



Management-Summary vom FK Event, 10.5.2022

von Marina Hein, aktives FK DCC Mitglied

Ein ausgefeiltes RISIKOMANAGEMENT-SYSTEM verzahnt mit der Finanzplanung

1. Diese Experten haben zum Thema Risikomanagement-System referiert:

Uwe Seidel, Professor für Betriebswirtschaft an der OTH Regensburg und aktives Mitglied im FK Digital Controlling Competence

Pascal Speicher, Fachkreismitglied Digital Controlling Competence, 20 Jahre Erfahrung im Controlling mit beruflichen Stationen bei Thyssen Krupp und Villeroy & Boch. Seit April 2022 Country Manager Germany bei smartPM.solutions

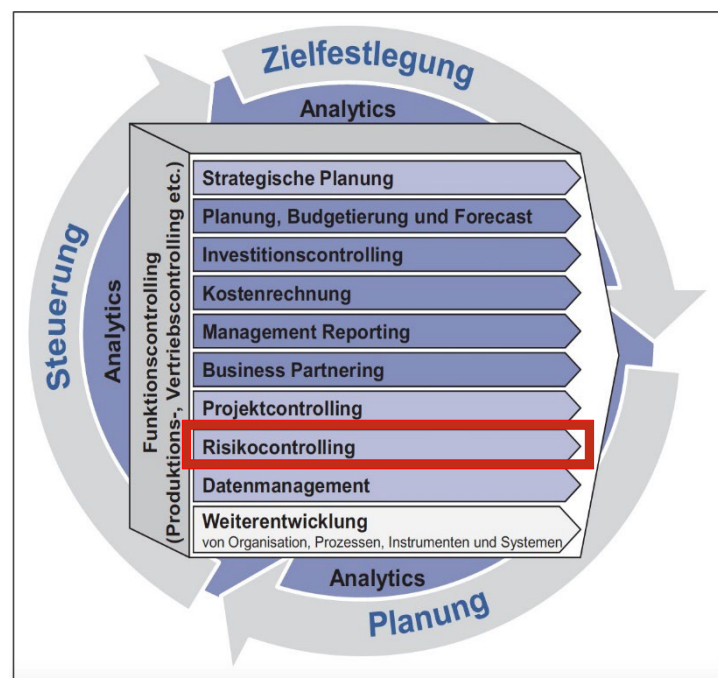
2. Worum es am 10.5.2022 bei FK DCC ging...

2.1 „...Risikomanagement ist des Controllers ureigener Job ... aber ob das dann auch so praktiziert wird ...?“

Uwe Seidel legt in seinem Vortrag den Finger in die Wunde und zitiert ein paar Studien und Modelle, in denen das Thema Risikomanagement fixer Bestandteil der Controller-Tätigkeit ist bzw. sein sollte. Risikomanagements und -controlling liegt immerhin in den Top 10 der aktuellen WHU Studie. Es zählt also zu den Controlling-Kernprozessen, aber ob das jeder weiß?

Von der ICV-Definition des Controllerprofils bis hin zu Controlling-Rollen – **überall findet sich das Risikocontrolling als ureigener Job des Controllers**¹. Uwe Seidel zeigt zahlreiche Literaturquellen und Studien² zur Relevanz des Risikomanagements³ und fragt dann die Teilnehmer der Fachkreisveranstaltung: „Welche Risiken erfasst ihr aktuell“. Man sieht schon in kleiner Runde, dass das **Risikomanagement aktuell nicht Top-of Mind** unter Controllern ist, es sei denn, es ist gesetzlich vorgeschrieben.

Abbildung 1: Quelle: IGC 2017, Controlling-Prozessmodell 2.0, S. 20: Hauptprozesse folgen dem Controlling-Regelkreis. Für die Hauptprozesse werden auf der 3. Ebene Teilprozesse nach dem Grundsatz SIPCO (Supplier, Input, Process, Customer, Output) formuliert



¹ Quellen: International Group of Controlling (IGC und ICV) (2013) Controller-Leitbild; Seufert, Kruk, (2019) Digitale Transformation und Controlling, Haufe Finance Office

² Quellen: Reimer, Schäffer, Weber (2020), 4. WHU-Zukunftsstudie; Reimer, Schäffer, Weber (2020), WHU-Studie Risiken erfolgreich managen; Deloitte, Benchmarkstudie Risikomanagement, 2020; Inverto, Risikomanagement Studie, 2022

³ Quelle: International Group of Controlling (2017) Prozessmodell 2.0

Beim Risikomanagement sind börsennotierte Unternehmen an gesetzliche Vorgaben gebunden. Meist werden die Strukturen und Standards des Risikomanagement-Systems dabei an den Prüfungsstandards der Wirtschaftsprüfer ausgerichtet. Aber selbst dann **fehlt häufig die Vernetzung mit der Finanzplanung** und hilft wenig bei agiler Unternehmenssteuerung. Um diese Integration herzustellen, ist moderne **Controllingtechnologie – ein CPM / BI Tool - notwendig**, um alle Abteilungen und Daten nahtlos zu verknüpfen.

(Die Videoaufzeichnung und Folien des Vortrags von Uwe Seidel gibt es exklusiv für Fachkreismitglieder auf der ICV DCC Wissensplattform – Link wird nach Anmeldung für den Fachkreis nach jedem Fachevent freigegeben)



Abbildung 2: Uwe Seidel provoziert in seinem Vortrag – Wissen Controller, dass das Risikomanagement zum Jobprofil gehört, und erkennen sie den betriebswirtschaftlichen Nutzen eines professionellen Riskmanagement-Systems auch ohne gesetzliche Vorgaben (wie bei börsennotierten Unternehmen)?

Im Risikomanagement-System werden die **Risiken - aber auch Chancen - nicht nur erfasst, bewertet und überwacht, sondern auch deren Einfluss auf GuV, Bilanz und Cashflow ermittelt.** Dies erfolgt in **Szenarioanalysen**, die ein **agile und sichere Unternehmenssteuerung** erlauben. Risikomanagement sollte also eine verpflichtende Aufgabe sein, inkl. interner und externer Berichterstattung, und das zumindest 1 Mal jährlich.

Eine Studie von Deloitte zeigt, dass 67 % der befragten Unternehmen bereits ein Risikomanagement implementiert haben. Der Blick auf die Stichprobe zeigt aber, dass es sich hierbei überwiegend um große, börsennotierte Unternehmen handelt. Bei kleineren Unternehmen und v.a. dem Mittelstand sind es schätzungsweise 30% - da sind sich auch die Teilnehmer am Fachkreistreffen einig.

2.1.1 Risiken sind Teil der Unternehmensstrategie (SWOT) – oder nicht?

„Sind Risiken nicht auch Teil der strategischen Planung und müssen diese nicht konkret formuliert sein, um sie in ein Risikomanagement-System zu überführen?“ fragt Uwe Seidel zurecht. Er schätzt den Anteil an ineffizienten Risikodefinitionen im Rahmen der SWOT Analyse um die 75%. Unter anderem deshalb, weil Risiken im Rahmen der SWOT Analyse gar nicht quantifiziert und gewichtet werden. So werden die Risiken in der Top-Down Planung nicht berücksichtigt, weil keine Verzahnung besteht. Aber auch Bottom-up werden die Risiken nicht beachtet und häufig nur abteilungsintern oder gar nicht erfasst.

Die Empfehlung: Eine Risikokultur im Unternehmen fördern und das Risikomanagement-System mit der Finanzplanung vernetzen– ein komplett integriertes System. Mit der Risikoaggregation kann dann der Einfluss des gesamten Risikopaketes auf ein Unternehmen erfasst werden. Zudem ist die Integration unterschiedlicher Risikoebenen ein Thema - von der Projektebene über die Unternehmens- bis zur Group-Ebene.

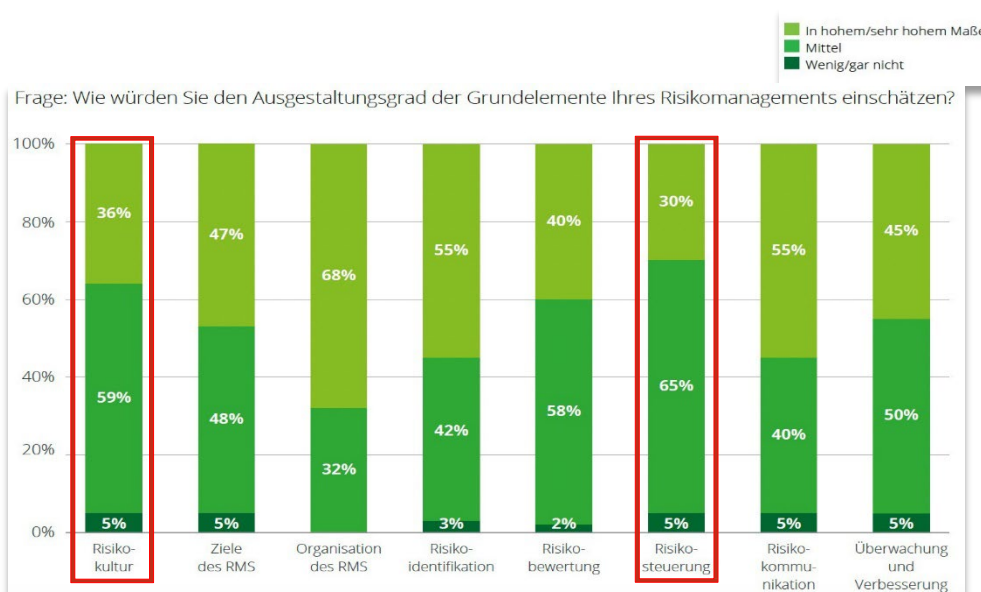


Abbildung 3: Benchmarkstudie Risikomanagement 2020, Deloitte, S.18, Reifegrad des Risikomanagement-systems; Akute Handlungsbedarfe werden wenig gesehen, dafür gibt es in beinahe allen Bereichen Optimierungspotenziale.

Und wer im Unternehmen überwacht das Risikomanagement?

Hier schließt sich der Kreis wieder – das Risikomanagement sollte ein Teil des Controllings sein. Doch eine Studie der WHU zeigt, dass nur knapp mehr als die Hälfte der Unternehmen entsprechend organisiert ist. Der Druck für börsennotierte Unternehmen, ein professionelles Risikomanagement-System aufzubauen, ist groß. Aber wird der betriebswirtschaftliche Nutzen eines solchen RMS auch ohne Druck erkannt?

2.2 „Wir haben in den letzten beiden Jahren ein Risikomanagement-System bei V&B für die ganze Gruppe aufgebaut...“

Als **börsennotiertes Unternehmen** muss Villeroy und Boch ein Risikomanagement-System haben, das den Standards der Wirtschaftsprüfer entspricht. In den letzten beiden Jahren hat Pascal Speicher gemeinsam mit seiner Kollegin dieses Risikomanagement-System in der Softwaretechnologie Unit4 FP&A (prevero) aufgebaut und sich viel Wissen angeeignet. Seit April 2022 bereichert Pascal Speicher das Team von smartPM.solutions und nimmt sein Wissen in diesem Bereich mit. Seine neue Mission: er möchte andere Unternehmen bei der Digitalisierung im Controlling unterstützen. Auf Basis des „Integrierten Risikomanagement-Systems“ von smartPM.solutions führt Pascal Speicher durch die Präsentation und zeigt ein ausgereiftes, standardisiertes und integriertes Risikomanagement-System, das sich flexibel anpassen lässt. Inklusive nahtloser Verzahnung mit der integrierten Finanzplanung.

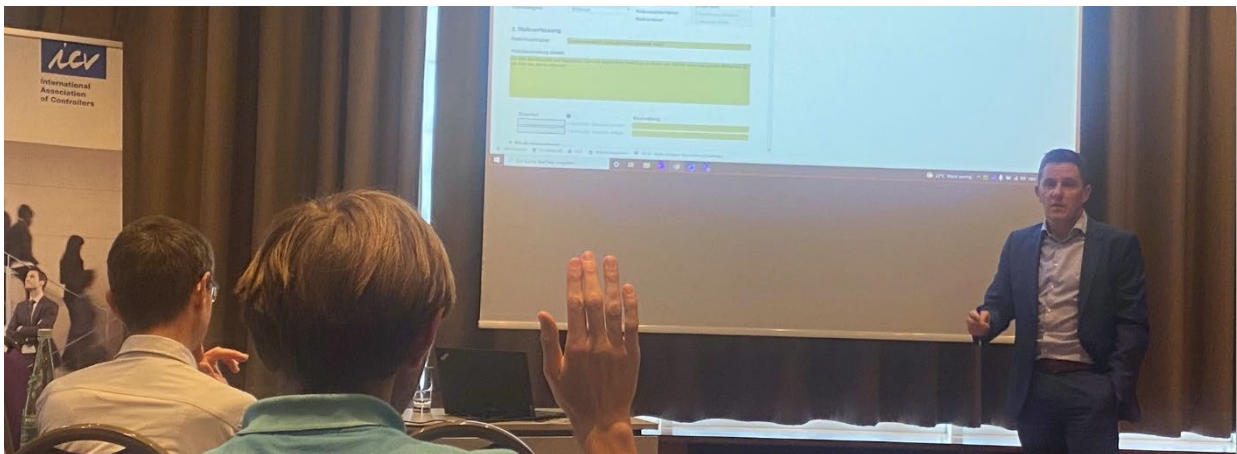


Abbildung 4: Pascal Speicher, bis April 2022 Controller bei Villeroy & Boch zeigte das Risikomanagement-System inkl. Anbindung an die integrierte Finanzplanung – so sieht Digitalisierung im Riskmanagement aus

Zusammenfassend für den Vortrag von Pascal Speicher wird der **Risikomanagement-Workflow in Abbildung 5** herangezogen. Das integrierte System, das Uwe Seidel in seinem ersten Vortrag fordert, wird von Pascal Speicher direkt in der Software vorgeführt. Ein **gelebtes Riskmanagement-System in der Praxis. Integriert sind in das gezeigte Risikomanagement-System:**

- Checklisten, Fragenkataloge, eine Identifikationsmatrix und die SWOT-Analyse als Hilfestellung zur Risikoidentifikation (in der Fachabteilung)
- Risikoerfassung, Analyse und Bewertung zur standardisierten Erfassung von Risiken und deren Quantifizierung

- Risikoprüfung und Freigabe durch die Verantwortlichen. Rollenkonzepte sind in diesem Workflow berücksichtigt.
- Risikoübersicht, -überwachung, -abhängigkeiten sind in Risiko-Dashboards abgebildet (siehe Abbildung 6) Risikoaggregation mit Drill-Down Möglichkeiten auf Einzelrisiken.
- Standardisiertes Risikoreporting mit unterschiedlichen Berichtsebenen

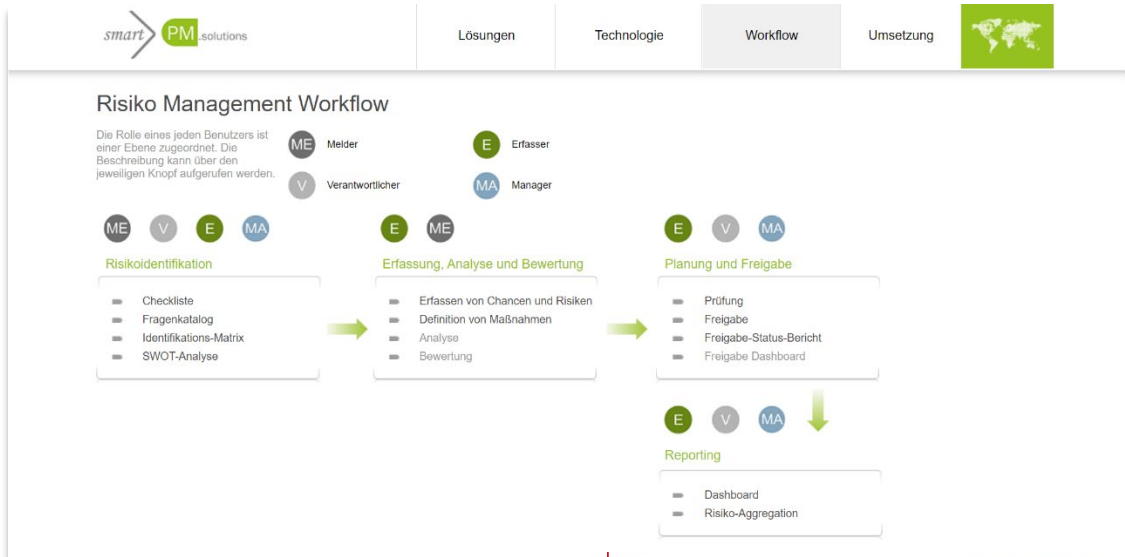


Abbildung 5: Gezeigter Risikomanagement Workflow aus dem Risikomanagementsystem von smartPM.solutions - von der Strategie zur operativen Umsetzung im integrierten Risikomanagement-System

Die **detaillierte Beschreibung des Risikomanagement-Systems** hat Pascal Speicher in einem **Whitepaper dokumentiert** inkl. zahlreicher Screenshots. Das [Whitepaper kann hier heruntergeladen werden](#).

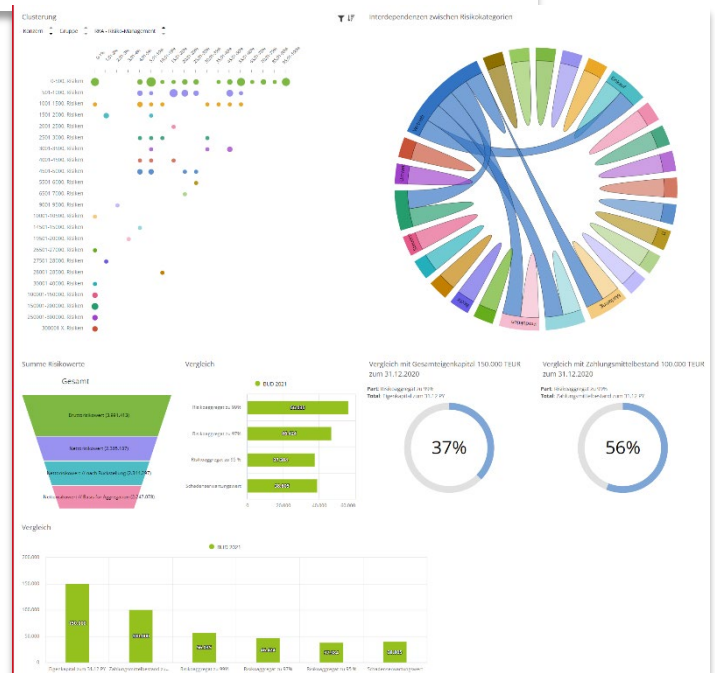


Abbildung 6: Risikomanagement-Dashboard, Auszug aus dem Risikomanagement-System von smartPM.solutions

2.3 FAZIT des FK-Termins DCC am 10.5.2022 – ein digitales, effizientes & vollintegriertes Risikomanagement-System mit Anbindung an die integrierte Finanzplanung

Nahtlos verknüpfte Prozesse und agile Unternehmenssteuerung sind für alle Controller erstrebenswert, und viele Teilnehmer am Fachkreistreffen sehen sich auf dem Weg dahin. Darüber, welche Möglichkeiten professionelle Controlling Tools eröffnen, zeigen sich die Teilnehmer am FK-Treffen DCC oft überrascht. Das regt viele auch zum Nachdenken an – diesmal über das Risikomanagement im eigenen Unternehmen und ob bzw. wie dieses umgesetzt wird bzw. in Zukunft verbessert werden kann.

Beim Risikomanagement müssen alle mit ins Boot geholt werden, und das bedarf v.a. des **Aufbaues bzw. der Entwicklung einer Risikokultur im Unternehmen**. Durch Hilfsmittel im gezeigten digitalen **Risikomanagement-System**, wie etwa Checklisten oder Fragenkataloge kann die Risikoidentifikation allerdings **unterstützt** werden.

Chancen- und Risiken Management ist jedenfalls eine ureigene Funktion des Controllers⁴ und so auch in der Profilbeschreibung festgelegt. Das Risikomanagement findet sich auch in der 4. WHU Zukunftsstudie auf Platz 10 der **Top Digitalisierungsthemen⁵**. **In der Controlling Abteilung sollte das Risikomanagement auch angesiedelt sein**, um die Auswirkung der aggregierten Risiken auf das Unternehmensergebnis erfassen und davon abgeleitet die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Dadurch wird eine umsichtige, agile Unternehmenssteuerung möglich. Dafür bedarf es bei der Auswahl eines unterstützenden Controlling Tools eines Anbieters, der sowohl die Finanzplanung als auch das Risikomanagement mit entsprechend hohen Standards und Know-How abdeckt.

⁴ International Group of Controlling (IGC), 2013

⁵ Quelle: Reimer, Schäffer, Weber (2020), 4. WHU-Zukunftsstudie, S. 5

3. Danke an alle Teilnehmer für ihren Input – das macht den Fachkreis erst lebendig!

Unser aller Ziel? Controllern digitale Technologien näher zu bringen, um sie zu entlasten und für wertschöpfende Aufgaben freizuspielen. Für das nächste Event am 14. Oktober, 14-18 Uhr, startet gerade die Anmeldemöglichkeit. Diesmal geht es um **Investitionscontrolling** als Teil des **Projektcontrollings** bzw. **Baukostencontrollings** in Verzahnung mit der **tatsächlich integrierten Finanzplanung**. Die genaue Agenda folgt noch. Bis dann! Wir sehen wir einander wieder in der 3D Welt. Wir freuen uns!

Alle Videos, Präsentationen und Berichte zu den Fachkreisveranstaltungen sind exklusiv nur Fachkreismitglieder, nach Registrierung und Aufnahme in den Fachkreis, **auf der Wissensplattform Digital Controlling Competence** zugänglich. Nach jeder Veranstaltung wird dazu ein Link an die Fachkreismitglieder und Teilnehmer am ICV DCC Event verschickt.

Mehr Infos zum Fachkreis und zur Anmeldung gibt's auf der ICV-Website: <https://www.icv-controlling.com/dcc>

Danke an die aktiven Teilnehmer für ihr Engagement am Fachkreis-Event!

Ihr Alexander Hein, Fachkreisleitung

Christian Bramkamp, FK-Leiter Stv.

& das ganze FK-Team