

The QualiSafe logo features the word "QualiSafe" in a bold, blue, sans-serif font. The letter "Q" is stylized with a white dot in the center, and the "i" has a white dot. The "S" and "e" are also in blue.

One step beyond.

# Resilienz & Zuverlässigkeitsmanagement in der Praxis

# Agenda

---

Einstieg, Begriffsverständnis

Kernthese: Zuverlässigkeit i.w.S = Bonität

Ratingverständnis

Ratingaufbau

Resilienz und Rating/Bonität

Erweiterung Ratingbewertung

Summary

# Startkonfiguration / Flugplan

- Praxis = Erfolgreiche berufliche Anwendung in grösserem Massstab (nicht nur bei Laborbedingungen)
- «Management»: Setzt Messbarkeit, Bewertbarkeit, Beeinflussbarkeit und Wiederholungsfähigkeit voraus
- Wir sprechen nicht nur über High Reliability Organisationen (HRO)
- Kernthese: Zuverlässigkeitsmanagement = Bonitätsmanagement (Resilienz & Zuverlässigkeit im weiteren Sinn = Bonität)




**\*\*Departure briefing\*\***

**CHECK BEFORE DEPARTURE**

1. Fuel pump.....	ON .....	1
2. Fuel quantity .....	LT, ENDURANCE .....	2
3. Fuel valve .....	OPEN .....	3
4. Carburetor heat .....	AS REQUIRED .....	4
5. Magnetos.....	BOTH .....	5
6. Trim .....	SET FOR DEPARTURE .....	6
7. Flaps.....	SET FOR DEPARTURE .....	7
8. Cooling flap.....	OPEN .....	8
9. Flight instruments & avionics .....	SET FOR DEPARTURE .....	9
10. Cabin & pax.....	SECURED .....	10
11. Flight controls .....	FREE & CORRECT .....	11
12. Departure briefing.....	COMPLETED .....	12

**CHECK BEFORE DEPARTURE COMPLETED**

REVISION 1.8                      19.01.2016                      

# Praxisbezug

Bernhard Drüner, 54, Inhaber und Geschäftsführer  
QualiSafe GmbH, Uster



## ➤ **Qualifikationen**

Diplom-Verwaltungswissenschaftler Universität Konstanz, Master of Businessadministration  
**Certified Rating Analyst (BdRA)**, Certified International Wealth Manager (CIWM)

## ➤ **QualiSafe Fokus**

Funktionsoutsourcing in den Bereichen Sicherheit (Riskmanagement & Compliance) und  
Business-Development

## ➤ **Praxisbezug Zuverlässigkeitsmanagement**

Aufbau einer Ratingagentur (PSR Schneck Rating GmbH – Partner u.a. VdA zur Bewertung der  
Zuverlässigkeit von Lieferanten)

Geschäftsführung und Senior Rating Analyst

# Verständnisvielfalt...

**dict.cc** Deutsch-Englisch-Wörterbuch

Deutsch-Englisch-Übersetzung für: resilience

resilience  Suche  ä ö ü ß

DE <> EN  Optionen | Tipps | FAQ | Abkürzungen | Desktop

Wörterbuch Englisch → Deutsch: **resilience** Übersetzung 1 - 19 von 19

Englisch	Deutsch	
edit NOUN <a href="#">resilience</a>   - SYNO <a href="#">resilience</a>   <a href="#">resiliency</a>	-	
<b>resilience</b>	Belastbarkeit {f}	1841
<b>resilience</b>	Widerstandsfähigkeit {f}	657
<b>resilience</b> <a href="#">[of economy]</a>	Stabilität {f}	299
<b>resilience</b> econ.	Anpassungsfähigkeit {f}	201
<b>resilience</b> <a href="#">[of person, nature]</a>	Unverwüstlichkeit {f}	157
<b>resilience</b>	Strapazierfähigkeit {f}	154
<b>resilience</b>	Elastizität {f}	63
<b>resilience</b> spec. psych.	Resilienz {f}	58
<b>resilience</b>	Spannkraft {f}	37
<b>resilience</b> <a href="#">[ability to recover]</a> psych.	Widerstandskraft {f}	36
<b>resilience</b>	Nachgiebigkeit {f}	20
<b>resilience</b> <a href="#">[of material]</a>	Federn {n}	12
<b>resilience</b> phys.	Rückstellkraft {f}	10

## Verständnisfokus(\*)

«Resilienz ist (...) die Fähigkeit sich von einer Störung zu erholen.»

“Resilience Engineering: Dieser Begriff charakterisiert eine neue Art und Weise, Sicherheit in sicherheitskritische Systeme einzubauen. Während konventionelle Ansätze sich auf (nachträgliche) Analysen stützen, versucht Resilience Engineering die Fähigkeit einer Organisation zu erhöhen, Prozesse robust und flexibel zu gestalten und Probleme **proaktiv** bei laufender Produktion und ökonomischem Druck anzugehen. (...) Resilienz wird als eine bestimmte **Qualität des Funktionierens** gesehen.”

(\*) Handbuch einer führenden Airline zum Thema “Human Factors”

# Agenda

---

Einstieg, Begriffsverständnis

Kernthese: Zuverlässigkeit i.w.S = Bonität

Ratingverständnis

Ratingaufbau

Resilienz und Rating/Bonität

Erweiterung Ratingbewertung

Summary

# Kernthese: Resilienzbewertung = Bewertung der «Qualität des Funktionierens» = Ratingbewertung?!

The screenshot shows the dict.cc website interface. At the top, it says 'Deutsch-Englisch-Übersetzung für: Bonität'. Below that is a search bar containing 'Bonität' and a search button. There are also navigation links for 'DE <> EN', 'Optionen', 'Tipps', 'FAQ', 'Abkürzungen', and 'Desktop'. The main content area is titled 'Englisch-Deutsch-Wörterbuch: Bonität'. On the left, there are five buttons: 'Bonität prüfen', 'Bonität Auskunft', 'Bonitätsprüfung', 'Rating', and 'Dict'. On the right, there is a box containing the word 'Bonität' and its grammatical information: 'NOUN die Bonität | die Bonitäten' and 'SYNO Bonität | Kreditwürdigkeit ...'. Below this, there are several definitions for 'Bonität' in different contexts: 'Bonität {f} [eines Mieters / Pächters]', 'Bonität {f} [Güte des Bodens]', 'Bonität {f} [Kaufmannssprache]', 'geringe Bonität {f}', 'Beurteilung {f} der Bonität', 'Bonität {f} einer Firma', and 'Herabstufung {f} der Bonität'.

## Ratings:

Bewertung der Zuverlässigkeit eines Unternehmens – und zwar speziell der Erfüllung seiner zukünftigen Zahlungsverpflichtungen (**ein Zentralziel, wenn nicht das Qualitätsziel des Funktionierens / der Zuverlässigkeit**) – **auch unter Stressbedingungen**

→ Bewertung der Ausfallwahrscheinlichkeit von Zahlungen (und letztendlich derjenigen eines Unternehmens)



## Qualität des Funktionierens – Können und Wollen

A Standard & Poor's issuer credit rating is a forward-looking opinion about an obligor's overall creditworthiness. This opinion focuses on the obligor's **capacity** and **willingness** to meet its financial commitments as they come due.



**S&P Global**  
Ratings

Credit ratings are not absolute measure of default probability. Since there are future events and developments that cannot be foreseen, the assignment of credit ratings is **not an exact science**.

# Agenda

---

Einstieg, Begriffsverständnis

Kernthese: Zuverlässigkeit i.w.S = Bonität

Ratingverständnis

Ratingaufbau

Resilienz und Rating/Bonität

Erweiterung Ratingbewertung

Summary

## Rating – Zuverlässigkeits-»Raster« AAA / BB+

The terms “**investment grade**” and “**speculative grade**” have established themselves over time as shorthand to describe the categories ‘AAA’ to ‘BBB’ (investment grade) and ‘BB’ to ‘D’ (speculative grade). The terms investment grade and speculative grade are market conventions and do not imply any recommendation or endorsement of a specific security for investment purposes. **Investment grade categories** indicate relatively low to **moderate** credit **risk**, while ratings in the **speculative** categories either signal a **higher level of credit risk** or that a **default** has already occurred.

The logo for FitchRatings, with 'Fitch' in red and 'Ratings' in black.

# Rating – Bewertungssystematik(\*)

	Ratingagenturen* und Ratingklassen							Bonitätseinstufung / Klassenbeschreibung	
	S&P	Moody's	Fitch	Credit- reform	Euler Hermes	Scope	GBB RATING		
<b>Investmentgrade</b>	AAA	Aaa	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	<b>Sehr gut</b> Höchste Bonität, praktisch kein Ausfallrisiko.	
	AA+	Aa1	AA+	AA+	AA+	AA+	AA+		
	AA	Aa2	AA	AA	AA	AA	AA		
	AA-	Aa3	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-		
	A+	A1	A+	A+	A+	A+	A+	<b>Gute bis befriedigende Bonität</b> Angemessene Deckung von Zins und Tilgung. Viele gute Investementattribute aber auch Elemente, die sich bei Veränderung der wirtschaftlichen Lage negativ auswirken können.	
	A	A2	A	A	A	A	A		
	A-	A3	A-	A-	A-	A-	A-		
	BBB+	Baa1	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	<b>Befriedigende Bonität</b> Angemessene Deckung von Zins und Tilgung aber auch spekulative Charakteristika oder mangelnder Schutz gegen wirtschaftliche Veränderungen.
	BBB	Baa2	BBB	BBB	BBB	BBB	BBB		
	BBB-	Baa3	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-		
<b>Speculative Grade</b>	BB+	Ba1	BB+	BB+	BB+	BB+	BB+	<b>Ausreichende Bonität</b> Sehr mäßige Deckung von Zins und Tilgung, auch in gutem wirtschaftlichen Umfeld.	
	BB	Ba2	BB	BB	BB	BB	BB		
	BB-	Ba3	BB-	BB-	BB-	BB-	BB-		
	B+	B1	B+	B+	B+	B+	B+	<b>Mangelhafte Bonität</b> Geringe Sicherung von Zins und Tilgung.	
	B	B2	B	B	B	B	B		
	B-	B3	B-	B-	B-	B-	B-		
	CCC+	Caa1	CCC+	CCC	CCC	CCC	CCC	CCC+	<b>Ungenügende Bonität</b> Niedrigste Qualität, geringster Anlegerschutz. In akuter Gefahr eines Zahlungsverzuges.
	CCC	Caa2	CCC	CC	CC	CC	CC		
CCC-	Caa3	CCC-	C	C	C	CCC-			

(\*)Bondm – Börse Stuttgart

# Rating – Standard & Poors' Bewertungsterminologie, Beispiele – Nähe zur Resilienzterminologie

**AAA** - An obligor rated 'AAA' has **EXTREMELY STRONG** capacity to meet its financial commitments. 'AAA' is the highest Issuer Credit Rating assigned by Standard & Poor's.

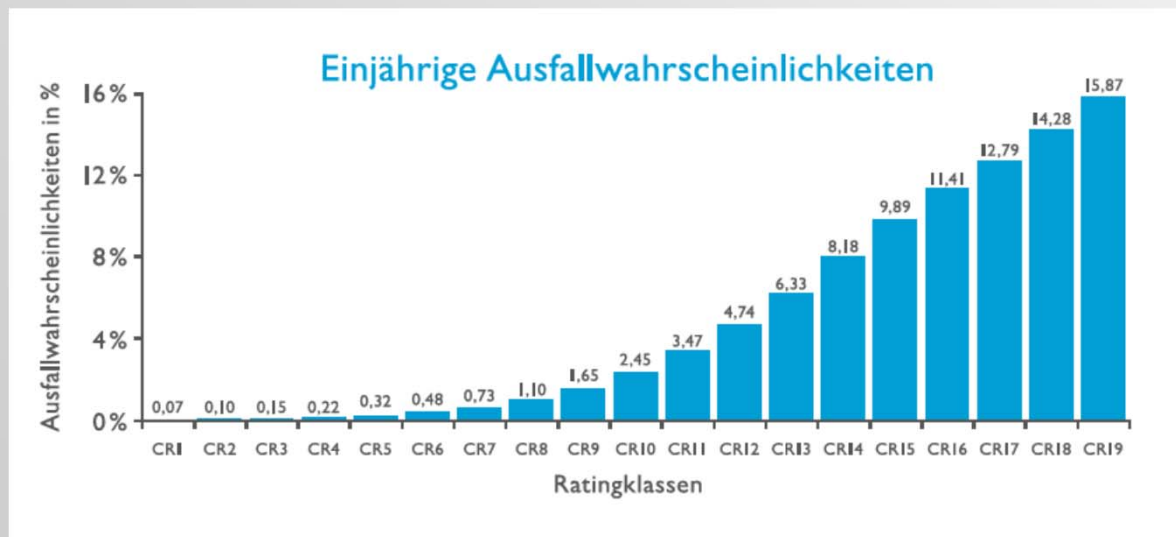
**BB** - An obligor rated 'BB' is **LESS VULNERABLE** in the near term than other lower-rated obligors. However, it faces major ongoing uncertainties and exposure to adverse business, financial, or economic conditions which could lead to the obligor's inadequate capacity to meet its financial commitments.

**CC** - An obligor rated 'CC' is **CURRENTLY HIGHLY-VULNERABLE**.

# Rating – Exact Science?

«Die Systeme beruhen auf modernsten statistischen Verfahren. Sie besitzen eine **hohe Aufklärungs- und Vorhersagegüte**. Zur Sicherstellung der Stabilität im Zeitverlauf werden die Systeme jährlich validiert» (aktuelle Homepage CR)

**Creditreform Rating**



# Agenda

---

Einstieg, Begriffsverständnis

Kernthese: Zuverlässigkeit i.w.S = Bonität

Ratingverständnis

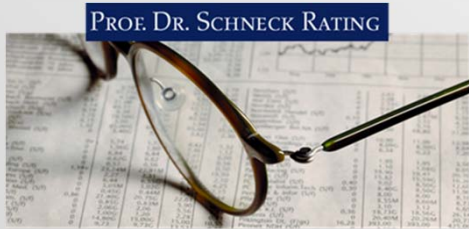
Ratingaufbau

Resilienz und Rating/Bonität

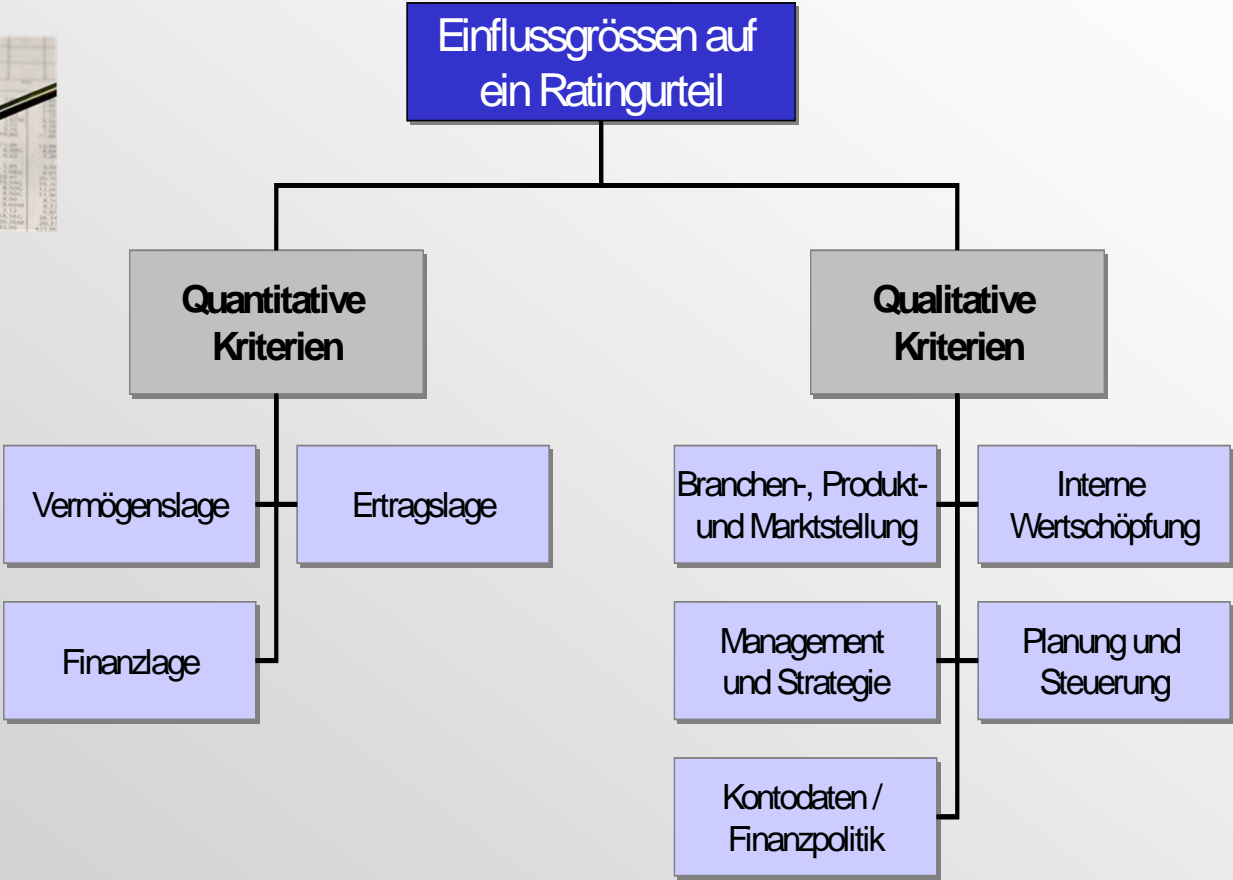
Erweiterung Ratingbewertung

Summary

# Qualitative und quantitative Kriterien(\*)





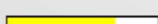
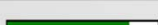


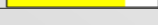




(\*)PSR Rating GmbH, R-Cockpit





# Beispielfall börsennotierte Beteiligungsgesellschaft(\*)

		<b>Bewertung</b>	<b>Gewichtung</b>
Produkte und Branche		63 Punkte	8,70 %
Marktdynamik		48 Punkte	7,83 %
Strategie		79 Punkte	4,35 %
Unternehmensführung		73 Punkte	17,39 %
Personalpolitik		72 Punkte	7,83 %
Organisation und Prozesse		81 Punkte	8,70 %
Forschung und Entwicklung		0 Punkte	0,00 %
Einkauf, Lager, Produktion, Marktbearbeitung		78 Punkte	6,96 %
Informationspolitik und Unternehmensplanung		84 Punkte	8,70 %
Controlling und Risikosteuerung		71 Punkte	6,96 %
Kontodaten / Finanzpolitik		74 Punkte	17,39 %
Anmerkungen zu den Punkten: "100 Punkte = beste mögliche Wertung"			
<b>Ergebnis Qualitatives Rating:</b>		<b>BBB</b>	

(\*)PSR Rating GmbH, R-Cockpit

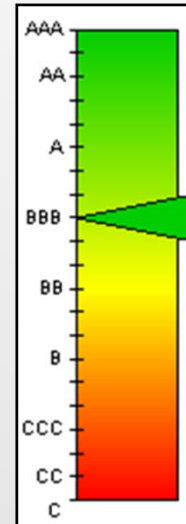
# Beispielfall börsennotierte Beteiligungsgesellschaft(\*)

## Auswertung Bilanzrating

	Rating	Gewichtung
Jahr 20XX	CCC+	10 %
Jahr 20XY	BB+	30 %
Jahr 20XZ	A	60 %
<b>Gesamt</b>	<b>BBB</b>	

## Rating - Gesamtauswertung

	Rating	Gewichtung
Qualitativ	BBB	50 %
Bilanz	BBB	50 %
<b>Gesamt</b>	<b>BBB</b>	



(\*)PSR Rating GmbH, R-Cockpit

# Agenda

---

Einstieg, Begriffsverständnis

Kernthese: Zuverlässigkeit i.w.S = Bonität

Ratingverständnis

Ratingaufbau

Resilienz und Rating/Bonität

Erweiterung Ratingbewertung

Summary

# Inwieweit ist Resilienz im engeren Sinne Teil der Rating-Verfahren?

## Quantitative Faktoren:

- Finanzreserven (Liquidität)
- Eigenkapitalquote (Kreditschöpfungspotential)
- Ergebnisstärke (Cash Flow, Bestätigung Geschäftsmodell)

## Qualitative Faktoren:

- Marktkenntnisse,
- Planung- / Controlling
- Analyseroutinen
- Strukturaufbau
- Technische Vorkehrungen
- Betriebswirtschaftliche Führungsgrundsätze

Klassisches Ratingverfahren: Im qualitativen Bereich eher fokussiert auf Riskmanagement-Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation (Status Quo)

# Resilienzmanagement & Bonitätsmanagement: Funktionaler Zielzustand (<-> Riskmanagement)?

«Das Risikomanagement umfasst das systematische Erfassen und Bearbeiten der Gefahren und ihrer Chancen.

Dem gegenüber versteht sich das **Resilienzmanagement** nicht vom Status Quo her, sondern vom **funktionalen Zielzustand**. Es geht nicht darum, nach einem Ereignisfall zu einem gewachsenen Zustand zurückzukehren, sondern die „Not zur Tugend“ zu machen und die aktuelle Situation in ein verbessertes Modell umzugestalten.»(\*)

Eine “lessons-Learned“-Komponente fehlt bei klassischem Risikomanagement.

Rating- bzw. Bonitäts**management** (statt –**Bewertung**): Zielsetzung besteht in Verbesserung der Ratingbewertung bzw. einer Reduzierung der Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens

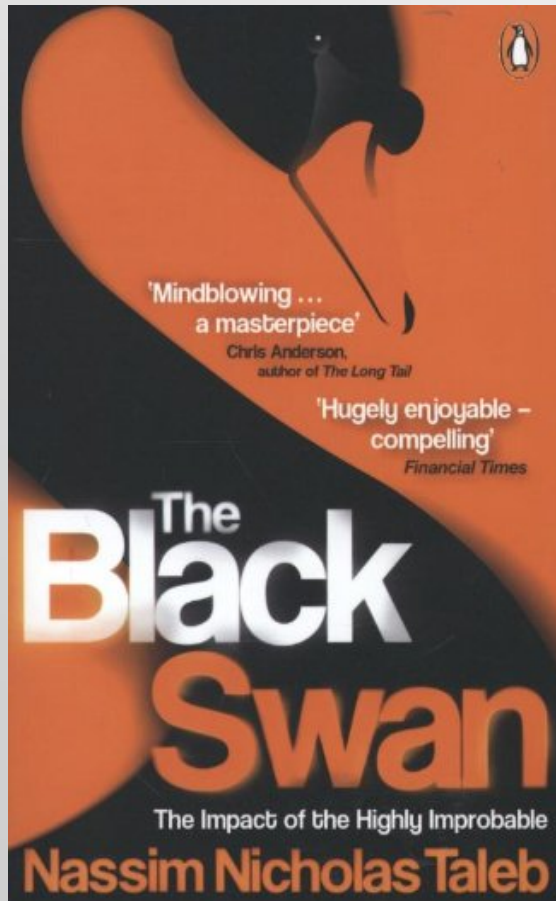
→ Einwirken auf Strukturen und Prozesse im Hinblick auf eine Erhöhung der Resilienzstärke (Praxis-Beispiele....)

(\*) Meissner, Hunziker, 2017

# Steigende Anforderungen an KMU auf mehreren Ebenen (klassisches Rating-/Riskmanagementverständnis)



## Die «Black Swan» Komponente fehlt...



→ Individualpsychologische Anforderungen an Führungskräfte & das “Mind-Set / die Unternehmenskultur”, unterstützt durch organisationale Strukturen und Prozesse, kommen zu kurz

- Achtsamkeit
- Respekt ohne Autoritätsgläubigkeit
- Flexibilität
- Anpassungswille und -fähigkeit (Lessons-learned-Mentalität)

# Agenda

---

Einstieg, Begriffsverständnis

Kernthese: Zuverlässigkeit i.w.S = Bonität

Ratingverständnis

Ratingaufbau

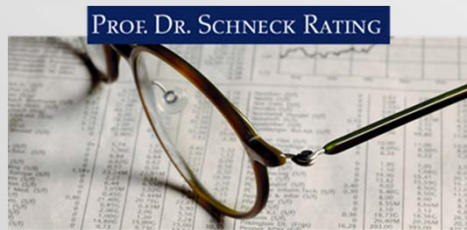
Resilienz und Rating/Bonität

Erweiterung Ratingbewertung

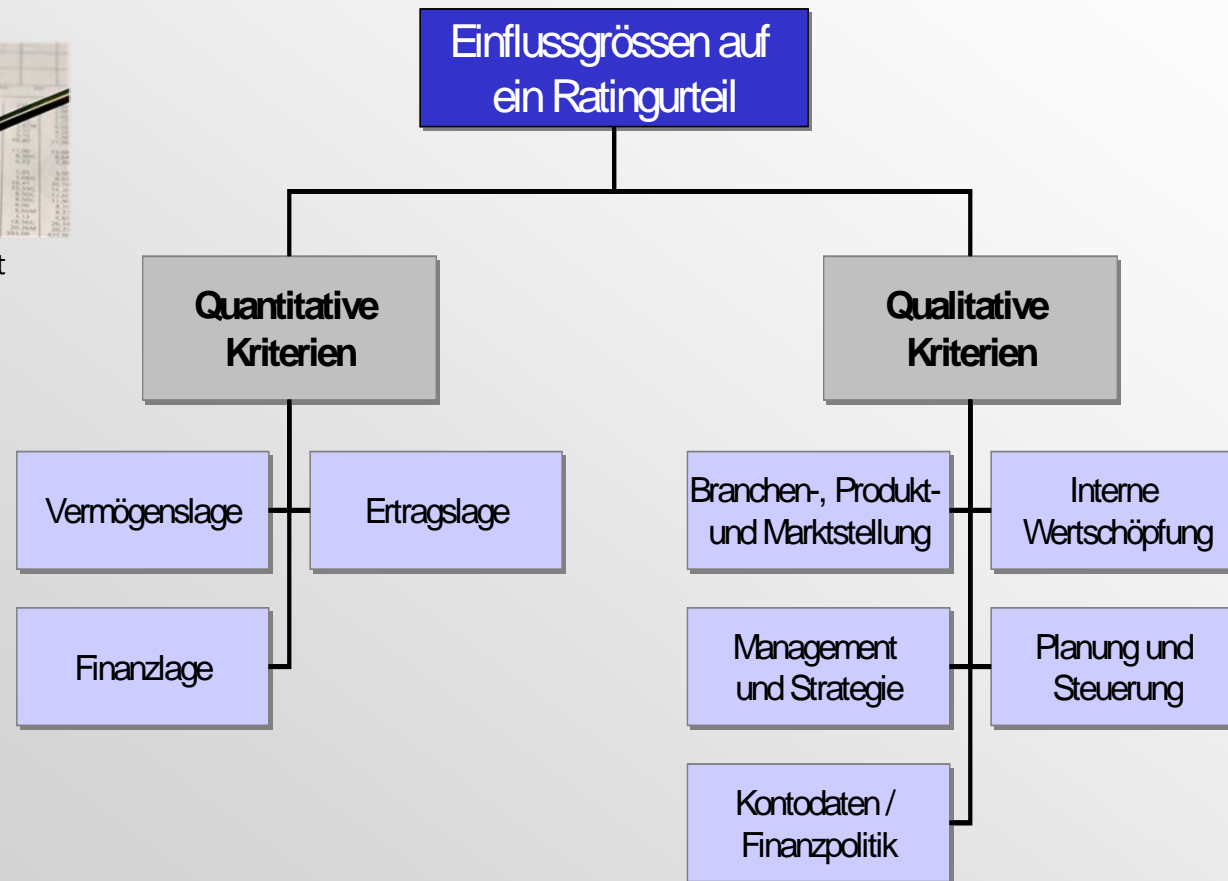
Summary



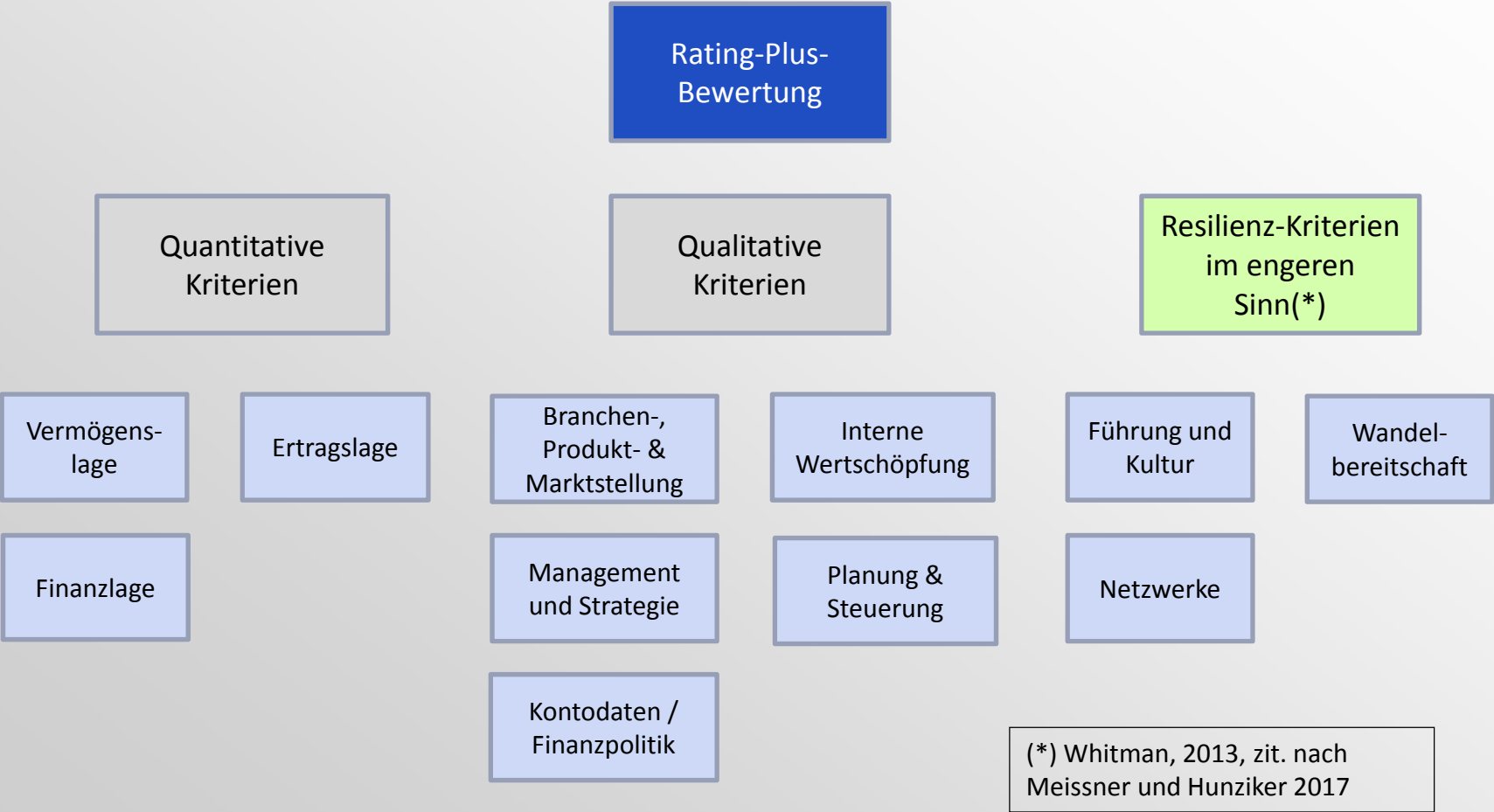
# Zur Erinnerung: Klassisches Ratingverfahren(\*)



(\*)PSR Rating GmbH, R-Cockpit



# Vorschlag: „Zuverlässigkeits-Rating“



# Führungskräfte mit Resilienz-Format

Idealerweise werden nicht nur Flugzeugcockpits von resilienzstarken Besatzungen geführt, sondern auch Unternehmen und sonstige Organisationen.

## Führungskräfte mit Resilienz-Format

- behalten auch in **Ausnahmesituationen** die Übersicht und können die **Rückkehr** zu einem unternehmerischen **Sicherheits- und Gleichgewichtszustand zuverlässig** herbeiführen.
- **achten** darauf, dass die ihnen anvertrauten Unternehmen **gar nicht erst in Situationen** geraten, bei denen die Widerstandskraft auf eine Probe gestellt wird.
- haben eine **gute Vorstellung** davon, wo die **Sicherheitsgrenzen** und -margen ihres Unternehmens liegen und welche **Extremsituationen** eintreten könnten.
- arbeiten **konsequent zukunftsorientiert** und sind bestrebt, ihre **Sicherheitsmargen** und -toleranzen permanent zu überprüfen und wenn nötig auszubauen.

So wie **Piloten** stets einen **Plan „B“ oder „C“** bereit halten, haben **resilienzstarke Unternehmer** eine klare Vorstellung von den möglichen **Zukunftsszenarien** für ihr Unternehmen sowie einen darauf abgestimmten, mehrjährigen **Businessplan** und allfällige „Ausweichrouten“ zur Hand.

# Landeanflug



# Summary – Touch Down

- ✓ Organisationale Resilienz betrifft nicht nur High Reliability Organisation (HRO) – wachsende Anforderungen an KMU im Bereich Risk- und Compliance-management zeigen diese deutlich auf
- ✓ Zuverlässigkeitsmanagement = Bonitätsmanagement (Zuverlässigkeit im weiteren Sinn = Bonität)
- ✓ Ein **systematisches Bonitätsmanagement** auf Basis von Ratingbewertungen kann einen **wesentlichen Beitrag** zu einer **Verbesserung des Zuverlässigkeitsmanagements** von Unternehmen und Organisationen liefern (im Sinne eines «organisationalen Resilienzmanagements»)
- ✓ Wichtig: Ergänzung qualitativer Ratingfaktoren um spezielle Resilienzelemente, Plädoyer für ein modifiziertes Rating-Verfahren («Zuverlässigkeits-Rating»)
  - ✓ Fokus: Führung & Kultur, Wandelbereitschaft und Netzwerke
  - ✓ Resilienz-Checklisten
  - ✓ Einsatz Funktionale Resonanzanalysemethode (FRAM), um Systemfunktionen zu modellieren und zu analysieren (\*)

(\*) Meissner, Hunziker, 2017

# Engine Shut down & Parking

«Es besteht kein Zweifel mehr, ob Organisationen eine Resilienzkompetenz aufbauen und pflegen müssen (...). Gesteigerte Organisationale Resilienz ist ein kunstvolles Design miteinander verwobener situativer Praktiken und Routinen, welche den nachhaltigen Fortbestand der Organisation zum Ziel hat.»(\*)

(\*) Meissner, Hunziker, 2017

## Mögliche Umsetzungsoptionen:

- Erweiterung des Funktionsverständnisses von Verwaltungsratssekretären – Übernahme der Verantwortung für ein systematisches Bonitäts- **bzw.** Resilienzmanagement
- Etablierung eines «Zuverlässigkeits-Ratings» - Leistungssteigerung klassischer Rating-Verfahren (Erweiterung bestehender Softwarelösung)
- Einrichtung entsprechender Fachstellen bei Wirtschaftsverbänden (Resilienzchecks, Führungskräfte-selektion, Business-Development, Weiterbildungsmaßnahmen – vgl. aktuelle Studie Switzerland Global Enterprise Umfrage, 150 international orientierte KMU, Mai 2017)

# Ihr Kontakt

**QualiSafe**

One step beyond.

## **QualiSafe GmbH**

Florastrasse 10  
CH 8610 Uster  
Schweiz



Bernhard Drüner, Geschäftsführer  
Dipl. Verwaltungswissenschaftler, MBA  
Tel. +41 41 371 2283  
Email: [druener@qualisafe.ch](mailto:druener@qualisafe.ch)

Referenzen und Informationen zu QualiSafe:  
[www.qualisafe.ch](http://www.qualisafe.ch)

# Add-on: Business-Development(\*)

Spüren Sie in Ihren Zielmärkten einen stärkeren Wettbewerbsdruck als noch vor fünf bis zehn Jahren?

Ja	85 %
Nein	12 %

Was unternehmen Sie, damit Ihr Unternehmen in Ihren wichtigsten Absatzmärkten wettbewerbsfähig bleibt?

1	Produkt- oder Serviceinnovation	78 %
2	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells	70 %
3	Effizienzsteigerung, Kosteneinsparung	59 %
4	Keine besonderen Massnahmen	1 %

Was sind die Ursachen für den stärkeren Wettbewerbsdruck?

1	Frankenstärke	67 %
2	Wettbewerber haben sich weiterentwickelt	54 %
3	Neue Wettbewerber im Markt	42 %
4	Technologische Umbrüche	23 %
5	Neue Kundenbedürfnisse	21 %
6	Andere	13 %

Wie generieren Sie in Ihrem Unternehmen Ideen für Innovation?

1	Besprechungen mit Kunden, Lieferanten	77 %
2	Interne Massnahmen	67 %
3	Gezielte Partnerschaften für Innovation (mit anderen Firmen, Hochschulen, Verbänden, o.ä.)	49 %
4	Vernetzung mit Firmen über die Branche hinaus	36 %
5	Vernetzung mit anderen Firmen innerhalb der Branche	32 %

(\*) Switzerland Global Enterprise Umfrage, 150 international orientierte KMU, Mai 2017: