

Implementierung eines Excel-gestützten Risk-Management-Tools durch Rating-Berater

Hermann Grab,
Andreas Messmer

Wie durch die Einführung eines softwaregestützten Tools zur Risikokontrolle die langfristige Zusammenarbeit mit Unternehmern gesichert, deren unternehmerisches Potential vergrößert und die Unternehmensstrategie zukunftsgerecht ausgerichtet werden kann.

Auftraggeber von Rating Beratern werden in aller Regel mittelständische Unternehmer sein. Meist werden diese Unternehmen als KMU, kleine und mittlere Unternehmen, oder internationale SME, Small and Medium-sized Enterprises, bezeichnet. Der Auftragsablauf wird bei einer Rating-Beratung oder der Erstellung eines Rating-Gutachtens oftmals davon geprägt sein, dass der Auftraggeber über die Chancen und Risiken des Unternehmens informiert ist. Dieses Know-how ruht zumeist beim Unternehmensinhaber, der zugleich Geschäftsführer des Unternehmens ist. Eine Dokumentation dessen ist bereits lange geplant, in der Praxis aber wenig verbreitet.

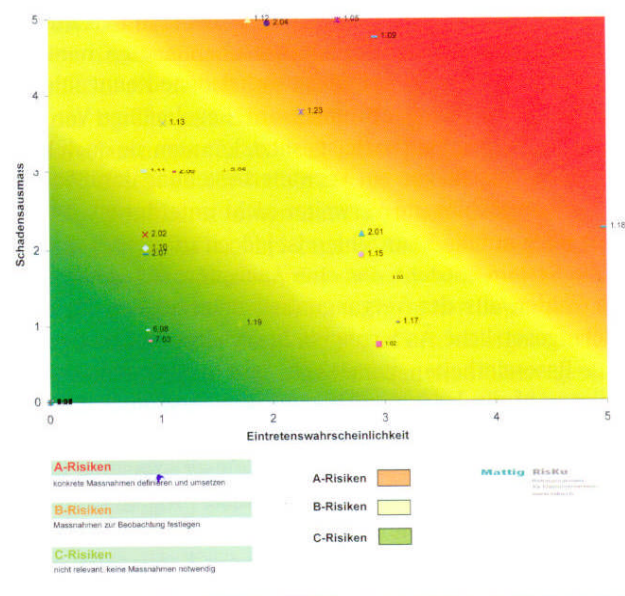
Eine erste Niederschrift erfolgt dann mit der Erstellung eines Rating-Gutachtens. Hat der Ratingberater das Haus wieder verlassen, verfällt das Unternehmen in den alten Trott und die Unternehmenssteuerung findet wieder ausschließlich durch den Unternehmer und in dessen «Hinterkopf» statt.

Hier wäre es interessant, dem Unternehmer ein Instrument zur Hand zu geben, mit dem er einfach und effizient Chancen und Risiken aufzeichnen kann. Eine Dokumentation und dadurch eine Kommunikation mit weiteren Personen im Unternehmen sollten damit einhergehen. Interessant wäre es, wenn im Unternehmen keine zusätzlichen Schulungsmaßnahmen ergriffen werden müssten. Eine Akzeptanz wäre aus Kostengründen nur schwer erreichbar. Das Tool sollte somit auf im Unternehmen vorhandene Programme aufbauen und ohne großen Schulungsaufwand erlernbar sein. Zielsetzung sollte es sein, ein handliches Riskmanagement für Kleinunternehmen zu installieren. Interessanterweise hat der Schweizer Gesetzgeber genau dies zur gesetzlichen Vorgabe für alle juristischen Personen in der Schweiz gemacht. Mit Inkrafttreten der Reform über das Gesellschaftsrecht zum 1. Januar 2008 muss sich jedes haftungsbeschränkte Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, im Anhang des Jahresabschlusses im Rahmen einer Risikobeurteilung über sein Risikomanagement äußern. Damit die Geschäftsführung (in der Schweiz der Verwaltungsrat) eine solche Beurteilung

vornehmen kann, hat er sich periodisch die möglichen Risiken seines Unternehmens vor Augen zu halten, diese zu bewerten und systematisch zu beurteilen. Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben hat man sich in der Schweiz der Frage gestellt,

BILD 1

Die Risk-Map vermittelt einen raschen Überblick über die Risikosituation der Unternehmung. Die Risiken werden in den beiden Dimensionen der Eintretenswahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses grafisch dargestellt. Der entsprechend gewichtete Punkt stellt den Erwartungswert (μ) des entsprechenden Risikos – ausgedrückt als Ratingwert – dar. Ziel soll es sein, dass sich die Risiken über die Zeit in Richtung links unten bewegen.



wie Kleinunternehmen eine kostengünstige und praktikable Lösung angeboten werden kann. Diese sollte einerseits eine Risikobeurteilung mit entsprechender Dokumentation beinhalten, andererseits dem Unternehmer mit wenig Aufwand ein umfassendes Bild über seine Risikosituation verschaffen. Aufbauend auf dieser Zielsetzung wurde ein Riskmanagement-Tool entwickelt, welches auf Microsoft Excel basierend die gestellten Anforderungen erfüllt. Verteilt auf die 7 unternehmerischen Kernbereiche

- Finanzierung
- Personal
- Controlling
- Informatik
- Kundenbeziehungen
- Lieferantenbeziehungen
- Marktumfeld

werden anhand von Checklisten eine ausgewogene Anzahl von Risiken abgefragt. Idealerweise wird der Unternehmer anhand eines rund halbtägigen Beratungsgesprächs durch die Checklisten das Tool geführt, womit er die für sein Unternehmen relevanten Risiken bewertet. Die Checkliste ist nicht in sich geschlossen, so dass Platz für zusätzliche unternehmens- und branchenspezifische Risiken bleibt.

Nach ihrer Bewertung können die Risiken in einer Risk-Map graphisch betrachtet werden. Hierin wird dem Unternehmer ein übersichtliches Führungsinstrument zur Hand gegeben, das ihm zeigt, auf welche potentiell hohen Risiken er sich konzentrieren muss.

Neben der Risk-Map werden zur Überwachung der Risiken und zur Umsetzung von Maßnahmen drei kategorisierte Listen erstellt:

- Liste mit aktiv zu managenden Risiken
- Liste mit zu beobachtenden Risiken
- Liste mit nicht relevanten Risiken

Die Auswertungen können noch während des Beratungsgesprächs ausgedruckt werden. In der Folge wird die Risikobeurteilung vom Unternehmer laufend bzw. periodisch aktualisiert und die Massnahmenumsetzung überwacht.

Insbesondere mit der Liste der «aktiv zu managenden Risiken» erhält der Unternehmer eine To-Do-Liste, welche systematisch abgearbeitet werden kann. Aufgrund der in der Praxis oft verbreiteten Kapazitätsengpässen in der Führungsebene wird zur Abarbeitung oft externes Know-how abgefragt. Da der Rating-Berater gerade bestens in die Unternehmensabläufe eingearbeitet ist, das Programm eingeführt hat und zudem über das entsprechende betriebswirtschaftliche Know-how verfügt, können hier interessante Folgeaufträge generiert werden. Darüber hinaus wird dem nun aufgrund der Zusammenarbeit mit dem Rating-Berater sensibilisierten Unternehmer klar, dass er durch entsprechende Kommunikation mit den finanzierenden Kreditinstituten und insbesondere der Weiterleitung der Auswertungen aus dem Tool an die Hausbank, bei dieser eine nachhaltige Verbesserung der Kreditkonditionen erreichen kann.

Die nun mehr als zweijährigen Erfahrungen mit dem Tool in der Schweiz zeigen die hohe Akzeptanz bei Unternehmen und Beratern. Die Steuerung der Unternehmensrisiken findet nicht mehr nur «im Kopf des Unternehmers» statt, sondern wird entsprechend dokumentiert und so mit den externen Beratern kommuniziert. Nicht nur dem Unternehmer wird weiterer Beratungsbedarf aufgezeigt, sondern auch betriebswirtschaftliche Berater können so auf den Bedarf des Unternehmens maßgeschneiderte Offerten platzieren.

AUTOREN

Hermann Grab, Dipl. Wirtschaftsprüfer, Betriebsökonom FH, Executive Master in Economic Crime Investigation, Wirtschaftsprüfer bei Mattig-Suter und Partner Schwyz (Schweiz), tätig als Dozent im Rahmen der Ausbildung von Rating-Analysten an der Universität St. Gallen. hermann.grab@mattig.ch, www.mattig.ch

Andreas Messmer, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Revisionsexperte (CH), Fachberater für internationales Steuerrecht, Dipl. Betriebswirt (BA), Gottmadingen (Konstanz), Fachberater für Rating (DStV e.V.), Rating-Analyst (RaFin). info@wsr-messmer.com, www.wsr-messmer.com

BILD 2

Liste der A-Risiken

Bereich	Nr.	Kat.	Risiko	Formulierung	Mögliche Auswirkungen/ Folgewirkungen	Mögliche Massnahmen zur Vermeidung	BE: Ist das Risiko beeinflussbar? RE: Ist das Risiko für die Unternehmung relevant?					EW: Wie hoch ist die Eintretenswahrscheinlichkeit? SA: Wie hoch ist das Schadensausmass? μ: Erwartungswert (=EW * SA)			Verantwortlich	Umsetzung bis	umgesetzt (Ja / Nein)
							BE	RE	EW	SA	μ	Getroffene Massnahmen zur Vermeidung					
Finanzen	1.05	A	Lagerbestände	Zu viele Güter werden an Lager gelagert, veralteter Quasi	Gebundenes Kapital, fehlende Liquidität, (hohe Lagerkosten)	Lagermanagement optimieren (2 Lagerkosten)	Ja	J	3	5	15	Umsetzung neuer Lagerwirtschaftspraxis	M. Walliser	30.05.10	Nein		
Finanzen	1.09	A	Bankkredit	Abhängigkeit von Banken, Ablauf Kreditvertrag	Kündigung oder Kürzung des Kredites, finanzielle Probleme	Offenlegung der Finanzlage, Vertragsdauer beachten, alternative Kapitalgeber suchen	Ja	J	3	5	15	Bankgespräche suchen	H. Huber	30.05.10	Ja		
Finanzen	1.12	A	Währungen	Hohe Fremdwährungsbestände	Kurschwankungen	Wechseln in Schweizer Franken, Absicherungsgeschäfte durch Banken	Nein	J	2	5	10	Wöchentlicher MIS-Report	F. Heller	30.05.10	Ja		
Finanzen	1.18	A	Budgetabweichungen	Zwischenergebnisse weichen zunehmend vom Budget ab	Erfolgziele werden nicht erreicht, höhere Kosten, weniger Gewinn	Monatliche Überwachung, exaktes Budget erstellen, Finanzkennzahlen beobachten	Ja	J	5	2	10	Zeitrahe Budgetüberwachung (monatlich) durch Finanzen	F. Heller	30.05.10	Ja		
Finanzen	1.23	A	Finanzlage	Unregelmässige Kontrolle der Finanzzahlen	Zahlungsprobleme, Imageschaden, Vertrauensverlust	Zusammenstellung der wichtigsten Kennzahlen	Ja	J	2	4	8	Aufbau einer Liquiditätsplanung, Kontakt mit Finanzberater suchen	F. Heller	30.09.10	Nein		
Personal	2.04	A	Nachfolgeregelung/ Tod	Abgang von Personal ohne oder ohne befriedigende Nachfolgeregelung	Know How-Verlust, Mangelnde Führung führt zu Unordnung, Fortführung gefährdet	Personalplanung, Kündigungstest, temporäre Lösung finden, Nachfolgeplanung	Ja	J	2	5	10	Besprechung der Nachfolgelösung mit Berater	H. Huber	31.12.10	Nein		