



Zweiter Teil (der erste Teil erschien in der Ausgabe Nr. 2 vom Februar 2017)

Risikoorientierte Planung und Budgetierung

Die Führung eines Unternehmens muss sich mit der Vergangenheit auseinandersetzen (da kommen wir her), mit der Gegenwart des Unternehmens (da befinden wir uns heute) und mit der Zukunft (da wollen wir hin).

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

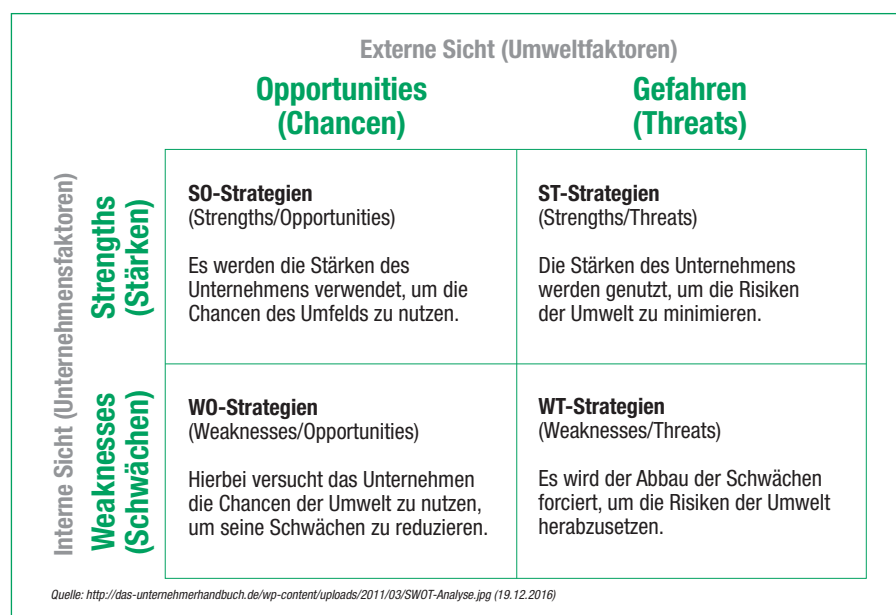


Abbildung 1: SWOT-Analyse

Risiken und Chancen und ihr Zusammenhang

Risiken und Chancen sind eng miteinander verknüpft. Jedes Risiko bietet auch eine Chance, sofern man es frühzeitig erkennt und die geeigneten Handlungen ergreift. So gibt es in der chinesischen Schriftsprache ein Zeichen, das sowohl Chance als auch Risiko beinhaltet. Daher muss immer ein Abwägen von Chancen und Risiken erfolgen. F+E-Projekte bieten die Chance für innovative Produkte, aber beinhalten auch das Risiko des Fehlschlags.

Unternehmen werden kurz- und langfristig am erfolgreichsten sein, wenn Chancen früh erkannt und Risiken damit identifiziert werden. Chancenorientiertes Risikomanagement wird daher zum integralen Bestandteil der Unternehmensführung.

Eine gute Methode, um Chancen und Risiken zu erkennen und zu bewerten, bietet

sich positiv auf das Unternehmen auswirken, sind die «Chancen». Umweltbedingungen, die dem Unternehmen schaden könnten, sind «Risiken». Die Arbeit mit der Chancen-Risiken-Analyse soll dazu führen, dass Unternehmen frühzeitig strategische Entscheidungen treffen können, um frühzeitig Risiken zu erkennen und daraus Chancen zu gestalten. Wichtig ist dabei, dass nur wirklich wichtige Risiken und Chancen forciert werden, die Einfluss auf die Wettbewerbsfunktion haben und die Unternehmensposition gefährden.

Früh- und Spätindikatoren zur Risikobewertung

Eine Krise kommt meistens nicht über Nacht. Strategische Risiken signalisieren Veränderungen, die sich, wenn sie nicht erkannt werden, in Ertragsproblemen niederschlagen. Dadurch entstehen Spannungen im Liquiditätsmanagement, und es entstehen relativ bald existenzbedrohende Situationen.

Risiken müssen gemessen werden, um die Relevanz und Wirkung eines Risikos zu ermitteln. Dazu bedarf es KPIs, die Risiken in ihrer Wirkung bewerten. Um Risiken frühzeitig zu erkennen, sind dafür die jeweiligen Frühindikatoren zu ermitteln. Frühindikatoren zeigen erste Signale auf und bieten die Möglichkeit des Handelns. Bei Spätindikatoren ist nichts mehr zu ändern, da sie den Output vergangener Aktivitäten aufzeigen.

die SWOT-Analyse, dadurch können Zusammenhänge zwischen Chancen und Risiken erkannt werden. Umweltveränderungen, die

Die Implementierung von Frühwarnsystemen ist die Grundvoraussetzung für die wirksame Identifikation von Risiken.

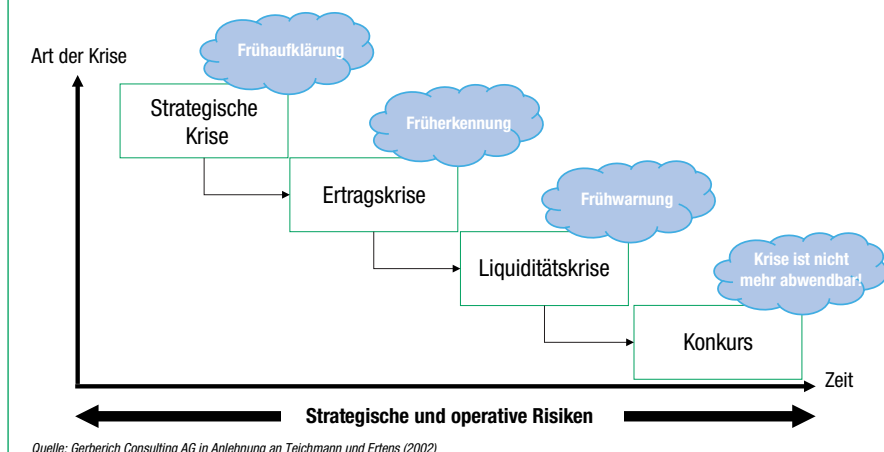


Abbildung 2: Frühwarnsystem



Kundenreklamationen und die relevanten Beschwerdearten sind Beispiele für Frühindikatoren, Kundenverlust ist der typische Spätindikator, aber dann fehlt der Kundenumsatz. Daher ist es in einem Risikoportfolio wichtig, die Risiken sowohl mit Früh- als auch Spätindikatoren zu messen.

Frühindikator	Spätindikator
Auftragseingang	Umsatz
DSO	Liquidität
Motivation	Krankheitstage
Produktivität	Rendite
Durchlaufzeit	Termintreue

Tabelle 1: Beispiele für Früh- und Spätindikatoren

Das Risikoportfolio eines Unternehmens

Das Risikoportfolio zeigt übersichtlich die Risikolandschaft eines Unternehmens und hilft, Risiken nach ihrer Relevanz zu klassifizieren. Dann können die Brutto-Risiken ermittelt und mit den Netto-Risiken verglichen werden. Die Netto-Risiken zeigen die Risikowerte nach Umsetzung der Massnahmen an.

Das Risikoportfolio dient nicht nur zur Erfassung und Bewertung von Einzelrisiken, sondern legt auch die Grundlage zur Ermittlung aggregierter Risiken, denn häufig kommt ein Risiko nicht allein, sondern zieht andere Risiken nach sich. Risikoportfolios zeigen die gesamte Risikoposition auf Gesamtunternehmensebene, die im Risikobericht aufzuzeigen sind.

Jedes Risiko wird im Zusammenhang zwischen Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung bewertet; die Auswirkung bezieht sich dabei auf die GuV-Rechnung.

Die Darstellung ermöglicht die unmittelbare Ableitung unterschiedlicher Massnahmen und zeigt deren Wirkung auf die Reduktion des Risikos und die Auswirkung auf die anderen Risiken im Risikoportfolio.

«Ein Risiko kommt selten allein» – Die Kombination von Risiken und ihre Auswirkung auf GuV und die Bilanz

Auswirkungen auf GuV

- Strategische Risiken (R1), z.B. Bedrohung von Wettbewerbsvorteilen oder die Gefährdung durch einen neuen Wettbewerber
- Marktrisiken (R2; R3), z.B. konjunkturelle Absatzmengen- und Materialkostenschwankungen
- Risiken aus Corporate Governance (R4), z.B. unklare Aufgabenregelung und damit ausgelöste Schwankungen der Personalkosten
- Finanzmarktrisiken (R5), z.B. Änderungen der Steuergesetze
- Leistungsrisiken (R6), z.B. Ausfall der Produktion durch Maschinenschäden

Alle diese Risiken können einzeln, aber auch in Kombination auftreten. Daher muss die GuV die Kombination der Risiken beachten, erst dann kann man für die Position Gewinn vor Steuern die Gesamtwirkung erkennen.

Im Risikokatalog können noch weitere Risiken berücksichtigt werden; diese können z.B. sein:

- Ausfallrisiken wichtiger Kunden
- Lieferantenrisiken, z.B. keine Termineinhaltung
- Wechselkursrisiken durch Währungsgeschäfte in Fremdwährung
- konjunkturelle Risiken durch Rezessionen und Konjunkturdellen
- Zinsrisiken durch Zinsänderungen
- Liquiditätsrisiken durch zu hohe Forderungen oder RHB-Bestände
- Reputationsrisiken durch Imageschädigung
- Personalrisiken durch zu hohe Personalfuktuation
- Compliance-Risiken durch Missachtung von Compliance-Regeln

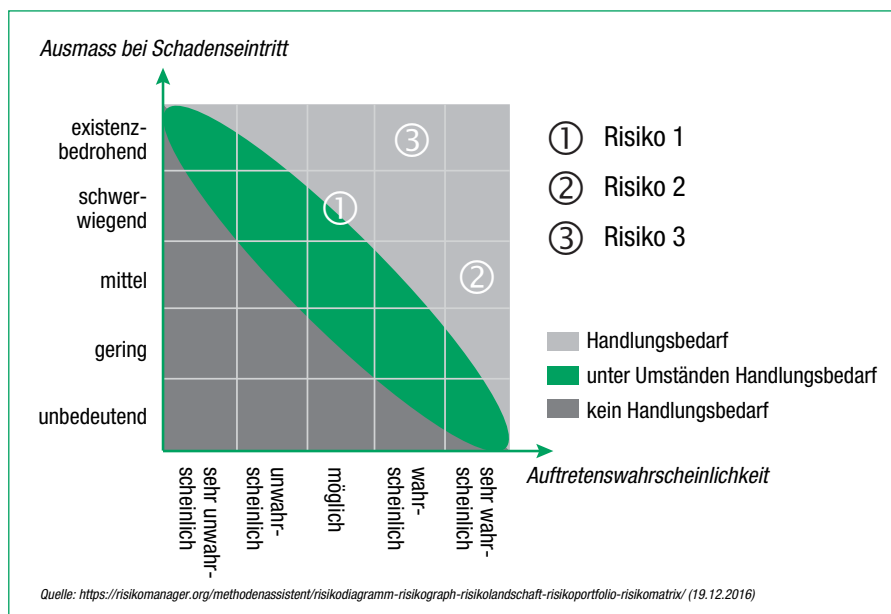


Abbildung 3: Beispiel eines Risikoportfolios

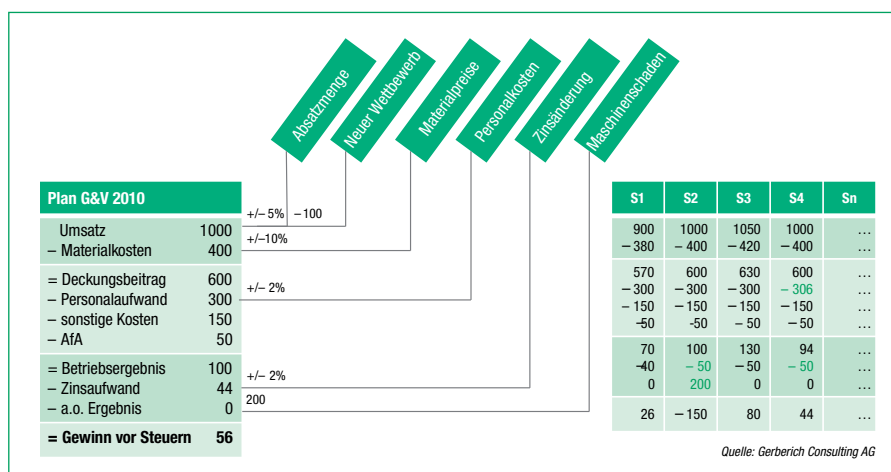


Abbildung 4: Risikoaggregation einer Unternehmensplanung



- IT-Risiken durch Hackerangriffe oder Ausfall von Rechnernetzwerken

Diese Einzelrisiken müssen aber in ihrer Vernetzung gesehen werden, Kundenverlust führt zu Umsatzrückgang, dieser zu Auslastungsproblemen und zu freistehenden Produktionskapazitäten und damit zum Personalabbau und zur Mitarbeiterentlassung, und diese führen zu Imageproblemen und sinkender Arbeitgeberattraktivität. Das Währungs- und Transaktionsrisiko sind zwei bedeutende Risiken, die die GuV stark beeinflussen können.

Währungsrisiko

- Wechselkursrisiken treten bei schwankenden Wechselkursen auf.
- Translationsrisiko beeinflusst Bilanz:
 - ergibt sich aus Währungsumrechnung internationaler Unternehmen
 - buchwertbezogene Umrechnungsrisiken
 - durch Währungsschwankungen können bilanzielle Unterschiede entstehen
 - wenn durch Wechselkursänderung Verbindlichkeiten steigen → Eigenkapital der Beteiligung sinkt
 - Bonitätsbewertung kann stark beeinflusst werden
- Transaktionsrisiko beeinflusst spezielle Ein- und Auszahlungspositionen:
 - bezieht sich auf zukünftige Fremdwährungstransaktionen
- Wechselkursrisiko beeinflusst Kapitalwert:
 - Wechselkursänderungen gefährden Einfluss auf Marktanteile
 - langfristiges Risiko → beinhaltet noch ungewisse Transaktionen
 - Zahlungsströme sind unbekannt → schwer kalkulierbar
- Kosten können plötzlich steigen oder Erlös sinkt.
- Währung ist abhängig von konjunktureller Entwicklung → Währung sinkt bei instabiler Wirtschaft.
- Konjunktur beeinflusst jedes einzelne Geschäft: Während eines Aufschwungs müssen höhere Löhne gezahlt werden, zugesagte Preise können nicht gehalten werden.
- schwache Konjunktur: Käufer können weniger Ware abnehmen als geplant.
- Hedging-Strategien können helfen Finanzrisiken abzusichern.

Zinsrisiko

- Veränderungen in Finanzierungs- und Anlagebedingungen müssen als Zinsrisiken wahrgenommen werden.
- Steigende Zinsen führen zu teuren Abschlüssen.
- Wenn Finanzierungen bei sinkenden Zinsen auf zu hohes Zinsniveau festgelegt sind, entstehen Nachteile gegenüber der Konkurrenz.
- Steigende Fremdkapitalzinsen führen zu höherem Zinsaufwand → Auswirkung auf Gewinn- und Verlustrechnung.
- Unternehmen sichern sich gegen Zinsänderungsrisiken ab, z.B. aktuellen Tageszinsatz in Zukunft sichern.

- Steigende Marktzinsen können zu Vermögensverlust führen.
- Investitionsbereitschaft der Stakeholder wird durch Zinsen beeinflusst → Zinssenkung führt zu erhöhter Investitionsbereitschaft, Nachfragezuwachs.
- Kurzfristig hat Zinsänderung direkte Auswirkung auf Cashflow.
- Langfristig bestimmt Zinsänderung Investitions- und Risikobereitschaft des Unternehmens.
- Zinsniveau ist ein wichtiger Aspekt in Steuerung der Liquidität.
- Zu viele liquide Mittel können zu hohe Opportunitätskosten verursachen.
- Zu wenige liquide Mittel → kurzfristige Ausgaben können nicht bezahlt werden.

Rollen und Verantwortung im Risikomanagement

Das Risikomanagement wird u.a. von Rollen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten bestimmt. Der Wille dazu muss von der Unternehmensleitung und den Gesellschaftern kommen. Risikomanagement muss von oben nach unten durchgängig gewährleistet sein.

Die grundlegende organisatorische Einteilung ergibt sich durch Einführung der Funktionen des Risikoeigners (CRO) und Risikomanagers. Der Risikoeigner (Linienmanager CRO) entscheidet über den Umgang mit Risiken und legt die Handlungsprinzipien fest. Der Risikomanager setzt das Risikomanagement in seinem Bereich um.

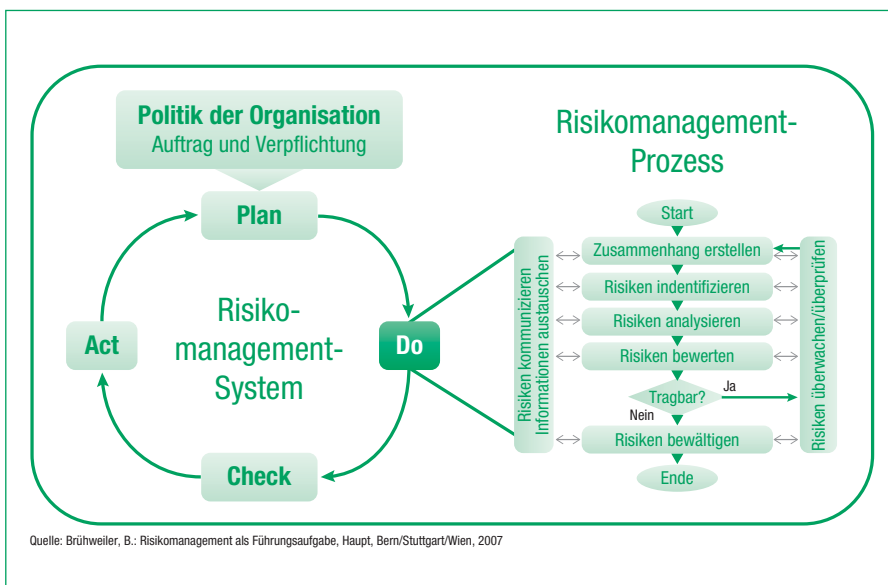


Abbildung 5: Risikomanagement-Prozess

Risikoeigner und Risikomanager stehen eng zusammen:

- Dienstleistungsfunktion des Risikomanagers: Fachliche Unterstützung des Risikoeigners
- Methodenkompetenz: Der Risikomanager verfügt über notwendige Kompetenzen.
- Festlegung von Mindeststandards für die Risikobeurteilung
- Vier-Augen-Prinzip: Das Risikomanagement bringt eine zusätzliche Sichtweise auf Entscheidungsprozesse ein und soll gewährleisten, dass Chancen nicht übergewichtet werden. Der Risikomanager soll ein Gleichgewicht schaffen.
- Controlling-Funktion: Das Risikomanagement muss sicherstellen, dass die Ziele eingehalten werden, und den Ausgleich zwischen den



Zielen der Unternehmensführung und den Zielen des Risikoeigners sicherstellen.

- Weisungsbefugnis: Der Risikomanager kann eine Weisungsbefugnis erhalten.
- Informationspflicht: Der Risikoeigner muss dem Risikomanager über risikorelevante Geschäftsvorfälle berichten.

Die Rollen und die Verantwortlichkeiten sind in grösseren Unternehmen sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Geschäftsfeldebene verteilt. Man benötigt ein Netz von verschiedenen Verantwortungen, allein die Zusammenwirkung führt zu einem effektiven Risikomanagement:

- Verantwortung des Risikomanagements liegt bei Führung (Leistungsmanagement), diese delegieren einzelne Aufgaben.
- Umsetzung des RM wird an Risikoeigner (CRO) auf Vorstandsebene delegiert.
- Fachliche Umsetzung des RM wird geeigneten Gruppe oder einzelnen Personen übertragen.
- Die Risikomanager setzen Standards für Risikobeurteilung und Risikoumsetzung.
- Die Unternehmensführung lässt sich über Umsetzung des RM berichten, ein regelmässiges Risikoreporting ist aufzubauen.

Fazit Risikomanagement als Prozess

«Wege entstehen dadurch, dass man sie geht» – Franz Kafka

Effizientes Risikomanagement ist ein Prozess und kein einmaliges Projekt. Alle Mitarbeiter müssen dafür sensibilisiert werden und anhand einer risikoorientierten Planung und Budgetierung die Leitschnur dazu haben.

LITERATURVERZEICHNIS

Brühweiler, B. (2007). Risikomanagement als Führungsaufgabe. Haupt Verlag Bern/Stuttgart/Wien.

Frank, B. (2009). Was sagt der Jahresabschluss über das tatsächliche Risiko einer Bank aus? Von [www.boeckler.de: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_finanzinvestoren_RisikeninBankbilanzen.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_finanzinvestoren_RisikeninBankbilanzen.pdf).

Früh- und Spätindikatoren. Von www.measure-business-performance.de: http://www.measure-business-performance.com/betrieb/frueh-und-spaetindikatoren.html.

Gleissner, W. (05 2004). Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung. ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, S. 350–359.

Graf, T. (04 2010). Chancen- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung. Von www.curacon.de: http://www.curacon.de/fileadmin/user_upload/pdf/themen_und_trends/themen/0410_Chancen-_und_risikoorientierte_Unternehmenssteuerung.pdf.

Kerzner, H. (2008). Projekt Management – Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung. Heidelberg: mitp.

Kneierich, O., Lechner, M., Wulff, C. (2010). Mit strategischer Planung zum Unternehmenserfolg. Düsseldorf.

Kreikebaum, H. (1997). Strategische Unternehmensplanung. Kohlhammer.

Loy, T. (05 2016). Wert und risikoorientierte Portfoliokonzepte. zfo Zeitschrift Führung + Organisation, S. 348–350. Mit der Korridorplanung werden Unsicherheiten bewusst berücksichtigt. Von [www.pwc.de: http://www.pwc.de/de/risiko-management/korridorplanung.html](http://www.pwc.de/de/risiko-management/korridorplanung.html).

Risikoportfolio. Von www.projektmagazin.de: https://www.projektmagazin.de/glossarterm/risikoportfolio.

Risikoprofil. Von www.bezahlen.de: https://www.bezahlen.de/lexikon/risikoprofil_4305.html.

Schneck, O. (2010). Risikomanagement Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Weinheim: Wiley-VCH.

Steinhübel, V. (12 2015). Chancen bewerten, Budgets flexibilisieren. Die News, S. 40.

Strategische Planung. Von www.wirtschaftslexikon24.com: http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/strategische-planung/strategische-planung.html.

Windolph, A. (08 2014). Risiken bewerten – so funktioniert. Von [www.projekte-leicht-gemacht.de: http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/risiken-bewerten-funktioniert](http://projekte-leicht-gemacht.de: http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/risiken-bewerten-funktioniert).



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

FINANZEN



WEKA 1-Tages-Praxis-Seminar

Planung, Budgetierung und Forecast

Verlässliche Budgetplanung und Kontrolle leicht gemacht

In Zeiten zunehmend kürzerer Planungshorizonte ist es wichtig, auch bei der Budgetierung schnelle, anpassungsfähige Modelle zur Verfügung zu haben. Aber der gängige Budgetierungsprozess ist zeitaufwendig, bindet viele Ressourcen und ist häufig nicht besonders effizient und effektiv.

An diesem Seminar lernen Sie, Ihre Prozesse zu optimieren und komplexe Sachverhalte zu vereinfachen. Dank des bewährten 10-Stufen-Modells der Budgetierung erhalten Sie einen klaren Leitfadens für ein effizientes und erfolgreiches Vorgehen im Budgetierungsprozess.

Ihr Nutzen

- Sie planen zukünftig Ihre Budgets schneller und verlässlicher.
- Sie fokussieren bei der Planung auf die strategischen Ziele unter Berücksichtigung des Rolling Forecast.
- Sie wissen, wie Sie relevante Veränderungen rechtzeitig erkennen und darauf reagieren können, und erfahren, wie Sie diese in einem Forecast abbilden.

Nächster Termin

- Donnerstag, 1. Juni 2017
1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

Seminarleitung:
Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Veranstaltungsort:
Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Jetzt informieren und anmelden:

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34