

Integration des Risikomanagements in die Unternehmensplanung

Pläne zu machen ist einfach. Sie einzuhalten wird immer schwerer. Gerade die Wirtschaftskrise machte es für die Unternehmensplaner deutlich: Die Konjunkturzyklen wechseln häufiger als jemals zuvor, die Ausschläge erreichen Rekordniveaus und Vorhersagen verlieren schneller ihre Gültigkeit. Herkömmliche Planungstools versagen in dieser Situation. Vielmehr sind Controlling-Instrumente gefragt, die aus heutiger Sicht noch unklare Marktveränderungen berücksichtigen und strategische Alternativen transparent vergleichen. Die mbb [consult] hat dazu eine Methode entwickelt, in der das Risikomanagement in die Unternehmensplanung einfließt.

Der Anstieg von Planabweichungen ist nur zum Teil dem zunehmend volatileren Unternehmensumfeld geschuldet. Vielmehr liegt diese Entwicklung in der Vorgehensweise traditioneller Planungen. Diese unterstellen eine „wahre“ Zukunft. Der Unsicherheit wird meist lediglich durch Variation einzelner Parameter Rechnung getragen und die Annahmen für diese Planungen basieren vor allem auf Erfahrungen der Vergangenheit. Doch die Zukunft lässt sich immer weniger aus Erkenntnissen der Vergangenheit vorhersagen. Zu viele Parameter, wie Treibstoffpreise oder Devisenkurse, variieren stark und immer mehr Faktoren, die nicht unmittelbare Planungsgrößen (z. B. Naturkatastrophen) sind, beeinflussen erheblich die Geschäftsentwicklungen.

Niemand kann all die Ereignisse vorhersehen. Es ist jedoch erstens möglich und auch angezeigt, potentielle Risiken regelmäßig zu überwachen und zu bewerten. Zweitens können für das Unternehmen relevante Zukunftsentwicklungen eingegrenzt und bewertet werden. Voraussetzung ist die Betrachtung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Durch eine Kombination von Risikomanagement-Techniken mit simulationsfähigen Finanzplanungsmodellen werden die Auswirkungen auf das operative Geschäft dargestellt. Die Kenntnis des eigenen Risikoumfangs erhöht die Planungssicherheit und ermöglicht die Entwicklung von Risikobewältigungsstrategien. Strategische Entscheidungsprozesse werden künftig durch Szenarienrechnungen untermauert, die zuvor die monetären Auswirkungen auf das Geschäftsmodell bewertet haben. Die mbb [consult] unterteilt das weitere Vorgehen in vier Schritte (Abb. 1).

Abbildung 1: Szenario-Planung



Risikoidentifikation

Im ersten Schritt sind die erfolgskritischen Unsicherheiten zu identifizieren und auszuwählen. Mögliche Risikofelder können außerhalb oder innerhalb des unternehmerischen Umfeldes liegen. Externe Risiken sind beispielsweise die Gefahr höherer Gewalt (Naturkatastrophen oder Terroranschläge), politische Unsicherheiten (Atomausstieg) oder allgemeine ökonomische Belastungen (Euro-Krise). Klassische Unternehmensrisiken sind Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes (Insolvenz des Hauptkunden oder Lieferanten), Zins- und Währungskursänderungen sowie negative Veränderungen in der eigenen Organisation (Ausfall von Know-how-Trägern). Um eine effektive Vorgehensweise zu erreichen, empfehlen wir, sich an der Wertschöpfungskette des Unternehmens zu orientieren und betriebsfremde Personen in den Prozess zu integrieren. Das ermöglicht eine andere Denkweise sowie eine vollständige und zielgerichtete Erfassung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Je nach Planungszweck können ein oder mehrere Szenarien definiert werden.

Risikobewertung

Im zweiten Schritt werden die identifizierten Einzelrisiken quantifiziert und ihre Ertrags-/Kosten- und Liquiditätsrelevanz abgeleitet. Hierzu müssen die Einzelrisiken über geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben und den entsprechenden Positionen der Unternehmensplanung zu-

geordnet werden. Zudem muss Klarheit über die wechselseitigen Abhängigkeiten der Einzelrisiken bestehen. Die Auswahl und Quantifizierung der Eingangsgrößen ist für die Aussagefähigkeit der Szenarien und des Simulationsergebnisses entscheidend. Deshalb empfiehlt es sich auch in dieser Phase, internes und externes Wissen einzubinden. Die Auseinandersetzung erhöht zudem das Risikobewusstsein aller Beteiligten und schärft den Blick für das relevante Risikospektrum des Unternehmens.

Simulation der Szenarien und quantitative Bewertung

Wurden die für den jeweiligen Planungszweck relevanten Szenarien herausgearbeitet und eine Form der Quantifizierung der Risiken festgelegt, erfolgt im dritten Schritt die eigentliche Simulation. Hierzu werden eine Vielzahl ($n > 10.000$) voneinander unabhängiger Simulationsläufe durchgeführt und die Inputparameter in die integrierte Finanzplanung eingefügt. Aus dieser lässt sich dann direkt die wahrscheinlichste Entwicklung der wesentlichen Key Performance Indicators (KPI's, z. B. das Unternehmensergebnis) ablesen. Weiterhin wird ein Korridor ausgegeben, bei dem mit 95%iger Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, dass dieser bei den unterstellten Prämissen nicht verlassen wird. Mit Hilfe des skizzierten Vorgehens wird somit die Robustheit und Flexibilität des simulierten Geschäftsmodells bei möglichen Veränderungen der Planungsparameter in den verschiedenen Szenarien beurteilt. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, ob das Geschäftsmodell angepasst werden kann oder weitere Maßnahmen zur Risikobewältigung ergriffen werden müssen.

Festlegung von Maßnahmen zur Risikobewältigung

Letztendlich erfolgt die Reduzierung des Gesamtrisikos in drei Stufen:

1. Risikovermeidung: Das heißt, Risiken werden nicht mehr eingegangen, da den Verantwortlichen die Auswirkungen bewusster sind. Das kann bedeuten, dass einzelne Kunden nicht mehr beliefert und weitere Lieferanten neben den Stammlieferanten aufgebaut werden oder aber, dass das Unternehmen sich aus bestimmten Märkten zurückzieht.

2. Risikoreduzierung: Das heißt, bestimmte Risiken werden nur bedingt eingegangen, indem weniger Mittel bereitgestellt, Partnerschaften gebildet oder stärkere Kontrollmechanismen implementiert werden.

3. Risikoübertragung/-verlagerung: Das ermöglicht das Abwälzen der Risiken auf andere gegen eine entsprechende Prämie, zum Beispiel durch den Abschluss von Versicherungen.

Das verbleibende Restrisiko spiegelt die Bandbreite der wahrscheinlichsten Planabweichungen wider und bildet die Eingangsgröße für weitere Risikobetrachtungen.

Auf einen Blick

Die Vorteile einer Kombination von Risikomanagement und Unternehmensplanung liegen auf der Hand:

- Die Auseinandersetzung mit den Risiken und deren Wechselwirkungen schärft das Verständnis für das eigene Geschäftsmodell und erhöht das Risiko-Bewusstsein.
- Durch den Einsatz stochastischer Verfahren finden auch Risiken mit geringerer Eintrittswahrscheinlichkeit ihre Berücksichtigung. Aufgrund der quantitativen Bewertung ist die Bandbreite realistischer Planabweichungen besser ersichtlicher.
- Strategische Alternativen lassen sich transparenter vergleichen.
- Finanzierungsgespräche können proaktiver und mit einer höheren Überzeugungskraft angegangen werden.

Falls Sie weitergehende Informationen wünschen oder Unterstützung bei der Einführung benötigen, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Petra Schmock

Dipl.- Kauffrau
Projektmanagerin und Leiterin des Competence Centers Working Capital Management
Schwerpunkte: Operative Restrukturierung, Optimierung, Working Capital, Integrierte Unternehmensplanungen

Tel. 0211 – 82 89 77 153
petra.schmock@mbbgmbh.de

