

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

6. Aktualisierung, 2002

**“Riskomanagement in der Unternehmensberatung: Das Fallbeispiel
FutureValue Group AG“**

Kapitel 11-2, S. 1-26

KOGNOS VERLAG, Augsburg

(www.kognos.de)

11-4 Dienstleistungsunternehmen

Risikomanagement in der Unternehmensberatung: Das Fallbeispiel der FutureValue Group AG

Autorin: Dorkas A. Sautter, FutureValue Group AG

Inhalt:

Einführung: Risikomanagement maßgeschneidert

Zum Unternehmen

**Das Risikomanagementsystem der
FutureValue Group AG**

- Risikomanagementhandbuch
- Risikoinventar und Risikoreports
- Risikopolitik und Limit
- Systemausbau 2002: Risikoaggregation und IT-Unterstützung

Risikosituation und Risikoinventar im Überblick

- Besonderheiten bei Beratungsgesellschaften
- Risikoinventar

Zusammenfassung

Einführung: Risikomanagement maßgeschneidert

Abwägung möglicher und notwendiger Maßnahmen

Risikomanagementsysteme müssen an die Größe, die Struktur und das Leistungsspektrum – und damit an das Risikoprofil – eines Unternehmens angepasst werden. Auch für kleinere Unternehmen ist es dabei durchaus möglich, mit vertretbarem Aufwand Risikomanagementsysteme einzuführen und zu nutzen. Die Zielsetzungen eines Risikomanagements – beispielsweise Transparenz über die Risikosituation und die Krisenprophylaxe – haben bei einem kleineren Unternehmen sicherlich eine genauso große Bedeutung wie bei großen Unternehmen.

Bedeutung des Rating

Gerade die aktuelle Diskussion um Basel II und Rating macht besonders deutlich, dass sich auch kleinere Unternehmen intensiv mit den eigenen Risiken und den Möglichkeiten der Risikobewältigung auseinander setzen sollten.

Im Folgenden wird das Risikomanagementsystem einer Unternehmensberatungsgesellschaft als Fallbeispiel vorgestellt. Dabei werden sowohl die wichtigsten organisatorischen Regelungen als auch ein kommentiertes Risikoinventar beschrieben.

Zum Unternehmen

Gedanke des „schlanken“ Risikomanagement

Das Fallbeispiel orientiert sich am Risikomanagementsystem der FutureValue Group AG (Stand: 2001), wemgleich aus verständlichen Gründen an verschiedenen Stellen einige Veränderungen und Anonymisierungen vorgenommen wurden. Die Autorin selbst ist neben ihrer Funktion im Vorstand des Unternehmens verantwortliche Risikomanagerin und war auch maßgeblich am Aufbau dieses „schlanken“ Risikomanagementsystems beteiligt.

Die FutureValue Group AG (FVG) wurde im Jahr 2000 mit den Standorten in Stuttgart und in Nürnberg sowie weiteren Repräsentanzbüros gegründet. Die Gesellschafter der FutureValue Group AG waren schon zuvor seit über zehn Jahren erfolgreich mit zwei Unternehmensberatungsgesellschaften am Markt vertreten: mit der WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH, Mitglied im BDU (gegründet 1990), und der Weissman & Cie GmbH & Co KG (gegründet 1989).

Die FutureValue Group AG verfolgt als Unternehmensberatungsgesellschaft konsequent einen strategischen und wertorientierten Beratungsansatz. Das Ziel ist dabei stets, die Zukunftspotenziale der Mandanten aufzudecken und auszuschöpfen. Dies bedeutet insbesondere, dass durch die Beratungsleistungen der FutureValue Group ein belegbarer Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts bei den Mandanten geleistet werden soll.

Die Beratungsleistungen der FutureValue Group AG stützen sich dabei auf einen ganzheitlichen strategischen Beratungsansatz (FutureValueTM-Ansatz), der verschiedene bewährte Instrumente des strategischen und operativen Managements unter einem wertorientierten Dach miteinander verbindet. Der Beratungsansatz wurde in den letzten Jahren von Dr. Werner Gleißner und Professor Dr. Arnold Weissman, gestützt auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zur Unternehmensführung und eine Vielzahl von Erfahrungen aus praktischen Beratungsprojekten, entwickelt.

Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten Beratungsleistungen auf Basis der FutureValueTM-Methode:

- Strategieentwicklung,
- Wertorientierte, strategische Steuerungssysteme (insb. FutureValueTM-Scorecard),

Der organisatorische Aufbau des Unternehmens

Tätigkeitsfeld der FVG AG

- Rating-Check und Rating-Advisory,
- Corporate Culture Development,
- Geschäftspläne,
- Unternehmensanalyse (Value-Check).

**Wertorientierter
Beratungsansatz**

Die FutureValue Group konzentriert sich bei den Beratungsleistungen auf Kernkompetenzen im wertorientierten strategischen Management-Consulting. Durch die erprobte Zusammenarbeit mit leistungsfähigen Partnerunternehmen, die allesamt wertorientierte Beratungsansätze verfolgen, kann ein umfassendes Spektrum genau aufeinander abgestimmter Consulting-Dienstleistungen angeboten werden, das beispielsweise Risikomanagement, Marktforschung oder aber IT-gestützte Umsetzung der FutureValueTM-Scorecard („Implementierung“) umfasst. Dies erfordert regelmäßig die Integration von Beratern der Partner in eigene Beratungsprojekte.

**Mitarbeiter und
Standorte**

Das Unternehmen hat rund 30 Mitarbeiter, die im Wesentlichen von Standorten in Leinfelden-Echterdingen bei Stuttgart und von Nürnberg aus operieren, wobei zusätzlich einige freie Mitarbeiter an anderen Standorten miteinbezogen werden müssen.

Das Unternehmen ist in zwei Profitcenter, nämlich „Strategieberatung“ (Leinfelden-Echterdingen) und „Unternehmenskultur“ (Nürnberg) gegliedert. Die operative Führung liegt bei fünf Bereichsleitern.

Das Risikomanagementsystem der FutureValue Group AG

Ausgangspunkt der Entwicklung des Risikomanagementsystems (Stand: 2001) war die in der Unternehmensstrategie der FutureValue Group AG bereits fixierte Risikopolitik. Der zufolge ist eine insgesamt eher risikoaverse Politik vorzusehen, die eine konsequente Überwachung aller maßgeblichen Risiken erfordert.

Das Risikomanagementsystem der FutureValue Group AG ist weitestgehend in die „normalen“ Führungs- und Controllingstrukturen integriert. Die für die Überwachung einzelner Risiken verantwortlichen Personen, die Risk Owner, sind – bis auf eine Ausnahme – Führungskräfte des Unternehmens, deren Aufgabenfeld sich weitgehend mit den betrachteten Risikothemen deckt.

Risikomanagementhandbuch

Den ersten Teil des Risikomanagementsystems stellt das eigentliche „Risikohandbuch“ des Unternehmens dar, das sehr knapp gehalten ist. Nach einer erstmaligen systematischen Analyse und Bewertung der maßgeblichen Risiken im Rahmen eines Workshops wurden acht Hauptrisiken fixiert und im Risikoinventar zusammengefasst.

Für jedes dieser Risiken wurde ein Risk Owner zugewiesen. Gemeinsam mit dem Risikomanager des Unternehmens erstellte dieser eine knappe – meist halbseitige – Arbeitsanweisung (Risikomappe), in der beschrieben wird, wie mit dem jeweiligen Risiko umzugehen ist und was unter dem Risiko präzise verstanden wird.

**Ausgangspunkt:
Fixierung der
Risikopolitik**

**Integration des
RMS in vorhan-
dene Führungs-
und Controlling-
strukturen**

**Fixierung der
Hauptrisiken**

**Zuweisung der
Risiken an Risk
Owner**

Kurzdokumentation der Risiken

Die Kurzdokumentationen zu den Risiken werden auf den folgenden Seiten auszugsweise wiedergegeben. Für die Identifikation und laufende Überwachung von Risiken sind die Risk Owner verantwortlich. Sie haben Veränderungen der Risikoposition bei „ihren“ Risiken umgehend dem zentralen Risikomanagement mitzuteilen. Neu identifizierte Risiken haben alle Risk Owner sowie jeder Bereichsleiter für sein Aufgabengebiet unmittelbar dem Risikomanager zur Kenntnis zu bringen.

Rollierender Identifikationsprozess

Innerhalb der ersten drei Monate jeden Geschäftsjahres werden zudem im Rahmen eines Identifikationsprozesses durch die Bereichsleiter (unter Einbeziehung weiterer erforderlicher Mitarbeiter) in allen Bereichen des Unternehmens sämtliche Risiken neu bewertet bzw. gegebenenfalls neue identifiziert. Die Koordination für diesen Identifikationsprozess liegt beim Risikomanagement.

Die Risiken werden zunächst anhand ihrer Relevanz für den Unternehmenswert bewertet, wobei eine fünfstufige Relevanzskala verwendet wird, die von 1: „unbedeutend“ über 4: „maximaler Schaden > 10 % des Planumsatzes“ bis hin zu 5: „bestandsgefährdend“ reicht.

Risikoinventar und Risikoreports**Quartalsweise Erstellung knapper Risikoreports**

Der zweite Teil des Risikomanagementsystems besteht aus dem Risikoinventar sowie den für jedes Risiko erstellten knappen Risikoreports, die mindestens einmal im Quartal aktualisiert werden. Das Risikoinventar und ein verkürzter Auszug aus einer – aus Gründen der Vertraulichkeit an einigen Stellen abgeänderten – Risikoanalyse eines Quartals des Jahres 2001 ist im Folgenden abgebildet.

Branchenlösungen und Fallbeispiele

Dienstleistungsunternehmen

Risikoinventar und Risikoreports werden mindestens einmal im Quartal bei den Vorstands- bzw. Bereichsleitersitzungen diskutiert, um gemeinsam zu prüfen, ob die Erfassung und Bewertung der Risiken zutreffend sind. Zudem wird darüber diskutiert, ob bei einzelnen Risiken Veränderungen bezüglich der bisher eingeleiteten Risikobewältigungsmaßnahmen (die in separaten, hier nicht dargestellten Maßnahmenplänen zusammengefasst sind) erforderlich sind.

Einmal im Quartal werden die Risikoreports zudem komplett an den Aufsichtsrat weitergeleitet und in den jeweiligen Aufsichtsratssitzungen – unter Hinzuziehung der Unternehmensleitung – ebenfalls diskutiert.

Eng mit dem Risikomanagement verzahnt sind operative Unternehmensplanung und Controlling, die ebenfalls in den Verantwortungsbereich der Autorin gehören, was hier erhebliche Synergien gewährleistet. Die FutureValue Group AG diskutiert in einer Führungskräftebesprechung mindestens einmal im Jahr in einem ganztägigen Workshop die aktuelle, jeweils schriftlich fixierte Unternehmensstrategie.

Zusätzlich wird auf dieser Grundlage ein operativer Geschäftsplan erstellt (Planerfolgsrechnung, separate Erfolgsrechnung der beiden Profitcenter „Strategie“ und „Kultur“, Liquiditätsrechnung sowie kursorische Bilanz). Bei der Erstellung dieses Geschäftsplans werden unsichere Annahmen, wie die Umsatzschätzung, explizit hervorgehoben, quantifiziert und die hiermit verbundenen Risiken gegebenenfalls im Risikoinventar ergänzt.

Umgekehrt wird überprüft, in welchem Umfang Planabweichungen aufgrund der im Risikoinventar bereits erfassten Risiken eintreten können. So wird sichergestellt, dass die operative Unternehmensplanung, das Controlling und das

Diskussion der Ergebnisse in der Geschäftsführung

Die Einbindung des Aufsichtsrates

Praktische Vernetzung zu anderen Systemen

Erstellung des operativen Geschäftsplans

Überprüfung von Planabweichungen

Risikomanagement – sollten diese Bereiche in verschiedenen Händen liegen – jederzeit in ihren Daten konsistent sind.

Risikopolitik und Limit

Schwerpunkte der Risikostrategie

Die Risikostrategie der FutureValue Group AG betont eine hohe finanzielle Stabilität, eine weitgehende Absicherung bestandsgefährdender Risiken, eine hohe Anpassungsflexibilität bezüglich Umsatzschwankungen und akzeptiert nur ein qualitatives, also rentabilitätswahrendes Wachstum.

Zudem gelten folgende Limite für Risiken:

- Derivate werden nicht eingesetzt.
- Die Bankverbindlichkeiten dürfen 20 % des Jahresumsatzes nicht überschreiten.
- Ein einzelnes Beratungsprojekt oder ein einzelner Kunde darf nicht mehr als 20 % des erwarteten Jahresumsatzes der FutureValue Group ausmachen.
- Bürgschaften zugunsten Dritter sind unzulässig.

Systemausbau 2002: Risikoaggregation und IT-Unterstützung

Integration von RMS und Unternehmensplanung

Eine noch stärkere Integration von Risikomanagement und operativer Planung/Controlling wird in einem weiteren Ausbauschritt des Risikomanagementsystems in diesem Jahr erreicht, wenn das neue IT-gestützte, bisher als Konzept/Prototyp vorliegende Risikoaggregationsverfahren auf eine neue Softwareplattform umgestellt wird. Mit der im vierten Quartal des Jahres 2002 geplanten Einführung der Software „MIS-Risk-Management“ (in der ab dem dritten Quartal erwarteten Mittelstandsversion) wird es möglich, sowohl die gesamte operative Unternehmensplanung als auch das Controlling abzubilden und zugleich die maßgeblichen Risiken zu verwalten und in den Kontext dieser Planung zu stellen.

So wird die bisher nur überschlägig durchgeführte Risikoaggregation auf ein solides Fundament gestellt.

Risikosituation und Risikoinventar im Überblick

Besonderheiten bei Beratungsgesellschaften

Das Risikomanagementsystem einer Beratungsgesellschaft orientiert sich nahe liegender Weise – wie bei jedem Unternehmen – an der Struktur der Risikofelder. Die FutureValue Group AG hat als forschungs- und entwicklungsintensives Beratungsunternehmen zunächst **Entwicklungsrisiken** untersucht, die sich als Budgetüberschreitungen oder als komplettes Scheitern von Entwicklungsprojekten auswirken können.

Die Folge sind Kostenüberschreitungen und/oder Umsatzverluste, weil an sich erforderliche neue Leistungen nicht termingerecht oder gar nicht angeboten werden können.

Das eigentliche Beratungsgeschäft ist im Wesentlichen **Projektgeschäft** mit zum überwiegenden Teil sehr präzise kalkulierten und auch für den Kunden transparenten Projektplänen. Da nahezu jeder einzelne Tag auch bei größeren Beratungsprojekten präzise beschrieben wird, können sich Abweichungen bei der Arbeitsproduktivität oder sonstigen initiierten Budgetüberschreitungen ergeben. Projektrisiken entstehen somit immer dann, wenn sich bei größeren Projekten die Möglichkeit abzeichnet, dass das vorgegebene Budget überschritten wird, ohne dass mit dem Kunden zusätzliche Leistungen vereinbart wurden. Zudem besteht – zumindest theoretisch – auch die Möglichkeit, dass die dem Kunden zugesagte Leistung nicht eingehalten werden kann (was bisher allerdings noch nie in der Realität eingetreten ist).

**Orientierung an
Risikofeldern**

**Folge von Ent-
wicklungsrisiken**

**Besonderheiten
des Projekt-
geschäftes**

Auswirkungen von Umsatzschwankungen

Da die FutureValue Group AG als Beratungsunternehmen einen erheblichen Teil seiner Kosten als Fixkosten ausweist, ist das Unternehmen gegenüber unvorhergesehenen **Umsatzschwankungen** anfällig. Anders als beispielsweise bei Wirtschaftsprüfungs- oder Steuerberatungsgesellschaften ist der Umsatz nur zu einem relativ geringen Anteil durch lang laufende Verträge abgesichert.

Konjunkturabhängigkeit der Beratungsgesellschaften

Das Umsatzniveau eines Jahres ist damit maßgeblich von dem Erfolg bei der Akquisition von Neukunden und Folgeaufträgen aus dem Kundenbestand abhängig, was jedoch nicht sicher vorhergesehen werden kann. Insbesondere sind die Akquisitionserfolge erkennbar auch von der Investitionsneigung in der deutschen Wirtschaft abhängig, also konjunkturanfällig.

Keine Risikodiversifikationseffekte

Da das Unternehmen im Wesentlichen im deutschsprachigen Europa agiert, gibt es auf der Absatzseite keinen übergreifenden regionalen Risikodiversifikationseffekt. Aufgrund der methodischen Ausrichtung des Unternehmens gibt es jedoch keine Branchenabhängigkeiten, sodass sich Risiken aus Branchenkonjunktoren bei der FutureValue Group AG nicht zeigen.

Abhängigkeit von Schlüsselpersonen

Kaum einem mittelständischen Unternehmen ist es aufgrund der Unternehmensgröße möglich, sämtliche Qualifikationen (auf optimalem Niveau) auf mehrere Personen zu verteilen. Eine Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen, die jedoch nicht existenzbedrohend sein sollte, ist daher unvermeidlich. Es gilt jedoch gerade bei kritischen Positionen, sich dieser Tatsache nicht nur bewusst zu sein, sondern so weit wie möglich auch Absicherungsmaßnahmen einzuplanen.

Risikoinventar

Im Folgenden ist das Risikoinventar des Unternehmens abgebildet; die Risiken werden nachfolgend kurz erläutert. Oft werden dabei zudem wichtige Risikobewältigungsmaßnahmen mit angegeben. Neben dem in der Regel nur einmal im Jahr angepassten Erläuterungstext für jedes Risiko wird einmal im Quartal eine aktuelle Situationsbeschreibung zur Risikosituation mit quantitativen Angaben ergänzt, die in der unten aufgeführten Darstellung aber nur teilweise und sehr stark verkürzt (Stichworte) wiedergegeben wird.

Quartalsweise Überprüfung des Risikoinventars

Risikobezeichnung	Risk Owner	Relevanz
Ausfall von Schlüsselpersonen	Lieselotte Schnitzelhuber	4
Umsatzrückgang, insb. konjunkturell	Otto Müller	4
Haftungsrisiken aus Beratungsprojekten	Karl-Heinz Pfefferbube	1
Allgemeine Projektrisiken (insbesondere Budgetüberschreitungen)	Karl-Heinz Pfefferbube	3
Finanzierungsrisiken	Lieselotte Schnitzelhuber	2
Datensicherheit	Edwin Müller	3
Entwicklungsprojekt „Innovatives Rating“	Fritz von Kater	1
Forderungsausfall	Lieselotte Schnitzelhuber	1

(Stand: 2001; Namen geändert)

Risikolebensversicherung als Absicherung**Zu 1.: Ausfall von Schlüsselpersonen**

Der FutureValue Group würden bei einem möglichen Ausfall zentraler Schlüsselpersonen, dies sind insbesondere die Bereichsleiter, wesentliche Schwierigkeiten entstehen, da eine Versetzung- bzw. Vertretbarkeit kurzfristig nur eingeschränkt möglich ist. Zur teilweisen Absicherung dieses Risikos für den „Worst Case“ sind Risikolebensversicherungen vorgesehen. Zudem mindern Vertretungsregelungen und eine zentral verfügbare Datenhaltung das Risiko.

Aktuelle Situation im 3. Quartal 2001: keine Hinweise auf akute Gefahren.

Sales Funnel und Forecasting**Zu 2.: Umsatzrückgang, insb. konjunkturell**

Ein Umsatzrückgang stellt aufgrund des hohen Fixkostenanteils an den Kosten ein erhebliches Unternehmensrisiko dar. Der Vertriebssteuerungsprozess (Sales Funnel) und das Forecasting gewährleistet im Allgemeinen relativ stabile Vorhersagen über die zukünftige Umsatzentwicklung und dient so als Frühwarnsystem. Die momentanen Umsatzprognosen für das Jahr 2001 lassen erwarten, dass die zur Fixkostendeckung erforderlichen Umsätze erreicht werden. Risiken bestehen aber bezüglich der Realisierung geplanter Projektstarts, was Verschiebungen von Erlösen zur Folge haben kann.

Aktuelle Situation im 3. Quartal 2001: (...) Auftragsbestand und Auftragsreichweite, (...), Volumen neuer Angebote und Erfolgswahrscheinlichkeit, (...), konjunkturelle Entwicklung und ihre Konsequenzen für Berater, (...) aktuelle Branchentrends und Informationen über Wettbewerber, (...).

Allgemeine Geschäftsbedingungen**Zu 3.: Haftungsrisiken aus Beratungsprojekten**

Haftungsrisiken aus dem Projektgeschäft werden dadurch minimiert, dass im Rahmen der allgemeinen Geschäfts-

bedingungen keine unnötigen Risiken eingegangen werden (vgl. auch Prozesse unter Punkt 4). Die AGBs werden juristisch regelmäßig überprüft. Im Allgemeinen werden Dienstverträge abgeschlossen. Die Haftungsrisiken sind auf 250.000 Euro beschränkt. Zudem besteht eine allgemeine Haftpflichtversicherung und eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung.

Aktuelle Situation im 3. Quartal 2001: keine erkennbaren Probleme.

Zu 4.: Allgemeine Projektrisiken (insbesondere Budgetüberschreitungen)

Betriebswirtschaftliche, allgemeine Projektrisiken bestehen insbesondere darin, dass die den Kunden verkaufte Leistung nicht in der zugesagten Qualität (Qualitätsrisiken) oder mit dem erwarteten Arbeitsvolumen zu erbringen ist. Im ersten Fall ist die Konsequenz ein Kundenverlust; schlimmstenfalls ein Haftungsproblem. Im zweiten ist die betriebswirtschaftlich angemessene Rentabilität des Projektes nicht gewährleistet. Als präventive Risikobewältigungsmaßnahmen sind hier folgende Regelungen zu beachten:

- Die Kalkulationen für einzelne Projekte basieren im Wesentlichen auf durchdachten, verbindlichen Standards („Leistungselemente“).
- Alle Angebote werden außer vom kalkulierenden Projektleiter vom Bereichsleiter „Produktion/Qualitätssicherung“ überprüft.
- Anzeichen für größere Projektverzögerungen oder Budgetüberschreitungen müssen von allen Projektleitern mindestens einmal im Monat an die Produktionsleitung (bzw. zentrale Projektkoordination) gemeldet werden. Zudem überwacht der Bereichsleiter „Produktion“ aktiv Beratungsqualität und Projektdurchführung.

Präventive Risikobewältigungsmaßnahmen

Aktuelle Situation im 3. Quartal 2001: (...) Liste der Verzögerungen und erwarteten Budgetüberschreitungen (mit Ursachen) (...), Reklamationen/Beschwerden von Kunden.

Working-Capital-Intensität

Zu 5.: Finanzierungsrisiken

Finanzierungsrisiken können dem Unternehmen dadurch entstehen, dass Beratungsleistungen teilweise vorzufinanzieren sind. Grundsätzlich wird bei der Risikoabschätzung in Erwägung gezogen, dass im Working Capital (Forderungen gegenüber Kunden sowie unfertige Leistungen abzüglich Anzahlungen und Verbindlichkeiten gegenüber Subunternehmern) bis zu 25 % des Jahresumsatzes gebunden werden können (Zielgröße: < 15 %). Finanzierungsrisiken entstehen insbesondere dann, wenn diese Working-Capital-Intensität durch die Projektstruktur und die vereinbarten Anzahlungsmodalitäten wesentlich überschritten würde oder das Unternehmenswachstum zu einem deutlich über dem budgetierten Umsatz liegenden Niveau führen würde. Der gemäß der geplanten Working-Capital-Intensität und des Planumsatzes absehbare Finanzbedarf ist durch den verfügbaren Kreditrahmen ausreichend abgedeckt.

Aktuelle Situation im 3. Quartal 2001: (...) Working Capital und Debitorenfrist, (...) offene Forderungen mit Fälligkeit über vier Wochen, (...) Liquiditätsreserve (in % des Umsatzes), (...).

Geheimhaltung der Daten

Zu 6.: Datensicherheit

Aufgrund der innovativen und praxisorientierten Entwicklungstätigkeiten der FutureValue Group AG und der Geheimhaltung von Kundendaten (inkl. dem Vermeiden von Insidergeschäften) spielt die Datensicherheit eine große Rolle. Es müssen sowohl die internen Entwicklungsdaten als auch die Kundendaten gesichert werden. Wenn die Entwicklungskompetenz zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren

in einem Unternehmen zählt, hängt der nachhaltige Erfolg des Unternehmens in starkem Maße von der Geheimhaltung dieser Daten ab. Sowohl EDV-technische als auch vertragliche Regelungen mit Mitarbeitern und Subunternehmern wirken risikoreduzierend.

Es werden übliche Maßnahmen ergriffen (z. B. Zugriffsrechte auf EDV; vgl. dazu den separaten Katalog zur Datensicherheit), aber eine letztendliche Sicherheit gegenüber Schäden aus diesem Risiko ist kaum möglich.

Maßnahmen

Aktuelle Situation im 3. Quartal 2001: (...) Keine Schadensfälle bekannt, (...) aktuelle Veränderungen in der Groupware, (...).

Zu 7.: Entwicklungsprojekt „Innovatives Rating“

Gemeinsam mit Partnern, wie der Universität Dresden, wird für das Wirtschaftsministerium eines Bundeslandes ein innovativer Ansatz für ein Mittelstandsrating entwickelt und getestet, der von den Unternehmen in einem (IT-gestützten) Selbst-Audit eingesetzt werden kann, um sich auf das Bankenrating vorzubereiten. Risiken bestehen hier insbesondere durch die bei forschungsnahen Projekten übliche geringere Kalkulationssicherheit in Verbindung mit fixierten Budgets.

**Ansatz für
Mittelstandsrating**

Aktuelle Situation im 3. Quartal 2001: (...) Kurzbericht zum Projektstand, (...).

Zu 8.: Forderungsausfall

Forderungsausfälle führen zu Schäden in gleicher Höhe, weil keine Kreditversicherung abgeschlossen wird. Grundsätzlich werden zur Risikoreduzierung Anzahlungen vorgesehen. Bei Kunden mit geringer Bonität (Sanierungs- und Krisenfälle) wird im Wesentlichen nur gegen Vorkasse gearbeitet. Die Beratungsleistungen werden zudem nicht

fortgesetzt, wenn die Kunden Rechnungen nicht innerhalb von 8 Wochen bezahlt haben.

Aktuelle Situation im 3. Quartal 2001: (...) größte einzelne Forderungen (...), Liste der Kunden mit geringer Bonität (...), Forderungsausfälle (zur Zeit keine!), (...).

Zusammenfassung

RMS mit wenig Aufwand implementiert

Insgesamt ist es der FutureValue Group gelungen, mit vergleichsweise geringem Aufwand ein Risikomanagementsystem aufzubauen, das Transparenz über die Risikosituation liefert und dessen Aussagen regelmäßige Diskussionspunkte bei den Führungskräftebesprechungen darstellen. Das Risikomanagementsystem erfüllt dabei Anforderungen des KonTraG. Zielsetzung des Systems ist es aber, immer durch geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen die Risikosituation zu verbessern, was die Grundlage für höhere Planungssicherheit, besseres Rating und letztlich höheren Unternehmenswert darstellt.

Künftig DV-technische Unterstützung

Mit der geplanten Risikomanagement-Software wird zukünftig zugleich die Unternehmensplanung abgebildet, sodass ein effizientes, integriertes Gesamtsteuerungssystem entsteht, das die erwartete Ertragsentwicklung und die damit verbundenen Risiken beschreibt.