

**Die Münchner Schörghuber Holding modernisiert ihr Risiko-Management
"Wohin mit dem Geld?"**

CW-EXTRA Nr. 04 vom 25.05.2001

Was haben Bier, Luxushotels, Golfanlagen, Wohnungen und Flugzeuge gemeinsam? Auf den ersten Blick nichts, doch die Münchner Schörghuber-Gruppe vereint heute Aktivitäten in all diesen Bereichen unter einem Dach. Das Familienunternehmen hat sich in der Vergangenheit vom reinen Brauerei- und Immobilienunternehmen hin zu einem Mischbetrieb mit den Geschäftsbereichen Hotel, Flugzeugleasing, Getränke, Immobilien und Bauen entwickelt.

Vor diesem Hintergrund beschloss der Holdingvorstand, das Controlling von Finanzrisiken sowohl im Gesamtunternehmen als auch in den fünf Bereichen auszubauen, die heute als operativ selbständige Einheiten fungieren. Zum einen wollte man dadurch den Umbau der Firmengruppe unterstützen, zum anderen sollte angesichts eines großen Investitionsvolumens, insbesondere in Bestandsimmobilien, jederzeit Klarheit in den Finanzpositionen bestehen.

Der strategische Aufbau der Schörghuber Unternehmensgruppe setzt voraus, dass das Risiko-Management innerhalb der Unternehmensbereiche wie auch übergreifend funktioniert. Die Schörghuber Stiftung & Co. Holding KG bildet als Finanzholding das unternehmerische Dach für die Aktivitäten unter der jeweiligen Führung der Arabella Holding AG (unter anderem die ArabellaSheraton Hotels), der Bavaria International Aircraft Leasing GmbH, der Bayerischen Brau Holding AG (Paulaner, HackerPschorr, Kulmbacher etc.), der Bayerischen Immobilien AG (Bestandsimmobilien) und der Deutschen Hausbau Holding AG (Bayerische Hausbau GmbH, Hanse Haus GmbH). In erster Linie muss jede einzelne Unternehmung innerhalb der Gruppe in der Lage sein, die eigenen Finanzrisiken zu kontrollieren. Zusätzlich analysiert die Holding die Risiken innerhalb der einzelnen Bereiche und berät sie beim Hedging - dem Ausgleich von Finanzrisiken etwa durch Einsatz von derivativen Instrumenten wie Optionen.

Der Ausbau des Bereichs Treasury und Finanz-Controlling zwang das Unternehmen dazu, computergestützte Werkzeuge einzuführen. Deshalb beschloss man

Aus fünf mach eins

im Sommer 1999, Software für das Risiko-Controlling einzuführen. Zu Beginn des Auswahlprozesses für die Anwendung standen fünf Werkzeuge zur Debatte: Das Rennen machte schließlich "Riscontrol" der Kölner Ifb.

Angesichts der Unternehmensstruktur musste die zu wählende Software mandantenfähig sein sowie über die Möglichkeit individueller Rechtevergabe verfügen. Ferner standen eine hohe Datensicherheit und Zuverlässigkeit, die Jahr-2000- und Euro-Fähigkeit sowie ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis ganz oben auf der Prioritätenliste. Hinzu kam - schon wegen ständig neu kreierter Finanzprodukte - die Anforderung, die kontinuierliche Weiterentwicklung der Software und deren Anpassung an neue Marktanforderungen gewährleisten zu können.

Diese Basisliste ergänzten Anforderungen wie die Abdeckung der gesamten

Palette von finanziellen Aktiva und Passiva, das heißt neben Darlehen, Termin- und Tagesgeldern sowie unterschiedlichsten Formen von Anleihen auch alle gängigen Formen derivativer Produkte. Zur Erfassung der Aktivseite sollten Cash Flows frei definierbar sein, damit sich etwa Mieteingänge oder Wertschwankungen bei Immobilien berücksichtigen ließen. Die passende Lösung sollte ferner eine selektierbare Betrachtung einzelner Konsolidierungskreise, Unternehmen und Kategorien bis hin zu einzelnen Positionen ermöglichen. Zur Versorgung mit aktuellen Währungskursen, Zinssätzen sowie Volatilitäten war die Anbindung an ein externes Informationssystem für Marktdaten wie etwa Reuters erwünscht.

Funktionen für die Simulation verschiedener Zinsentwicklungs-Szenarien zur Darstellung von Detailauswirkungen gehörten ebenfalls zum Forderungskatalog. Angesichts dieser vielschichtigen Funktionen legte man auf eine möglichst einfache Datenerfassung und klar verständliche Präsentation der Ergebnisse durch die Software Wert. Im Vergleich zu den vielen fachlichen Randbedingungen waren die technischen Anforderungen kurz und bündig: Das System sollte eine Oracle-Datenbank und das Betriebssystem Windows NT 4.0 unterstützen.

Da die Schörghuber Unternehmensgruppe bereits Individualsoftware für die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen nutzt, wurde die Möglichkeit geprüft, sie für das Risiko-Controlling zu erweitern. Doch kam man zu dem Schluss, dass sowohl die Verwirklichung der erforderlichen finanzmathematischen Funktionalität als auch die Anpassung des eigenen Systems an die Weiterentwicklung der Finanzmärkte nicht gewährleistet seien. Die Kosten für eine Eigenprogrammierung wären zudem kaum kalkulierbar. Das führte zu der Entscheidung, eine zu den beschriebenen Anforderungen passende Standardsoftware auszuwählen.

Nach der Vorselektion begann Schörghuber im Sommer 1999 mit Tests verschiedener Systeme. Besonders wurde dabei auf Programmstabilität, finanzmathematische Funktionalität und Anwenderfreundlichkeit geachtet. Die Programme "Infinity" und "Bankware", die als Frontend-Lösungen für Risiko-Management in Großbanken konzipiert sind, schieden als überdimensioniert vorzeitig aus. Der Funktionsumfang von "Mamdouh Barakat Risk Management", das Add-Ins für Excel bereitstellt und sich eher für kleinere Unternehmen eignet, reichte dagegen nicht aus. Die Entscheidung fiel zwischen "Focus ALM" von Jäger und Partner aus der Schweiz und "Riscontrol" von der Ifb GmbH in Köln, die beide den grundlegenden technischen Erfordernissen entsprachen. Da Focus ALM aber keine Detailbetrachtung ermöglichte, etwa zu einzelnen Positionen, entschied man sich für das Produkt der Kölner. Das Paket basiert auf "Ifb-Okular", das bei Volks- und Raiffeisenbanken, Sparkassen und Privatbanken im Einsatz ist. Das lässt auch die gewünschte Weiterentwicklung und Berücksichtigung von Neuerungen in den Finanzmärkten erwarten.

Nach der Bestellung der Software stellte sich heraus, dass die Mandantenfähigkeit die Anforderungen von Schörghuber nicht erfüllte. Daraufhin machte sich der Hersteller an die Arbeit und erneuerte die Verwaltung von Mandanten und Rechten. Etwas verspätet konnte das System dann Mitte 2000 implementiert werden und nach einer kurzen Testphase im September mit den neuen Funktionalitäten den produktiven Betrieb aufnehmen.

Die Einführung war unproblematisch, da die Daten im Treasury manuell in Riscontrol eingepflegt werden. Auf eine Schnittstelle zur eigenen Buchhaltung konnte man verzichten, da die Schörghuber Holding ohnehin nur mittel- bis längerfristige Finanzhorizonte verfolgt und daher meist

Ohne Schnittstelle

keine täglichen Bestandsveränderungen vorliegen. Darüber hinaus gibt man die

Daten bereits zur Vorbereitung von Entscheidungen über eine neue Finanzierung oder Investition zur Simulation ein. So gelangen sie in das System, noch bevor sie in der Buchhaltung wirksam werden.

Die Übernahme der Marktdaten aus Reuters erfolgt über eine Excel-Anbindung, in die über DDE-Links die Information in das System einfließen. Der tägliche Aufwand dafür, etwa eine Viertelstunde, erscheint annehmbar - unter anderem auch, da eine vollautomatisierte Übernahme voraussetzen würde, dass Reuters niemals Formatänderungen vornimmt. Nach einer Sichtkontrolle übergibt man die Marktdaten dann an das Risiko-Controlling.

Der Einsatz der Software, die Schörghuber derzeit an vier Arbeitsplätzen nutzt, hat zunächst einmal eine positive Wirkung im Hinblick auf die strategische Neuausrichtung. Als eigenständige Lösung im Risiko-Controlling stellt das System die Daten für die Finanzsteuerung sowohl der Holding wie auch der verschiedenen Unternehmensbereiche bereit. Kontinuierlich erfolgt in den einzelnen Bereichen und in der Gruppe die Analyse der Laufzeit- und Finanzstrukturen und deren Wechselwirkungen.

Da die Holding innerhalb der Gruppe auch beratend wirkt, fördert der Einsatz der Software die Verbreitung von Controlling-Know-how. Das Programm erfordert beim Anwender Kenntnisse in Finanzmathematik oder zu Finanzprodukten und unterstützt so die Holding beim Ausbau der Wissensbasis zum Risiko-Controlling in der Unternehmensgruppe. Dies gilt um so mehr, als die Software auch Daten an die Controlling-Systeme einzelner Bereiche liefert, etwa im Immobilienbereich. Ebenso trägt die Lösung zu einer Aktiv- und Passivsteuerung bei, die über selbstentwickelte Software erfolgt; dies betrifft auch andere Unternehmensbereiche als die Finanzen, wie die Produktion.

Finanzrisiken wie Zinsänderungs- und Wechselkursrisiken können einander verstärken oder aufheben. Durch die aggregierte Betrachtung der Risikostruktur in einzelnen Unternehmensbereichen lassen sich entsprechende Risiken, die sich innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe bedenklich oder gar gefährlich aufsummieren könnten, identifizieren und vermeiden oder zumindest verringern.

Ähnliches gilt für Risiken, die sich, bezogen auf die Gesamtunternehmung, gegenseitig neutralisieren. In diesem Fall erlaubt der Blick aufs Ganze, die Risikoabsicherung in Teilbereichen innerhalb der gesamten Schörghuber Gruppe zu koordinieren. Der Einsatz von Zinssicherungsinstrumenten lässt sich auf das erforderliche Maß reduzieren. Besonders kommt die Software zur Optimierung der Portfoliostruktur zum Tragen. Dafür ist der unternehmensweite Blick ebenso unerlässlich wie die Möglichkeit, Daten nach Kategorien wie

Barwerte analysieren

etwa Art des Finanzinstruments auszuwerten und nötigenfalls bis hin zur einzelnen Position zu verfolgen. Zu den Standardmethoden, die Schörghuber einsetzt, gehören Barwert- und Szenarioanalysen, Letztere besonders zu Zinsänderungs- und Währungsrisiken. Dafür wertet man neben der eigenen Datenbasis und Marktdaten auch Research-Material der Banken aus.

Von Bedeutung sind auch Analysen von Krediten bezüglich Zinsänderungen und Laufzeiten. Erscheinen Umschichtungen auf der Finanzierungsseite angebracht oder erforderlich, so ermittelt die Software die zu erzielenden Effekte auf die Kreditkosten und setzt diese Vorteile in Relation zu anfallenden Vorfälligkeitsentschädigungen. Durch Simulationen lassen sich Auswirkungen von Zinsänderungen bereits im Vorweg darstellen.

Ein weiterer Pluspunkt sind die frei definierbaren Cash Flows. Diese lassen sich beispielsweise einsetzen, um Wertveränderungen zu erfassen. Dies gilt für Immobilienwerte ebenso wie etwa für die Analyse einer Unternehmensbeteiligung. Mit Hilfe der Szenarientechnik kann man die Wertentwicklung einer Beteiligung ebenso simulieren wie die Auswirkungen, die Veränderungen der Marktpreise auf die Rentabilität des Engagements haben.

Der nächste Schritt beim Ausbau des Systems ist die Einführung der Value-at-Risk-Methode. Sie erlaubt mittels historischer Simulation die Bewertung der vorhandenen Portfolios vor dem Hintergrund vergleichbarer, in der Vergangenheit erfolgter Veränderungen.

Neben der verbesserten Simulation und Planung des Finanzbereichs stellt die zusätzliche Transparenz über Geldströme einen positiven Zusatzeffekt des IT-Werkzeugs dar. Der bessere Überblick ermöglicht es unter anderem, gesetzliche Vorgaben einzuhalten, wie sie das Gesetz für Kontrolle und Transparenz (KonTraG) festlegt. Ein willkommener Nebeneffekt ist hierbei, dass die Software den Anforderungen des KonTraG entspricht und die Voraussetzungen dafür bietet, auch die geplante Stärkung der Börsenpräsenz der Bayerischen Immobilien AG zu begleiten.

* Markus Bruguera ist Leiter der Abteilung Treasury/Finanz-Controlling bei der Schörghuber Stiftung & Co. Holding KG in München.



COMPUTERWOCHE
members only

**DAS EXKLUSIVE PROGRAMM FÜR
COMPUTERWOCHE-ABONNENTEN**

Anzeige