen wir auch das Angebot für eine zweitägige Beratung an. Hierin enthalten waren eine Vorkonfiguration des Risiko-Kompass™, die Erstellung eines Projektberichtes und vor allem die Moderation der Diskussion über die Beurteilung der identifizierten Risiken.

Individuelle Konfiguration des Risiko-Kompass™

Projektablauf

Folgende strukturierte Vorgehensweise wird der individuellen Konfiguration zugrunde gelegt. Je nach Unternehmen wird dies an einem oder zwei Tagen vor Ort durchgeführt. Bei mehreren Geschäftsbereichen wird entsprechend mehr Arbeitsaufwand notwendig sein.

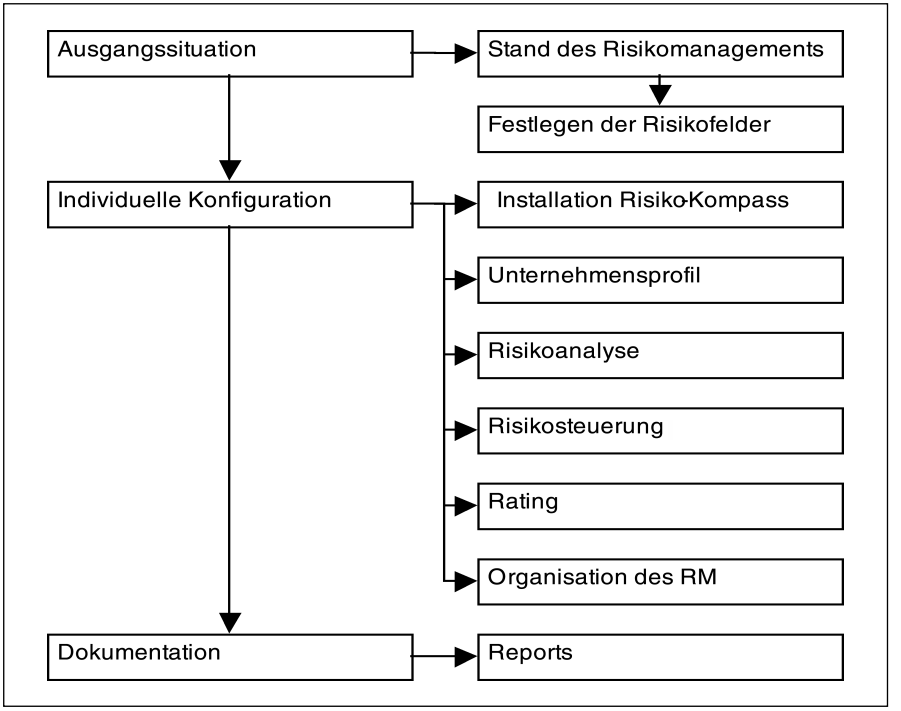

Abb. 1: Projektablauf

Festlegen der Risikofelder

Bereits vor dem Arbeitstag werden gemeinsam die Risikofelder abgestimmt. Die Tabelle soll es ermöglichen, effizient und strukturiert die Risikoanalyse ganzheitlich durchzuführen. Gleichzeitig dient das Arbeitsblatt dazu, Verantwortlichkeiten für die periodische Überwachung festzulegen.

Strategische Risiken	Marktrisiken	Finanzmarkt-risiken	politisch/rechtliche gesellschaftliche Risiken	Risiken aus Corporate Governance	Leistungsrisiken Wertschöpfungskette, spezielle Risiken und Unterstützungsprozesse		
					Wertschöpfungs-kette	spezielle Risiken und Unterstützungsprozesse	
1 Kernaussagen, Prämissen und Konsistenz der Strategie	1 Markttrends: Chancen und Risiken	1 Finanzielle Stabilität und Liquidität	1 Rechtliches und politisches Umfeld	1 Organisationsstruktur, Organisationsprozesse	1 Akquisition	1 Informations- und Kommunikationstechnologie	10 Planungs-, Prognose- und Frühwarnsysteme
2 Produktstruktur	2 Marktattraktivität und Wettbewerbskräfte	2 Zinsen	2 Gesellschaftliche Trends	2 Betriebsklima, Motivation, Führungsstil	2 Kalkulation	2 Datensicherheit und Datenfluss	11 "Schlüsselpersonen"
3 Bedrohung kritischer Erfolgsfaktoren und strategischer Ziele	3 Bedrohung von Marktposition und Wettbewerbsvorteilen	5 Bonitäts- und Forderungsausfälle	3 Allgemeine Haftpflicht, Probandenhaftpflicht	4 Unternehmenskultur und Risikokommunikation	3 Angebotserstellung	3 Qualität von Führungs- und Controllingmassnahmen	12 Arbeitssicherheit
4 Kernkompetenzen, Wertschöpfung und Kostenstrukturen	4 Absatzmengen- und Absatzpreis-schwankungen	6 Beteiligungen, Unternehmenskäufe und Due Diligence	5 Vertragssicherheit	5 Entlohnungs- und Anreizsysteme	4 Vertragsgestaltung	5 Qualitäts-management	13 Umweltschutz
5 Finanzstrukturen	5 Probanden	7 Immobilien			5 F&E	6 interne Projekte und Projektmanagement	14 Vorteilsnahme, Untreue und Betrug
6 Gesellschafter-struktur	6 Laborleistung	8 Investitionen und Finanzierung			6 Prüfplan	7 Facilitymanagement	15 Marken, Image, PR
					7 Nachkalkulation	8 Personalwirtschaft, Personalauswahl	16 Notfall-, Krisen- und Störfallplanung
					8 Klinische Durchführung	9 Sicherheits-organisation	17 Notfall-, Krisen- und Störfallplanung
					9 Labor		
					10 Auswertung		
					11 Bericht		
					12 Gewährleistung		
					13 Faktura, Abrechnung		
					14 Rechnungsabschluss		

Abb. 2: Risikofelder

Installation der Software

Die Installation erfolgt vor Ort durch den Berater am ersten Arbeitstag benutzerspezifisch auf einem lokalen Laufwerk. Das Programm basiert auf der neuesten Visual-Basic-Technologie und ist für die Systeme XP, Windows 2000 und NT4 zertifiziert. Die bisher aufgetretenen Schwierigkeiten bei der Installation beschränken sich auf Zugriffsrechte (Administratoren-Rechte).

Konfiguration Unternehmensprofil

Das Unternehmensprofil umfasst neben allgemeinen Angaben – wie etwa die Branchenzugehörigkeit zur Festlegung von Vergleichswerten – die Informationsbereiche

- Jahresabschlüsse und Planung,
- Erfolgspotenziale,
- Bankbeziehungen,
- Branchenrating und
- Wertschöpfungskette.

Jahresabschluss- und Plandaten

Auf der Grundlage von Gewinn-und-Verlust-Rechnungen und Bilanzen, die für mehrere Jahre erfasst werden, werden die wichtigsten Kennzahlen berechnet und interpretiert. Die Zusammenhänge werden in einem DuPont-Schema zusammengefasst, das einfach darstellt, durch welche Einflussfaktoren beispielsweise die Gesamtrentabilität eines Unternehmens maßgeblich bestimmt wird.

Erfolgspotenziale

Die für das Unternehmen wesentlichen Erfolgspotenziale aus den Bereichen Strategie und Management, Organisation und Prozesse, Mitarbeiter sowie Produkt und Markt werden mittels Checkliste einzeln bewertet und in einem Gesamtbild zusammengefasst. Nach Basel II werden zukünftig nicht mehr nur die rückwärts gerichteten Finanzkennzahlen aus dem Jahresabschluss das Rating bestimmen, sondern auch die Zukunftspotenziale.

Bankbeziehungen

Die Sicherung der Kreditlimite ist für die meisten Unternehmen von existenzieller Bedeutung, weshalb die Beziehung zwischen Unternehmen und Bank strukturiert analysiert wird.

Branchenrating

Alle wesentlichen Charakteristika einer Branche, wie bspw. das Branchenwachstum oder die Wettbewerbsintensität, werden erfasst. Die hier erfassten Faktoren sind maßgeblich für das Rating, weil sie die durchschnittliche Rentabilität und die Risikohaltigkeit der Unternehmen einer Branche bestimmen. Weiter lassen sich daraus für das Unternehmen Risikopotenziale ableiten.

Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette wird in einzelne Glieder unterteilt und nach Wichtigkeit eingeschätzt sowie mit Kompetenz hinterlegt. Daraus lassen sich für die nachfolgende Einschätzung der Leistungsrisiken wichtige Informationen generieren.

Konfiguration Risikoanalyse

Checklistengestützt werden die identifizierten Risiken in einem Schritt beschrieben, nach der Relevanz eingeschätzt, bewertet sowie Ansätze zur Überwachung und Bewältigung der Risiken erfasst.

Relevanz

Die Festlegung der Relevanzskala als erster Schritt dient dazu, die Risiken erstmalig grob zu bewerten und ihre Auswirkungen auf das Betriebsergebnis darzustellen.

Identifikation

Die Risiken werden mittels Arbeitsunterlagen, die auf den vordefinierten Risikofeldern beruhen, systematisch erfasst. Pro Feld werden die Risiken mittels einer in der Praxis bewährten Vorgehensweise erarbeitet und erfasst. Dabei wird auf die strategischen Risiken, Marktrisiken und die Risiken der Leistungserstellung stärkeres Gewicht gelegt. Jedes Risiko wird mit den wichtigsten Eckwerten im Kompass eingetragen. Exemplarisch werden als Vorgabe für die Risikover-

antwortlichen zwei bis drei Risiken im Detail erfasst und beschrieben. Das Resultat ist ein fundiertes Risikoinventar des Unternehmens.

Bewertung

Die Risiken werden – falls sinnvoll – mittels Szenarien bewertet. Dabei werden Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten erarbeitet. Risiken, wie z.B. Umsatzschwankungen, sind bereits bei der Planung mittels Schwankungsbreiten ermittelt worden.

Überwachung

Um die dauerhafte Überwachung der einzelnen Risiken sicherzustellen, werden Verantwortlichkeiten zugewiesen, Berichtszyklen festgelegt und auch Kenngrößen (Frühwarnindikatoren) definiert, um möglichst frühzeitig auf eine Veränderung der Risiken aufmerksam zu werden.

Präventive und reaktive Maßnahmen

Zu jedem Risiko werden sowohl vorhandene als auch neue Maßnahmen erfasst. Die Überlegungen zielen darauf ab, zu fixieren, was heute schon gemacht wird und gemacht werden kann, aber auch, was im Eintritt eines Risikos im Sinne eines Notfallplanes sinnvoll wäre. Auch die Maßnahmen werden mit Verantwortlichkeiten und Terminen hinterlegt.

Konfiguration Risikosteuerung

Durch die Aggregation der Risiken – d. h. in ihrem Zusammenwirken – kann die Gesamtrisikoposition errechnet werden. Risiken treten kaum gleichzeitig auf, weshalb auch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten mit berücksichtigt werden müssen. Dadurch können sowohl der Liquiditätsbedarf – und damit auch der Kreditbedarf – als auch das benötigte Eigenkapital zur Risikodeckung bestimmt werden. Die Ergebnisse werden intensiv diskutiert und Handlungsmöglichkeiten mit ihren Auswirkungen angesprochen. Ein weiterer Bestandteil dieses Arbeitsblockes ist die Erfassung der bestehenden Versicherungslösungen.

Konfiguration Rating

Die Bestandteile Erfolgspotenziale, Branchenrating, Bankbeziehung, Finanzkennzahlenrating und Risiken werden zu einem Gesamtrating verdichtet und visualisiert. Durch diese Transparenz kann die Grundlage für Ansatzpunkte zur Verbesserung der Unternehmenssituation geschaffen werden.

Konfiguration Organisation

Basierend auf in der Praxis bewährte Regelungen werden folgende Eckwerte festgelegt:

- Risikopolitik des Unternehmens
- Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements
- Aufträge an die Risikoverantwortlichen
- Risikobericht und Überwachungsmeldung

Dadurch wird sichergestellt, dass neben den Risikoinformationen auch das System in den Grundzügen festgelegt ist.

Konfiguration Dokumentation

Die wichtigsten Daten sind direkt im Kompass erfasst und können über die Report-Funktion ausgegeben werden.

Zur Kenntnis des Aufsichtsrates und des Wirtschaftsprüfers aber auch aus Gründen der Nachvollziehbarkeit wird ein Kurzbericht über die Konfiguration erstellt.

Bisherige Erfahrungen

Der Risiko-Kompass™ im Unternehmensalltag

Die Erfahrungen mit dem Risiko-Kompass™ betreffen zunächst einmal die Methodik des Risikomanagements selbst. Zur erstmaligen Konfiguration des Risiko-Kompass™ muss sich die Geschäftsleitung strukturiert mit der Beurteilung der Branche, der Erfolgspotenziale, der Wertschöpfungsaktivitäten und der verschiedenen Risiken auseinander setzen.

Erfassung quantitativer Merkmale

Hier stellt insbesondere die Beurteilung der Risiken ein schwieriges Thema dar. Während diese bisher eher in Form einer Rangliste vorlag, die mehr oder weniger auf intuitiven Einschätzungen der Bedrohung durch die verschiedenen Einzelrisiken beruhte, erfordert ein strukturiertes Risikomanagement die Erfassung quantitativer Merkmale wie vermutete Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeiten.

Fragestellungen

Daraus leiten sich Fragestellungen ab, die etwa wie folgt lauten:

- Hat ein Schadensfall, der in den letzten zehn Jahren einmal eingetreten ist, eine Wahrscheinlichkeit von 10 %?
- Mit welcher Wahrscheinlichkeit tritt ein Schaden ein, der bisher noch nie eingetreten ist?

Aus Sicht des Vorstandes der Scope International AG lassen sich diese Fragen, die ja kaum exakt beantwortet werden können und daher naturgemäß zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen führen, am besten in einer großen Runde erörtern. Nur so können die verschiedenen Aspekte der Einzelrisiken möglichst umfassend beleuchtet werden. Auf eine Moderation dieser Diskussion durch einen mit der Materie vertrauten Außenstehenden kann kaum verzichtet werden.

Unterstützung

Der Risiko-Kompass™ unterstützt diesen Prozess, soweit dies möglich ist: Die Risikoarten sind vorstrukturiert, viele potenzielle Einzelrisiken bereits vordefiniert und die Software weist auf mögliche Inkonsistenzen bei deren Bewertung hin.

Die Erfassung der Daten ist dabei sehr einfach, das Programm intuitiv bedienbar. Zwischen den verschiedenen Eingabemasken und Ergebnisberichten kann beliebig und schnell gewechselt werden.

Begleitendes Verwaltungssystem

Eine dauerhafte Verankerung eines chancen- und risikoorientierten Managements im Unternehmen erfordert neben einer Software zur Aggregation der Einzelrisiken und Darstellung der Ergebnisse auch ein System, das die Verwaltung der Aufgaben, Überwachungsregelungen, Frühindikatoren und Bewältigungsmaßnahmen übernimmt. Der Risiko-Kompass™ enthält hierzu entsprechende Erfassungsmöglichkeiten.

Ein begleitendes Verwaltungssystem, das z. B. auch die Historie der Risikobewertung dokumentiert, ist unverzichtbar.

Qualität der Ergebnisse (Reporting)

Das Reporting der Ergebnisse ist sehr umfangreich und gut gegliedert. Von Bilanz- und Risikoanalyse über die Risikosteuerung bis hin zum Rating lassen sich die Ergebnisse in einer Vielzahl von Tabellen und Grafiken darstellen. Leichte Probleme bekommt man allerdings, wenn regelmäßig ein zusammengefasster Standardbericht erzeugt werden soll. Hierzu ist es notwendig, jede der gewünschten Seiten einzeln zu öffnen und auszudrucken. Das Gleiche gilt für das Kopieren der Ergebnisse in eine Textverarbeitungssoftware, die meist noch einer zeitaufwendigen Nachbearbeitung bedürfen. Grafische Darstellungen lassen sich leider nur per „Screen-Shot“ exportieren.

Nutzen für das Unternehmen

Kontinuierliche Überwachung

Der Nutzen eines Risikomanagementsystems steht und fällt mit der Qualität seiner Ergebnisse. Damit sind weniger die Auswertungen des Risiko-Kompass™ gemeint, sondern vielmehr die kontinuierliche Überwachung und Neubewertung der verschiedenen Risiken.

Neben einer ganz grundlegenden Fragestellung für jedes Unternehmen, nämlich der nach der Höhe einer angemessenen Eigenkapitalausstattung, kann ein Risikomanagementsystem auch Hilfestellung bei Entscheidungen im täglichen Unternehmensalltag geben. Alternative Entscheidungsmöglichkeiten können nicht nur anhand von Rentabilitätsbetrachtungen, sondern auch unter Risikogesichtspunkten miteinander verglichen werden – was durchaus zu widersprüchlichen Ergebnissen führen kann.

Sofern sich die unterschiedlichen Ausprägungen alternativer Entscheidungsmöglichkeiten im Risiko-Kompass™ überhaupt darstellen lassen, ermöglicht dieser eine schnelle Simulation der alternativen Szenarien und Darstellung der risikorelevanten Kennzahlen.

Jahresabschlussanalyse

Über die Risikoaggregation hinaus ist der Risiko-Kompass™ auch ein wertvolles Hilfsmittel zur Jahresabschlussanalyse. Eine große Anzahl verschiedener umsatz-, liquiditäts- und kapitalbezogener Kennzahlen ermöglicht das Erkennen von Schwachstellen. Das auf Basis von Erfolgspotenzialen, Finanz- und Branchenrating und unter Einbeziehung der Risikodisposition des Unternehmens ermittelte Gesamtrating ist dem Rating der Banken in Bezug auf eine möglichst realitätsnahe Unternehmensbewertung vermutlich überlegen, da diese nur einen Teil der Informationen verarbeiten können. Dementsprechend können die Rating-Ergebnisse des Risiko-Kompass™ als zusätzliches Argumentationsmittel bei Verhandlungen mit Kreditgebern dienen.

Preis-Leistungs-Verhältnis

Der Risiko-Kompass™ bietet technisch alle Möglichkeiten für eine wissenschaftlich fundierte Ermittlung der Risikodisposition eines Unternehmens.

Er ermöglicht zumindest kleinen und mittelständischen Unternehmen, bei denen eine laufende Überprüfung der Risikodisposition nicht erforderlich ist, einen adäquaten Einstieg in das Thema Risikomanagement.

Sofern es gelingt, im Unternehmen ein Risikomanagementsystem zu etablieren, und dieses auch tatsächlich von den Mitarbeitern gelebt wird, spielt der Verkaufspreis der Software eine vollkommen untergeordnete Rolle gegenüber dem potenziellen Nutzen für das Unternehmen.

FAQs

Aus der Projektarbeit werden kurz die meist gestellten Fragen aufgegriffen.

Ist eine Mehrfachnutzung möglich?

Die Informationen im Kompass werden in einer Datei gespeichert. Diese kann auch von anderen Benutzern – jedoch nicht gleichzeitig – geöffnet werden.

Wie können die Daten geschützt werden?

Das Öffnen des Risiko-Kompass™ kann mit einem Passwort geschützt werden. Die Datei kann selbstverständlich auch mit den üblichen Zugriffsregelungen versehen werden.

Wie können die Benchmarkdaten geändert werden?

Im Kompass sind Branchen-Vergleichsdaten in einer eigenen Datei gespeichert. Diese können wie bei einer Tabelle

geändert werden. Der Zugriff ist jedoch geschützt und muss freigeschaltet werden.

Ist die Abbildung des Umsatzkostenverfahrens möglich?

Die meisten mittelständischen Unternehmen arbeiten mit Gesamtkostenverfahren. Über Kostenschlüssel ist eine Überleitung zum und vom Umsatzkostenverfahren im nächsten „Upgrade" der Software vorgesehen.

Ist das System gesetzeskonform?

Die individuelle Konfiguration spricht alle gesetzlichen Erfordernisse an. Konformität ist erst dann gegeben, wenn die erarbeitete Grundstruktur konsequent umgesetzt worden ist.

Ist eine Mehrjahresbetrachtung möglich?

Es ist nur ein Planjahr vorgesehen. Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf können anhand einfacher Faustregeln für weitere Jahre geschätzt werden. Die Software wird zukünftig um eine komplette risikoorientierte Unternehmensplanung ergänzt.

Ist eine Aggregation mehrerer Geschäftsbereiche möglich?

Im Kompass wird eine Geschäftseinheit erfasst. Eine Aggregation wird möglich, indem die zusammengefassten Daten in einer eigenen Kompass-Datei verarbeitet werden.

Können Daten importiert und exportiert werden?

Import- und Exportfunktionen sind in einer einfachen Form verfügbar. Zudem ist eine DATEV-Schnittstelle für eine der nächsten Feature-Ausgaben vorgesehen.