



Liebe Leserinnen und Leser,

die Krise ist zu diesem Zeitpunkt deutlich spürbar, viele Branchen sind – darunter u. a. Aviation, Automotive & Maschinenbau ganz besonders – betroffen. Auch die gesamte Tourismus- und Gastronomiebranche sowie viele kleine und unabhängige Händler und Betriebe haben es in dieser Zeit besonders schwer. Die Krise bedroht immer noch viele Existenzen oder zwingt Unternehmen zur Anpassung ihres Geschäftsmodells, um sich retten zu können.

In unserem letzten Sonder-Quarterly haben wir deshalb die Corona-Krise zum Anlass genommen, dieses Thema vor dem Hintergrund Controlling besonders zu beleuchten. Aktuell haben sich die ersten Unternehmen aus der ersten Schockstarre wieder befreit, indes müssen sie sich umso mehr mit Risikotheemen auseinandersetzen. Gerade die Analyse potentieller Zukunftsszenarien und eine geeignete Planung möglicher Maßnahmen runden die langfristige Risikoplanung ab. Deshalb wollen wir uns in diesem Quarterly speziell mit dem Risikomanagement und dem Thema der Szenarioanalyse auseinandersetzen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Stefan Tobias
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Lesetipps

Im Buch **Von Szenarioanalyse bis Wargaming: Betriebswirtschaftliche Simulationen im Praxiseinsatz**



von F. Romeike und J. Spitzner werden unterschiedliche Szenario- und Planungstools vorgestellt. Es unterstützt dabei den Controller, sich einen grundlegenden Überblick in der Szenarioanalyse zu verschaffen. Es wird dargestellt, welche Methoden und Werkzeuge wann angewandt werden sollten.

Neben Szenarioanalysen werden ereignisbasierte Simulationen und Verhaltenssimulationen thematisiert.

Das Buch **Risikomanagement** von W. Hoffmann erläutert verschiedene Thematiken in der Welt des Risikomanagements. Dabei liefert der Autor nützliche Handlungsempfehlungen und -anleitungen. An mehreren Beispielen wird die Implementierung des Risikomanagements in Projekte verdeutlicht. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Identifizieren von Ungewissheiten oder möglichen Abhängigkeiten sowie eine nachhaltige Risikominimierung dieser Faktoren.



Sind wir für den nächsten Härtefall gut vorbereitet? | Risikomanagement in der Corona-Krise

Unternehmen sind häufig bereit, ein bewusstes Risiko zu tragen. Risiken müssen aber mit den übergreifenden Zielen und Strategien vereinbar sein und dürfen deshalb die unternehmerische Zukunft nicht zu stark gefährden.

Unter dem klassischen Risikomanagement versteht man die „systematische Analyse, Bewertung, Behandlung und Steuerung von Unternehmensrisiken“ (Brauweiler 2015). Es umfasst damit den gesamten Prozess beginnend mit der Risikoidentifizierung und -prävention bis hin zur Risikobewältigung. Im Mittelpunkt steht die Überwältigung und die Minimierung unternehmerischer Risiken. Unternehmen mit einem soliden Risikomanagement werden tendenziell früher auf potentiell gefährliche Situationen aufmerksam gemacht, sodass dem Top-Management genügend Zeit bleibt, mit dem Controlling Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Das Risikomanagement lässt sich als unternehmerischer Prozess illustrieren (s. Abb. 1). Die im Vorfeld festgelegten Ziele und Strategien bilden dabei das Fundament des **Risikomanagementprozesses**. Dazu gehört auch, dass ein maximales unternehmerisches Risiko, die **Risikotragfähigkeit**, bestimmt worden ist.

Risiken werden meist je nach Ursprungsquelle in interne und externe Faktoren zerlegt. In einem weiteren Schritt werden sie dann gem. ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenpotenzials auf einer sog. **Risk Map** (s. Abb. 2) festgehalten. Mit ihrer Hilfe können bestimmte Risiken priorisiert werden. In der akademischen Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, ob dieser Risikokarte nicht auch eine zeitliche Komponente hinzugefügt werden sollte, um zwischen langfristigen und kurzfristigen möglichen werdenden Gegenmaßnahmen unterscheiden zu können. Wir empfehlen, potentiell unmittelbar bevorstehende Risiken farblich hervorzuheben, um zwischen

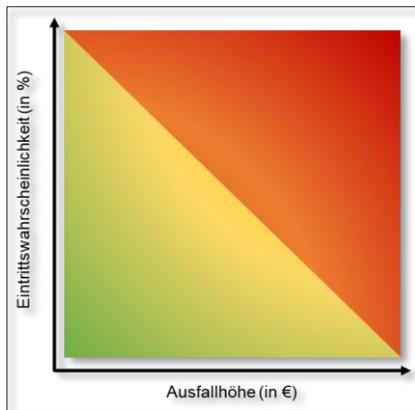


Abbildung 2: Risk Map

den Risiken besser priorisieren zu können. Im Allgemeinen sollten Risiken, die mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet worden sind – unabhängig ihres potentiellen Schadensausmaßes – in ein Frühwarnsystem integriert werden. Im Optimalfall sollte die Variabilität aller Risiken mit steigender Eintrittswahrscheinlichkeit gesenkt werden. Beispielsweise gehört dazu der zeitnahe Ausfall eines für die Produktion unverzichtbaren Zulieferers oder der Defekt von Produktionsanlagen. In der Praxis werden häufig stark spezifische Risiken erst zu spät erkannt; eine Risikobekämpfung ist dann in den meisten Fällen nur noch mit erheblichen Kosten möglich.

Risiken sollten am Kern ihres **Entstehungsortes** identifiziert und bekämpft werden. Deshalb ist es ratsam, das Risikomanagement grundlegend **dezentral** zu organisieren. Entweder dockt man eine Art Stabsstelle an das Top-Management an oder integriert überwiegend alle Funktionen des Risikomanagements in das Controlling. Unabhängig der organisatorischen Ausgestaltung sind beide Fälle nicht vorwiegend zum „managen“ von Risiken da. Vielmehr stellen sie die **Werkzeuge und Tools** für das Risikomanagement zusammen und ermöglichen seine Durchführung auch auf den operativen Ebenen. Darüber hinaus fungiert hier der Controller als Schnittstelle zwischen operativen Abteilungen und Top-Management. Gemeinsam sollten Ziele und das potentiell tragfähige Risiko erarbeitet werden, wohingegen das Controlling Risiken reportet und die Bekämpfung besonders gefährlicher Risiken federführend in die Wege leitet (Romeike & Gleißner 2018).

Erfahrungsgemäß werden Risiken entweder falsch bewertet oder zu spät erkannt. Gem. des Prinzips der **Materiality** ist es ratsam, alle Tatbestände in den Jahresabschluss oder in die Prüfung mit aufzunehmen, die wesentlich sind. Das bedeutet, dass sie aufgrund ihrer Maßgeblichkeit Einfluss auf den Jahresabschluss haben. Die mit hohen Risiken behafteten Tatbestände können so direkt adäquat quantifiziert werden.



Abbildung 1: Elemente des Risikomanagementprozesses (in Anlehnung an Brauweiler & Brauweiler 2014)

Methoden und Werkzeuge im Risikomanagement | Mit den richtigen Tools zum Ziel

Nicht erst seit Corona stehen dem Controller eine Vielzahl analytischer Methoden zur Auswahl, um das Risikomanagement im Unternehmen voranzutreiben. Doch die Praxis zeigt, dass Controller häufig für den Einsatz solcher Methoden nachgeschult werden müssen. Wir wollen uns im folgenden Teil besonders auf die analytischen Methoden fokussieren.

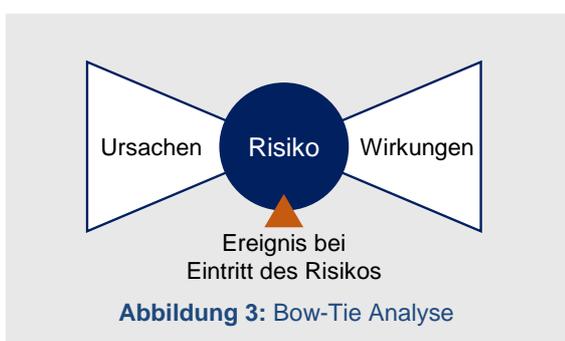
Im Risikomanagement gibt es eine ganze Palette an analytischer Methoden zur Risikoidentifizierung, -analyse und -bewertung. Man kann nicht pauschalisieren, dass es eine beste Methode gibt oder eine solche, die alle Risikoarten oder Ansprüche an die Analyse abdeckt. Vielmehr muss der Controller im Vorfeld wissen, was er untersuchen möchte und welche Daten für ihn nutzenbringend sind. Erst im nächsten Schritt wählt er dann typischerweise sein Analyse-Werkzeug aus.

Grundsätzlich wird zwischen **Kollektions- und Suchmethoden** differenziert. Erstere sind besonders für Risiken geeignet, die aufgrund vergangener Analyse bereits identifiziert worden sind; der Fokus liegt auf der Sammlung und Prüfung von Rohdaten und der **Nutzung von Checklisten**. Im Regelfall erarbeitet der Controller solche Checklisten in Kooperation mit Abteilungen, die eine hohe Risikoanfälligkeit haben. Obwohl Checklisten sehr präzise sind, laufen Unternehmen häufig Gefahr, dass gewisse Risiken teilweise unterschätzt werden. Außerdem spiegelt die Abfrage der Checklisten lediglich eine Momentaufnahme wieder, d.h., dass sie keinerlei Möglichkeiten zur Prognose geben kann. Deutlich mehr Spielraum bietet bspw. eine **SWOT-Analyse**, bei der Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen unter einem bestimmten Gesichtspunkt (z.B. Corona-Krise und die möglichen Auswirkungen auf Kunden, Lieferanten und Systeme) analysiert werden. Es hat sich als besonders wirkungsvoll erwiesen eine solche Analyse regelmäßig (z.B. einmal pro Quartal) als Brainstorming durchzuführen. Bei den Brainstormings sollten die Teilnehmer möglichst heterogen sein, d.h. aus möglichst vielen Abteilungen stammen, um verschiedene Perspektiven einnehmen zu können. Gerade der Analysepunkt 'Bedrohungen' kann dadurch in seiner Breite erfasst werden. Als letzten Punkt der Kollektionsmethoden wollen wir der Vollständigkeit wegen auf **Interviews** (z.B. Experten-Interview) aufmerksam machen.

Zumeist beauftragen heutzutage Unternehmen Dienstleister mit der Erstellung und Durchführung solcher Interviews.

Suchmethoden lassen sich weiterhin unterteilen in **analytische Methoden** und in **Kreativitätstechniken**. Analytische Methoden sind in erster Linie dazu geeignet bislang unbekannte Risikoquellen oder -potenziale zu identifizieren, während Kreativitätstechniken originelle Lösungen ermöglichen, wie z.B. die Analyse zweier nicht verbundener Sachverhalte (Romeike & Gleißner 2018). Zunächst wollen wir uns den analytischen Methoden widmen. Die **Bow-Tie Analyse** (s. Abb. 3) wird in der Praxis häufig verwendet, um die Ursachen von Risiken zu identifizieren. Man stellt folglich einem Ereignis (z.B. ein Risikoeintritt) seinen Ursachen und Wirkungen gegenüber. Damit lässt sich bereits im Vorfeld grob abschätzen, wo Risiken entstehen und welche negative Auswirkungen potentiell auf das betroffene Unternehmen zukommen könnten. Hier lässt sich die **Black-Swan-Theorie** aufführen: Sie ist gekennzeichnet als ein seltenes Vorkommnis, das außerhalb der normalen Vorstellungskraft liegt und gravierenden Einfluss hat. Nach Eintritt wird versucht, das Auftreten erklärbar bzw. prognostizierbar zu machen. Die **Root-Cause-Analyse** ist mit der Bow-Tie Analyse vergleichbar. Die **Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)** ist tendenziell komplexer und wird heute zur Identifizierung von Fehlerquellen und damit zur Reduktion von Risiken angewandt. Die frühzeitige Erkennung und Bekämpfung macht die FMEA heute zu einem unverzichtbaren Begleiter für den Controller. In der FMEA lassen sich mehrere Risiken zusammenfassen und erlaubt dem Controller damit eine gesamtheitliche Risikobewertung für einzelne Abteilungen oder das Gesamtsystem. I.d.R. wird die FMEA mittels Arbeitsblätter durchgeführt; damit ist sie hinreichend formalisiert, kann schnell ausgewertet und ihre Ergebnisse kommuniziert werden. Hauptgegenstand der FMEA ist die Ermittlung von Kennzahlen (Produkt-, Verifizierungs- und Durchschlupfrisiko). Die sog. **Hazard Analysis and Operability Study (HAZOP)** wird genutzt, um zu überprüfen, ob ein Prozess von seinem geplanten Verlauf abweicht; damit ist diese Methode mit der FMEA vergleichbar.

Entscheidend ist, dass der Controller weiß, welche Daten er erheben muss, um Schwachstellen und Risiken identifizieren zu können und dann gemeinsam mit dem Top-Management Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Die Art der Methode ist dabei zunächst zweitrangig.



Schwerpunktthema Szenarioanalyse | Von den Daten zu den Maßnahmen gelangen

Eine Methode, die sich zur Identifikation etwaiger Risiken und Einschätzung ihres Ausmaßes in der Praxis besonders bewiesen hat, ist die Szenarioanalyse. Heute übernehmen zumeist digitalen Anwendungen die Aufgabe der Auswertung.

Durch die Simulation von alternativen Umweltszenarien lassen sich verschiedene Zukunftsmodelle graphisch abbilden. Als bestehendes Werkzeug des analytischen Risikomanagements unterstützt es Controller bei der Einschätzung von Risiken, ihrer graphischen Aufbereitung (s. Abb. 4) sowie Ableitung möglicher Gegenmaßnahmen. Zunächst soll illustriert werden, wie diese im Optimalfall durchgeführt werden sollte:

Zunächst sollte der interne Status quo **analysiert und dokumentiert** werden. Dieser kann auch nur Teilbereiche betreffen oder sich auf Ziel-Kennzahlen (z.B. Umsatz, Kundenentwicklung) beziehen. Dem gegenüber werden dann mögliche Einflussfaktoren gestellt, wobei diese zwischen interne und externe Einflussgrößen differenziert werden. In einem zweiten Schritt sollten **Trends abgeschätzt** werden; das bedeutet, dass auch die Entwicklung der Einflussfaktoren im Zeitverlauf möglicherweise gewichtet werden müssen. Die Ergebnisse der verschiedenen Szenarien sollten dann vorerst ihrer **Schlüssigkeit nach beurteilt** werden. Auf Basis dieser Daten sollte das Controlling nun **Schlussfolgerungen** ableiten, d. h., dass etwaige Stötereignisse und die daraus resultierenden Gegenmaßnahmen auf einzelne Teilbereiche des Unternehmens heruntergebrochen werden sollten. Zuletzt ergeben sich daraus dann **konkrete Zielvorgaben, Aufgaben und Maßnahmen**, die von den verantwortlichen Stellen durchzuführen sind. Je nach Länge der Prognose wird empfohlen, die Entwicklung der Szenarien im Auge zu behalten, ggf. zu adjustieren und die Maßnahmen zu kontrollieren (Horváth et al., 2015).

Grundsätzlich eignet sich die Szenarioanalyse wunderbar in Krisenzeiten, weil sie sehr flexibel einsetzbar ist und an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Zudem lassen sich potentielle wirtschaftliche Schäden abschätzen und ermöglichen eine adäquate Vorbereitung, indem bestimmte Szenarien mit Verursachern, Verantwortlichkeiten und Gegenmaßnahmen verbunden werden. Auf der anderen Seite müssen die Input-Daten sorgfältig ausgewählt werden bzw. ihre Verfügbarkeit ist häufig eingeschränkt. Aber auch in diesem Bereich sind bereits eine Menge an Daten vorhanden, auf die der Controller zurückgreifen kann (z. B. viele Erfahrungsdaten im gesamtwirtschaftlichen Raum).

Für kleinere bzw. übersichtliche Szenarien (oder in kleineren Unternehmen) kann die Szenarioanalyse händisch bspw. in Excel angefertigt werden. Für komplexere Sachverhalte sollte auf externe Software zurückgegriffen werden. In der Praxis bewährte sich besonders das **SAP-Plugin** zur Szenarioanalyse. Als unabhängigen Anbieter können wir an dieser Stelle die Software von **Foresight** empfehlen. Zuletzt hat PwC die Software **Climate Excellence** entwickelt, bei der es sich ebenfalls lohnt, einen Blick hineinzuworfen.

Zusammenfassend sollte der Controller in der gegenwärtigen Corona-Krise die gesamte Unternehmensumwelt (extern) sowie interne Ausfälle und Risiken herausgearbeitet und möglichst quantifiziert haben. Darauf aufbauend sollte er einen langfristigen Recovery-Plan – unter Berücksichtigung gesundheitlicher Vorschriften – entwickeln.

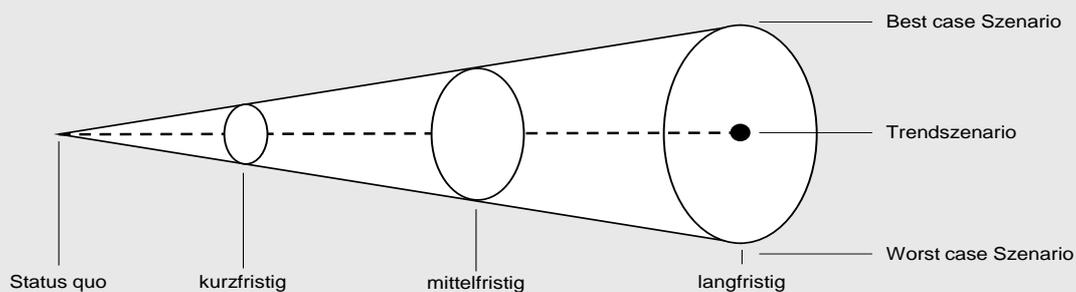


Abbildung 4: Szenarioanalyse

Literaturverzeichnis

- Brauweiler, H. C. & Brauweiler J. (2014). Risk- und Claimmanagement, 2. Aufl. Stuttgart: AKAD.
 Brauweiler, H. C. (2015). Risikomanagement in Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden.
 Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2020). Controlling. München.
 Romeike, F., & Gleißner, W. (2018). Risikomanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Impressum

Herausgeber und Urheberrechte

Internationaler Controller Verein eV
 Ideenwerkstatt
 Prof. Dr. Heimo Losbichler
 Prof. Dr. Ronald Gleich
 Stefan Tobias

Redaktion

EBS Universität für Wirtschaft und
 Recht
 Dr. Jan Christoph Munk
 Rheingastr. 1
 65375 Oestrich-Winkel
 Telefon: +49 (611) 7102-1380
 Telefax: +49 (611) 7102-10-1380
 christoph.munk@ebs.edu

Kernteam der Ideenwerkstatt

Manfred Blachfellner
 Siegfried Gänßlen
 Prof. Dr. Ronald Gleich
 Dr. Lars Grünert
 Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
 Prof. Dr. Heimo Losbichler
 Dr. Jan Christoph Munk
 Prof. Dr. Mischa Seiter
 Karl-Heinz Steinke
 Stefan Tobias
 Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Internationaler Controller Verein eV

Geschäftsstelle
 Münchner Str. 8
 82237 Wörthsee
 Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20
 Telefax: +49 (0) 8153 88 974 - 31
 www.icv-controlling.com
 verein@icv-controlling.com