



Können Sie Zukunft? oder
Warum es keine Zukunft ohne den richtigen
Umgang mit Unsicherheit gibt

Risk Management & Rating Association,
Köln, 8./9. Mai 2023

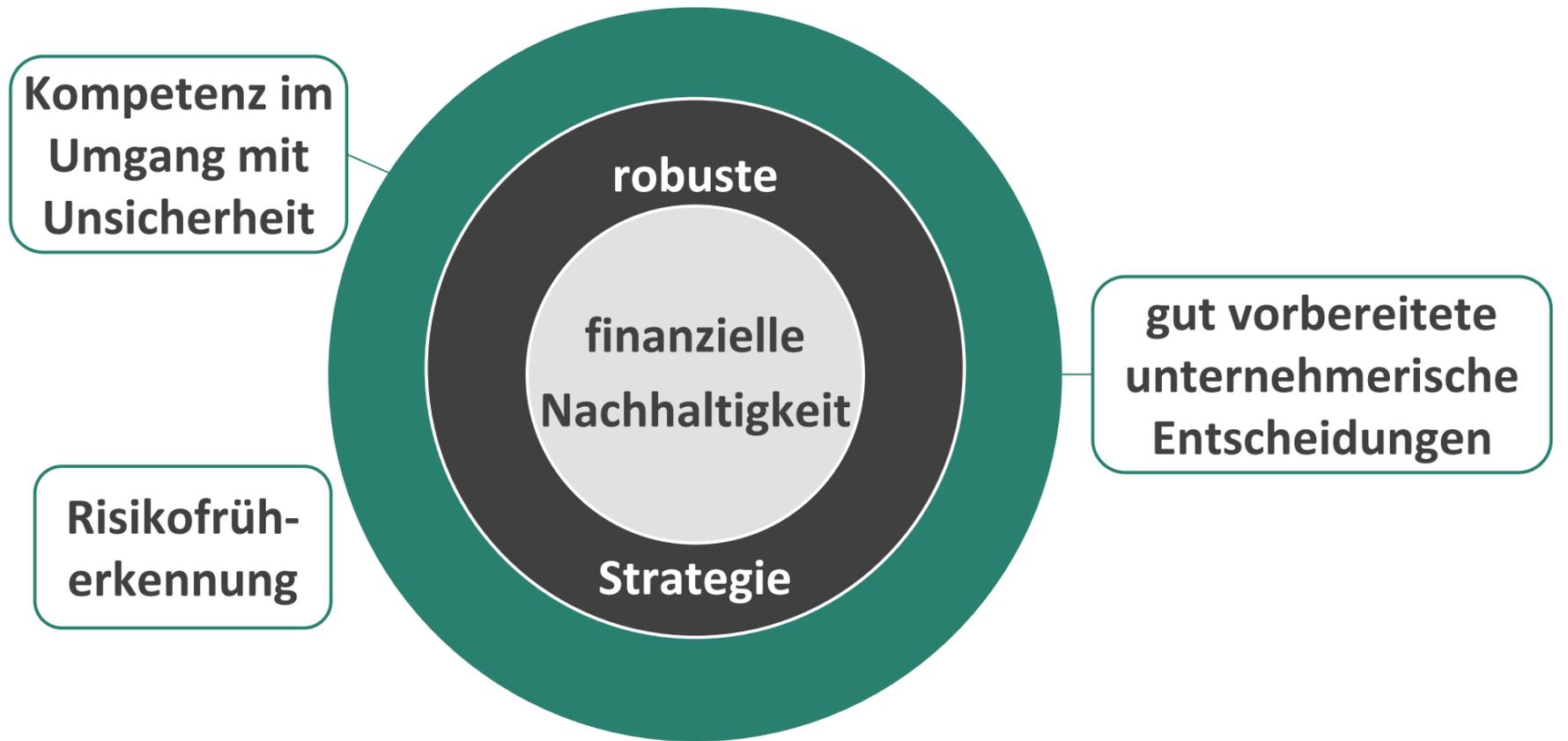
Dr. Hans-Jörg Gidlewitz
Philipp Moecke

WHY QScore?



- Wir verfolgen die **VISION**, den QScore im deutschsprachigen Raum als anerkannten und unumstrittenen Maßstab für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen zu etablieren
- Unsere **MISSION** ist es, Familienunternehmen professionell auf ihrem Weg in eine enkelsichere und unabhängige Zukunft zu begleiten
- **CREDO/LEITBILD**: Das kapitalmarktfähige Familienunternehmen, das das Beste aus zwei Welten vereint: Unternehmerisches Denken, Langfristorientierung und gesellschaftliche Verantwortung als Wesensmerkmale von Familienunternehmen sowie die Transparenz und professionellen Steuerungssysteme börsennotierter Gesellschaften

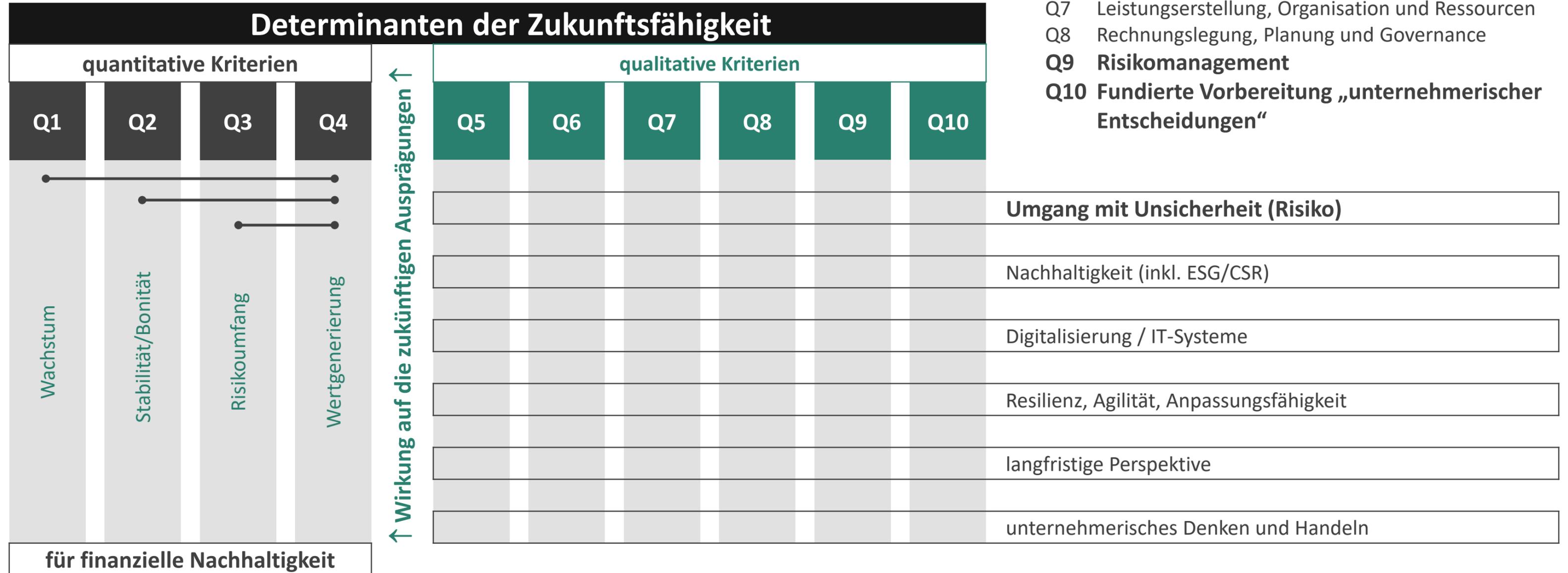
Mit dem QScore ebnen Sie den Weg in die Zukunft



Die Relevanz von Risikomanagement und Umgang mit Unsicherheit für die Zukunftsfähigkeit



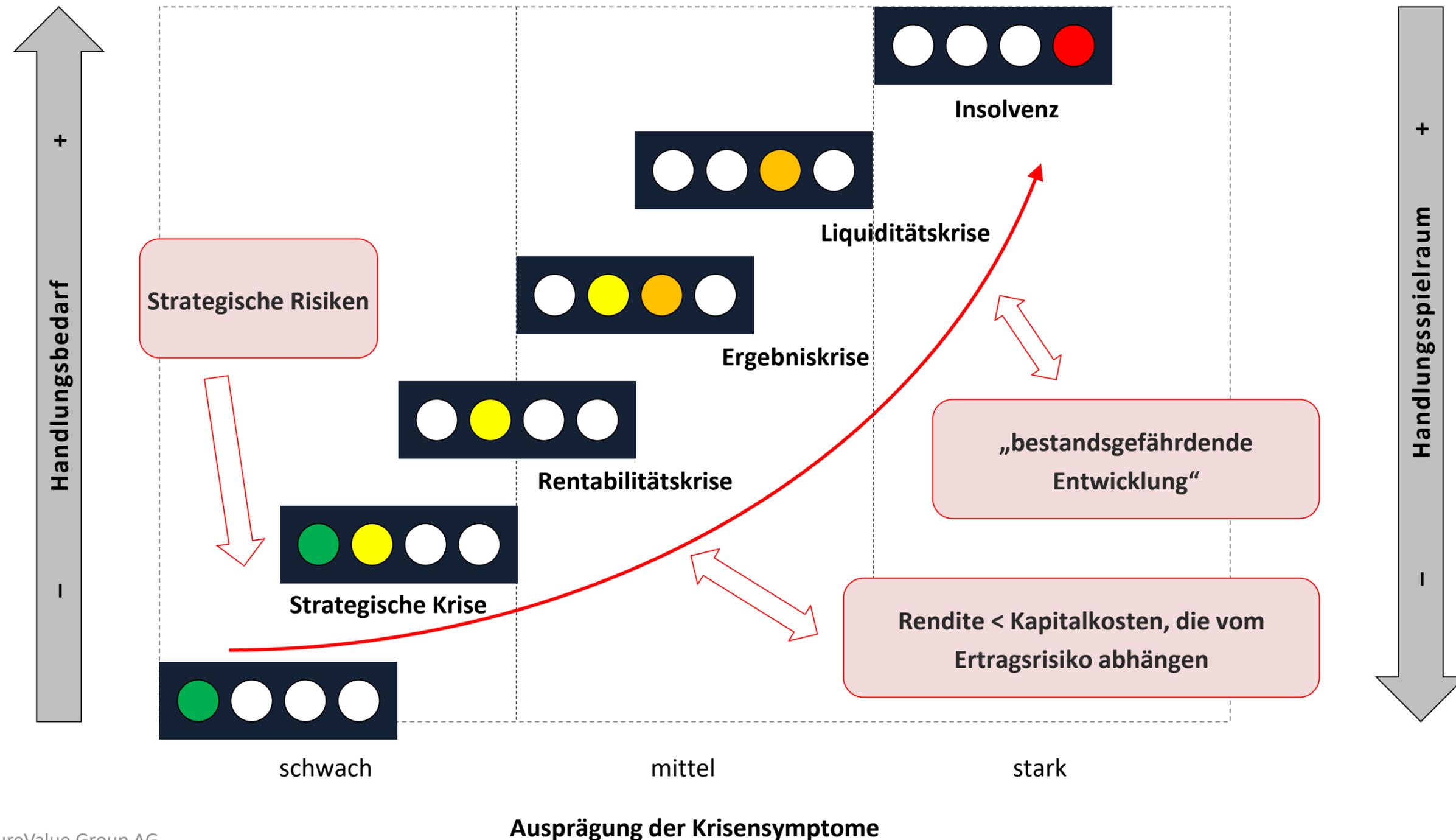
Die Aspekte der relevanten betriebswirtschaftlichen und technischen Entwicklungen sowie wesentliche unternehmerische Ansätze und Fähigkeiten werden innerhalb der Kriterien aufgegriffen, und das entsprechend der Relevanz für die Kriterien und damit für die Zukunftsfähigkeit.



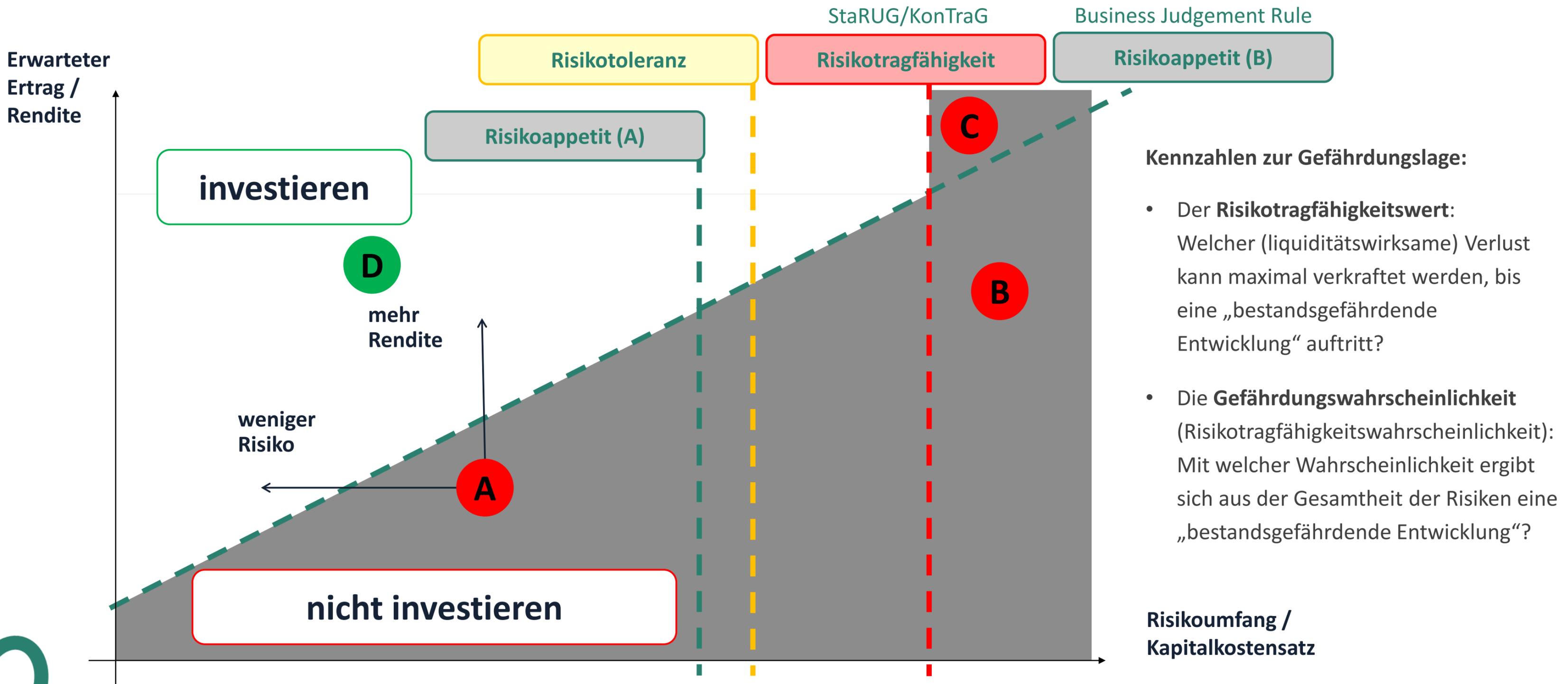
- Q5 Leitbild (Purpose), Kultur und Mitarbeiter
- Q6 Robuste Strategie
- Q7 Leistungserstellung, Organisation und Ressourcen
- Q8 Rechnungslegung, Planung und Governance
- Q9 Risikomanagement
- Q10 Fundierte Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“

für finanzielle Nachhaltigkeit
! stets mit Blick in die Zukunft !

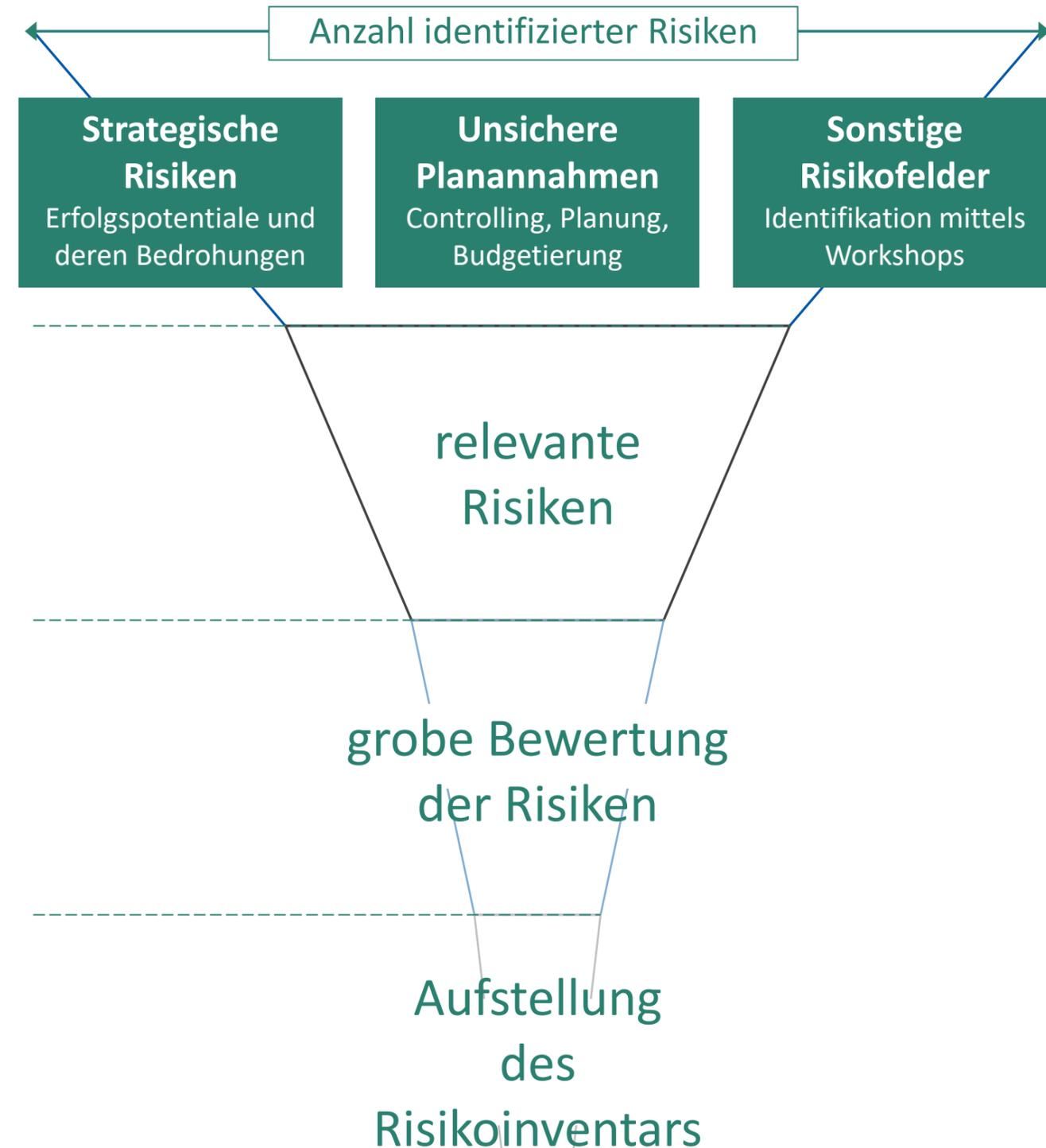
Die „traditionelle“ Aufgabe des Risikomanagement ist die Schaffung von Transparenz über Risiken und die Früherkennung von Krisen (als Ergebnis realisierter Risiken)



Das Risikomanagement liefert wesentliche („angemessene“) Informationen zur Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (Abwägen von Ertrag und Risiko, vgl. § 93 AktG; DIIR RS 2)



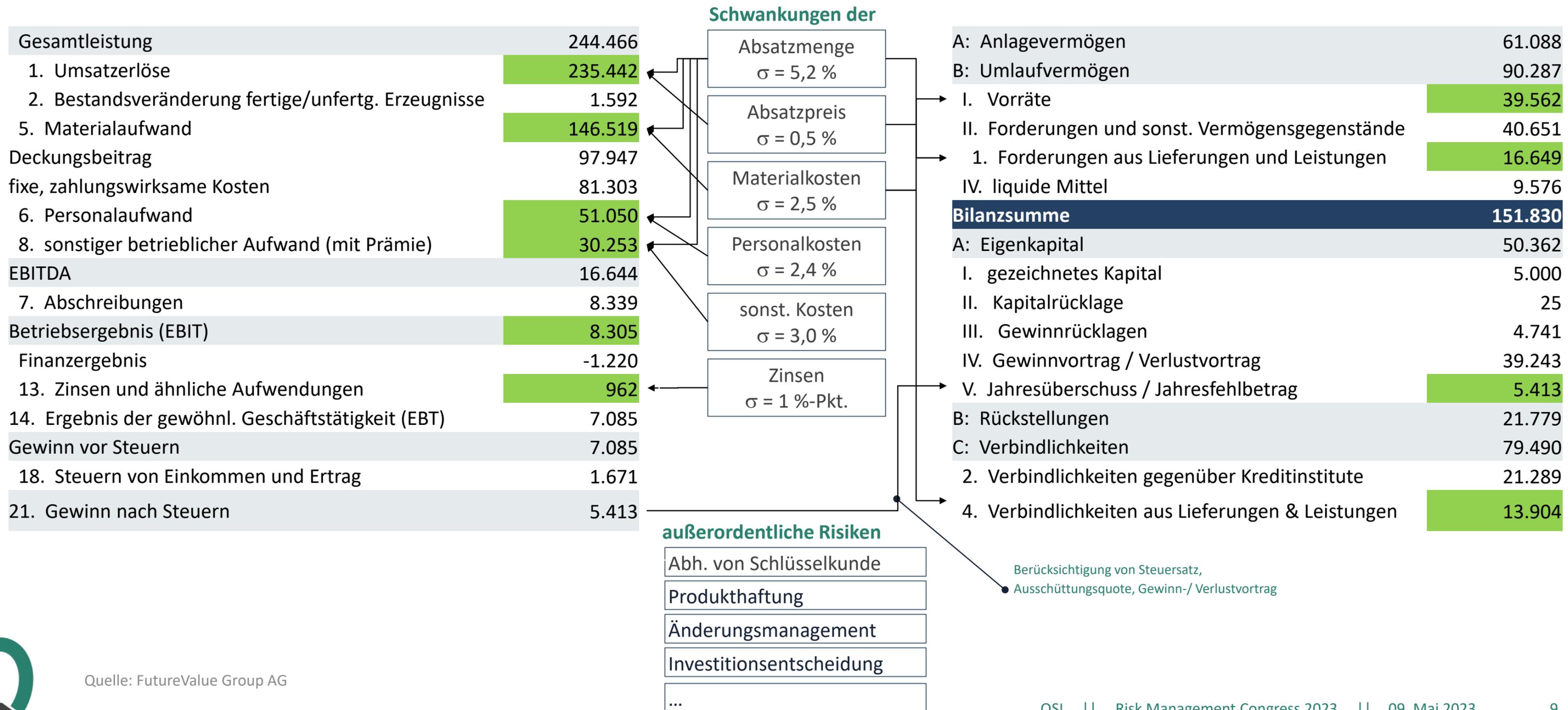
Fokussierte Risikoanalyse von strategischen Risiken zu operativen Leistungsrisiken – auf die wesentlichen Risiken kommt es an!



Quelle: FutureValue Group AG

Risiken sind im Kontext der Planung zu betrachten und zu bewerten.

Risiken und deren Wirkung auf die integrierte Planungsrechnung:



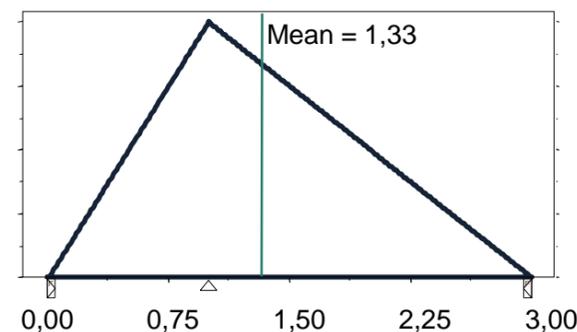
Risiken sind zu quantifizieren, und zwar sinnvoll!

1 Ermittlung von Risikoinformationen für relevanten Risiken durch:

- Auswertung von historischen Daten (z. B. Abweichungsanalysen)
- und/oder Risikobenchmarks aus Branchendaten (z. B. der Bundesbank)
- und/oder in Form von Expertenschätzungen (im Rahmen von Interviews bzw. Workshops)

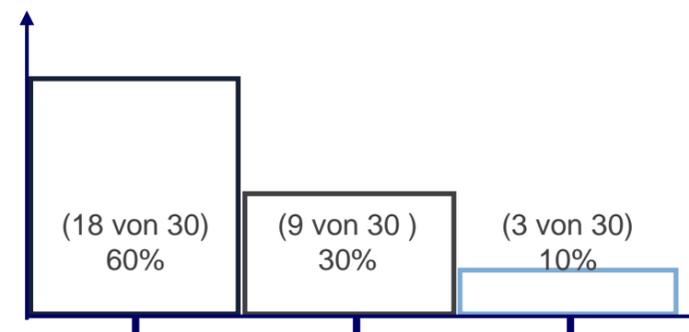
2 Risikoquantifizierung anhand der ermittelten Risikoinformationen:

- Ein Risiko gar nicht zu quantifizieren bedeutet das Risiko mit 0 zu quantifizieren
- Möglichkeiten der Quantifizierung von Risiken (Beispiele):



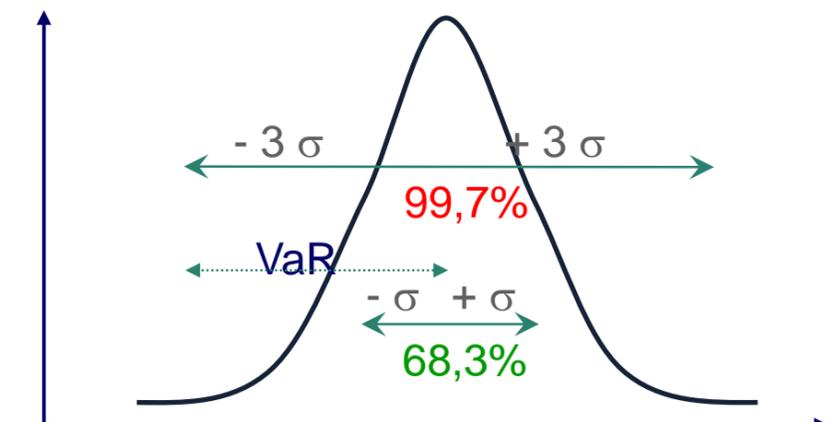
a) Dreiecksverteilung

- Geeignet für z. B. Mengenschwankung des Umsatzes
- Erlaubt einfach Abschätzung über Maximal-, Minimal- und wahrscheinlichsten Wert



b) Szenarioverteilung

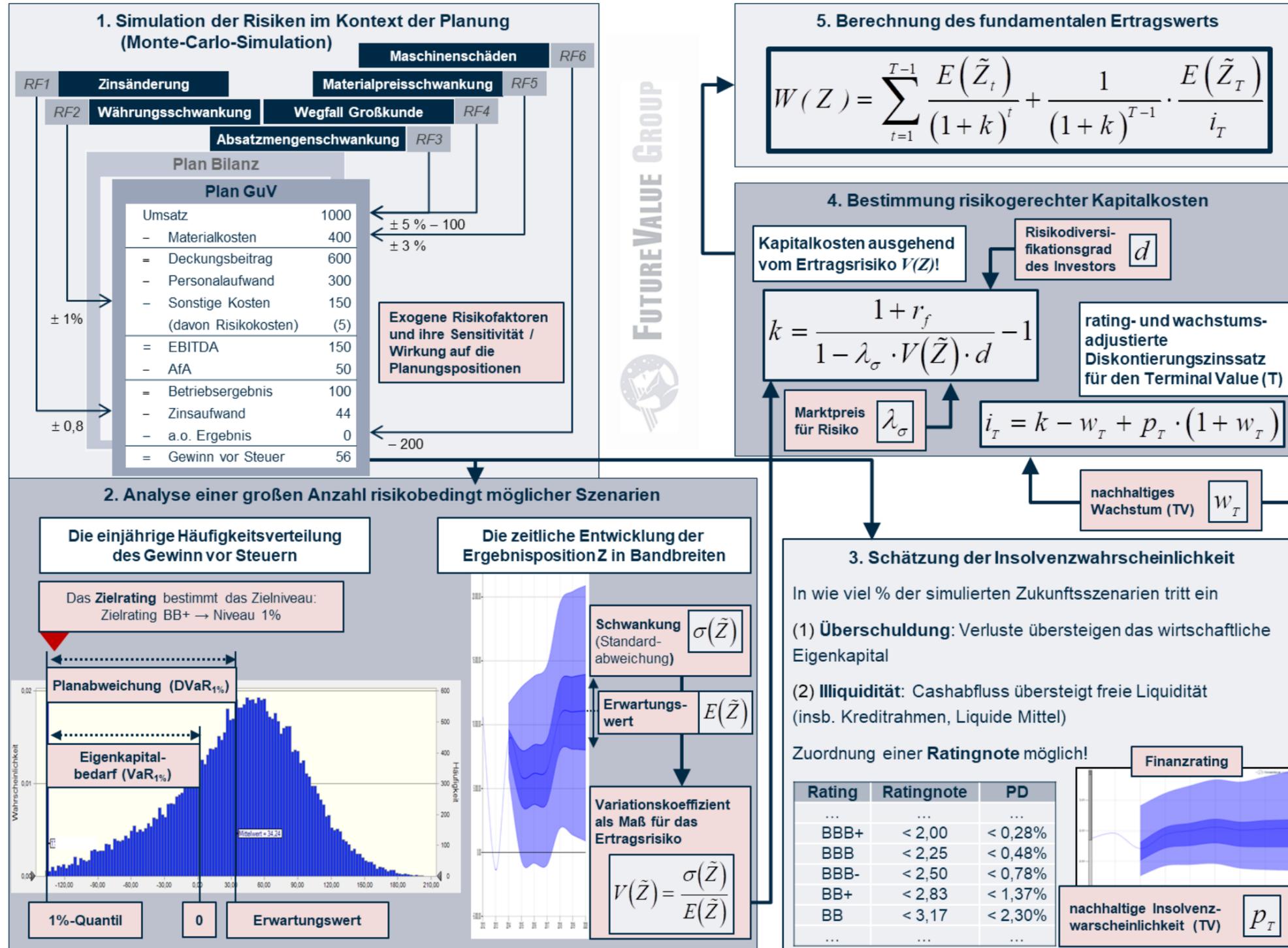
- Geeignet für z. B. Maschinenschaden
- Anhand historischer Daten wird angegeben, in wie vielen Fällen der Schaden bestimmte Wert erreicht hat (z. B. in 60 % der Fälle geringer Schaden in Höhe von X)



c) Normalverteilung

- Geeignet für z. B. das Planungsrisiko (viele kleine Einzelrisiken, die unabhängig voneinander sind)
- Beschreibt Risiko durch einen Erwartungswert und dessen Standardabweichung

Simulation der Risiken im Kontext der Planung



Mit der **Monte-Carlo-Simulation** wird eine große Anzahl möglicher Szenarien analysiert. Ausgehend vom daraus bestimmten **Ertragsrisiko** $V(Z)$ werden **risikogerechte Kapitalkosten** k^{rA} abgeleitet, und unter Berücksichtigung der **Insolvenzwahrscheinlichkeit** p („negative Wachstumsrate“) wird der **fundamentale Ertragswert** $W(Z)$ berechnet.

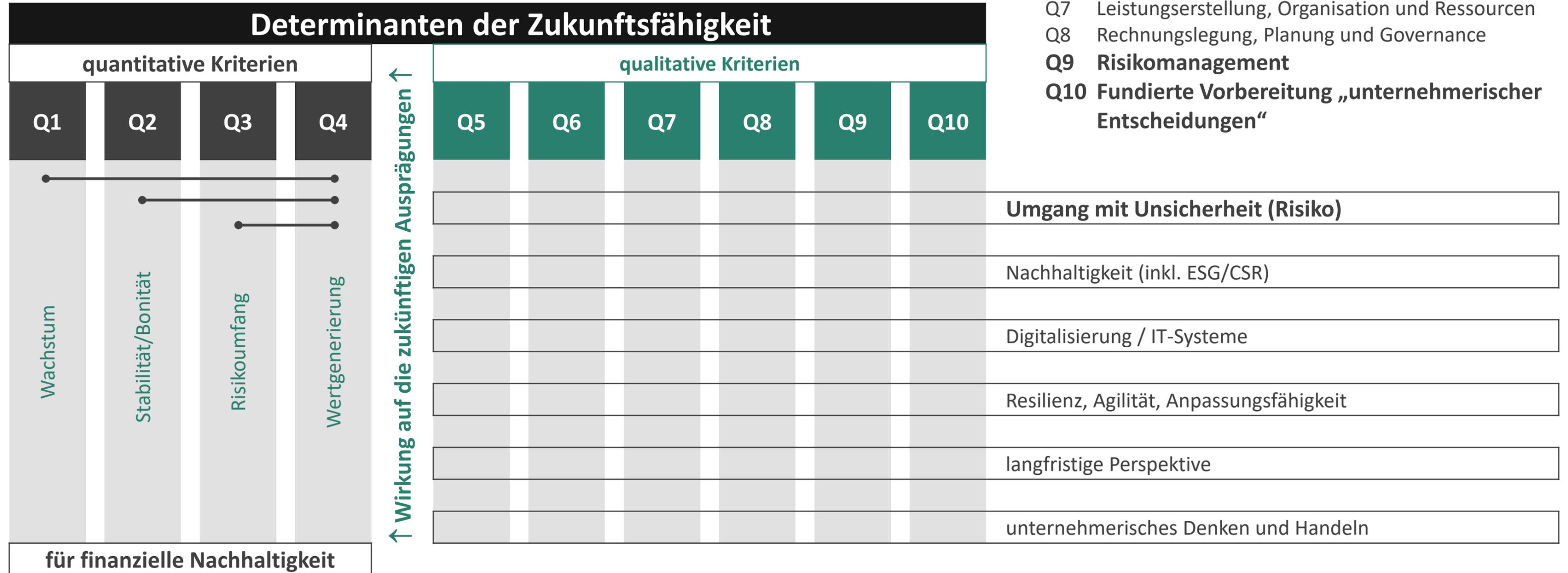
Siehe hierzu z. B. Gleißner, W. (2022): Grundlagen des Risikomanagements, 4. Auflage, Vahlen, München oder Gleißner, W./Wolfrum, M. (2008): Eigenkapitalkosten und die Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen: Relevanz von Diversifikationsgrad und Risikomaß, in: FINANZ BETRIEB, 9/2008, S. 602-614.

Analyse des Risikomanagements orientiert an den gesetzlichen Anforderungen und DIIR RS Nr. 2 (2022) als Teile der Kriterien Q9 und Q10.

Q9 § 91 Abs. 2, 3 AktG und § 1 StaRUG		Punkte	
1	Es existiert ein angemessenes dokumentiertes und im Geschäftsbericht erläutertes Risikomanagementsystem (§ 91 Abs. 3 AktG), dessen Organisation und wesentliche Prozesse geeignet erscheinen (insbesondere die Prozesse zur Identifikation, Analyse und Überwachung von Risiken).		
2	Die Risikoaggregation ist vorhanden und wird mit einer adäquaten Methode (Monte-Carlo-Simulation) und mit Bezug zur Unternehmensplanung durchgeführt.		
3	Alle wesentlichen Netto-Risiken (Gefahren und Chancen) sind analysiert, auch solche, die nur oder primär Liquiditätswirkung oder bilanzielle Wirkungen haben, d. h. Risiken werden nicht nur hinsichtlich ihrer Ergebniswirkung betrachtet.		
4	Das Risikomanagementsystem betrachtet seltene, aber relevante „Extremrisiken“ mit potenziell bestandsgefährdenden Auswirkungen (z. B. mögliche volkswirtschaftliche Krisen).		
5	Die Risikoquantifizierung erfolgt sachgerecht, d. h. es werden geeignete Verteilungsfunktionen verwendet, die Risikoquantifizierung basiert nicht nur auf Eintrittswahrscheinlichkeit und (erwarteter) Schadenshöhe.		
6	Die Präzisierung von „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ ist vorhanden, mit Kennzahlen hinterlegt und auf mögliches Nichteinhalten analysiert, z. B. die Auswirkungen von Risiken auf Rating und Covenants.		
7	Für die Kennzahlen zur Bestandsgefährdung gibt es jeweils einen Schwellenwert, ab dem „geeignete Gegenmaßnahmen“ initiiert werden und das Aufsichtsgremium informiert wird (§ 1 StaRUG).		
		von 14 Punkten	
Q10 § 93 AktG			
8	Ein Prozess zur Gewährleistung, dass in allen Entscheidungsvorlagen für unternehmerische Entscheidungen der Geschäftsleitung belegbar angemessene Informationen, bspw. die mit den Entscheidungen verbundenen Risiken, dokumentiert werden, ist im Unternehmen implementiert.		
9	Die Entscheidungsvorlagen enthalten neutrale und quantitative Risikoinformationen, die Wirkung der Entscheidung auf den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens wird berechnet und im Entscheidungskalkül berücksichtigt.		
10	Leicht erkennbare Risiken, bspw. unsichere Planannahmen, sind in den Entscheidungsvorlagen analysiert.		
		von 6 Punkten	
		von 20 Punkten	

Quelle: FutureValue Group AG

Die Aspekte der relevanten betriebswirtschaftlichen und technischen Entwicklungen sowie wesentliche unternehmerische Ansätze und Fähigkeiten werden innerhalb der Kriterien aufgegriffen, und das entsprechend der Relevanz für die Kriterien und damit für die Zukunftsfähigkeit.



für finanzielle Nachhaltigkeit

! stets mit Blick in die Zukunft !

Praxisbeispiel: QScore-Analyse von Fressnapf



HOW - Wie der Q-Score ermittelt wurde

- ✓ Sehr seriöse, professionelle und vertrauensvolle Zusammenarbeit
- ✓ Fokussiert und im Dialog – aber klar in der Sache
- ✓ An den praktischen Bedürfnissen ausgerichtete Workshop-Formate
- ✓ Gesamter Aufwand in angemessenem Rahmen – Aufbereitung 1 Tag, 2x Tagesworkshop plus ausführliche Ergebnisbesprechung und Handlungsempfehlungen
- ✓ Eingehende Durchsprache der Findings, um möglichst großen praktischen Nutzen zu generieren – wichtig: Dranbleiben, Kontinuität



Fressnapf - Die Ergebnisse der 10 Q-terien

Nr.	Thema	Ergebnis
Q1	Reales Wachstum	74 % ●
Q2	Finanzielle Stabilität und Bonität	95 % ●
Q3	Geringes Unternehmensrisiko	77 % ●
Q4	Rentabilität und Wertgenerierung (Rendite > Kapitalkosten)	100 % ●
Q5	Leitbild (Purpose), Kultur und Mitarbeiter	77 % ●
Q6	Robuste Strategie	83 % ●
Q7	Leistungserstellung, Organisation und Ressourcen	71 % ●
Q8	Rechnungslegung, Planung und Governance	86 % ●
Q9	Risikomanagement	74 % ●
Q10	Fundierte Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“	51 % ●



Q 78 % Score
Silber



Q

Qualitätsunternehmen



Q

Robustes Unternehmen



Q

Kapitalmarktfähiges Familienunternehmen

● sehr gut erfüllt

● erfüllt

● nicht erfüllt

Summary and Take aways



- ✓ Der QScore ist ein wissenschaftlich anerkannter und praktisch bewährter Maßstab die Zukunftsfähigkeit zu messen und auf ein neues Level zu heben
- ✓ Der Umgang mit Unsicherheit und Risiken ist ein zentrales Element des QScore
- ✓ Im Kontext von Finanzieller Nachhaltigkeit und Robuster Strategie bekommen die Themen Unsicherheit/Risiko eine hohe Visibilität
- ✓ Mit dem QScore stärken Sie nicht nur die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens, sondern Sie promoten gleichzeitig auch ein professionelles Risikomanagement und einen adäquaten Umgang mit Unsicherheit

GESTALTEN SIE DIE ZUKUNFT MIT DEM QSCORE!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit?



Dr. Hans-Jörg Gidlewitz

hat viele Jahren erfolgreich in heraus-fordernden Managementpositionen gewirkt - zuletzt als Geschäftsführer der Fressnapf Holding. Derzeit ist er in unterschiedlichen Rollen aktiv: als Non-Executive, Mentor / Business Angel, Berater und in verantwortlicher Funktion beim QScore-Institut.

gidlewitz@qscore-institut.com

+49 1573 013 0605



Philipp Moecke

unterstützt seit vielen Jahren Unternehmen in den Bereichen Risikomanagement, Simulationsmodelle, Unternehmensbewertung. Zudem ist er eine treibende Kraft beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung des QScore-Instituts.

moecke@qscore-institut.com

+49 711 121 64061

