

Risikomanagement und Controlling

Einführung

Inhalt

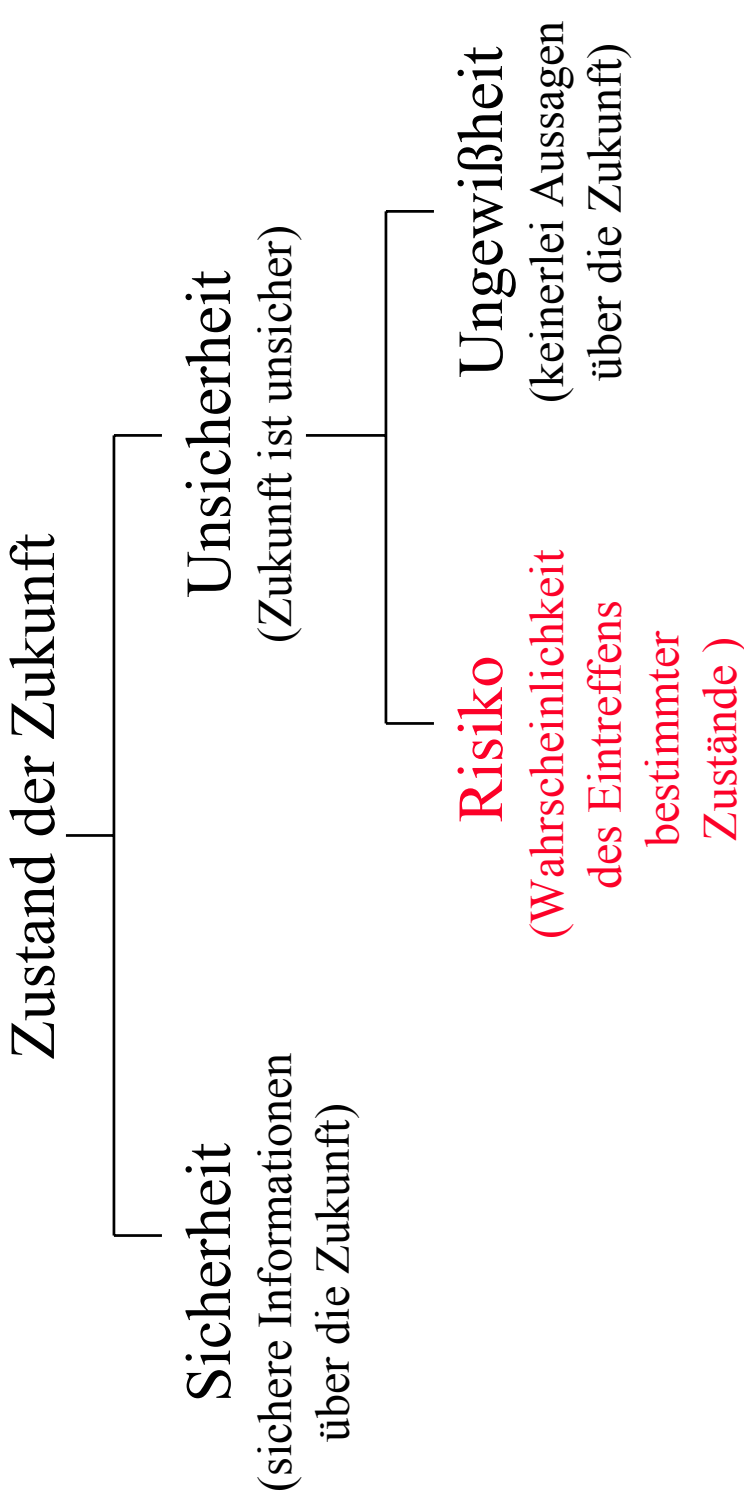
- Begriffe
- Risikopolitik im Zielsystem von Unternehmen
- Überblick über Planungs- und Analysensysteme zur Risikovermeidung bzw. -minimierung
- Risikomanagement und Controlling

Risiko

Risiko = Entscheidungssituation, bei der die künftigen Umweltzustände (mehrdimensional) und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten **bekannt** sind.

Gegen viele Risiken kann man sich versichern, gegen das Marktrisiko ist jedoch nur ein bewußtes Risikomanagement sinnvoll.

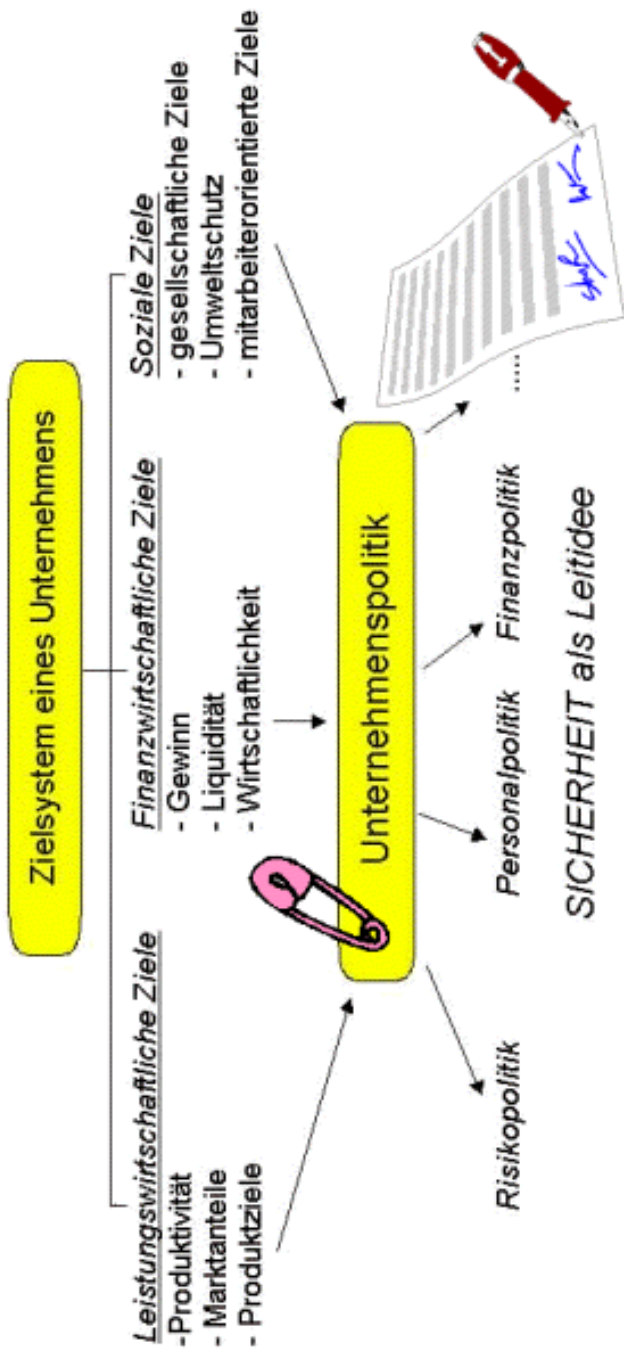
Entscheidungssituationen



Risikopolitik im Zielsystem von Unternehmen

Die praktischen Schritte zur Entwicklung eines Risikomanagements sind stets an den konkreten Erfordernissen des betreffenden Unternehmens auszurichten. Es gibt kein einheitliches für alle Größenordnungen und Branchen passendes System.

Sicherheit als Leitidee



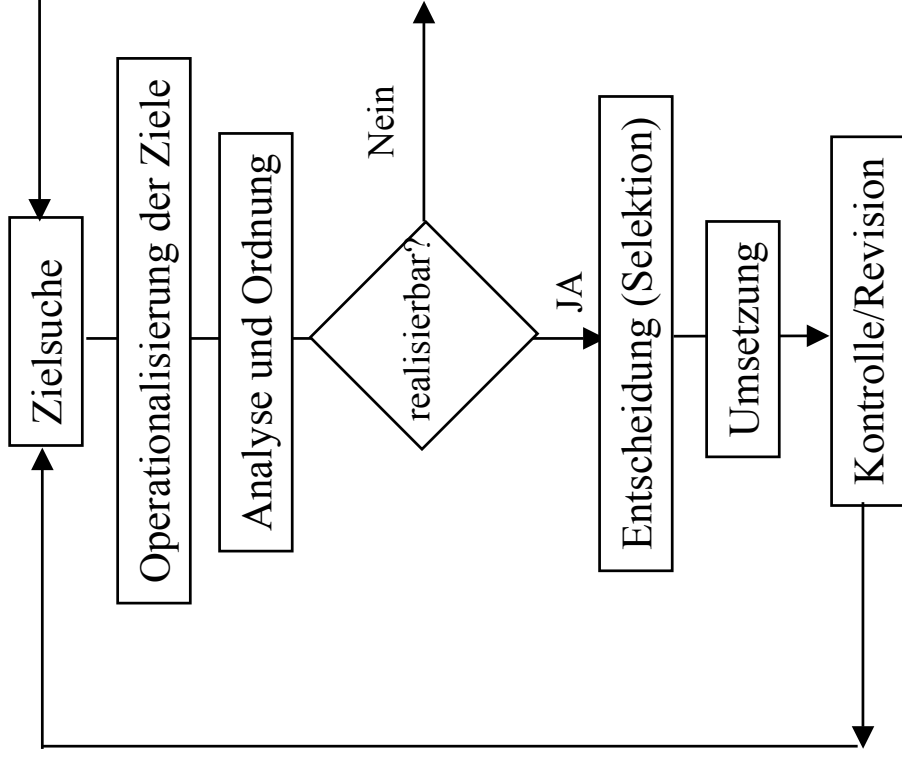
© Copyright 1999 RisCon

**Risikobewußtsein als Element der Unternehmenskultur,
aber nicht als Unternehmenszweck!**

Ziele des Risikomanagements

- Sicherung der Unternehmensziele
- Sicherung des künftigen Unternehmenserfolges
- Senkung der Risikokosten (mittel- und lang-fristig)

Grundlagen: Zielbildungsprozess (Zielplanung)

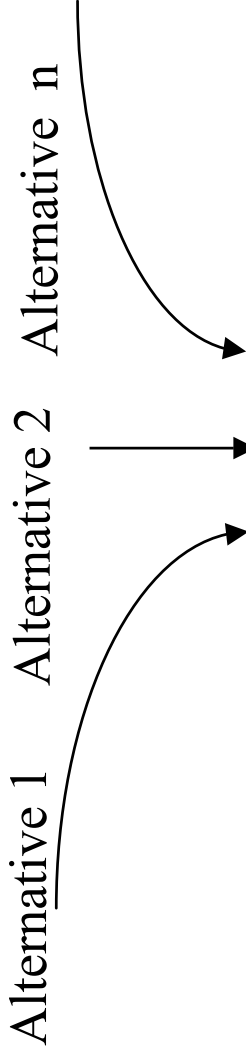


Quelle: Phasen nach Wild; Grundlagen der Unternehmensplanung

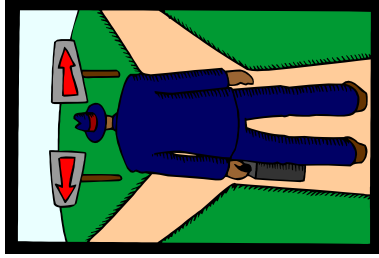
"Wesentlich ist dabei nicht, dass entschieden wird, sondern wie entschieden werden soll."

Edmund Heinen 1962

Entscheidungsprozess



Bewertungs-
kriterien
 Z (Ziel)
 G (Gewichtung)
 U (Umweltfaktor)
 w (Eintrittswahr-
 scheinlichkeit)



		A1	A2	...	An
	(U1)	(w1)			
Z1			
	(Uj)	(wj)			
Zm					enjm



Auswahl der optimalen Variante



Entscheidungsträger

Übersicht Planungstechniken (Grdl.)



Qualitative

- Entscheidungsbaumverfahren
- Entscheidungsmatrix/-tabellen
- Delphi-Methode
- Szenario-Technik
- Kreativitätstechniken
(z.B. morphologische Methode)

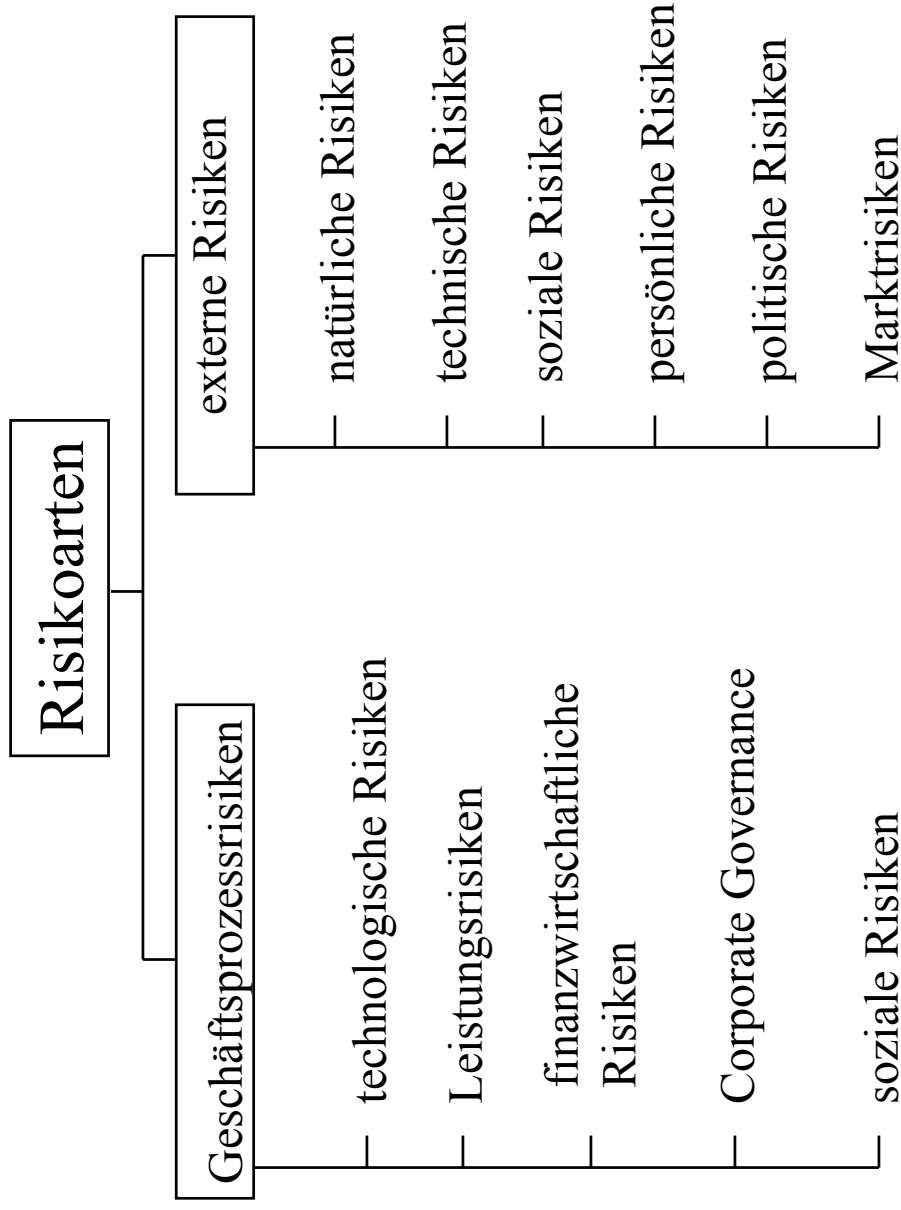
Quantitative

- Zeitreihenanalysen
(Trendextrapolation, gleitender Durchschnitt usw.)
- Regressionsanalyse
- Mathematische Optimierungsverfahren
(z.B. lineare, nichtlineare und dynamische Programmierung)
- Operations Research
(Heuristische Modelle, Simulationsmodelle)
- andere Optimierungsverfahren
(Netzplantechnik, Nutzwertanalyse, Kosten-/Nutzenanalyse usw.)

Phasen des traditionellen Risikomanagements

- **Risikoanalyse**
 - mglst. vollständige Risikoidentifikation nach Unternehmens- und Risikobereichen (Unternehmensführung, Einkauf, Produktion, ..., Qualitätsmanagement, Arbeitsschutz, EDV, ...)
 - Risikobewertung (quant. und/oder qual. Methoden)
- **Risikosteuerung und -kontrolle**
 - Maßnahmen der Risikovermeidung
 - Maßnahmen der Risikoverminderung
 - Maßnahmen der Risikofinanzierung (selbst tragen, Versicherer)

Risikoidentifikation



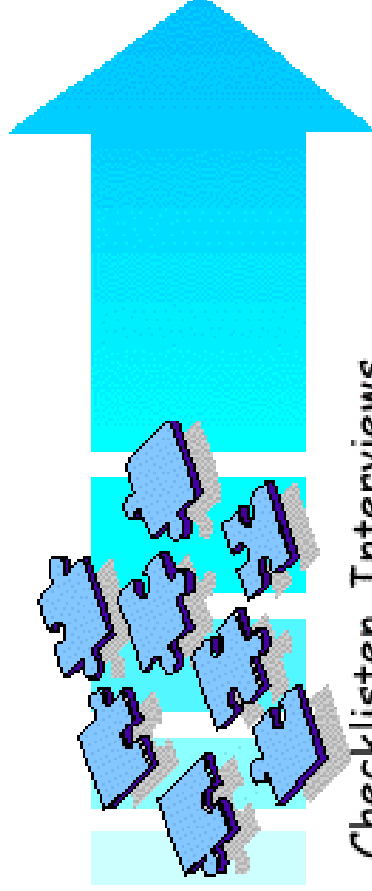
Geschäftsprozessrisiken

- **technologische Risiken:**
(technologischer Wandel, neue Trends im Produktionsprozess, Stillstandszeiten etc.)
- **Leistungsrisiken:**
(Beschaffungsrisiken, Qualitätsschwankungen, Terminschwierigkeiten aufgrund fehlerhafter Planung, Abstimmung innerbetriebl. Funktionen verläuft nicht reibungslos, Maschinenengpässe, fehlerhafte Investitionsplanung usw.)
- **Finanzwirtschaftliche Risiken:**
(Forderungsausfälle, Finanzierungsspielräume, Kreditlinien, liquide Mittel, Abhängigkeit von schwankenden Marktpreisen usw.)
- **Corporate Governance:**
[Beschaffung von qualifiziertem Personal, Standortnachteile, Fehlzeiten/Krankheitstage, Schwächen in der Unternehmenskultur (Führungsstile, Motivation)]
- **Soziale Risiken:**
(Streik, Untreue, fahrlässiges Verhalten, Fluktation usw.)

externe Risiken

- **Natürliche Risiken:**
(Erdbeben, Sturm, Wasserschaden usw.)
- **Technische Risiken:**
(Maschinenschaden, Produktmängel, erhöhte Brandgefahr oder Explosionsgefahr, Einsturzgefahr, Transportrisiken etc.)
- **Soziale Risiken:**
(u.a. Sabotage, Einbruchdiebstahl, Raub)
- **Persönliche Risiken:**
(Krankheit, Unfälle, Todesfälle)
- **Politische Risiken:**
(Gesetzgebung, Krieg, Putsch, Handelssperre, Verstaatlichung, usw.)
- **Markttrisiken:**
(Konjunkturreinbruch, Inflation, Konkurrenz, etc.)

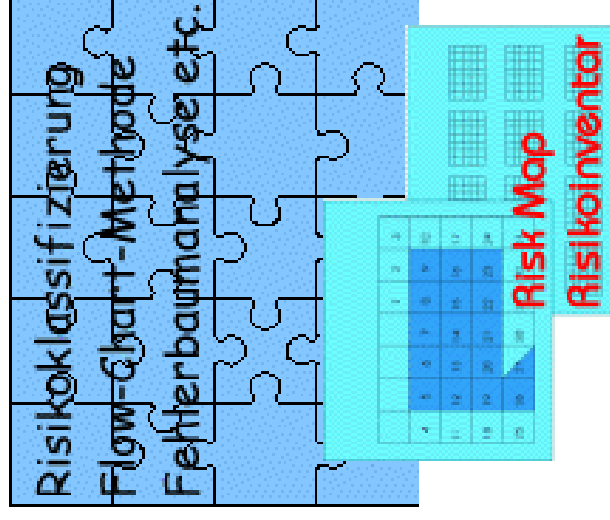
Risikoidentifikation



Checklisten, Interviews,
Besichtigungen, Audits,
Schadenanalysen,
Prozessanalyse

© Copyright 1999 RisCon

Risikobewertung



Bewertung von Geschäftsprozessrisiken



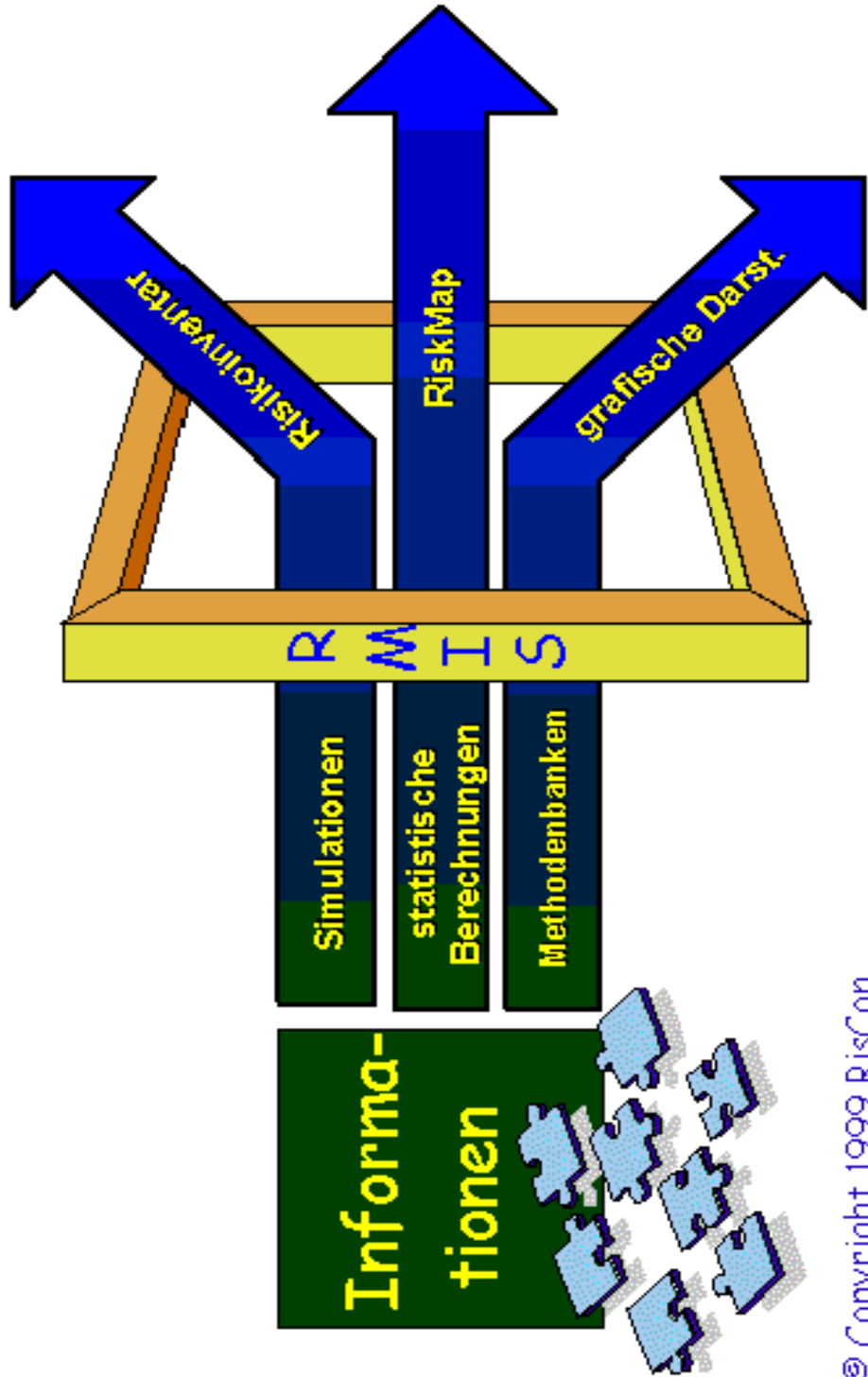
- Fundamentalgleichung des Risikomanagements -

© WIMA GmbH

Risikokategorien in verschiedenen Branchen

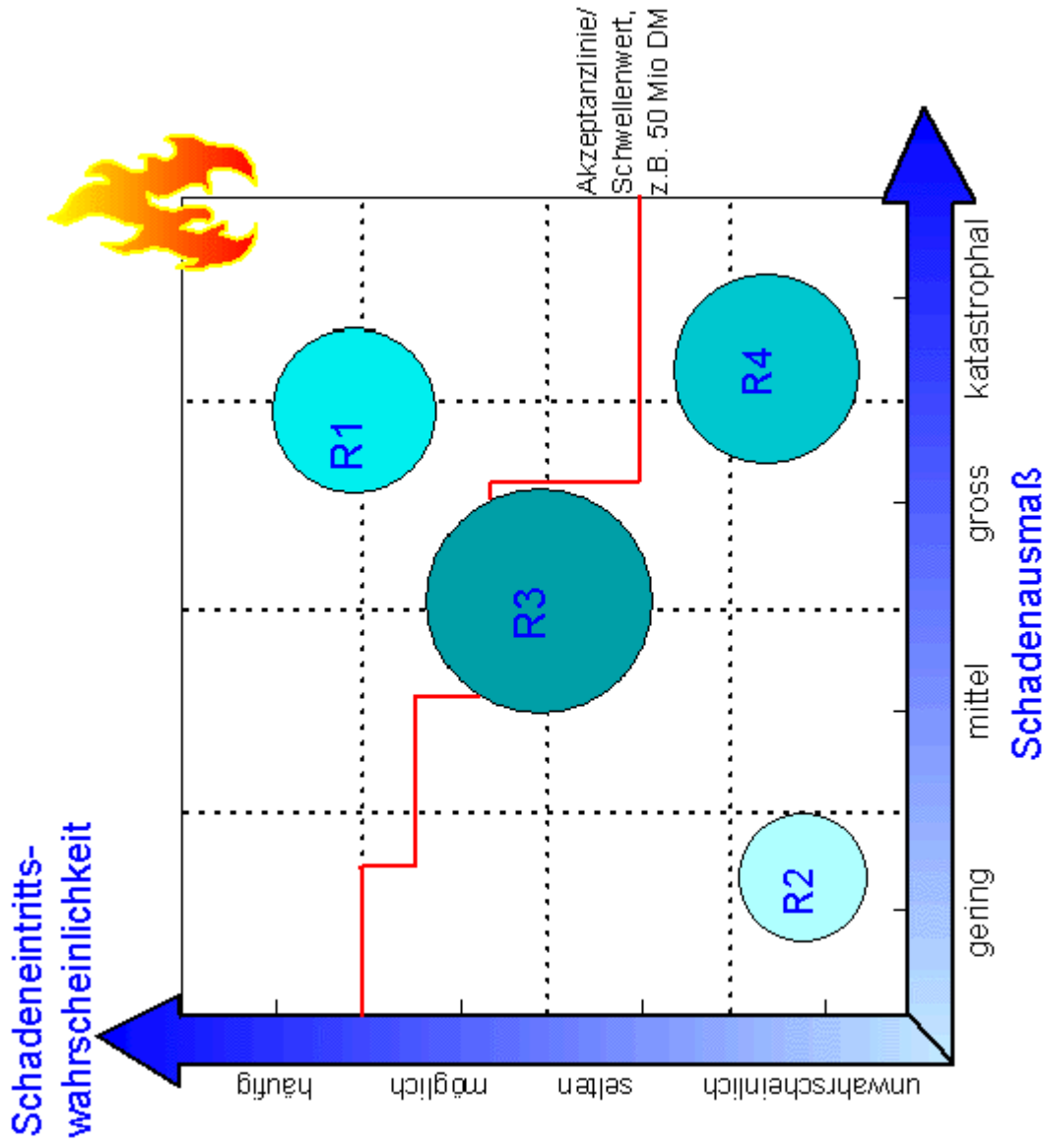
Branche	Markt- risiko	Leis- tungs- ri- siko	Kosten- struk- turrisiko	Finanzstruktur- siko	Gesamt
Bauwirt- schaft	hoch	hoch	hoch (52%)	sehr hoch (x17)	sehr hoch
Einzelhan- del	niedrig	niedrig	niedrig (30%)	sehr hoch (x30)	hoch
Chemische Industrie	mittel	mittel	hoch (54%)	niedrig (x2,5)	niedrig
Maschinen- bau	hoch	mittel	hoch (53%)	mittel (x5)	hoch
Ernäh- rungs- werbe	niedrig	mittel	mittel (40%)	mittel (x5)	mittel
Deutsche Wirtschaft	mittel	mittel	mittel (38%)	mittel (x5,5)	mittel

© WIMA GmbH



© Copyright 1999 RisCon

Risk Map



Risikoinventar

wima

Risiko	Risiko- feld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
Neue Wettbewerber	S/M	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Abhängigkeit von XYZ AG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	4
Haftpflichtschäden b. Kunden	L	AcE	Optimierung des Versicherungsschutzes	4
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbsttragen	3
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins-Cap, geringere Duration im Portfolio	3
Anstieg der Tarifhöhe	M	Kix	Selbsttragen	3
Ausfall der Tectron-Anlage	L	U	Redundante Auslegung	2
wachstum sbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	The saurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Dilligence	2
Fehlende Kompetenz	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	2
Imageprobleme durch Unfall	S	EP	Notfallplan erarbeiten	2

Risikofelder:

S	Strategisches R.	L	Leistungs r.
M	Markt.	G	R. aus Corporate Governance
F	Finanzmarkt.	R	Rechtl./gesellschaftl/polit. R.

Wirkung:

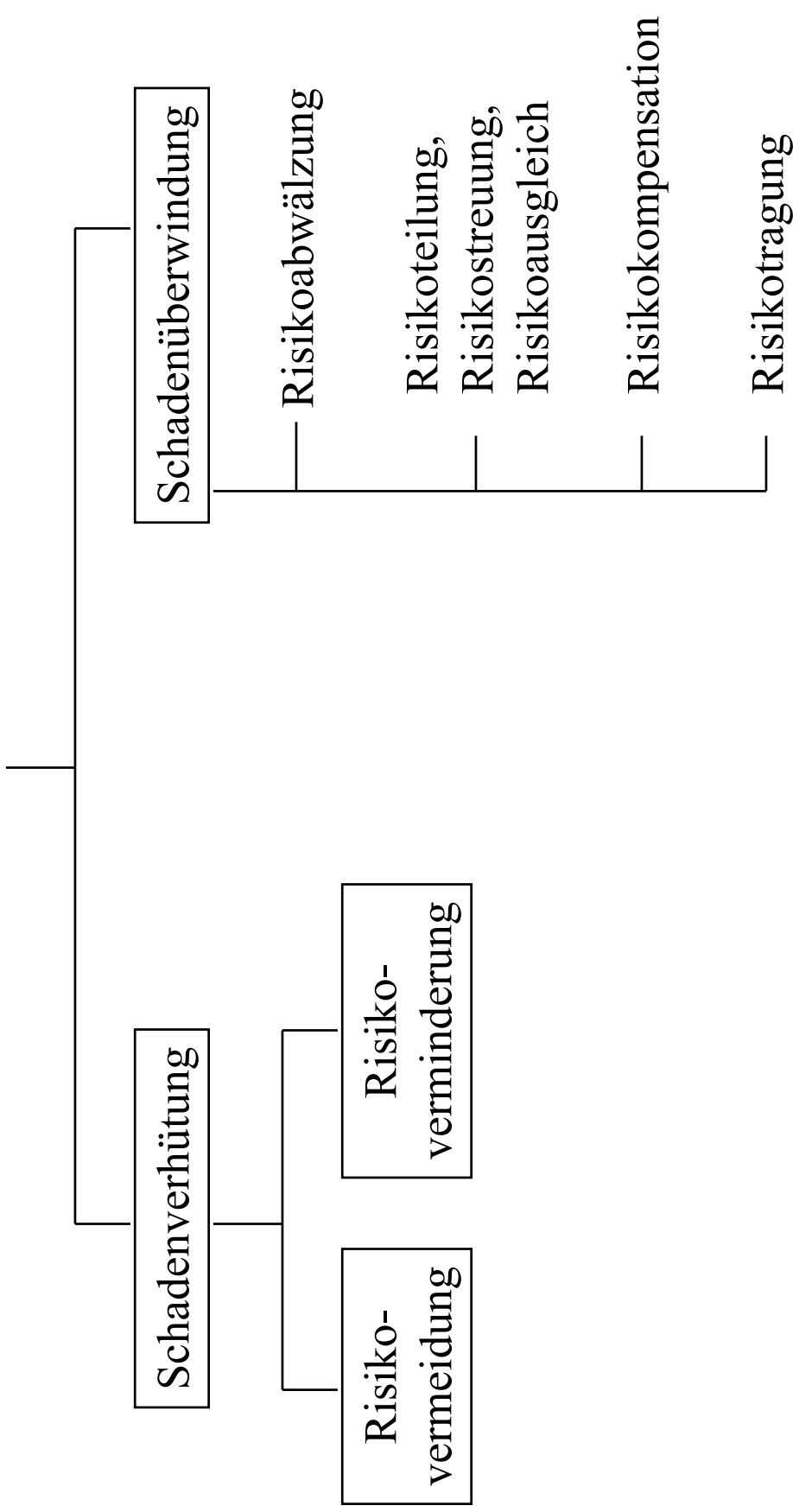
EP	Erfolgspotential	Mix	Fixe Kosten
U	Umsatz	FBE	Finanz u. Beteiligungsergebnis
Kvar	Variable Kosten	AcE	Außerordentliches Ergebnis

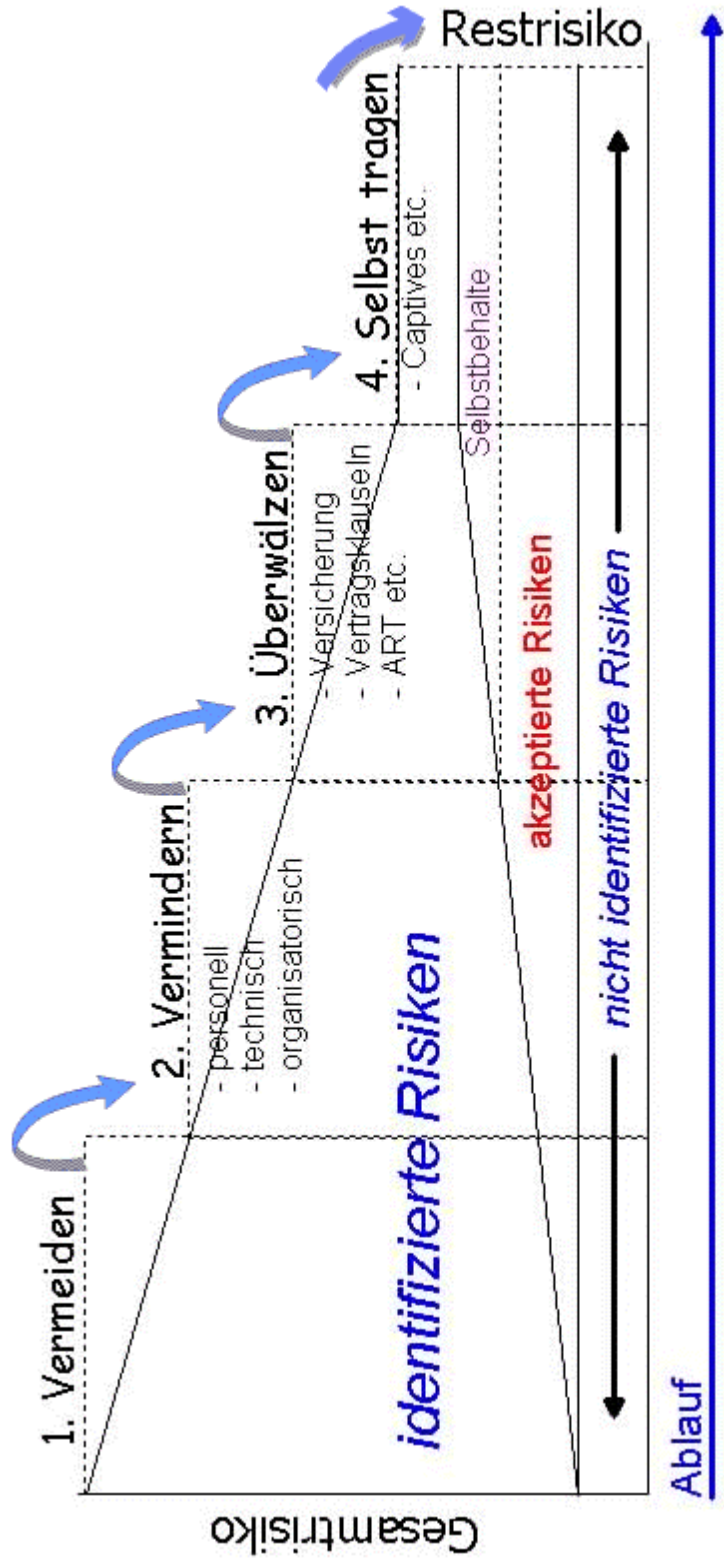
© GM 1199 Günter Mier & Cie. und wima GmbH

Beispiel für ein Risikoinventar als Grundlage für die risikopolitischen Entscheidungen im Unternehmen

Risikobereiche		Risikobeschreibung und Bewertung des maximalen Verlustpotentials (vor Risk Management Maßnahmen)					Realisierte Risk Management Maßnahmen (Wirksamkeit der Maßnahmen)					Risikobeschreibung und Bewertung des maximalen Verlustpotentials (nach Risk Management Maßnahmen)					Vorschläge / Bemerkungen								
		Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Priorität	Vorschläge
Allgemeine externe Risiken	Gesetzliche Vorschriften Technologie Naturgewalten Politische Verhältnisse	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
		Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
Leistungswirtschaftliche Risiken	Beschaffung Produktion Absatz Forschung & Entwicklung Brandschutz EDV Qualitätsmanagement	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
		Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
Finanzwirtschaftliche Risiken	Kundenbonität Liquidität Marktpreisentwicklung	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
		Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
Risiken aus Corporate Governance	Organisation Führungsstil Kommunikation Unternehmenskultur Personalarisiken	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
		Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Sehr niedrig	5	4	3	2	1	Sehr hoch	Existenz-gefährdend	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
Soziale Ziele	Umweltschutz Arbeitsschutz	...	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
		...	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
Weitbare Ziele	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		
		...	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	Keine Auswirkung auf U-Ziele	Keine Auswirkung auf U-Ziele		

Risikomanagement I





© Copyright 1999 RisCon

Risikomanagement II

Die Zahl der Risiken steigt auf Grund einer ständig komplexer werdenden, sich dynamisch verändernden Umwelt sprunghaft an.



Das erfordert eine vorausschauende, differenzierte Risikopolitik in den Unternehmen.



Risikomanagement ist der optimale Einkauf von Versicherungsschutz und die bewußte Handhabung der verschiedenen Risikoarten.

Risikoprävention durch Frühwarnsysteme

Frühindikatoren externer Risiken

- Politische Indikatoren:
(Parteiprogramme, Gesetzesvorlagen, Gewerkschaftsforderungen, Intern. Verträge, Länderportfolio, Förderprogramme ...)
- Ökonomische Indikatoren:
[Bruttosozialprodukt, Investitionstätigkeit, Spartätigkeit, Verbrauchsentwicklung, Arbeitsmarktentwicklung (Lohn, Arbeitsz.)]
- Branchenindikatoren:
(Konjunkturberichte, Auftragseingänge, Konzentrationsbestrebungen ...)
- Technologische Indikatoren:
[technologische Trends (Patent-anmeldungen, Messe, Fachpresse etc.)]
- Soziale Indikatoren:
(demograph. Entwicklung, Veröff. von Markt- und Meinungsforschungsinstituten)
- ökologische Indikatoren:
(Gesetze und Gesetzesabsichten, öff. Meinung, Umweltschutzgruppierungen)

Frühindikatoren v. Geschäftsprozessrisiken

- Bereichsbezogene Indikatoren:
(Lagerbestände, Logistik, Auslastungsgrad der Anlagen, Ausschussquote, Marktforschung, Absatzentwicklung, Fluktuation, Fehlzeiten, Motivation, Führungsstile, Informationsfluss, Interne Revision, Financial Audits usw.)
- operative Controlling Systeme:
(quantitative Planung und Steuerung, Jahresabschluss, Planrechnungen)
- Bonitätsbeurteilung auf Basis Bilanzkennziffern
- Risiko-Rating-Systeme (Scoring Software Modelle)
- Potentialanalysensysteme [z.B. PIMS (Profit Impact of Market Strategy) oder Balanced Scorecard als strateg. Controlling Instrumente)

Risikomanagement und Controlling I

Die Controlling Elemente:

- Planung
- Information
- Analyse
- Steuerung

sind ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagements.
D.h. der/dem Controller/In fallen wichtige Aufgaben beim Aufbau, Durchführung und Kontrolle des Planungsablaufes und Installierung der geeigneten Planungsmethoden im Rahmen des Zielbildungsprozesses* zu.

* unternehmensabhängig

Risikomanagement und Controlling II

operative Einzelaufgaben des Controlling sind u.a.:

- Mitwirkung bei der Situationsanalyse u. beratende Mitwirkung bei der Festlegung von Zielen, Strategien und zeitlichem Ablauf
- in Abhängigkeit von Stellung und Kompetenz der/des Controllers/in Kommunikation der Ziele zu den Fachabteilungen (Transparenz schaffen), um in allen Bereichen das entsprechende Risikobewußtsein zu schaffen
- Aufbau eines Frühwarnsystems
- unternehmensbezogene Ausarbeitung von Planungsrichtlinien und deren Dokumentation
- Koordinierung der Teilpläne
- Ermittlung und Analyse von Planabweichungen (Vergangenheitsbezug)
- perspektivisch zunehmend: Trendberechnungen und Planrechnungen zur Beeinflussung des Entscheidungsprozesses durch Bewertung von verschiedenen Entscheidungsalternativen (Zukunftsbezug)

Vorgehensweise bei der Einführung von Risikomanagement- und Frühwarnsystemen



- Identifikation der vorhandenen Kern- sowie der sie unterstützenden Prozesse zur Überwachung und Kontrolle im Unternehmen
- Vorläufige Beurteilung der Prozesse bezüglich ihrer Fähigkeit, strategisch und operativ Risikopotentiale darzustellen („Risikoinventur“)
- Stärken-/Schwächenanalyse der aus den identifizierten Risikopotentialen abgeleiteten Entscheidungen
- Frühwarnindikatoren auswählen
- Sollwerte und Toleranzgrenzen für Frühwarnindikatoren festlegen
- Betrachtung der ausgewählten Prozesse bezüglich
 - Prozeßergebnis
 - Prozeßablauf
 - Prozeßbeteiligte
 - Defizite
- Nähere Untersuchung der Prozeßdefizite bezüglich
 - Ursachen (organisatorisch/technisch)
 - Risiken
- mit Checklisten, Workshops usw.
- Soll-Konzeption der defizitären Prozesse anhand
 - des einschlägigen Regelwerkes (z.B. KonTraG)
 - unternehmensinterner Vorgaben (z.B. Revisions- und Organisationsanweisungen)
- Ausarbeitung aller sicherheitsrelevanten Kern- und Unterstützungsprozesse
- Klassifizierung als zentraler/dezentraler Prozeß
- Entsprechende Zuweisung von
 - Aufgaben
 - Kompetenz
 - Verantwortlichkeiten
- Ausarbeitung der künftigen Planung, Steuerung und Kontrolle durch das Risikomanagementsystem
- Beschreibung aller Kern- und Unterstützungsprozesse
- Kommunikation des Umsetzungsplans
- Ggf. Schulung der Mitarbeiter
- Ggf. Veränderung der Organisation entsprechend den optimierten Prozessen
- Ausarbeitung der Informationswege
 - Kommunikationswege
- Hilfestellung bei der Inbetriebnahme der optimierten Prozesse
- Kommunikation des Umsetzungsplans
- Ggf. Schulung der Mitarbeiter
- Ggf. Veränderung der Organisation entsprechend den optimierten Prozessen
- Ausarbeitung der Informationswege
 - Kommunikationswege
- Hilfestellung bei der Inbetriebnahme der optimierten Prozesse
- Umsetzung begleiten der Sofortmaßnahmen
- Implementierung des Risikomanagementsystems im Unternehmen
- Verstärkte Bottom-up- und Top-down-Kommunikation über ggf. vorhandene Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten
- Auditierung der Prozesse durch interne und externe Fachauditeure

Quelle: nach

Baumgartner/www.baumgartner.net

Jan. 2001

C.Bieler/Arbeitskreis Thüringen/Riskmanagement

Murphy's Gesetz und Risk Management

- "What can happen, will happen ..."
- Im Bereich menschlicher Tätigkeit geht alles schief, was schief gehen kann.
 - Bleiben die Dinge sich selbst überlassen, entwickeln sie sich immer zum Schlimmsten.
 - Wenn mehrere Dinge schiefgehen können, geht meist das schief, was den meisten Schaden anrichtet.
 - Sieht es so aus, als ginge alles gut, ist sicher etwas übersehen worden.
 - 1. digitale Ableitung:
Murphies Gesetz wird durch den Computer optimiert.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Für Rückfragen stehe ich gerne
zur Verfügung:

Cornelia Bieler

Tel. 089 – 54 34 46-15

Mobil: 0160 – 4 78 89 44

Bieler@tibay-m.de



Die Controlling Kompetenz-Adresse