

Veröffentlicht in

IS Report

3 / 2002

„Erklärungs und Handlungsbedarf (Experteninterview)“

S. 16-24

Mit freundlicher Genehmigung der  
IS Report-Redaktion,  
OXYGON Verlag, München

Basel II – wer Bescheid weiß, hat das Risiko im Griff und kann Chancen nutzen

# Erklärungs- und Handlungsbedarf

Selten war die Resonanz von Lesern, Anbietern, Beratern und aus der Lehre so hoch wie beim Thema „Basel II“. Grund ist wohl die Angst vor teuren Krediten bzw. die Furcht, dass Unternehmen gar kein Fremdkapital bekommen. Ein gutes Risikomanagement schafft Abhilfe. Warum und wie – das berichten zwölf Experten.

## KOMPAKT

- Hohe Relevanz von Basel II für die Unternehmen
- Unternehmensleitung und Controlling sind gefordert
- Instrumentarium für Risikomanagement vorhanden

**E**in Dutzend Experten hat die Redaktion des *is report* zum Thema „Basel II und Risikomanagement“ befragt. Die Antworten der Spezialisten aus der Lehre, aus der Beratung, eines (Venture-)Kapitalgebers und von Software-Anbietern sind auf den folgenden Seiten leicht gekürzt wiedergegeben.

Zum Thema Basel II hat die Redaktion erstmals auch alle per E-Mail erreichbaren Leser des *is report* befragt. Die erste Frage des Monats lautete:

Hat „Basel II“ in 2002 Auswirkungen auf Ihr Controlling?

Die Antwortmöglichkeiten waren:

- Ja, es werden neue Kenngrößen eingeführt.
- Ja, die Unternehmensprozesse werden geändert.
- Nein.



• Ich weiß nicht, worum es bei „Basel II“ geht.

Das Ergebnis der Befragung zeigt Erklärungsbedarf: 30 Prozent der Antwortenden wissen nicht, worum es bei „Basel II“ geht. Andererseits wollen 24 Prozent in 2002 neue Kenngrößen einführen und 14 Prozent ihre Unternehmensprozesse ändern. Es wird also auch gehandelt. Es verbleiben somit 32 Prozent, die angeben, dass Basel II keine Auswirkungen auf ihr Controlling hat. Insgesamt wurden 221 Antworten abgegeben.

## Relevanz durch Rating

Auf die Frage nach der Relevanz von Basel II auf das Risikomanagement in Unternehmen waren sich die Experten einig: Basel II führt vermehrt zu einem Rating von Unternehmen. Das Rating wird durch ein vorhandenes und gutes Risikomanagement positiv beeinflusst. Dies senkt die Fremdkapitalkosten bzw. ermöglicht die Aufnahme von Krediten.

Was nun in einem Rating genau erfragt wird, lässt sich aus den Antworten nicht entnehmen. Aber das wurde auch nicht erfragt.

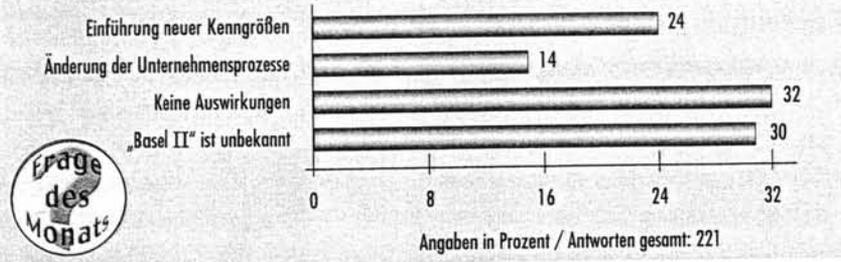
Wird nach den Verantwortlichen für Risikomanagement im Unternehmen gefragt, so sind sich zehn der zwölf Spezialisten einig: Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung und des Controllings. Nur Walter Greul, Geschäftsführer bei ASTRUM, schlägt die Ernennung eines Risikobeauftragten vor, eine Lösung, die auch Dr. Karsten Oehler von Hyperion als sinnvolle Option für die Zukunft ansieht. Risikomanagement wird von einer Mehrzahl der Fachleute als Aufgabe für alle Abteilungen und jeden Mitarbeiter im Unternehmen angesehen.

## Wenig Neues

Natürlich stellt sich die Frage, ob durch die neuen Eigenkapitalrichtlinien der Banken in den Unternehmen neue Methoden und Verfahren notwendig werden. Die Experten sehen wenig Neues auf das Controlling einwirken. Prof. Finke glaubt, dass Kennziffern, die analog zum Value at Risk aus dem Bankbereich ermittelt werden, neu auf der Bildfläche erscheinen.

Häufig genannt wurde die Balanced Scorecard und die Unternehmens- bzw. Liquiditätsplanung als geeignete Verfahren für ein effekti-

**Auswirkungen von „Basel II“ auf das Controlling**



ves Risikomanagement. Schließlich wird allgemein die Forderung erhoben, die verschiedenen, bereits angewandten Methoden besser zu integrieren und auf die Risikobetrachtung hin auszurichten.

Der Einsatz von betriebswirtschaftlichen Informationssystemen und Software-Tools wird von allen Fachleuten befürwortet. Prof. Fiedler von der Fachhochschule Würzburg weist darauf hin, dass ein Tool allein die Probleme nicht löst. Betont wird mehrheitlich die Notwendigkeit einer guten Datenba-

sis, die Integration von Systemen, von Management-Informationssystemen und Reporting-Tools. Auch einige spezialisierte Werkzeuge für das Risikomanagement werden als sinnvoll erachtet.

Das Ergebnis der Expertenbefragung lautet kurz zusammengefasst: Wer Bescheid weiß, hat die Risiken im Griff. Und wer besser Bescheid weiß, kann auch Chancen erkennen und nutzen. Eine wenig revolutionäre Erkenntnis, deren Gültigkeit aber wohl nicht oft genug betont werden kann. *dk*

**1 Welche Relevanz hat Basel II für das Risikomanagement in Unternehmen?**

**Jens Dauner, Product Manager, SHS Informationssysteme**

Als Anbieter von Software-Lösungen zum Management von kundenbezogenen Ausfallrisiken registrieren wir in den letzten Monaten ein gestiegenes Interesse, das indirekt aus Basel II resultiert: Unternehmen, die mit ihrem Business oder besonderen Kundengruppen Risiken im Sinne von Bonität, Betrug oder Zahlungsausfällen tragen, erwarten, dass ihr Rating aufgrund der gestiegenen Basel-II-Anforderungen schlechter ausfallen wird.



**Matthias Fellersmann, Geschäftsführer, PST Software & Consulting**

Die Anforderungen aus Basel II ergänzen das interne Risikomanagement um eine externe Sicht. Insofern stellen sie eine Ergänzung dar. Risikobewältigung und -kontrolle, als wesentliche Punkte des Risikomanagements, liegen in der Verantwortung der Unternehmen; Basel II fordert lediglich eine Risikoanalyse.

**Prof. Dr. Rudolf Fiedler, Fachbereich Betriebswirtschaft, University of Applied Sciences, Würzburg**

Banken werden künftig bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens nach Basel II ein funktionierendes Risikomanagement-Sys-

High Noon



[www.pst.de](http://www.pst.de)

Besuchen Sie uns  
in Halle 5,  
Stand F 56 **CeBIT**  
HANNOVER  
13. - 20. 3. 2002

Nur wer die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung hat, kann die richtigen Entscheidungen treffen. Mit innovativen Management-Informationssystemen von PST können Sie sich auch fünf vor zwölf auf unternehmensweite Ergebnistransparenz verlassen. **Fordern Sie uns!**

**PST**  
Ihr Partner für Management-Informationssysteme

**PST Software & Consulting GmbH**  
Hans-Pinsel-Str. 10a · D-85540 Haar bei München  
Tel.: +49-(0)89-43 90 06-0 Fax: -12  
e-mail: info@pst.de

▶ Haar ▶ Gießen ▶ Heilbronn ▶

tem sehr honorieren. Es trägt dadurch zu günstigen Finanzierungsbedingungen bei und führt zu einem Wettbewerbsvorteil. Das Thema Risikomanagement wird also durch Basel II besonders unter wirtschaftlichen Aspekten einen neuen, sehr hohen Stellenwert erhalten.

**Prof. Dr. Robert Finke, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin**

Basel II verlangt, die ausgereichten Kredite in Abhängigkeit von deren Risiko mit Eigenkapital zu hinterlegen. Aufgrund des scharfen Wettbewerbs werden die Banken gezwungen sein, daraus resultierende Kostenveränderungen an ihre Kunden weiterzugeben.

Das Kreditrisiko könnte von den Banken nach pauschalen Kennziffern, etwa statistischen Vergangenheitsdaten zu Unternehmen der gleichen Klasse, geschätzt werden. Die zweite Möglichkeit wäre eine individuelle Einschätzung des Risikos eines jeden Kreditnehmers. Da letztere Vorgehensweise mit qualitativen Vorteilen, aber auch einem erhöhten Controlling-Aufwand verbunden ist, wird sie sich nur für Kredite oberhalb eines bestimmten Grenzvolumens durchsetzen.

Damit Banken das Risiko eines Unternehmens individuell einschätzen können, wird das Unternehmen die relevanten Risikokennziffern regelmäßig berichten müssen. Ist ein Risiko-Reporting aber erst einmal etabliert, wird es in der Regel vernünftig sein, dieses zu einem vollwertigen Risikomanagement auszubauen.

**Dr. Werner Gleißner, Geschäftsführer der RMCE RiskCon und Vorstand der FutureValue Group**

Da die Verschlechterung des Ratings selbst ein – eventuell sogar existenzbedrohendes – Risiko durch Kürzung von Kreditlinien darstellen kann, gilt es zukünftig im Rahmen von strategischer Führung und Risikomanagement geeignete „Rating-Strategien“ zu entwickeln.

Kernpunkte einer Rating-Strategie, die insgesamt die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens verbessert, sind:

- die Bewältigung von Spitzenrisiken,
- die Optimierung von Kapitalbindung und Finanzierung,
- die Stärkung der Erfolgspotenziale und der Ertragskraft sowie
- eine glaubwürdige Kommunikation mit der Bank, insbesondere auch bezüglich bestehender Risiken.

**Walter Greul, Geschäftsführer, ASTRUM**

Bisher lag der Schwerpunkt bei der Einschätzung der Unternehmensbonität vor allem auf der Analyse der betriebs-



wirtschaftlichen Daten. In Zukunft wird der Banker aber auch Aussagen zu operativen Risiken abfordern. Die ausführliche

Dokumentation des Risikomanagement-Prozesses für die Banken und die Unternehmensführung erhöht nicht nur die Bonität, sondern eröffnet neue Handlungsspielräume für den geschäftlichen Erfolg.

**Stephan Kohl, MFB**

Für Nichtbanken wirken sich die Vorgaben von Basel II auf die Kreditvergabe und die zukünftige Höhe der Fremdkapitalkosten aus, die vom Rating der Banken abhängig ist. Ein funktionierendes Risikomanagement ist insofern relevant, da es der



Unternehmensführung bessere Kontrollmöglichkeiten bietet. Es führt zu Pluspunkten beim Rating und verminderten Fremdkapitalkosten. Risikomanagement wird zur notwendigen Bedingung einer Finanzierung.

Unternehmensführung bessere Kontrollmöglichkeiten bietet. Es führt zu Pluspunkten beim Rating und verminderten Fremdkapitalkosten. Risikomanagement wird zur notwendigen Bedingung einer Finanzierung.

**Dr. Karsten Oehler, Senior Manager Products & Solutions, Hyperion**

Die neue Eigenkapitalverordnung betrifft natürlich primär die Banken, die zur Einhaltung entsprechender Risiko-



vorsorge-Standards angehalten werden. Die Verhaltensänderung der Banken bei der Kreditvergabe wirkt sich auf alle Unter-

nehmen aus. Unternehmen, die ihre Risikosituation besser im Griff haben – sprich: unter anderem ein Risikomanagement-System etabliert haben und dies auch belegen können – haben bei einer Kreditvergabe bessere Karten. Diese indirekte Wirkung wird der eher „tröpfelnden“ Risikomanagement-Umsetzung durch KonTraG neuen Auftrieb verschaffen.

**Frank Romeike, Competence Center Controlling und Riskmanagement, CSC Ploenzke**

Basel II wird die Fremdkapitalfinanzierung für Unternehmen mit einem guten Rating verbilligen und umgekehrt.



Basierend auf Basel II werden Banken zukünftig eine fundierte Risikoanalyse von Unternehmen erstellen, die unter anderem die Er-

trags-, Finanz- und Managementsituation berücksichtigen wird. Eine Frage könnte lauten: Gibt es ein Risikomanagement und welche Systeme werden für (Risiko-)Controlling und Qualitätssicherung genutzt?

**Prof. Dr. Dietmar Schön, Fachgebiet Finanzen und Controlling, Fachhochschule Münster**

Nach den neuen Grundsätzen von Basel II wird abweichend von den Regelungen von 1988 (Basel I) die

Bonitätsgewichtung zur Berechnung der Eigenkapitalunterlegung von Krediten an Unternehmen näher differenziert. Die Differenzierung erfolgt neben bereits anerkannten externen, künftig auch durch bankinterne Ratingverfahren. Innerhalb der Ratingverfahren werden neben quantitativen auch qualitative Aspekte, wie etwa die Güte eines Risikomanagements, in die Analyse einbezogen. Sollte noch kein aktives Risikomanagement betrieben werden, so wird sich dies negativ auf das Ergebnis des Unternehmenratings und somit negativ auf die Konditionsgestaltung auswirken.

#### **Dr. Frank Schönthaler, Vorstandsvorsitzender, PROMATIS**

Da die neuen Ratings in Bezug auf Basel II auf Effizienz und Sicherheit der Geschäftsprozesse hin bewertet werden, muss auch das Risikomanagement prozessorientiert aufgebaut werden. Entscheidend wird sein, wie schnell Unternehmen in der Lage sind, Gefahren ein- und abzuschätzen. Wie gut kennt das Unternehmen seine Geschäftsprozesse? Es muss ein Bewusstsein für Risikomanagement im ganzen Unternehmen geschaffen werden. Das Risikomanagement muss belegbar sein.

#### **Dr. Christian Stolorz, Chief Executive Officer, Gold-Zack**

Es geht schlichtweg um die Zukunftsfähigkeit der Betriebe. Denn aufgrund der Basel-II-Beschlüsse wird für die Unternehmen die Aufnahme von Krediten erschwert, zum Teil sogar schon das Beibehalten aktueller Kreditlinien. Auf der anderen Seite stehen innovative Finanzierungsformen zur Diskussion. Dazu müssen die Unternehmen Investoren und Kreditgeber mit nachvollziehbaren Nachweisen der eigenen Leistungsfähigkeit überzeugen. Diese Herausforderung meistern nur diejenigen, die mittelfristig ein unternehmensweites Risikomanagement etabliert haben.

## **2 Wer muss sich im Unternehmen mit den Auswirkungen von Basel II befassen? Wer sollte eventuell ein Risikomanagement aufbauen?**

#### **Matthias Fellersmann**

Es geht im Prinzip um die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, deshalb muss sich die Geschäftsführung mit dem Thema befassen. Da Basel II Informationen zu Risiken aus allen Bereichen benötigt (Markt, Kunde, Produkt, Organisation etc.), bietet sich das Controlling als steuerndes Organ an. Durch den umfassenden Ansatz hat Basel II Auswirkungen auf das Reporting aller Unternehmensbereiche.

#### **Prof. Dr. Rudolf Fiedler**

Die Einführung eines Risikomanagement-Systems ist eindeutig eine strategische Aufgabe des Managements. Umfassende Unterstützung muss der Controller leisten, indem er die Einführung moderierend und beratend begleitet. Die konkrete Realisierung kann nur in ei-

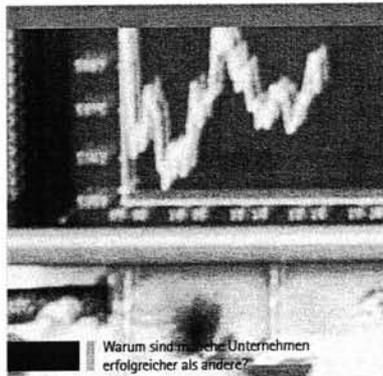


nem interdisziplinären Team, bestehend aus Vertretern der unterschiedlichen Bereiche, erfolgen.

nem interdisziplinären Team, bestehend aus Vertretern der unterschiedlichen Bereiche, erfolgen.

#### **Prof. Dr. Robert Finke**

Da für das Gesamtrisiko eines Unternehmens sowohl die Risiken aus dem laufenden Geschäft als auch Finanzrisiken relevant sind, werden sich sowohl das Controlling als auch der Finanzbereich mit dem Aufbau des Risikomanagements befassen müssen. Bei Industrieunternehmen kommen die wesent-



Know-how zur Analyse und wertsteigernden Bewältigung von Risiken bereitstellen  
Integrierte, praxisorientierte Systemlösungen für alle Bereiche des Risikomanagement  
Risikomanagement als integralen Bestandteil der Unternehmensführung etablieren und  
dadurch wertorientiertes, unternehmerisches Handeln auf ein solides Fundament stellen

**Individuell – ganzheitlich – erfolgreich**

Neuwieder Straße 15  
90411 Nürnberg

Tel.: 0911-95996-50  
Fax: 0911-95996-16

Marketing & Vertrieb

Obere Gärten 18  
70771 Leinfelden-Echterd.

Tel.: 0711-797358-50  
Fax: 0711-797358-48

F & E, Leistungserstellung

Budapester Str. 31  
10787 Berlin

Tel.: 030-250092-850  
Fax: 030-250092-755

www.rmce.de

Valentinskamp 20  
20354 Hamburg

Tel.: 040-35914-149  
Fax: 040-35914-406

E-mail: [info@rmce.de](mailto:info@rmce.de)

# **RMCE RiskCon GmbH & Co.KG**

lichen Risiken aus dem betrieblichen Bereich. Da für dessen wirtschaftliche Steuerung das Controlling zuständig ist, halte ich es für effizient, auch den Betrieb des Risikomanagements dem Controlling zuzuordnen.

#### **Dr. Werner Gleißner**

Risiko ist die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende Möglichkeit, von gesetzten Zielen



(„Erwartungswerten der Planung“) abzuweichen. Da Risiken somit immer im Kontext der Planung zu sehen sind, bietet es

sich meist an, Risikomanagement in Controlling oder Unternehmensplanung zu integrieren oder zumindest eng zu verzahnen. Das gilt grundsätzlich auch für das Thema „Basel II“, wobei hier – wegen der Konsequenzen des Ratings für Kreditzinsen und Finanzierungsspielraum – der Finanzbereich und natürlich die Geschäftsleitung einzubeziehen sind.

#### **Walter Greul**

Risikomanagement ist ein umfassender Prozess, der tiefe Einblicke in die Unternehmensstruktur und alle damit verbundenen Gefahrenpotenziale zulässt. Damit es optimal funktioniert, ist es notwendig, alle relevanten Daten kontinuierlich und zeitnah zu sammeln und einzupflegen. Als Ideallösung empfehlen sich hier sogenannte Risikobeauftragte, die alle Informationen aus den einzelnen Bereichen zur Bearbeitung an einen Risikomanager weitergeben. Dieser sollte dem Unternehmen angehören, denn er kennt neben den Abläufen auch die Schwachstellen des Geschäftes, ist bei Mitarbeitern bekannt und kann jederzeit aktuell an die Unternehmensleitung berichten. Eine sol-

che Strukturierung wäre in jedem Falle lohnend.

#### **Stephan Kohl**

Im Unternehmen sollten sich folgende Personen mit den Auswirkungen von Basel II beschäftigen: Geschäftsleitung, Kaufmännischer Leiter und Controller.

#### **Dr. Karsten Oehler**

Das Risikomanagement muss aus dem Schatten spezialisierter Abteilungen heraus. Die Risikobetrachtung muss „Chefsache“ werden.

So ist es zwar selbstverständlich, sich im Zielbildungsprozess mit den Chancen und Risiken von strategischen Sachverhalten auseinander zu setzen. Geht es dann aber an die Umsetzung, werden Controlling (Finanzdaten), Risikomanagement und häufig sogar Früherkennung voneinander getrennt. Mit der Folge, dass Veränderungen und deren Konsequenzen nicht transparent sind. Ob die neue Sichtweise im Controlling angesiedelt oder eine neue Querschnittsfunktion gebildet werden sollte, wird erst die Zukunft zeigen.

#### **Frank Romeike**

Für den Aufbau eines Risikomanagements ist grundsätzlich die Geschäftsführung verantwortlich. Die operative Umsetzung kann dann sowohl durch das Controlling, aber auch durch eine separate Risk-Management-Funktion in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung erfolgen. Wichtig ist in jedem Fall, dass Risikomanagement von jedem einzelnen Mitarbeiter gelebt wird. Es muss Teil der Unternehmenskultur werden und sich auch im Führungsstil widerspiegeln.

#### **Prof. Dr. Dietmar Schön**

Innerhalb des Unternehmens muss sich zunächst das Management mit den Auswirkungen von Basel II befassen.

Für vorteilhafte Konditionen bei der Kreditvergabe sind die einzelnen Anforderungen, die innerhalb eines Ratings zur Anwendung gelangen, in den Unternehmensprozess zu integrieren. Hierbei kommt dem Controlling als Fach- und Methodenberater eine zentrale Bedeutung zu.

Grundsätzlich sollte jedes Unternehmen schon aus rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ein Risikomanagement unterhalten. Dabei ist zunächst das Management für den Anstoß des Risikomanagement-Prozesses (bestehend aus Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -beurteilung, Risikosteuerung und Risikoüberwachung) verantwortlich. Das Controlling hat dann die Aufgabe, die notwendigen Methoden, Verfahren sowie DV-technischen Strukturen zur Verfügung zu stellen.

#### **Dr. Frank Schönthaler**

Die neuen Ratings betrachten ja die gesamten Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Deshalb ist es wichtig, dass sich alle Geschäftsbereiche in einem Unternehmen mit Risikomanagement befassen. Daher sollte der Aufbau eines Risikomanagement-Systems Aufgabe der Vorstandsebene sein.



#### **Dr. Christian Stolorz**

Die Konsequenzen von Basel II für die künftige Aufstellung des Unternehmens sind nur mit Weitblick der Chefetage zu erkennen. Ein wirkungsvolles Risikomanagement muss alle Bereiche des Unternehmens erfassen. Es ist deshalb keine gute Lösung, dies irgendwelchen Spezialisten in Fachabteilungen oder etwa nur dem CFO zu überlassen. Vielmehr ist das „Backing“ aller Unternehmensteile und deren Verantwortlichen notwendig.

### 3 Verlangt Risikomanagement mit Blick auf Basel II nach neuen Methoden und Verfahren?

#### Jens Dauner

Mit Basel II steigt die Anforderung, sich seiner Risiken „bewusster“ zu werden: Das heißt, nicht nur diese Risiken zu senken und zu vermeiden, sondern auch die Ausfallwahrscheinlichkeit von Bestandskunden zu kontrollieren – Kontrolle hier jedoch eher im Sinne von Controlling: Reporting über die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kundenportfolios aufbauen. Dazu gilt es, Mechanismen einzuführen, die bei Warnsignalen, wie nachgemeldeten Bonitätsveränderungen oder geänderten Zahlungs- und Nutzungsverhalten, unmittelbar entsprechende Maßnahmen ergreifen.

#### Matthias Fellersman

Das interne Risikomanagement darf sich nicht nur auf spezifische Risiken, wie etwa Produktionsproblematiken bei Fertigungsunternehmen, beschränken. Ein ganzheitliches internes Risikomanagement wird



automatisch eine höhere Transparenz haben als ein externes Instrument, wie es von Rating-Agenturen angewendet wird. Die internen Daten dienen damit automatisch der Beantwortung der externen Fragen.

#### Prof. Dr. Rudolf Fiedler

Es wäre schon viel erreicht, wenn die klassischen Methoden des Controllings konsequent verwendet würden. Dazu gehört zum Beispiel eine vorausschauende und fortlaufend aktualisierte Liquiditätsplanung.

Vor allem die Balanced Scorecard ist ein hervorragendes Instrument, mit dem sich das Risikomanagement als zusätzliches Element in die Unternehmenssteuerung integrieren lässt.

Um Risiken zu bestimmen und zu quantifizieren, existieren weitere spezielle Methoden, zum Beispiel versicherungsmathematische Ansätze, Szenario-Analysen oder Risk-Maps.

#### Prof. Dr. Robert Finke

Schon jetzt werden im Controlling – beispielsweise mit Szenariobetrachtungen,

Sensitivitätsanalysen, Simulationen und Abweichungsanalysen – typische Instrumente des Risikomanagements eingesetzt.

Ich erwarte aber, dass – vor allem da die Banken hier Vorgaben machen werden – der Einsatz von Instrumenten sehr viel konsequenter und standardisierter werden wird und dass vor allem Kennziffern, analog zum Value at Risk (VaR) aus dem Bankbereich, zur Aggregation des Gesamtrisikos zu ermitteln sein werden. Hier wäre natürlich auch eine konsequente Analyse der Risikoeinflussfaktoren wünschenswert.

#### Dr. Werner Gleißner

Wenn die von den Wirtschaftsprüfern im Prüfungsstandard IDW PS 340 geforderte weitgehende Quantifizierung und Aggregation der Risiken tatsächlich schon realisiert ist (was leider noch selten zu trifft), besteht hier kaum Handlungsbedarf. Durch die Aggregation von Einzelrisiken (mittels Simulation) ist es nämlich möglich, Eigenkapitalbedarf zur Risikodeckung und Insolvenzwahrscheinlichkeit abzuschätzen und so das Rating fundiert zu steuern.

**CeBIT**  
HANNOVER  
13. – 20. 3. 2002  
Halle 5, Stand A37

www.softm.com

# OLAP- Inte ration

F e h l t I h n e n w a s ?

**SoftM**  
Suite

SoftM Suite ist die betriebswirtschaftliche Standardsoftware für e-Business, Financials, Business Intelligence, CRM, SCM und Human Resources in mittelständischen Unternehmen.

**SoftM**

SoftM Software und Beratung AG

Wesserschmittstr. 4 · 80992 München  
Tel: 01801-143 29-0 · Fax: 089-143 29-114  
Email: info@softm-ag.de · www.softm.com

An 16 Standorten in Deutschland, Österreich der Schweiz und Tschechien

### Walter Greul

Zu einem gut funktionierenden Risikomanagement gehören neben einer umfassenden Risikoidentifikation, einer kritischen Risikoanalyse und der nachvollziehbaren Risikogewichtung vor allem die optimale Handhabung, Kontrolle und Überwachung der Risiken.

### Stephan Kohl

Grundsätzlich werden von den Bank-Kunden keine neuen Methoden verlangt. Durch Basel II werden jedoch die Entscheidungskriterien der Banken für die Kunden durchschaubarer. Der Unternehmer kann etwa erkennen, dass die Einführung einer sinnvollen und fundierten Planung direkt die Ratingnote beeinflusst.

### Dr. Karsten Oehler

Für Banken mögen sich neue Verfahren anbieten, welche durch Spezialanwendungen realisiert werden, die auf einzelne Transaktionen gehen. Die Frankfurt Consulting Group und Hyperion sind dabei, die Balanced Scorecard als Kommunikationswerkzeug zwischen Bank und Kunde zu etablieren. Für die Unternehmen, die ja nur indirekt betroffen werden, sind hingegen kaum neue Verfahren zu erwarten. Ansätze zum Risikomanagement und zur Darlegung der Kreditwürdigkeit sind allgemein bekannt. Zum Teil mangelt es jedoch noch an der Integration solcher Konzepte.

### Frank Romeike

Bisher wurde Risikomanagement in vielen Unternehmen eher als Risikobuchhaltung und eher vor dem Hintergrund der Gesetzestreue (KonTraG) gelebt oder auch nicht gelebt. Modernes wertorientiertes Risikomanagement erfordert jedoch ein gezieltes Management von Chancen und Risiken.

### Prof. Dr. Dietmar Schön

Je nach Umsetzung des Risikomanagements im Unternehmen verlangt Basel II keine neuen Methoden und



Verfahren. Allerdings werden die im Laufe der Zeit etablierten Prüfraster und Kriterien für ein Rating rückwirkend Einfluss

auf die Gestaltung der Methoden und Verfahren haben.

Derzeit ist davon auszugehen, dass Methoden und Verfahren des Risikomanagements nur rudimentär eingesetzt werden. Daher die Forderung, vorhandene Methoden und Verfahren des Risikomanagements (Risikoinventur, Risiko-Profilerstellung, Risiko-Checklisten, Risk-Maps, Limit- und Genehmigungssysteme, Sicherungssysteme oder Risikoinformationssysteme) einzuführen und systemgestützt auszubauen.

### Dr. Frank Schönthaler

Die Bedeutung von Simulationsverfahren wird erheblich zunehmen. Prognose- und Forecasting-Instrumente sowie Frühwarnsysteme werden damit eine wichtige Basis für das Risikomanagement sein.

Aber auch die Spezifikation der Geschäftsprozesse sowie die kontinuierliche Überwachung der Geschäftsprozesse spielen eine große Rolle.

### Dr. Christian Stolorz

Die Defizite interner Monitoring-Systeme müssen erst genau erkannt und die daraus resultierenden Anforderungen definiert werden, bevor man neue Controllingverfahren implementiert. Die Datenbasis bildet schließlich der gesamte Wertschöpfungsprozess, ohne dabei Medienbrüche und Schwachstellen im Unternehmen auszuklammern. Die Unternehmen müssen sich auf die internen Rating-Verfahren der Banken einstellen. Hier wird auf absehbare Zeit noch ein kollektiver Lernprozess stattfinden.

## Rating über Internet

Die Kosten eines Ratings sind – gerade bei externen Bewertungen und für kleine Unternehmen – erheblich. Diese Kosten werden zu einem großen Teil durch den aufwendigen Analyseprozess verursacht, der in seiner herkömmlichen Form zeitintensiv und personengebunden ist: Zu befragende Unternehmen oder Personen müssen vor Ort aufgesucht und befragt, die Antworten manuell ausgewertet werden.

Um den Befragungsprozess selbst und die anschließende Analyse und Bewertung effizient zu gestalten, hat die Information Factory ein Konzept für den Einsatz von IT und Internet entwickelt: Mit Hilfe von elektronischen Fragebögen wird das Internet für Online-Unternehmensbewertungen (Electronic Rating) genutzt. Dabei findet ein vollständig automatisierter Gesamtprozess von Registrierung, Down-

load und Befragung bis Auswertung, graphischer Darstellung und Vergleich der Antworten statt. So können Analysen schneller, häufiger und flexibler eingesetzt werden. Die Kosten werden deutlich gesenkt.

Realisiert wird das Konzept mit Java und XML. Dabei sind unterschiedlich strukturierte Fragestellungen und Fragetypen – Multiple Choice, Ja/Nein, Zahleneingaben, Popup Menus, Text – frei kombinierbar.

Dadurch dass alle Daten im XML-Format gespeichert werden, lassen sie sich Software-unabhängig wiederverwenden. Ein Vorteil der durch die im Entstehen begriffenen Standards der eXtensible-Business Reporting Language (XBRL) für die Berichterstattung an die Kapitalmärkte in Zukunft noch verstärkt wird. Kontakt: juergen.mahler@information-factory.com

## 4 Welche betriebswirtschaftlichen Informationssysteme und/oder Software-Tools sollten für Risikomanagement eingesetzt werden?

### Jens Dauner

Unternehmen, die im Massengeschäft handeln, haben Bedarf an IT-Systemen, die automatisiert Zahlungsausfallrisiken managen. Ein solches System sollte aus folgenden Modulen bestehen:

- einem Scoring- und Decision-System zur individuellen Risikobewertung,
- einem Risk-Data-Warehouse, das von externen Auskunfteien (zum Beispiel Creditreform) und internen Quellen (etwa Accounting) gespeist wird und für die Risikobeobachtung Daten verdichtet und im Zeitablauf darstellt,
- Alerting-Funktionen, die bei überschrittenen Risikowerten Aktionen auslösen und
- Reporting-Funktionen, die eine Übersicht zur Risikoverteilung des Bestandskunden-Portfolios geben.

### Matthias Fellersmann

Zur Unterstützung der Strategie-orientierten Unternehmensführung eignet sich besonders die Balanced Scorecard. Für die Kombination von Daten unterschiedlichster Art und Herkunft bietet sich ein Data Warehouse an, ergänzt um entsprechende Reporting-Tools. Wichtig sind Planungsinstrumente, die

eine Überleitung von der strategischen zur operativen Planung ermöglichen.

### Prof. Dr. Rudolf Fiedler

Ein Tool löst die Probleme beim Aufbau eines Risikomanagement-Systems nicht. Vor dem Einsatz von Software-Tools sollte ein Risikomanagement-System erst einmal organisatorisch sauber umgesetzt sein.

Wichtig für den Einsatz eines Tools ist eine integrierte konsistente Datenbasis, in die alle für das Risikomanagement relevanten Daten aus den operativen Vorkontrollsystemen und externen Quellen einfließen. Die Auswertung kann mit den etablierten Management-Informationssystemen genauso wie mit speziellen Software-Produkten für das Risikomanagement erfolgen.

### Prof. Dr. Robert Finke

Bei größeren Unternehmen wird es sicherlich notwendig, über Spreadsheet-



Anwendungen hinausgehende Computer-basierte Risikomanagement-Systeme einzusetzen. Hier wäre es sinnvoll,

auf die meist ohnehin implementierte, kurzfristige Erfolgsrechnung aufzusetzen und die Ergebniseinflussgrößen, die schon jetzt mindestens jährlich geplant und meist monatlich berichtet werden, um den Risikoaspekt zu erweitern. Interessant wäre, für ausgewählte relevante Ergebniseinflussgrößen die Volatilität sowie die Korrelation mit anderen Größen zu berechnen. Bei schlecht zu quantifizierenden Risiken hingegen ist der Einsatz eines Software-Tools meines Erachtens nachrangig.

### Dr. Werner Gleißner

Maßgeblich sind natürlich die individuellen Anforderungen, wobei ich folgende Aspekte besonders beachten würde:

- Integration in die bestehenden IT-Systeme,
- Vernetzung mit Controlling und Unternehmensplanung sowie (wertorientierter) strategischer Steuerung (Balanced Scorecard),
- Fähigkeit zur Risiko-Aggregation im Kontext der Unternehmensplanung.

Mein Vorschlag für ein konkretes Software-Tool kann allerdings nicht neutral sein, weil RMCE RiskCon GmbH & Co KG gemeinsam mit der FutureValue

**Wir bringen Sie ans Ziel!**

[www.elkom-solutions.de](http://www.elkom-solutions.de)

**Analyse und Controlling  
Konzernkonsolidierung  
Unternehmensplanung  
OLAP-Solutions**

Möhringer Strasse 27  
D-78532 Tuttlingen  
Telefon: ++49 (0) 74 61/9 66 11-0  
E-Mail: [info@elkom-solutions.de](mailto:info@elkom-solutions.de)

**elKom**  
EDV-Komplettlösungen und Beratung GmbH

Group AG und der MIS AG eine solche integrierte Lösung für RiskManagement, Balanced Scorecard und Unternehmensplanung entwickelt hat, die auf der CeBIT präsentiert wird.

#### **Walter Greul**

Eine speziell für Risikomanagement entwickelte Software wie RM-EXPERT aus dem Hause ASTRUM unterstützt den umfangreichen Risikomanagement-Prozess besonders effektiv. Als erstes ganzheitliches System stellt RM-EXPERT die Zuordnung der ermittelten Risiken übersichtlich in Portfolios und einem Logbuch dar. Ein integriertes Frühwarnsystem und ein Meilensteinplan für den gezielten Einsatz risikominimierender Maßnahmen sowie Bedienerfreundlichkeit runden den Risikomanagement-Prozess ab.

#### **Stephan Kohl**

Um ein fundiertes Risikomanagement aufbauen zu können, sind Tools wie beispielsweise der Planning Consultant von MFB erforderlich, die durch einen Soll-Ist-Vergleich den Geschäftsführer, den Controller oder den CFO jederzeit über den derzeitigen betriebswirtschaftlichen Stand seines Unternehmens informieren.

#### **Dr. Karsten Oehler**

Für die Banken werden sich entsprechende Speziallösungen etablieren. Für die indirekt betroffenen Unternehmen bietet sich ein integriertes BSC – Risikomanagement-System an (vgl. *is report* 9/01, Seite 26 ff.). Die Idee, die hinter der Verbindung von Strategieumsetzung und Risikomanagement steht, ist denkbar einfach: BSC ist Denken in Ursachen und Wirkungen. Genau diese Wirkungen werden benötigt, wenn es um Risiken geht.

#### **Frank Romeike**

Risikomanagement sollte ähnlich dem menschlichen Organismus funktionieren. Verschiedene Sensoren – Augen, Ohren und Nerven vergleichbar – nehmen die Risiken wahr und leiten sie an die zentrale

Stelle im Gehirn weiter. Ein solches Risk-Management-Informationssystem (RMIS) muss in jedem Fall mit existierenden Steuerungssystemen wie Controlling und Unternehmensplanung vernetzt werden. Ein RMIS sollte auch mehr als eine Datenerfassung, beispielsweise auch Simulationen und eine Risikoaggregation, ermöglichen.

#### **Prof. Dr. Dietmar Schön,**

Die einzusetzenden betriebswirtschaftlichen Informationssysteme und Software-Tools richten sich nach den individuellen Risiken, die es im Unternehmen zu steuern gilt. Neben speziellen DV-Applikationen zum Beispiel für Limit- und Genehmigungsverfahren oder Sicherungs- und Berechtigungssysteme sollten für die Analyse, Beurteilung und Steuerung von Risiken vor allem Datenbanksysteme mit angekoppelten Präsentations- und Kommunikationssystemen aufgebaut werden, die hinsichtlich der Risikoerfassung, -planung, und -steuerung flexibel und bedienungsfreundlich sind.

#### **Dr. Frank Schönthaler**

Ein erfolgreiches Risikomanagement erfordert ein unternehmens- bzw. konzernweites Enterprise-Resource-Management(ERM)-System. Das reicht jedoch nicht aus. Idealerweise wäre ein solches ERM-System mit einem Customer-Relationship-Management(CRM)-System verbunden. Des weiteren ist das Einbinden der Geschäftspartner in die gesamte Supp-

ly Chain von Vorteil – Prozessintegration über Unternehmensgrenzen hinweg.

Das Risikomanagement wird somit ergänzt durch eine zweite Ebene, auf der Meta-Informationen hinterlegt sind und die dort unternehmensweit zur Verfügung gestellt werden. Erforderlich sind hierfür Monitoring-Tools. Im gesamten Risikomanagement findet viel Planung statt. Überall dort, wo What-If-Analysen, Vergleiche von verschiedenen Strategien oder Prozessvarianten stattfinden, sind auf dieser Ebene ebenso Simulations-Tools relevant.

#### **Dr. Christian Stolorz**

Von den drei Säulen des Basel-II-Modells spielen neben der Betrachtung klassischer Markt- und Kreditrisiken operationale IT-Systeme eine wichtige Rolle. Für



die Betriebe kommt es bei der Integration unterschiedlicher Datenlandschaften darauf an, topaktuelle und jederzeit überprüfbare Da-

ten bereitzuhalten. Die Auswahl der Tools muss sich an der täglichen Praxis orientieren. Eine Binsenweisheit, aber ansonsten gehen die Verfahren an der Realität der Betriebe vorbei. Die Tools sollten neben der fundierten Analyse auch komplexe Krisensimulations- und Präventionsszenarien auf breiter Datenbasis ermöglichen. Da gibt es derzeit noch keine schlüsselfertigen Lösungen. ◀

### **Weitere Experten-Informationen zum Thema**

Eine interessante Community mit Informationen zum Thema Risikomanagement findet sich im Internet unter [www.risknet.de](http://www.risknet.de).

Dr. Gleißner hat bereits viele Aufsätze und mehrere Bücher zum Thema verfasst, u.a.:

Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.), Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, 2001

Gleißner, W./Füser, K., Leitfaden Rating, 2002

Gleißner, W., Faustregeln für Unter-

nehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, 2000

Auch Prof. Fiedler hat zum Thema veröffentlicht:

Fiedler, R., Controlling von Projekten – Projektplanung, Projektsteuerung und Risikomanagement, 2002 ([www.projektcontroller.de](http://www.projektcontroller.de))

Das 8. Würzburger Controlling-Forum am 26. April 2002 befasst sich auch mit dem Thema Basel II. Informationen unter [www.controlling-institut.de](http://www.controlling-institut.de).