

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

14. Aktualisierung, September 2005

“Risikomanagement im Kontext von Planung und Controlling“

Kapitel 7-3.6, S. 1-10

KOGNOS VERLAG, Augsburg

(www.kognos.de)

7-3.6 Planung und Controlling

Risikomanagement im Kontext von Planung und Controlling

Autor: Dr. Werner Gleißner

Inhalt:

Einleitung

Verbindungspunkte von Risikomanagement, Unternehmensplanung und Controlling

- Risikoreduzierung durch Verbesserung der Planung
 - Nutzung von Planung und Budgetierung für die Risiko-identifikation
 - Identifikation von Risiken mittels Abweichungsanalyse
 - Quantifizierung von Risiken auf Basis von Abweichungs-analysen des Controllings
 - Integration von Risikobewältigungsmaßnahmen in die allgemeine Unternehmenssteuerung
 - Integration von Risiken in das strategische Controlling
 - Integration der Prozesse von Controlling und Risiko-management
-

Einleitung

Risiko als Planabweichung

Da Risiken sich als mögliche Planabweichung beschreiben lassen, bezieht sich jedes Risiko auf eine Planungsposition. Alleine schon aus dieser Risikodefinition lässt sich ableiten, dass Risikomanagement und Planung eines Unternehmens eng aufeinander abgestimmt werden müssen. Im Rahmen von Unternehmensplanung (bzw. Controlling) wird versucht, möglichst gut (d. h. erwartungstreu) vorherzusagen, wie sich für das Unternehmen wichtige Kenngrößen (z. B. Umsatz oder Gewinn) in Zukunft entwickeln werden. Das Risikomanagement identifiziert und bewertet Ursachen, die zu Abweichungen von diesen Planwerten führen können. Mithilfe der Risikoaggregation (vgl. Kapitel 7-3.3) kann dabei der realistische Gesamtumfang möglicher risikobedingter Planabweichungen von diesen Kenngrößen (realistische Bandbreiten) abgeleitet werden. Mithilfe des Risikomanagements ist damit eine Beurteilung der Planungsunsicherheit ebenso möglich wie ein Abwägen der erwarteten Ergebnisse (Erträge) und der damit verbundenen Risiken (vgl. Abbildung 1).

Wechselseitige Abhängigkeiten

Risikomanagement benötigt daher Plandaten aus Unternehmensplanung und Controlling und liefert umgekehrt neue Erkenntnisse an diese Funktionsbereiche zurück, die ohne Kenntnis über Risiken nicht verfügbar wären. Sowohl die dargestellten methodischen Anknüpfungspunkte als auch Überlegungen zur Effizienz der Zusammenarbeit legen es nahe, Controlling und Risikomanagement eng aufeinander abzustimmen und Synergien konsequent zu nutzen.

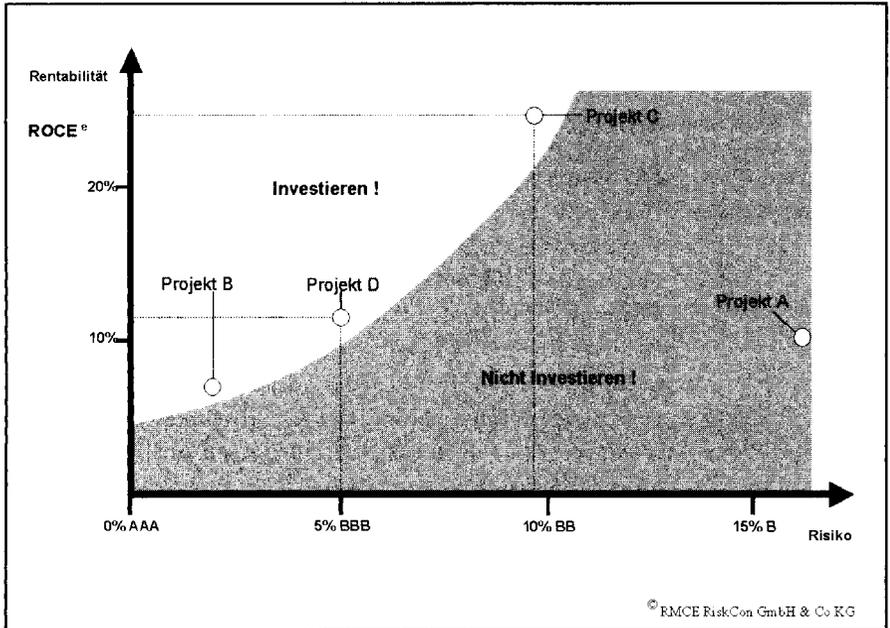


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Rendite und Risiko

Im Folgenden sollen wesentliche Verbindungspunkte von operativem und strategischem Controlling einerseits und Risikomanagement andererseits aufgezeigt werden. Die Darstellung basiert auf der Grundidee, dass wesentliche Aufgaben des Risikomanagements hocheffizient unmittelbar im Rahmen der Controlling-, Planungs- und Budgetierungsprozesse eines Unternehmens mit abgedeckt werden können.

Verbindungsunkte von Risikomanagement, Unternehmensplanung und Controlling

Risikoreduzierung durch Verbesserung der Planung

Aufbau von Prognosesystemen

Durch eine Verbesserung der Qualität der Planung selbst lässt sich der Risikoumfang, also der Umfang möglicher Planabweichungen, reduzieren. Aufgrund des Zukunftsbezugs jeglicher Planung kann deshalb durch den Aufbau von Prognose- und Frühaufklärungssystemen (z. B. auf Grundlage von Regressionsanalysen, vgl. Kapitel 7-3.3) eine bessere (möglichst erwartungstreue) Vorhersage der zukünftig zu erwartenden Entwicklung des Unternehmens ebenso erreicht werden wie eine Reduzierung der Planabweichungen (also der Risiken).

Nutzung von Planung und Budgetierung für die Risikoidentifikation

Überwachungs- regelungen implementieren

Jeder Planwert und jedes Budget basiert auf bestimmten Annahmen, z. B. bezüglich der Entwicklung von Rohstoffpreisen und Wechselkursen oder der Erfolgswahrscheinlichkeit von Akquisitionsprozessen. Viele dieser Annahmen stellen zukunftsbezogene Schätzungen dar und sind damit nicht sicher. Immer wenn bei der Planung auf eine unsichere Annahme Bezug genommen wird, wird automatisch ein Risiko identifiziert. Für die Vollständigkeit und auch die Effizienz der im Unternehmen identifizierten und im Risikoinventar zusammengefassten Risiken bietet es sich daher an, im Planungsprozess solche risikobehafteten Annahmen explizit zu erfassen und diese Informationen dem Risikomanagement (z. B. für die Risikoaggregation) zur Verfügung zu stellen. In gemeinsamer Abstimmung zwischen Risikomanagement und Controlling kann dann auch entschieden werden, wie

mit dem so identifizierten Risiko hinsichtlich seiner kontinuierlichen Überwachung umgegangen werden soll.

Sofern ein neues, ausreichend relevantes Risiko auf diesem Weg identifiziert wird, müssen die üblichen Überwachungsregelungen im Sinne eines KonTraG-konformen Risikomanagements festgelegt werden, was insbesondere die Zuordnung eines für die Risikoüberwachung verantwortlichen Risk-Owners und der entsprechenden Überwachungsregelungen bedeutet.

Identifikation von Risiken mittels Abweichungsanalyse

Eingetretene Planabweichungen, die im Rahmen des Controlling-Prozesses analysiert werden, bieten weitere Ansatzpunkte für die Identifikation von Risiken. Immer, wenn eine Planabweichung auf eine Ursache zurückzuführen ist, die bisher noch nicht im Risikomanagement erfasst ist, wird ein neues Risiko identifiziert. Entsprechend ist es erforderlich, dass die Erkenntnisse aus den Abweichungsanalysen aus dem Controlling dem Risikomanagement zur Verfügung gestellt werden.

Quantifizierung von Risiken auf Basis von Abweichungsanalysen des Controllings

Abweichungsanalysen des Controllings, die zum Zweck der Unternehmenssteuerung und der Initiierung von Gegenmaßnahmen durchgeführt werden, sollten regelmäßig stattfinden. Dadurch entsteht eine Zeitreihe mit Planabweichungen, die die quantitativen Konsequenzen des Wirksamwerdens von Risiken darstellen. Mittels statistischer Analysen (im einfachsten Fall der Berechnung einer Standardabweichung) können diese Informationen genutzt werden, um Risiken zu quantifizieren oder eine existierende quantitative Risikoeinschätzung zu überprüfen.

Zeitreihen aus Abweichungsanalysen

Integration von Risikobewältigungsmaßnahmen in die allgemeine Unternehmenssteuerung

Ansatz für Bewältigungs- maßnahmen

Die bei der Bestimmung von Planwerten identifizierten unsicheren Maßnahmen können unmittelbar aufgegriffen werden, um (sofern realistisch möglich) Maßnahmen zu initiieren, die Planabweichungen in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit oder ihrem quantitativen Umfang entgegenwirken. Derartige Maßnahmen sind Risikobewältigungsmaßnahmen, die gemeinsam mit dem Risikomanagement entwickelt werden sollten. Während viele operative und strategische Maßnahmen (z. B. der Kostenreduzierung) darauf ausgerichtet sind, bestimmte Planwerte (z. B. des Umsatzes) „im Mittel“ zu erreichen, helfen die Risikobewältigungsmaßnahmen, Planabweichungen zu reduzieren.

Integration von Risiken in das strategische Controlling

Zuordnung von Verantwortlich- keiten

Strategische Management- und Controllingsysteme (z. B. die Balanced Scorecard, vgl. Kapitel 7-4.3) werden genutzt, um die Unternehmensstrategie durch eine klare Beschreibung anhand von strategischen Zielen (Kennzahlen) sowie die Zuordnung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten operativ umzusetzen. Mithilfe der Zuordnung von Risiken zu denjenigen Kennzahlen, bei denen sie Planabweichungen auslösen können, wird eine Weiterentwicklung des traditionellen Balanced-Scorecard-Ansatzes hin zu einer FutureValue™-Scorecard möglich.¹ Der Vorteil einer derartigen Verbindung besteht zum einen in der höheren Effizienz, weil die Verantwortlichen für eine bestimmte Kennzahl zugleich Risk-Owner der zugeordneten Risiken sind. Zudem wird im Rahmen einer Abweichungsanalyse eine faire Zuord-

¹ Vgl. Gleißner: FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, 2004.

nung der Verantwortlichkeit für solche Abweichungen möglich, weil Abweichungen aufgezeigt werden können, die durch „exogene“ Risiken verursacht worden sind. Diese können in der Regel den Verantwortlichen für eine bestimmte Kennzahl nicht angelastet werden. Die Übertragung der Verantwortung für die Identifikation von Risiken, die eine bestimmte Kennzahl beeinflussen, an den entsprechenden Verantwortlichen der Kennzahl erhöht die Anreize, wirklich konsequent die hier relevanten Risiken zu identifizieren. Insgesamt erhöht ein derartiger Ansatz der Integration von Risiken in das strategische Controlling die Akzeptanz von Balanced-Scorecard-Ansätzen und damit eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die von der Unternehmensführung eingeschlagene Strategie.

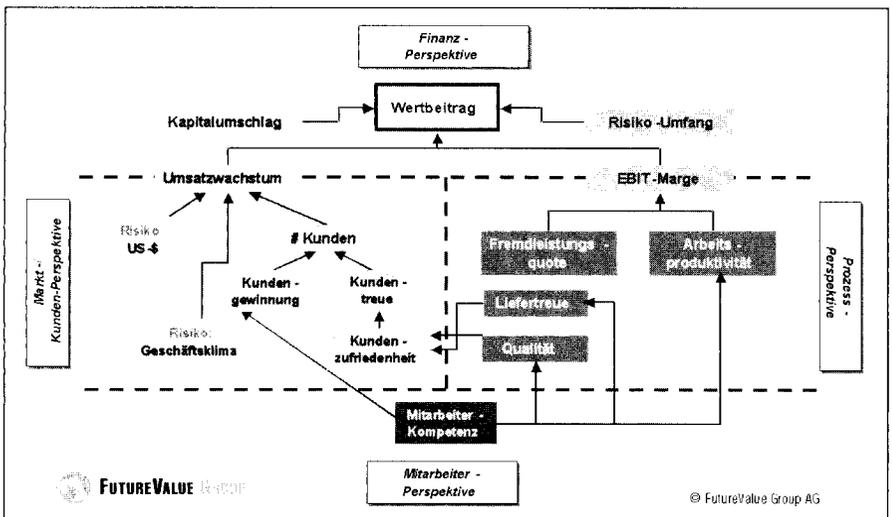


Abb. 2: Kennzahlensystem der FutureValue™-Scorecard

Integration der Prozesse von Controlling und Risikomanagement

Wahrnehmung von Risikomanagementaufgaben

Wie an den oben aufgezeigten Beispielen deutlich wurde, lassen sich wesentliche Teilaufgaben des Risikomanagements unmittelbar in die Controlling-Prozesse integrieren. An diesen Stellen wird eine hocheffiziente Übernahme von originären Risikomanagementaufgaben (z. B. der Identifikation und der Bewertung) durch das Controlling möglich, was dort kaum zusätzlichen Arbeitsaufwand auslöst. Zudem wird sichergestellt, dass gerade die im Controlling implizit sowieso vorhandenen Informationen über Risiken konsequent genutzt werden. Mit dem Controlling wird damit (ähnlich wie dies auch für das Qualitätsmanagement möglich ist) ein sowieso im Unternehmen etabliertes Managementsystem für die Aufgabenstellung des Risikomanagements genutzt, was einen erheblichen Beitrag für die anzustrebende Integration des Risikomanagements in alle Prozesse und Funktionen eines Unternehmens leistet.

Identifikation neuer Risiken erleichtert

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Controlling und Risikomanagement in einer engen Wechselbeziehung stehen. Durch die Übernahme wesentlicher Aufgaben des Risikomanagements durch das Controlling lässt sich hocheffizient und unbürokratisch ein leistungsfähiges Risikomanagement etablieren. Der zentralen Stabsfunktion des „Risikocontrollers“ oder „Risikomanagers“ bleiben in diesem Zusammenhang vor allem die Koordination und die Methodenentwicklung für das Risikomanagement sowie in der Regel sehr risikospezifische Aufgaben, wie die Ableitung von Gesamtrisikoumfang und Eigenkapitalbedarf mithilfe der Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation).

Neben der Effizienzsteigerung des Risikomanagements profitiert auch das operative und strategische Controlling von dieser engeren Verbindung mit dem Risikomanagement. In Planungs- und Budgetierungsprozesse können nämlich neue Risiken identifiziert werden, die dem Risikomanagement mitgeteilt werden. Umgekehrt sollten natürlich auch Erkenntnisse des Risikomanagements über Risiken, die z. B. im Rahmen von Risk-Assessments oder Prozessanalysen identifiziert wurden, dem Controlling mitgeteilt werden. Denn auch diese Risiken können Planabweichungen verursachen, die für das Controlling interessant sind. Zudem erhält das Controlling mit den zusätzlichen Erkenntnissen des Risikomanagements über den aggregierten Gesamtrisikoumfang erstmalig die Chance, die tatsächlich erreichbare Planungssicherheit realistisch einzuschätzen, zufallsbedingte und statistisch signifikante Abweichungen (orientiert an ihrem Umfang) zu unterscheiden und Risiken und Erträge gegeneinander abzuwägen.

Die so verfügbaren zusätzlichen Informationen über den aggregierten Risikoumfang können dann weiterführend z. B. im Rahmen wertorientierter Steuerungssysteme genutzt werden, indem über den Risikoumfang auf den Bedarf an Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste und damit den Kapitalkostensatz (Diskontierungszinssatz) als zentralen Werttreiber geschlossen wird.

Das Zusammenspiel von Risikomanagement und Controlling führt zu einer Übernahme wesentlicher Risikomanagementaufgaben durch vorhandene Managementsysteme des Unternehmens, was zu einer hohen Effizienz der Erfüllung von Risikomanagementaufgaben bei gleichzeitig erhöhter Aussagefähigkeit der Risikoinformation insgesamt beiträgt. Die Zukunft des Risikomanagements werden integrierte

Nutzung vorhandener Systeme

Managementsysteme sein, die Risikomanagement gerade im Mittelstand im Wesentlichen als Aufgabe und weniger als eigenständige Organisationseinheit verstehen.