

„Oft gelesen, nie gemacht.“

Proaktiver Umgang mit Risiken
und Chancen

Professor Dr. Uwe M. Seidel, OTH Regensburg

Agenda

1

Trendthemen im Controlling

2

Controller als Partner im Risikomanagement

3

„10. Operations Efficiency Radar“ (Roland Berger & ICV)

4

„Benchmarkstudie Risikomanagement 2020“ (Deloitte)

5

„Risiken erfolgreich managen“ (WHU)

6

„Risikomanagement Studie 2022“ (inverto)

Thema 1: Trendthemen im Controlling

4. Zukunftsstudie (WHU, 2021)

Ein Blick in die Vergangenheit...

Wie haben sich die Themen, die bereits **2014** in der 2. WHU-Zukunftsstudie als „**Trendthemen 2019**“ erkannt wurden, im Unternehmen tatsächlich entwickelt?

Zukunftsthemen	Bedeutung 2011	Bedeutung 2019 (E)
1 Informationssysteme	5,6	6,1
2 Effizienz & Controlling	5,4	5,7
Business Partner	4,4	5,7
4 Beteiligung strategische Planung	4,7	5,3
5 Interne Kommunikation	-	5,2
6 Controllernachwuchs	4,0	5,0
Cash-Orientierung	-	5,0
8 Volatilität	4,5	4,9
9 Compliance	4,6	4,7
10 Verhaltensorientiertes Controlling	4,0	4,5

Quelle: Zweite WHU-Zukunftsstudie/ WHU-Controllerpanel 2014

Quelle: Schäffer/Weber, Controlling im Wandel, in: Controlling 3/2015, S. 187

Digitalisierungsthemen stehen weiter im Mittelpunkt

Die 4. WHU-Zukunftsstudie zeigt, dass **Krisenmanagement, Volatilität und Risikomanagement** als bedeutender eingestuft werden.

Zukunftsthemen		Bedeutung 2020		Bedeutung 2025 (E)
1	Informationssysteme	5,5	+0,9	6,4
2	Data Management	4,7	+1,6	6,3
2	Digitale Kompetenzen	4,3	+2,0	6,3
4	Effizienz des Controllings	4,9	+1,0	5,9
5	Business Partner	4,7	+0,8	5,5
5	Business Analytics	3,8	+1,7	5,5
7	Digitale Geschäftsmodelle	3,7	+1,7	5,4
8	Qualifizierter Controllernachwuchs	4,3	+1,0	5,3
8	Beteiligung an der strategischen Planung	4,4	+0,9	5,3
10	Krisenmanagement	4,9	+0,3	5,2
10	Volatilität	4,6	+0,6	5,2
10	Risikomanagement	4,4	+0,8	5,2

Thema 2:
Controller als Partner beim
Risikomanagement

Inhalte der Controllertätigkeit laut Controller-Leitbild der IGC

Der Standardsetter IGC sieht den Controller als „**single source of truth**“

CONTROLLER-LEITBILD

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller ...

1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Statements zeigen Best Practice-Ansätze

International Group of Controlling (IGC)

Controlling-Prozessmodell 2.0

Leitfaden für die Beschreibung
und Gestaltung von Controlling-Prozessen
2. Auflage



International Group of Controlling (IGC)

Controlling-Prozesskennzahlen

Leitfaden für die Leistungsmessung
von Controlling-Prozessen



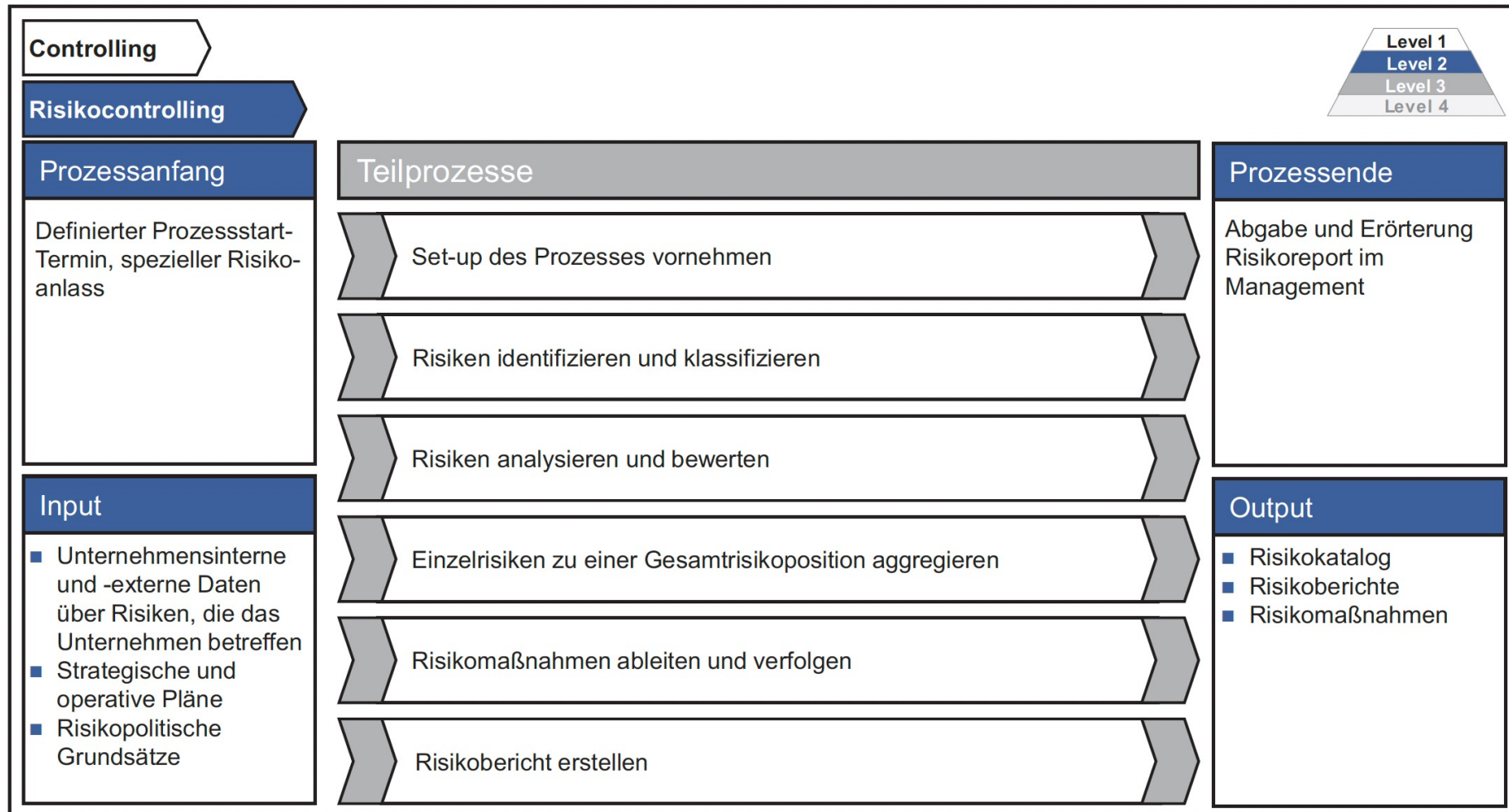
Hauptprozesse folgen dem Controlling-Regelkreis

Für die Hauptprozesse werden auf der 3. Ebene Teilprozesse nach dem Grundsatz **SIPCO** (**S**upplier, **I**nput, **P**rocess, **C**ustomer, **O**utput) formuliert.

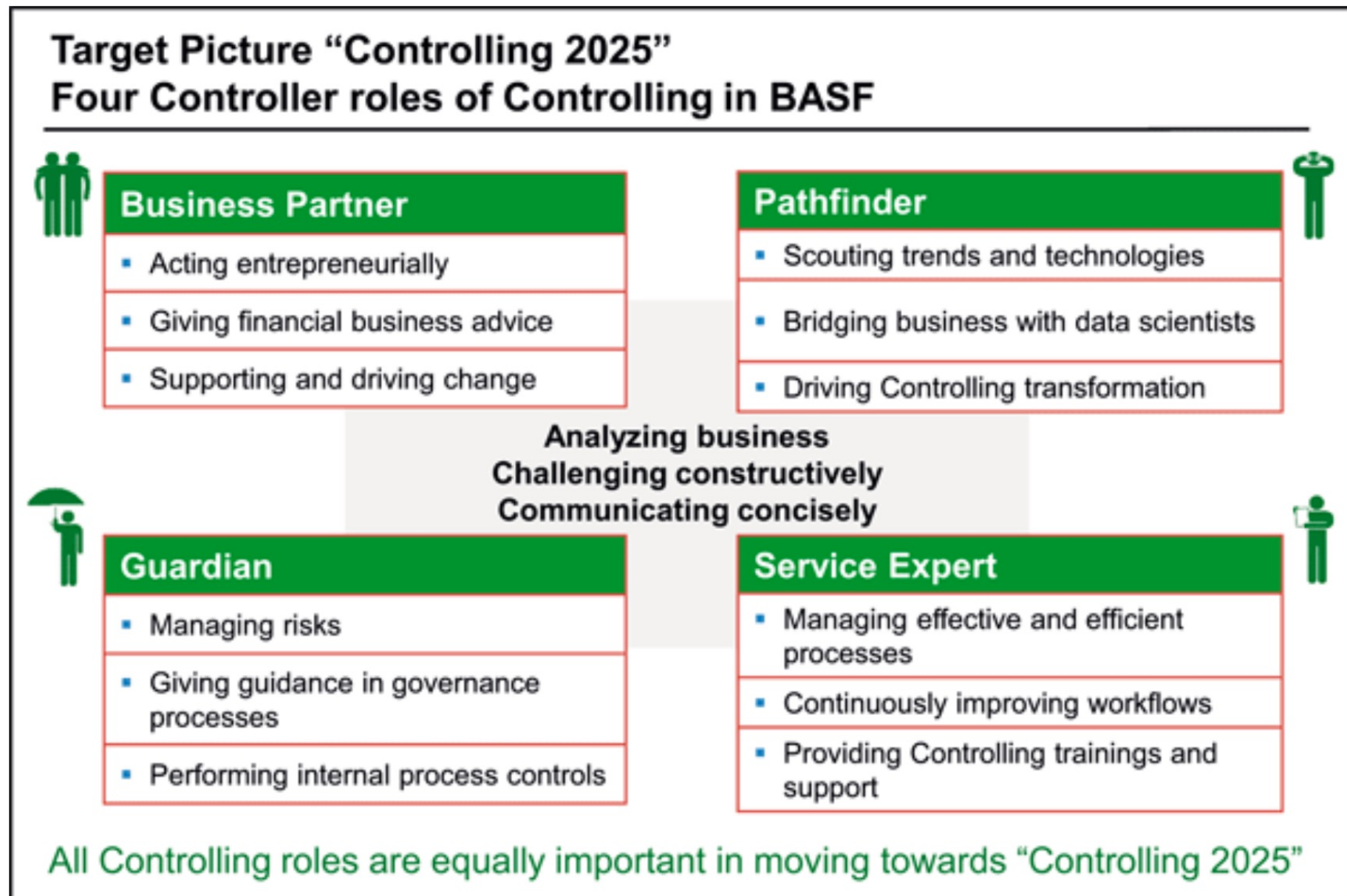


Controlling-Prozessmodell 2.0 der IGC

Der **Controlling-Hauptprozess "Risikomanagement"** zeigt die Notwendigkeit im Rahmen eines wirkungsvollen Controlling-Instrumentariums.



Rollen innerhalb des Controllings der BASF



Rollen innerhalb des Controllings der BASF

Rolle	Erläuterung
Business Partner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sparringpartner und ökonomisches Gewissen des Top-Managements ▪ Treiber von Veränderungen (Change Agent) ▪ Nutzer von Informationen
Service Expert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündelung von Controlling-Dienstleistungen (z.B. Reporting, IT-Themen) ▪ Wiederkehrende Tätigkeiten ▪ Hohe Fachkompetenz
Guardian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governance-Themen ▪ Transfer Pricing ▪ Risikomanagement
Pathfinder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scouting-Rolle ▪ Konzeptionelle Ausarbeitungen ▪ Innovationsorientierung, technisches Know-How, statistische Kenntnisse ▪ Bindeglied zwischen kaufmännischen Entscheidungsträgern und spezialisierten Analysten
Data Scientist	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung der Analysen ▪ Statistikexperte ▪ BI- und Analytics-Experte

Thema 3:
„10. Operations Efficiency Radar“
(Roland Berger & ICV, 2019)

Überblick über die Hauptrisiken

In den Jahren bis 2019 hatten Unternehmen ein stabiles wirtschaftliches und politisches Umfeld - **die Risiken steigen jedoch.** „Vorbereiten auf den Abschwung“



1 Decreasing political stability

- Sovereign debt crisis** ————— 3.7% yield on govt. bonds
- Uncontrolled BREXIT** ————— GDP risk of -4% (UK/IR)²⁾
- European banking woes**
- Deteriorating Chinese outlook** — Weakest GDP growth since 1990³⁾
- Latest EU regulations on CO₂**
- Trade wars and tariffs** ————— -0.5% global GDP risk⁴⁾
- Smoldering Crimea conflict**
- Rise in populism**

When will political risks impact economic growth?



How long can insufficiently prepared corporates survive?



2 New technologies and a VUCA¹⁾ environment



3 Financial environment reaching an inflection point

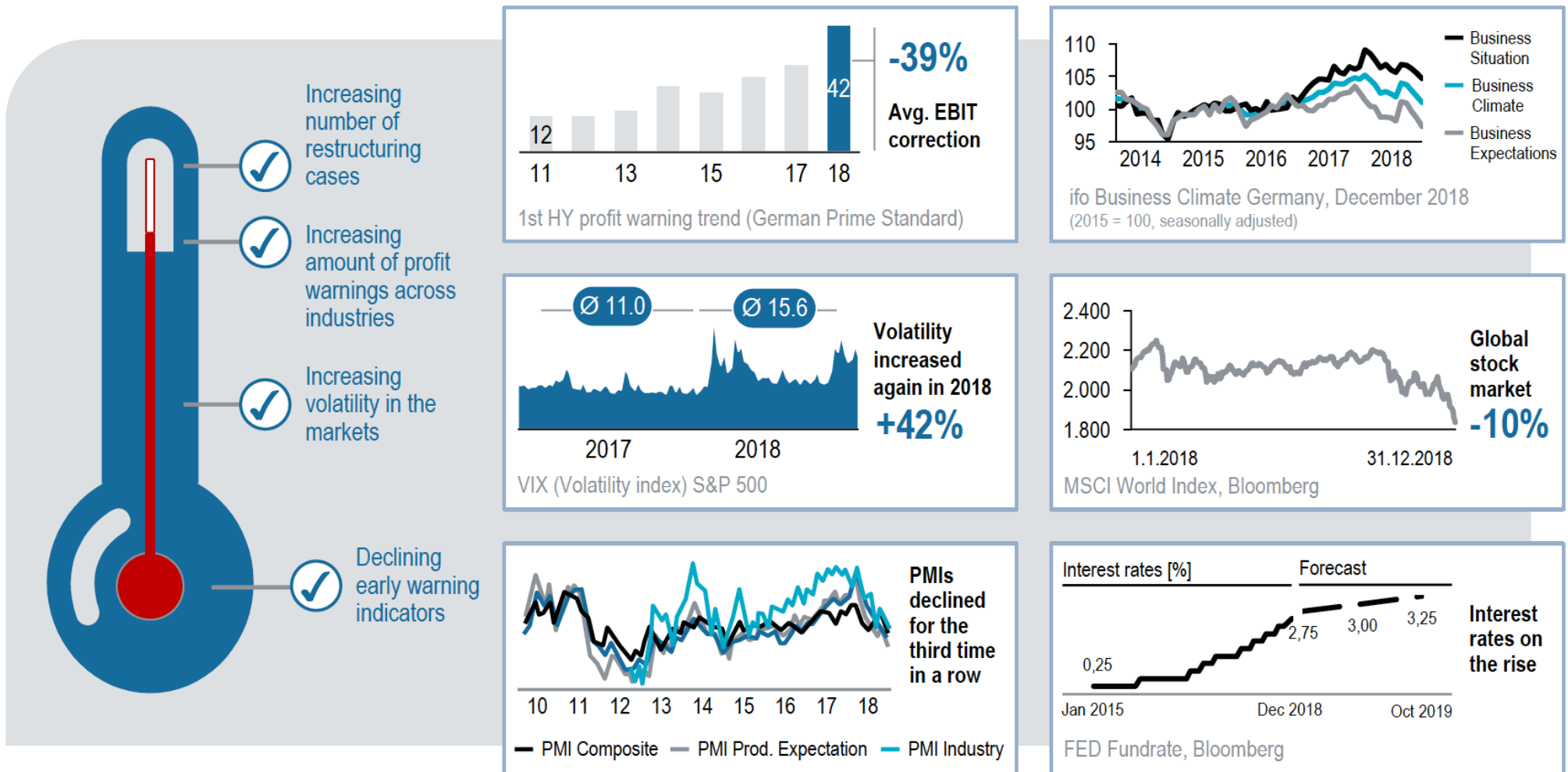
- Further **interest rate rises** in U.S. and Europe
- High share of **speculative grade bonds**⁵⁾
- 3%** interest rate exp. 12/19 (FED)
- 29%** of all rated bonds in 2017
- Oil price volatility**
- Emerging market debt**
- High share market valuations**
- Falling investor confidence**

When will the changed conditions hit banks and investors?

1) VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity 2) GDP fall in % – according to IMF expectations 3) Full year GDP growth, 2018: 6.4 percent year-on-year 4) Acc. to IMF prognosis 09/18 – Risk by 2020 5) Total speculative bond market USD 1.9 tn. Analysis excl. bonds without credit ratings, usually private placements or from smaller companies (c. 43% of bond market)

Unsicherheit in Zahlen

Erste Folgen der fragilen Umwelt waren bereits 2019 sichtbar in einer Reihe **quantitativer Indikatoren** (z.B. EBIT Korrekturen, Volatilitätsindex, Purchasing Managers Index).



Thema 4:
„ Benchmarkstudie
Risikomanagement 2020“
(Deloitte)

Grundelemente des Risikomanagementsystems (RMS)

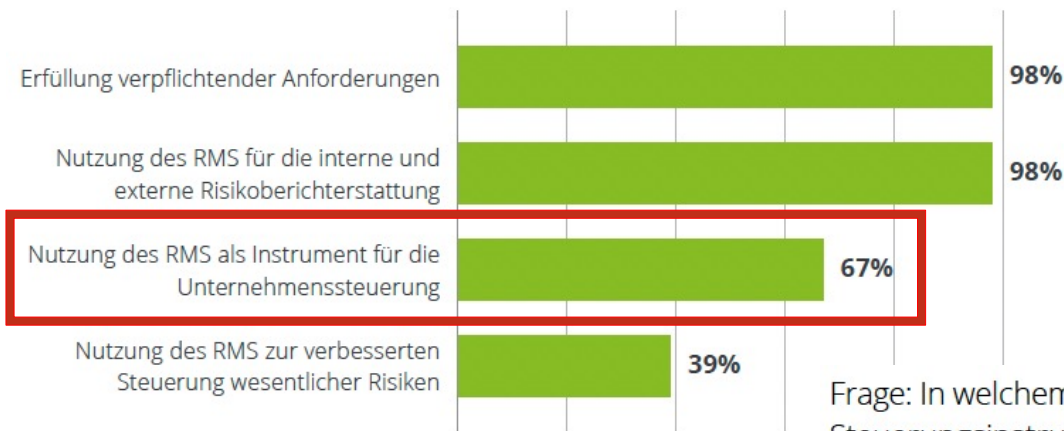
Sie sind definiert Anlehnung an die **Prüfungsstandards (PS) 981** (Prüfung von RMS) **und 340** (Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB) des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW).



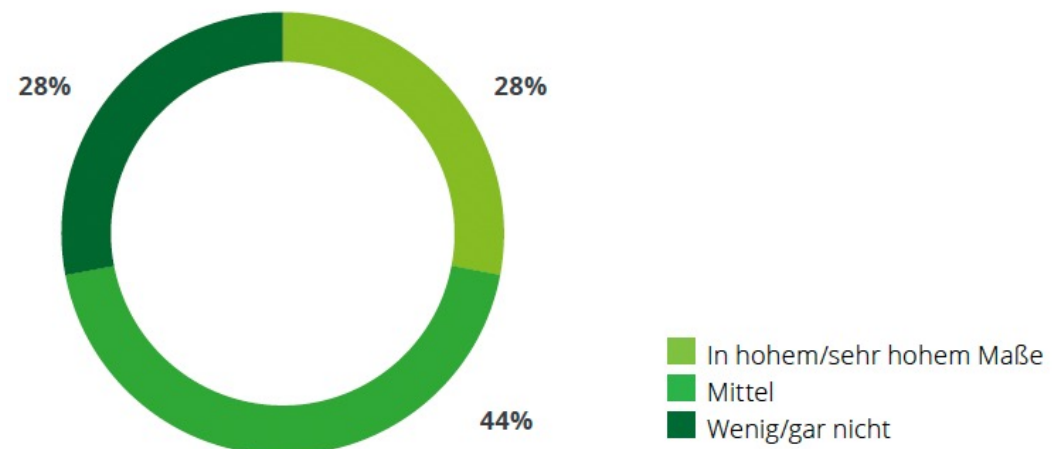
Risikomanagement als Instrument der Unternehmenssteuerung

Der **Mehrwert des Risikomanagements** über die reine Erfüllung gesetzlicher Vorschriften hinaus, ist in den Unternehmen angekommen.

Frage: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit dem eingerichteten Risikomanagementsystem? (Mehrfachantworten möglich)



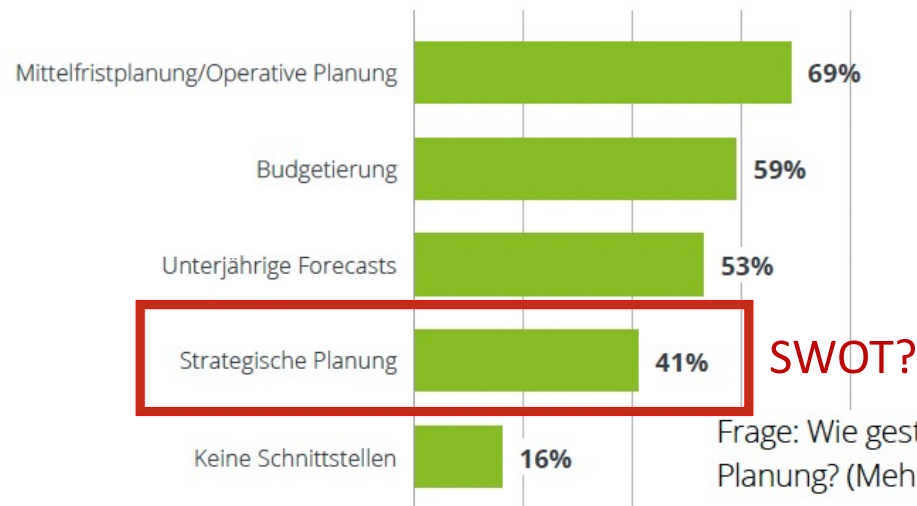
Frage: In welchem Maß unterstützt Ihr Risikomanagement als aktives Steuerungsinstrument das Erreichen der Unternehmensziele?



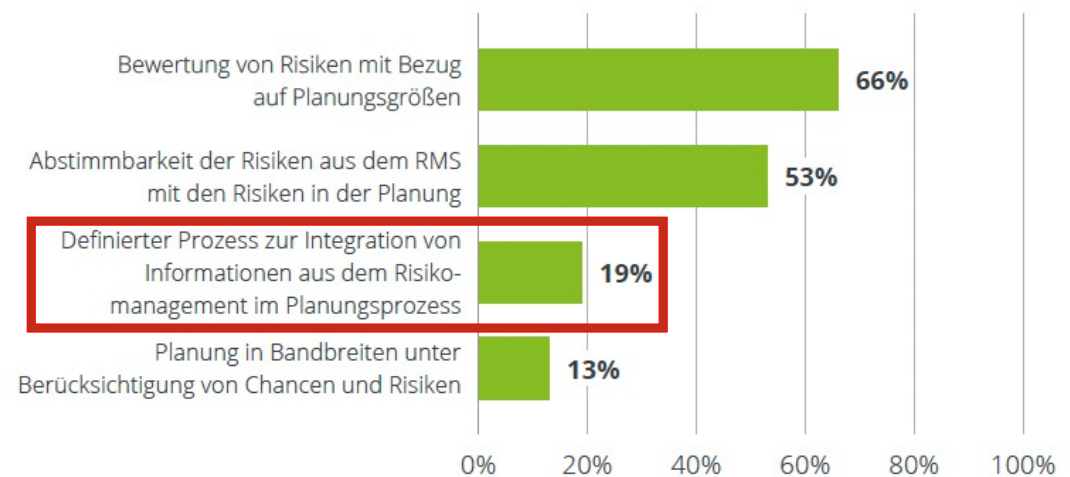
Risikomanagement und Unternehmensplanung

Schnittstellen zu den Planungsprozessen sind vorhanden, sie sind jedoch **weiter ausbaufähig** (z.B. Bandbreitenplanungen mit Ergebniskorridoren).

Frage: Zu welchen Planungsprozessen bestehen Schnittstellen des RMS? (Mehrfachantworten möglich)

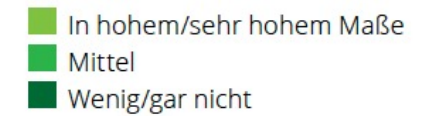


Frage: Wie gestaltet sich die Schnittstelle zwischen RMS und Planung? (Mehrfachantworten möglich)

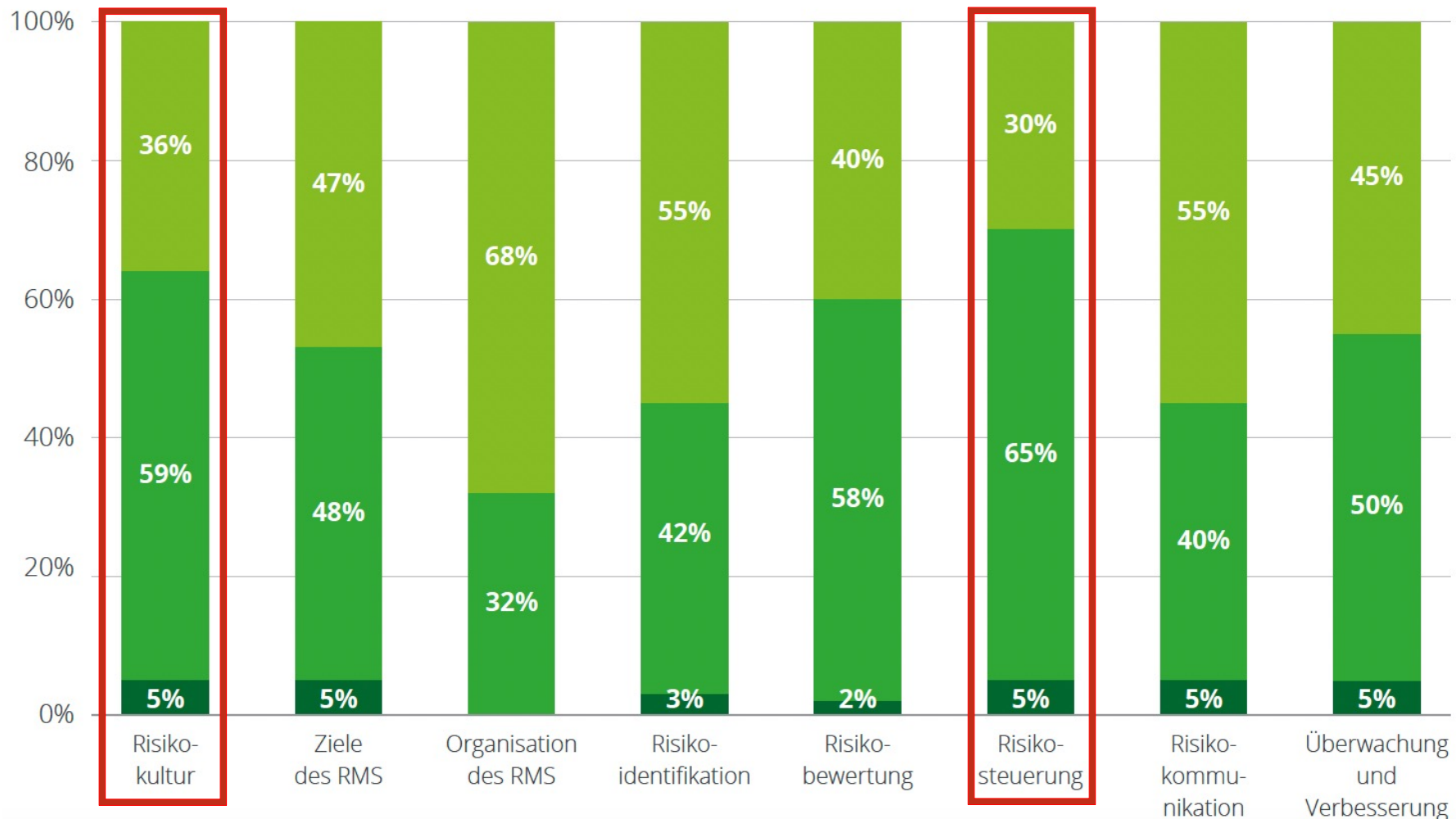


Reifegrad des Risikomanagementsystems

Akute Handlungsbedarfe werden wenig gesehen, dafür gibt es in beinahe allen Bereichen **Optimierungspotenziale**.



Frage: Wie würden Sie den Ausgestaltungsgrad der Grundelemente Ihres Risikomanagements einschätzen?

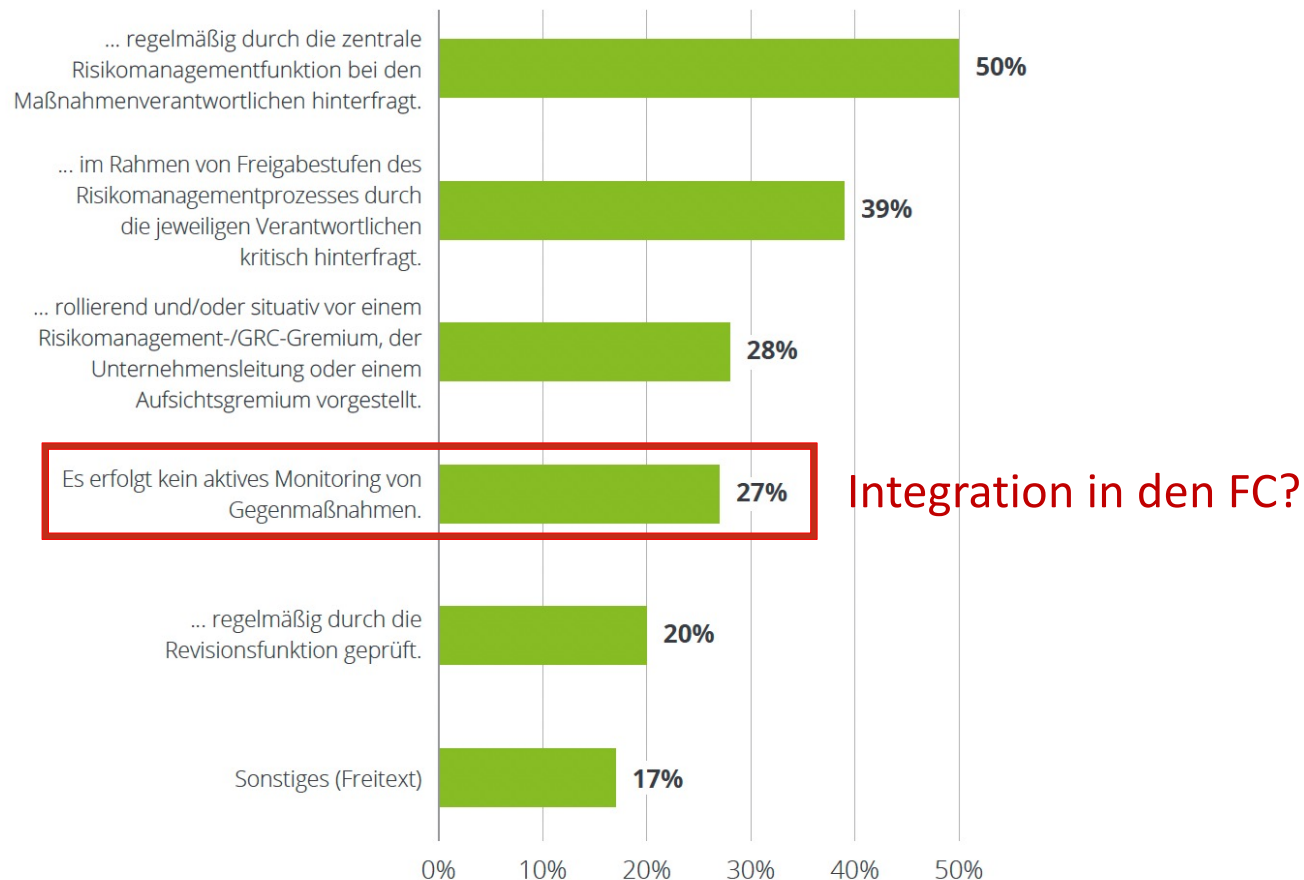


Optimierungspotenziale im Detail

Insbesondere bei der **Förderung einer Risikokultur** und der laufenden **Steuerung von Risiken** besteht Verbesserungsbedarf.

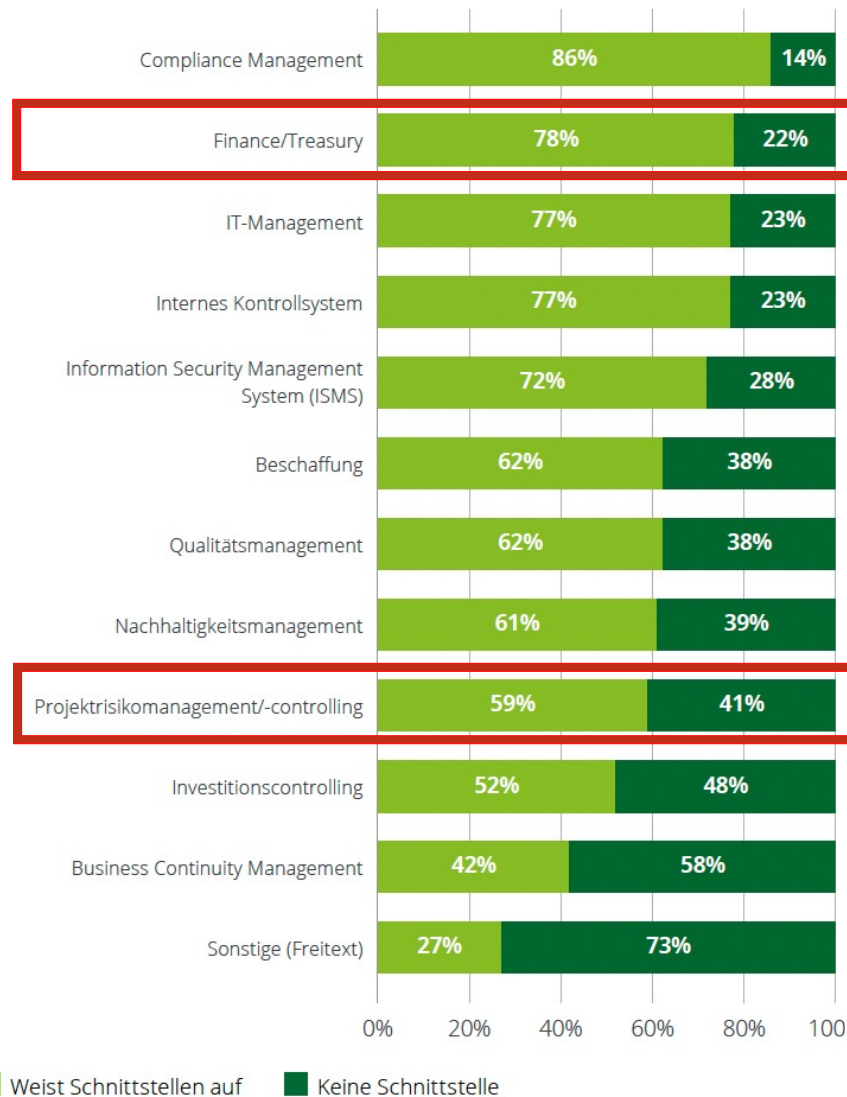
Frage: Inwiefern erfolgt ein Monitoring von Status, Angemessenheit und Wirksamkeit von Maßnahmen zur Risikosteuerung?
(Mehrfachantworten möglich)

Maßnahmen zur Risikosteuerung wesentlicher Risiken werden ...



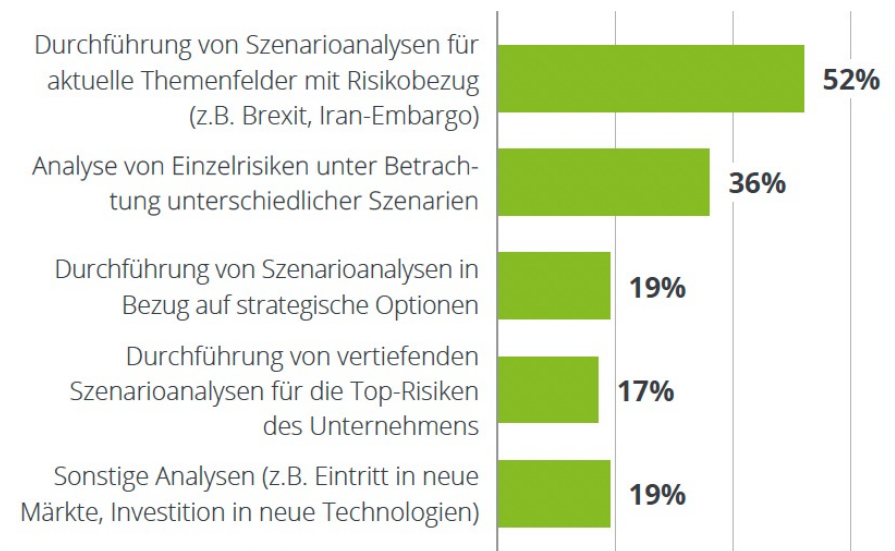
Integration des RMS in andere Steuerungssysteme

Frage: Zu welchen Governance- und Steuerungssystemen weist das RMS eindeutige Schnittstellen zwecks Nutzung von Synergien und Definition eindeutiger Abgrenzungen auf? (Mehrfachantworten möglich)



Der wesentliche Erfolgsfaktor für Szenarioanalysen ist eine hinreichende und detaillierte Datenbasis.

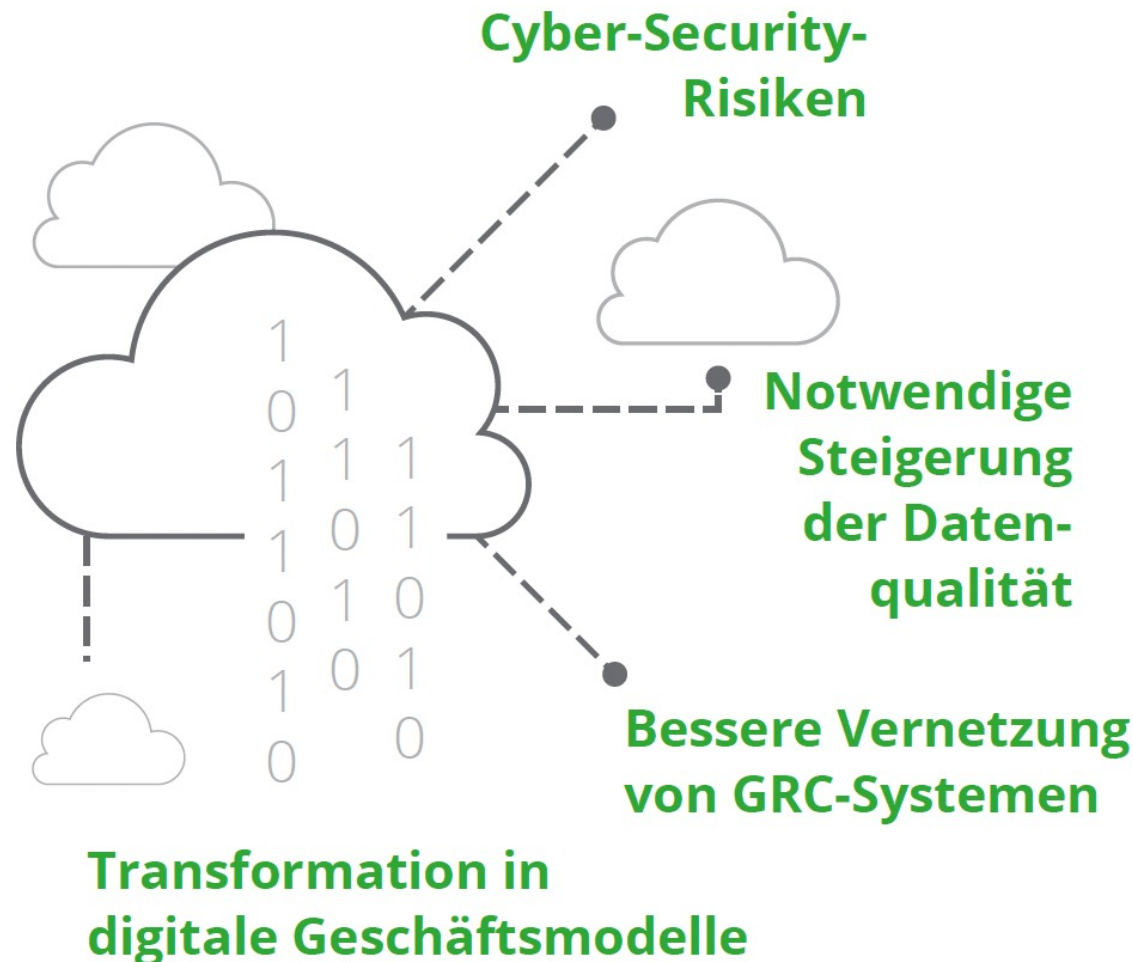
Frage: Inwiefern werden Szenarioanalysen im Rahmen des RMS genutzt? (Mehrfachnennungen möglich)



Nebeneinander von Group-, Unternehmens- und Projekt-RM?

Herausforderungen für das Risikomanagement

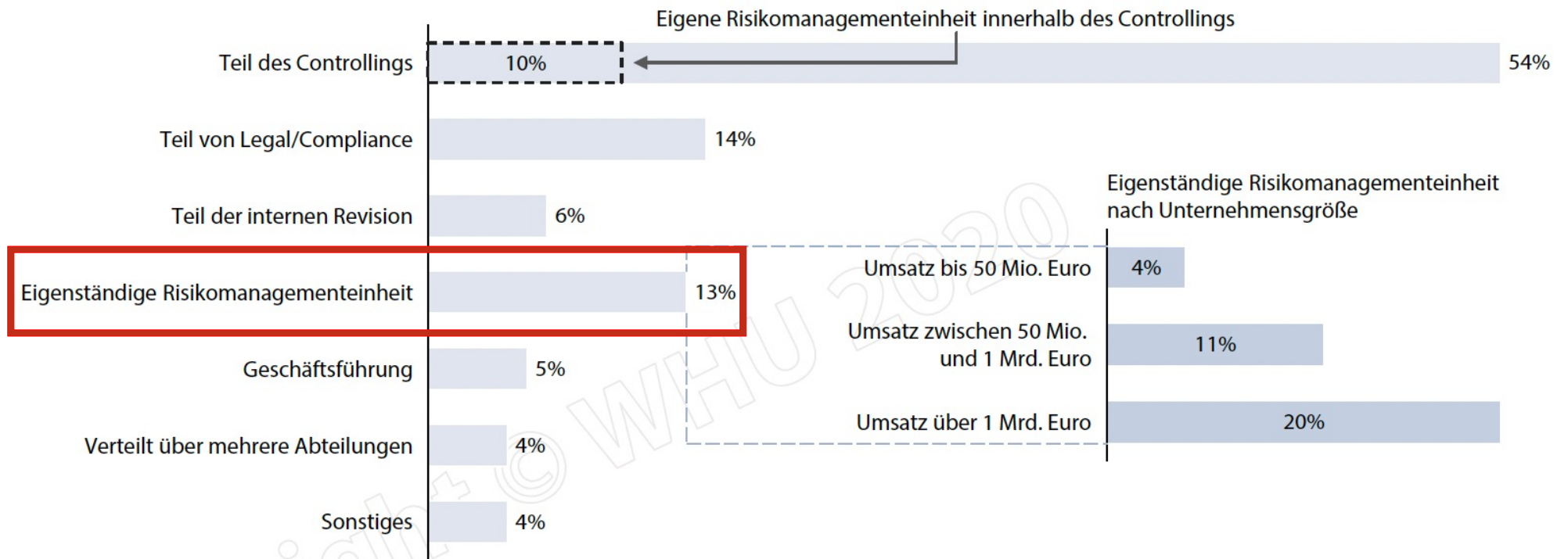
Die **digitale Transformation** liefert zahlreiche Ansatzpunkte, um das bestehende Risikomanagementsystem auf dem Prüfstand zu stellen und fortzuentwickeln.



Thema 5:
„Risiken erfolgreich managen“
(WHU, 2020)

Organisatorische Einordnung im Unternehmen

Überdurchschnittlich häufig ist **Risikomanagement im Controlling verankert**, teilweise in Form einer eigenen Risikomanagementeinheit.



Aufgaben von Controllern im Risikomanagement

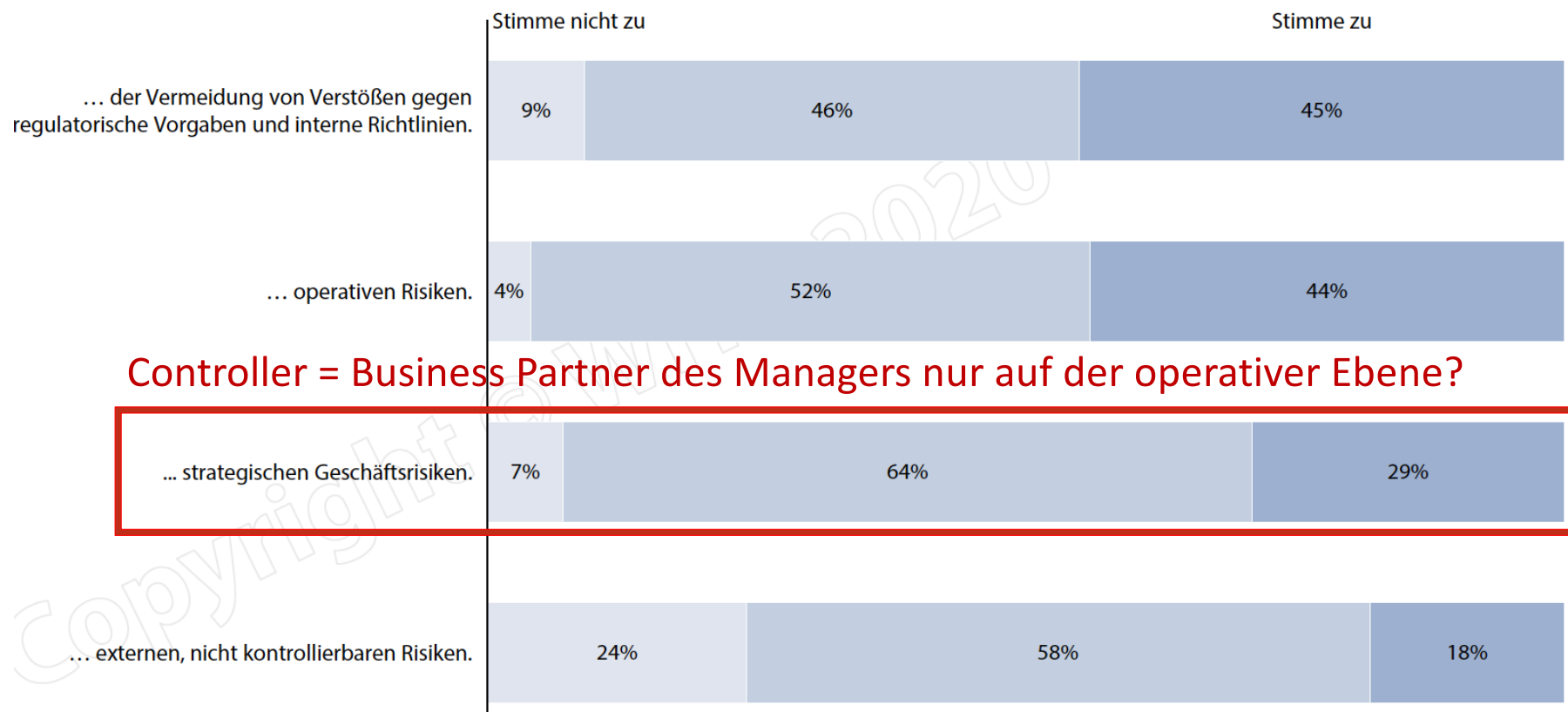
Selbst wenn Risikomanagement im Controlling eingebunden ist, ist häufig eine **fehlende Einbindung der Controller beim Treffen konkreter Entscheidungen und Maßnahmen** festzustellen.

In meinem Unternehmen ...	Risikomanagement im Controlling verankert	Risikomanagement nicht im Controlling verankert
... stellen Controller sicher, dass die Ergebnisse der Risikoprozesse dokumentiert und berichtet werden.	42%	11%
... stellen Controller Methoden und Prozesse für das Management von Risiken bereit.	36%	12%
... quantifizieren und bewerten Controller die identifizierten Risiken.	40%	17%
... beobachten Controller die Entwicklung der strategischen Risiken.	23%	5%
... überwachen Controller die relevanten Frühwarnsignale.	32%	15%
... kontrollieren Controller die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen im Risikomanagement.	30%	18%
... stellen Controller sicher, dass konkrete Entscheidungen und Maßnahmen getroffen werden.	23%	11%

Controlling = Entscheidungsunterstützung?

Schwerpunktmäßig betrachtete Risikokategorien

Strategische Geschäftsrisiken und externe, nicht kontrollierbare Risiken stehen vielen Unternehmen weniger im Fokus des Managements. Der **Schwerpunkt** liegt bei der **Steuerung operativer Risiken**.



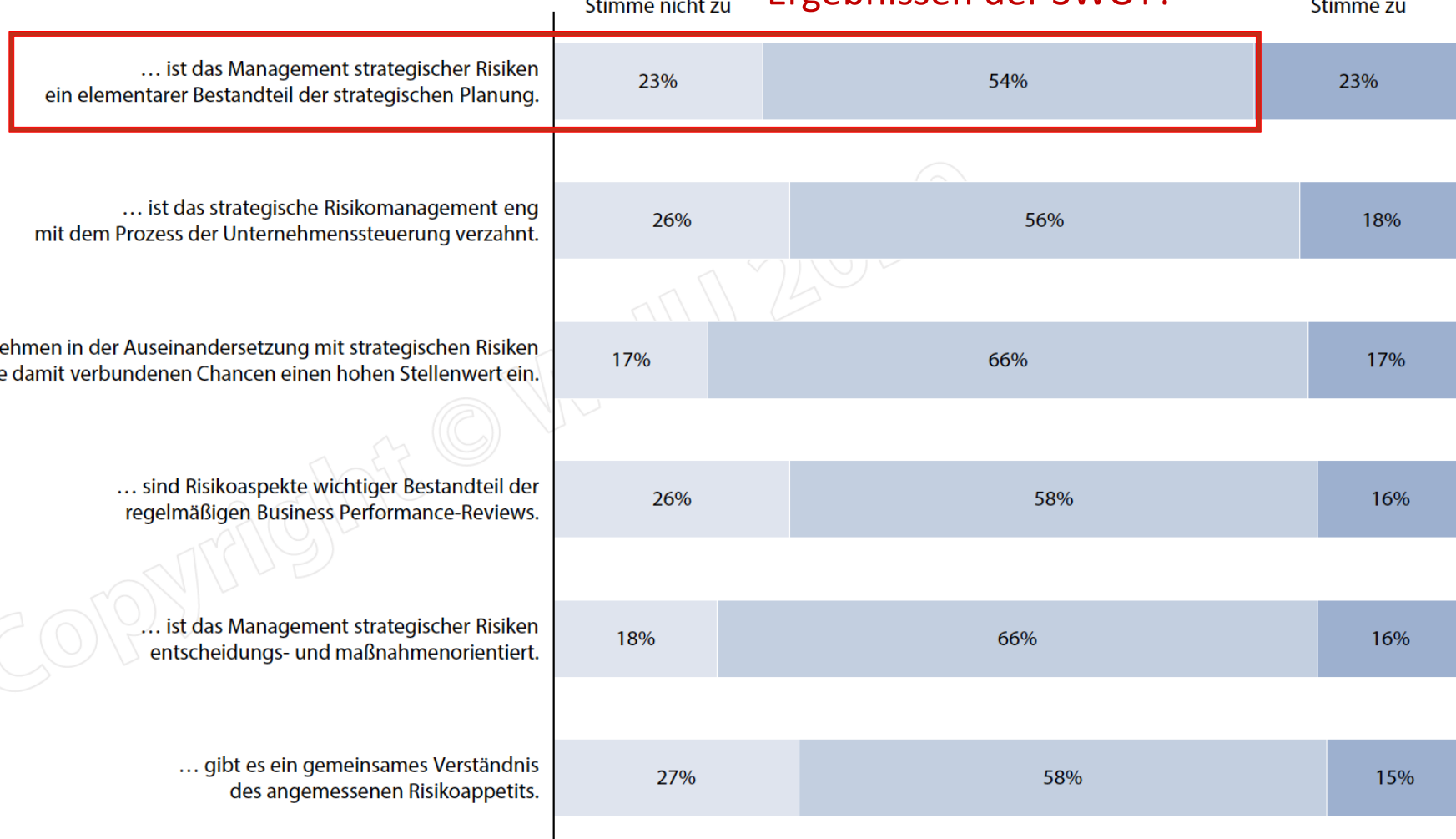
Controller = Business Partner des Managers nur auf der operativer Ebene?

Management strategischer Risiken

In den meisten Unternehmen gibt es im Management strategischer Risiken noch großes **Gestaltungspotenzial**.

Was passiert mit den
Ergebnissen der SWOT?

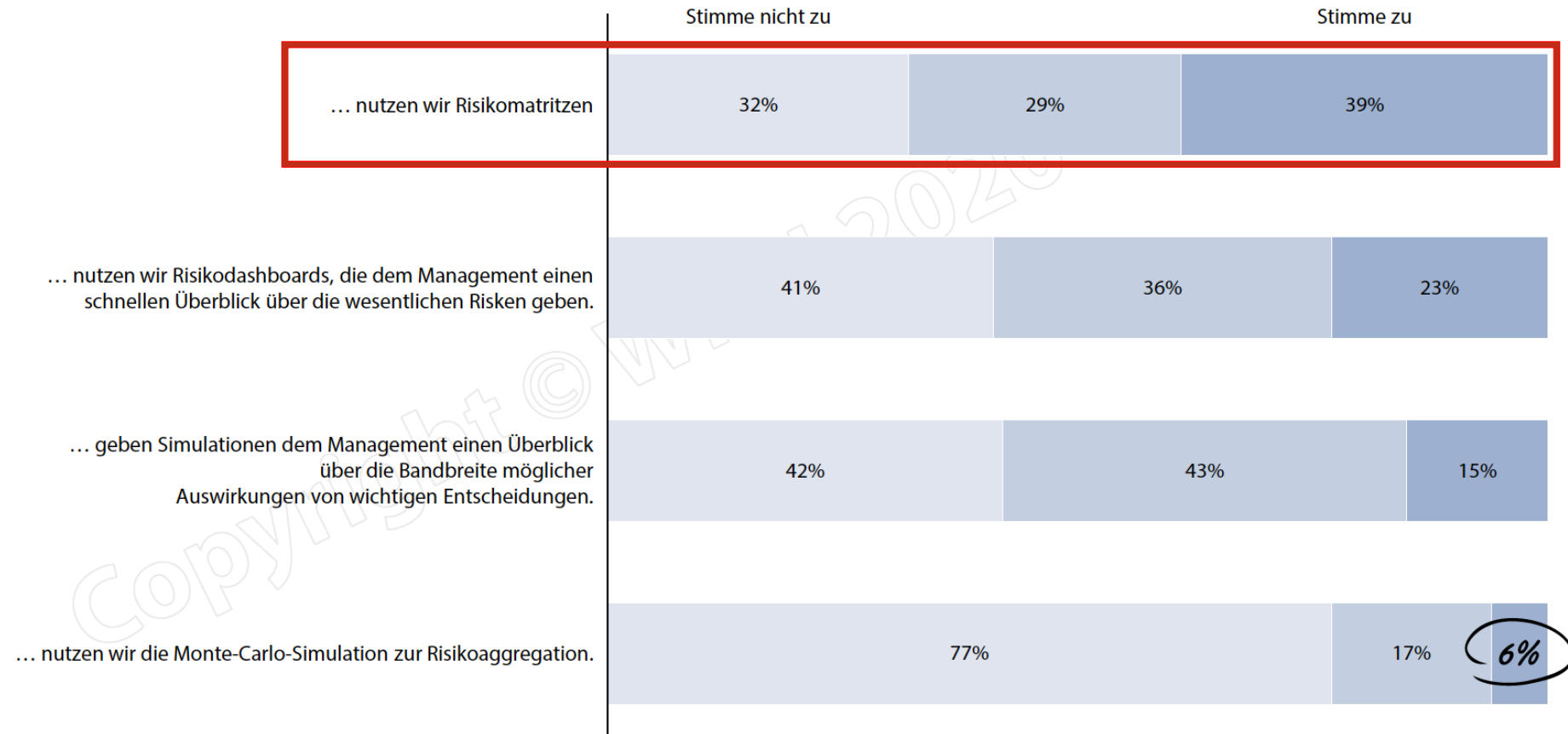
In meinem Unternehmen ...



Verbreitung von Tools im Risikomanagement

Entgegen vieler Aussagen wird die **Monte-Carlo-Simulation** nur in einem sehr kleinen Teil der Unternehmen genutzt. Am weitesten verbreitet sind die „traditionellen“ Risk Maps.

Visualisierung hat Vorrang vor Simulation?

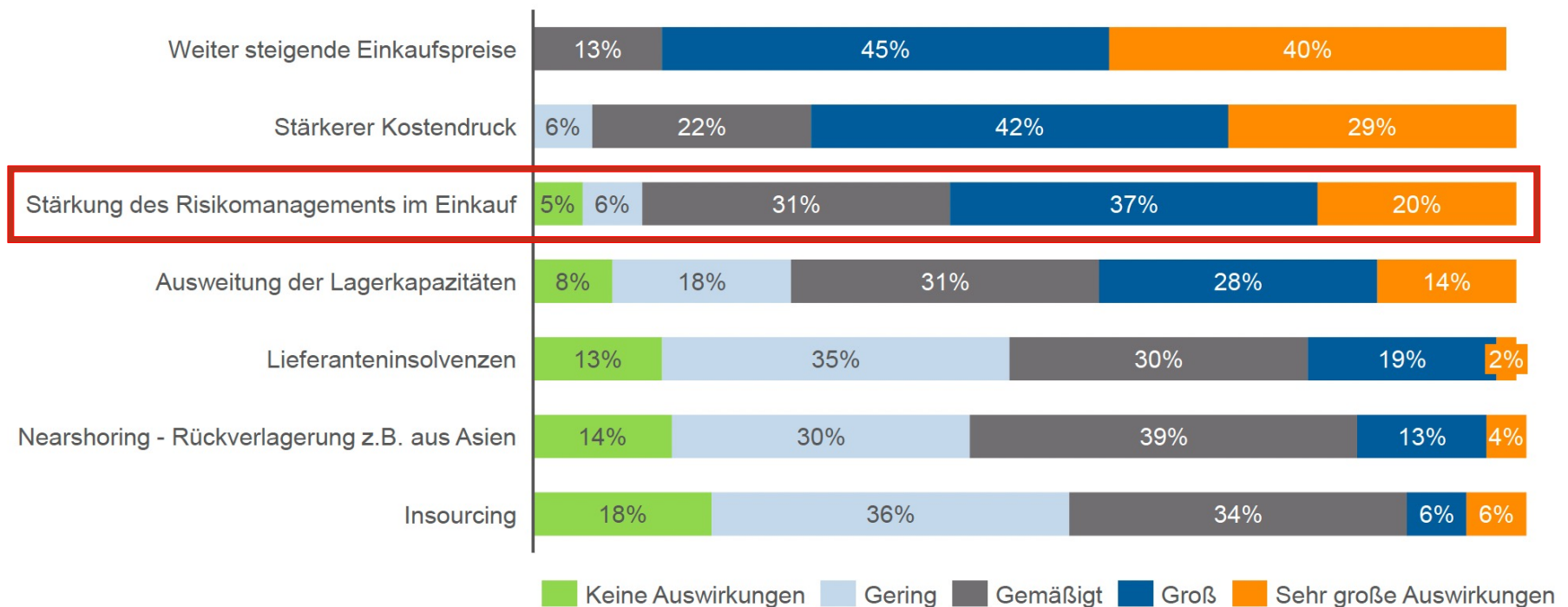


Thema 5:
„Risikomanagement Studie 2022“
(INVERTO)

Wirtschaftliche Folgen für den Einkauf

Versorgungs- und Preisrisiken (Preisanstieg bei Vorprodukten und steigende Energiekosten) stellen die wesentlichen Risiken dar.

Frage: Welche weiteren Auswirkungen erwarten Sie aufgrund der Pandemie und der daraus resultierenden wirtschaftlichen Lage für Ihren Einkauf?



Hauptgründe für Versorgungsengpässe

Die meisten Teilnehmer waren durch **Kapazitätsengpässe bei Lieferanten** und **Verzögerungen im Schiffsverkehr** von Versorgungsengpässen betroffen.

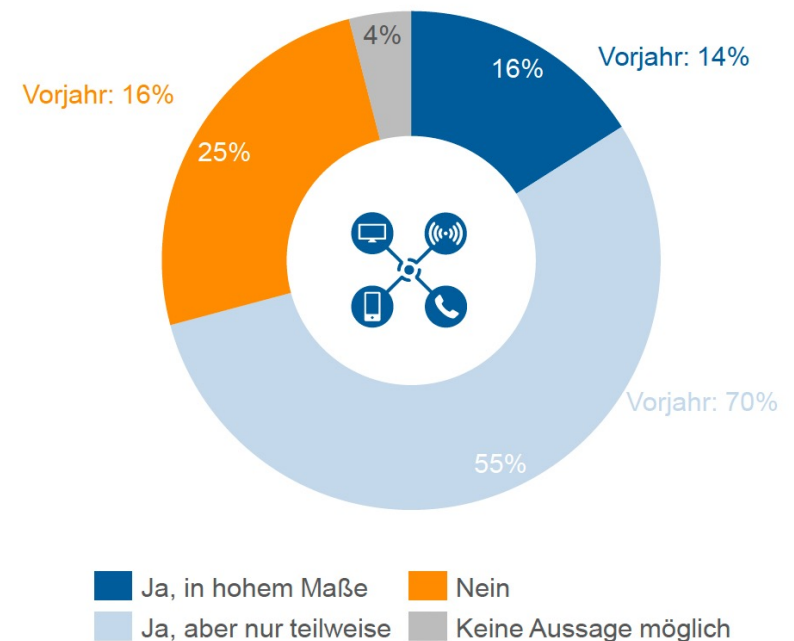
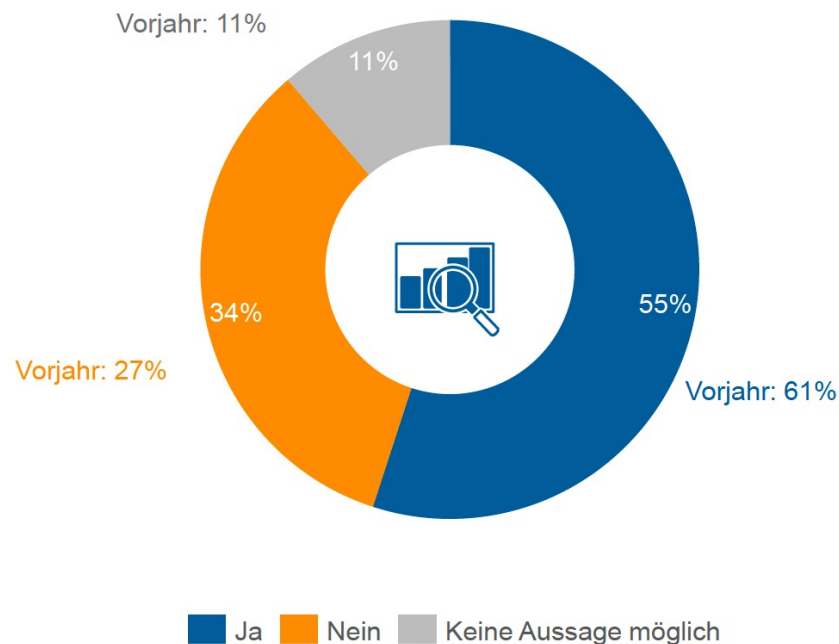
Frage: Waren Sie in den letzten 6 Monaten von Versorgungsengpässen betroffen?
Wenn ja, was waren die Hauptgründe?



Risikoerfassung und –bewertung

Wenngleich mehr als die Hälfte der Teilnehmer ihre Risiken systematisch erfassen, ist die **Nutzung digitaler Werkzeuge** zum Umgang mit Risiken ausbaufähig.

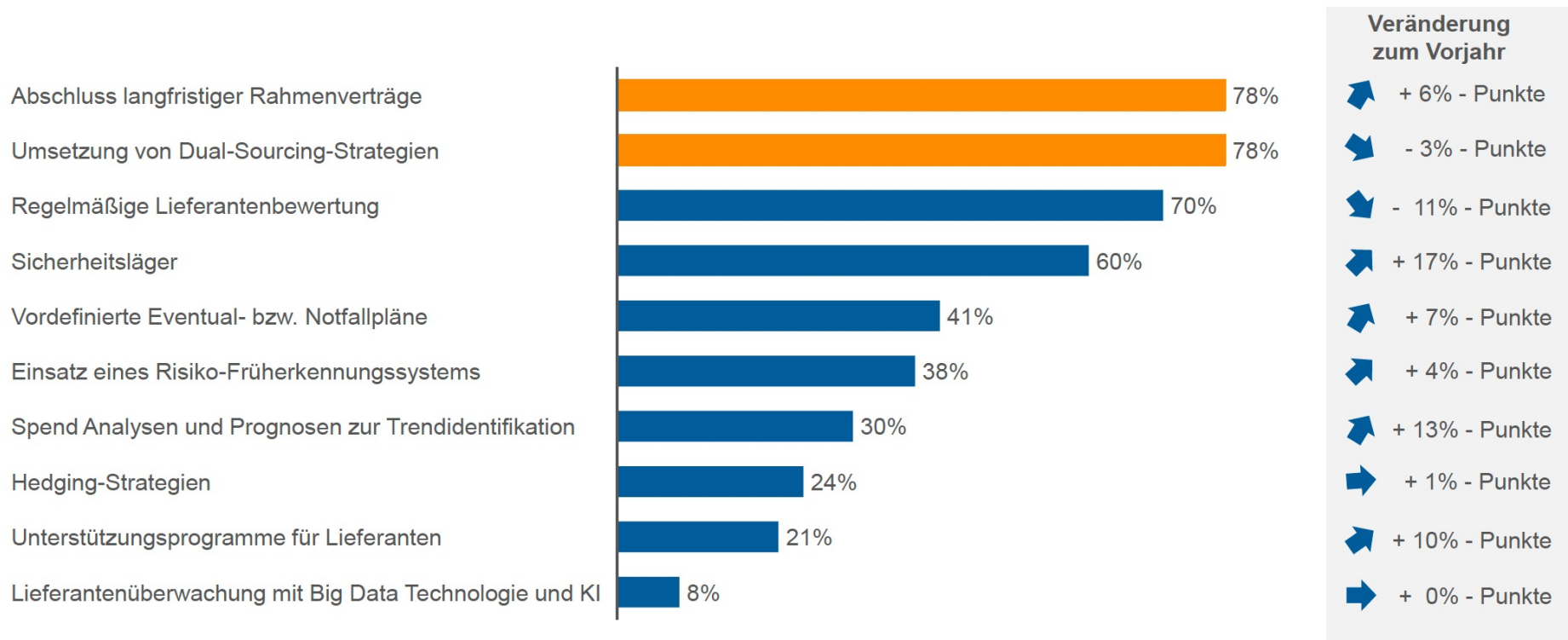
Frage: Erfassen und bewerten sie Risiken systematisch? Wenn ja, nutzen Sie digitale Tools zur Erfassung von Risiken?



Risikosteuerung

Zur Reduzierung von Beschaffungsrisiken werden die „klassischen“ Maßnahmen genutzt.

Frage: Mit welchen Maßnahmen begegnen Sie Beschaffungsrisiken?

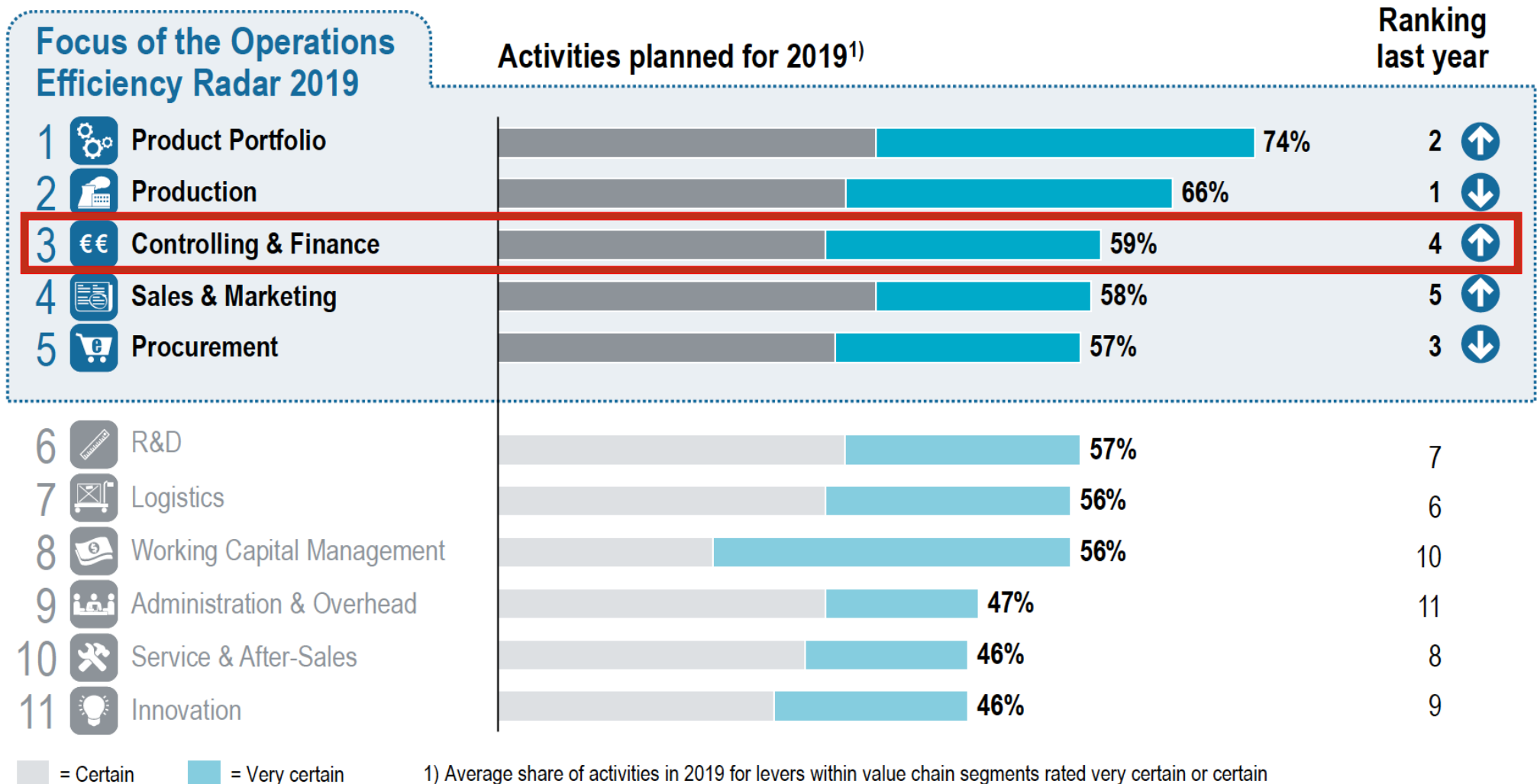


Zusammenfassung und Ausblick

Die Agenda der Top-Themen verändert sich laufend

70% der Unternehmen legen 2019 ihren Fokus auf ihr Produktportfolio.

„Controlling & Finance“ stieg im Fokus der CFOs von Platz 4 (2018) auf Platz 3 (2019).



Immer weniger wird planbar...

Volatility – hohe Veränderungsgeschwindigkeit, hohe Schwankungsbreite

Uncertainty – Unsicherheit durch überraschende Veränderungen

Complexity – wenig nachvollziehbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Ambiguity – Mehrdeutigkeit von Informationen und Beobachtungen



- Zahlen, Daten, Fakten
- klare Antworten
- eindeutige, „richtige“ Entscheidungen

Erfordert valide Informationen.

- Unschärfe wird akzeptiert
- „*Ich weiß es nicht genau*“ ist eine akzeptable Antwort
- kleine Schritte statt großer Wurf

Erfordert andauerndes Mikro-Feedback und Wissen über den Kontext.

Ergänzende Folien

Potenziale von Big Data im Controlling (Auszug)

Big Data im Controlling-Hauptprozess “Bwl. Beratung und Führung“