

## Risiko-/Chancen-Management in Verbindung mit Strategie-/Szenario-Management



### Vorbereitungsteam:

Herwig Friedag  
Stefanie Fürst  
Renate Mehner  
Fabian Walther  
Urszula Wrona

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

# Agenda

## 1 Chancen und Risiken, Grundlage jeden Geschäfts

Herwig Friedtag

Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ? Urszula Wrona

Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten  
Risiken Szenarien entstehen ?

Stefanie Fürst

Veränderung der Projektplanung anhand von  
Chancen/Risiken, ein Beispiel

Renate Mehner

Jahresbandbreitenplanung in einem Sportverein,  
ein Beispiel

Fabian Walther

Fazit und Aufteilung der Arbeitsgruppen

Herwig Friedtag



## Anmerkungen zum Thema

Wir haben uns recht schwer mit dem Thema getan:

- Viel Literatur, viel im Internet – aber wenig konkretes
- Es fehlen praktische Beispiele, die uns zeigen können, warum, es sinnvoll sein sollte, auch in unseren Unternehmen Chancen- und Risikomanagement zu betreiben
- Gibt es nicht ein besseres Wort als „Risikomanagement“ für die Thematik, damit wir mehr die Chancen als die Risiken sehen, denn ohne Risiken gibt es kein Geschäft, welche Chance!

## Anmerkungen zum Thema

- **Struktur unseres Vorträge**
  - Urszula und Stefanie: theoretische Grundlagen
  - Renate und Fabian: praktische Beispiele
  
- **Nutzen wir nun die Chance, Neues zu lernen mit dem Risiko, dass das Vorbereitungsteam nicht alle relevanten Dinge zum Thema zusammengetragen hat – wieder eine Chance für alle, dem Thema noch etwas hinzuzufügen...**

# Agenda

Chancen und Risiken, Grundlage jeden Geschäfts

Herwig Friedtag

2

Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

Urszula Wrona

Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten  
Risiken Szenarien entstehen ?

Stefanie Fürst

Veränderung der Projektplanung anhand von  
Chancen/Risiken, ein Beispiel

Renate Mehner

Jahresbandbreitenplanung in einem Sportverein,  
ein Beispiel

Fabian Walther

Fazit und Aufteilung der Arbeitsgruppen

Herwig Friedtag

## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

**No risk, no fun!**

**Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!**

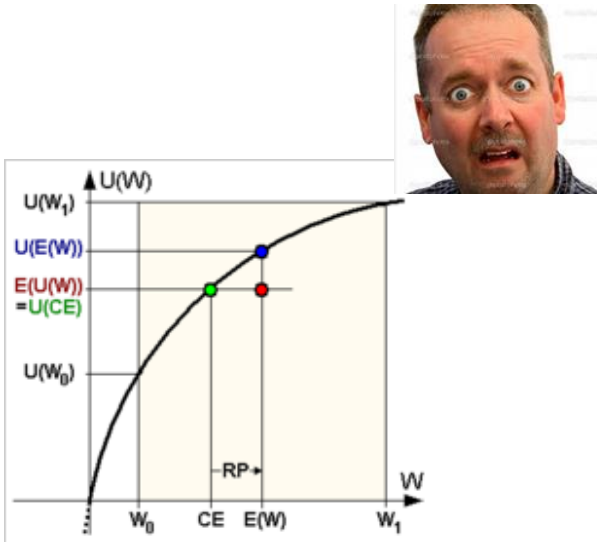
**Aber: Jedes Risiko bietet auch Chancen!**



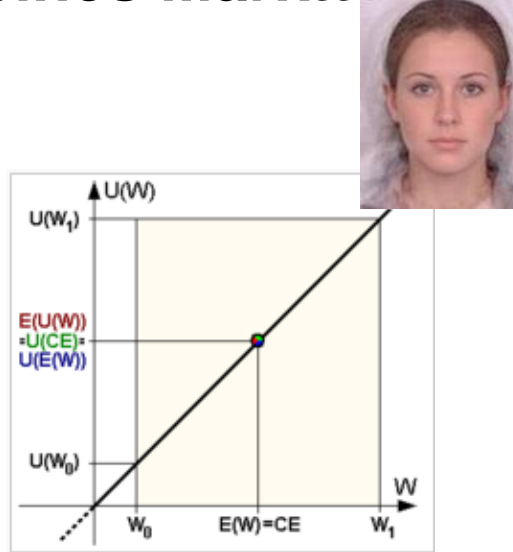
## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

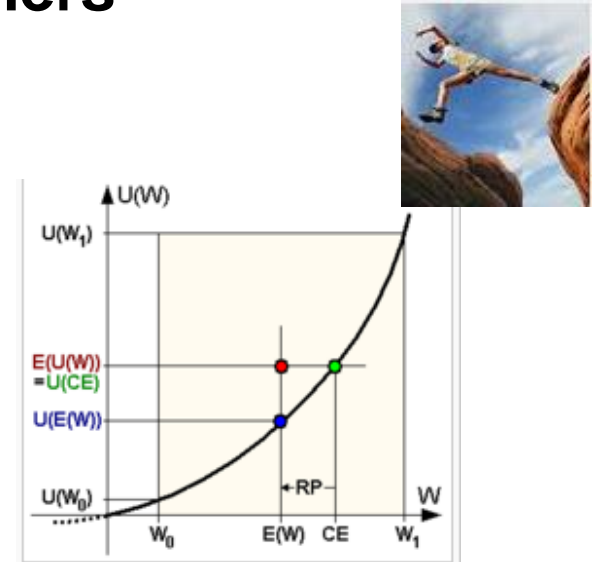
# Nutzenfunktionen eines Marktteilnehmers



**Risikoaversion**



**Risikoneutralität**



**Risikofreude**

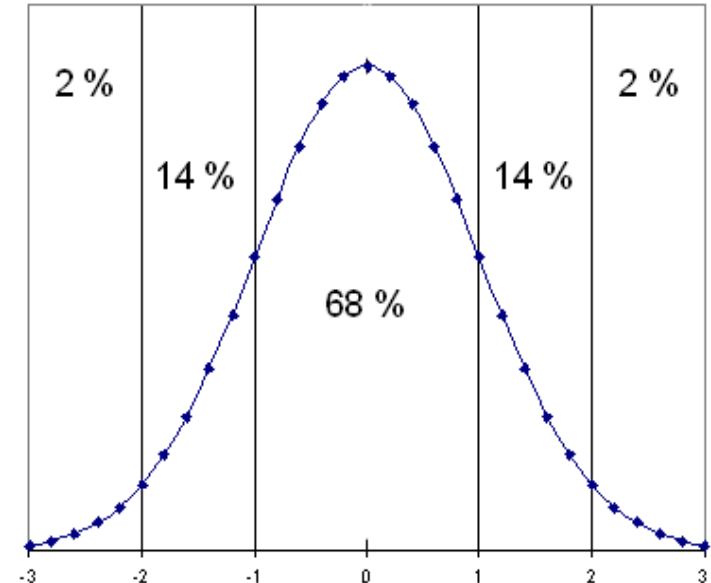
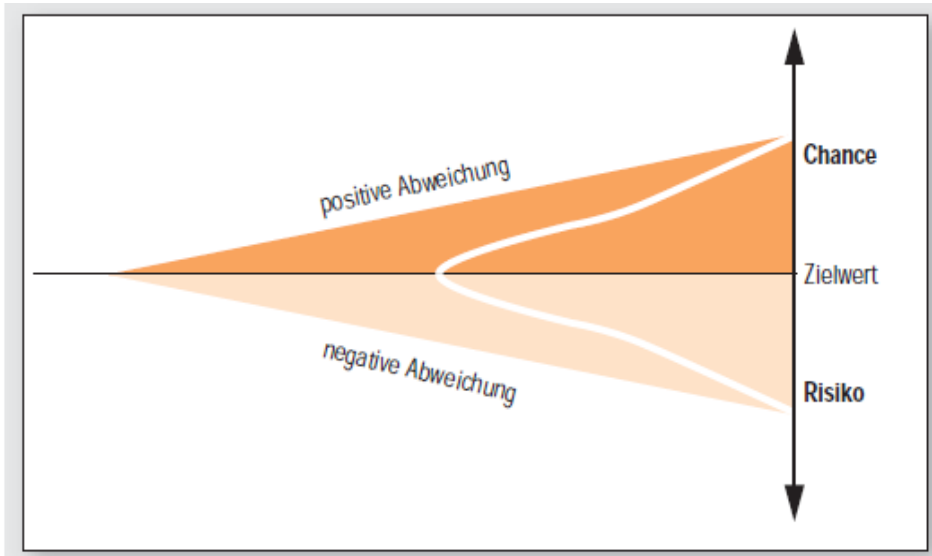
- CE** – Sicherheitsäquivalent
- E(U(W))** – Erwartungswert des Nutzens (erwarteter Nutzen) der unsicheren Auszahlung
- E(W)** – Erwartungswert der unsicheren Auszahlung
- U(CE)** – Nutzen des Sicherheitsäquivalents
- U(E(W))** – Nutzen des Erwartungswerts der unsicheren Auszahlung
- U(W<sub>0</sub>)** – Nutzen der minimalen Auszahlung
- U(W<sub>1</sub>)** – Nutzen der maximalen Auszahlung
- W<sub>0</sub>** – Minimale Auszahlung
- W<sub>1</sub>** – Maximale Auszahlung
- RP** – Risikoprämie

## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

# Risiko vs. Chance

**Risiko = Eintrittswahrscheinlichkeit \* Schadenausmaß**



Quelle: [http://www.qm-aktuell.de/downloads/26\\_mq\\_12\\_12\\_schraudner.pdf](http://www.qm-aktuell.de/downloads/26_mq_12_12_schraudner.pdf)

1. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 68% schwankt ein Ergebnis in Höhe des prognostizierten Risikos ("Streuung" oder "Standardabweichung") um dessen Mittelwert
2. Mit jeweils 14% Wahrscheinlichkeit liegt das Ergebnis entweder über den geschätzten Wert oder darunter.



## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

# Risiko vs. Chance

Kriterium	Eigenschaften von Risiken	Eigenschaften von Chancen
<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>	wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einmalig und schwer erkennbar</li> <li>• können nur in einem gegebenen Zeitfenster realisiert werden</li> </ul>
<b>Wahrnehmung</b>	können unabhängig davon eintreten, ob wir sie erkennen / wahrnehmen	können nur dann genutzt werden, wenn sie erkannt werden
<b>Handlungsbedarf</b>	man ist nicht frei	man ist frei in der Entscheidung, ob man versuchen will, eine Chance zu nutzen
<b>Handhabung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Risiko kann vermieden werden</li> <li>• die Eintrittswahrscheinlichkeiten eines Risikos kann reduziert werden</li> <li>• das zu erwartende Schadenausmaß des Risikos kann reduziert werden</li> <li>• Risiken können akzeptiert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eine Chance kann realisiert werden</li> <li>• die Wahrscheinlichkeit einer Chancenrealisierung kann erhöht werden</li> <li>• eine Chance kann teilweise realisiert werden</li> <li>• Chancen können ignoriert werden</li> </ul>
<b>Interaktion Chancen / Risiken</b>	Risiken bergen Chancen	Chancen sind risikobehaftet

## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

# Komponenten eines Risikos

1. Eintrittswahrscheinlichkeit
2. Auswirkungsgrad
3. Ursachen
4. Auswirkungsbereiche
5. Sichtbarkeit (Risikograd)
6. Maßnahmen  
(Vorsorgestrategien)

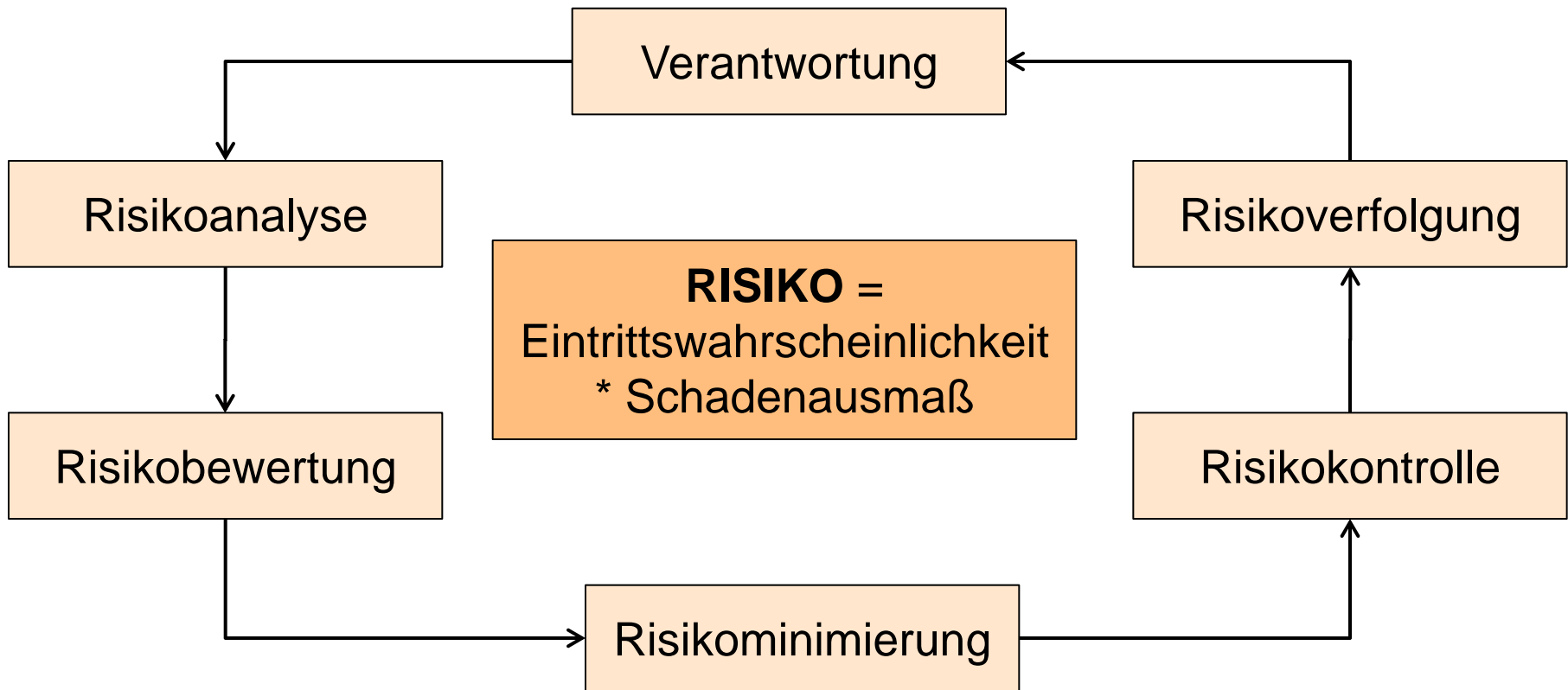
**Risikogrobeinstufung**

		<b>Risikogrobeinstufung</b>		
		<b>Hoch</b>	<b>Mittleres Risiko</b>	<b>Hohes Risiko</b>
<b>Auswirkung</b>	<b>Hoch</b>	<b>Mittleres Risiko</b>	<b>Hohes Risiko</b>	<b>Hohes Risiko</b>
	<b>Mittel</b>	<b>Niedriges Risiko</b>	<b>Mittleres Risiko</b>	<b>Hohes Risiko</b>
	<b>Niedrig</b>	<b>Niedriges Risiko</b>	<b>Niedriges Risiko</b>	<b>Mittleres Risiko</b>
		<b>Niedrig</b>	<b>Mittel</b>	<b>Hoch</b>
		<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>		

## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

# Risikozyklus



Quelle: [http://www.qm-aktuell.de/downloads/26\\_mq\\_12\\_12\\_schraudner.pdf](http://www.qm-aktuell.de/downloads/26_mq_12_12_schraudner.pdf)

### 3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Beispiel für eine Riskoeinordnung

	Auswirkungen						
	7	6	5	4	3	2	1
	katastrophal	kritisch	bedeutend	mäßig	wenig	sehr wenig	begrenzt
<b>Sicherheit &amp; Gesundheit</b>	viele Tote	Ein Toter / einige schwer Verletzte	Ernstere Verletzung mit langem Krankenstand	Verletzung mit Krankenstand	Verletzung		Kleinere Verletzung ohne Erstversorgung
<b>Qualität</b>	Fehler, der alle Produkte des Unternehmens unbrauchbar macht und Rückruf erfordert	Fehler, der Produktgruppe unbrauchbar macht und Rückruf erfordert	Fehler, der Produktgruppe unbrauchbar macht	Fehler, der einzelnes Produkt unbrauchbar macht	Fehler, der ein Produkt eines Produktes unbrauchbar macht	Fehler, der ein Produkt eines Produktes unbrauchbar macht	kleiner Fehler, ohne Beeinträchtigung der Funktionalität des Produktes
<b>Finanzen</b>	Schaden > 20% vom Jahresumsatz	Schaden 5 - 20 % vom Jahresumsatz	Schaden 1 - 5% vom Jahresumsatz	Schaden, 0,1-1% vom Jahresumsatz	Schaden 0,01-0,1% vom Jahresumsatz	Schaden 0,005-0,01% vom Jahresumsatz	Schaden < 0,005% vom Jahresumsatz
<b>Reputation &amp; Image</b>	> Woche deutschlandweite Aufmerksamkeit in Medien und Politik	> Woche deutschlandweite Aufmerksamkeit in den Medien	< Woche deutschlandweite Aufmerksamkeit in den Medien	Regionale Aufmerksamkeit in den Medien	Eklat in der Branche ohne Aufmerksamkeit in den Medien	lokale Aufmerksamkeit in den Medien	Interner Vorfall ohne Aufmerksamkeit in den Medien
<b>Kunden</b>	deutschlandweite Beschwerden / Beschwerden von & bei Regierung / Politik	Beschwerden von Branchen / Verbänden	Beschwerden von Branchen / Verbänden	Beschwerden von Gruppen	Beschwerden von Gruppen	Forderung 0,005 - 0,01% vom Jahresumsatz	Beschwerde eines Kunden
<b>Umwelt</b>	sehr schwere Umweltschäden / Beeinträchtigungen, nicht sanierbar	schwere Umweltschäden / Beeinträchtigungen, sehr schwer sanierbar	beträchtliche Umweltschäden, Beeinträchtigungen schwer sanierbar	mittlere Umweltschäden, Beeinträchtigungen leicht sanierbar	kleine Umweltschäden, Beeinträchtigungen, sanierbar	sehr kleine Umweltschäden, Beeinträchtigungen, leicht sanierbar	kleinere Beeinträchtigungen, leicht sanierbar
<b>Prozess &amp; Information</b>	Alle Informationen oder Abläufe sind unwiderufflich verloren	Informationen oder Abläufe waren vorhanden und sind verloren, können nur mit größtem Aufwand wiederhergestellt werden	Informationen oder Abläufe waren vorhanden und sind erheblich verloren, können mit hohem Aufwand wiederhergestellt werden	Informationen und Abläufe waren vorhanden und sind teilweise verloren, können mit mittlerem Aufwand wiederhergestellt werden	Informationen oder Abläufe waren vorhanden, sind teilweise verloren, Wiederherstellung mit geringem Aufwand	Informationen oder Abläufe waren vorhanden, sind in geringem Maße verloren, Wiederherstellung unproblematisch	Informationen oder Abläufe sind nicht vorhanden
<b>Gesetzeskonformität</b>	Gesetzliche Sanktionen / Einstellung Geschäftsbetrieb / Einsetzung Verwalter	Strafverfolgung / Androhung der Einstellung des Geschäftsbetriebes	Strafe der Gewerbeaufsicht bzw. anderer Berufsorganisationen	Zivilprozess / Schadensersatzklage	Beschwerde bei Ombudsmann / Verbraucherschutz	Beachtete Beschwerde einer Gruppe, daß das Unternehmen eine Regelung mißachtet	Beachtete Beschwerde, daß das Unternehmen eine Regelung mißachtet

**Fehler, der ein einzelnes Produkt unbrauchbar macht**

**Schwere Umweltschäden/ Beeinträchtigungen, sehr schwer sanierbar**

## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

# Risiko – Chancen – Management

Warum brauchen Unternehmen ein Risikomanagement?

Risikomanagement als entscheidender Erfolgsfaktor im Unternehmen:

- nachhaltige Existenzsicherung
- Unternehmenswertsteigerung
- Wettbewerbsvorteile
- Zielerreichung

**→ Frühwarnsystem → verbesserte Handlungsfähigkeit**

## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

# Risiko – Chancen – Management

Risikomanagement = Chancenmanagement

Die Notwendigkeit eines Risikomanagements ergibt sich aus:

- Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
- KonTraG
- Basel II
- Solvency II
- Sarbanes-Oxley-Act
- Mindestanforderungen an das Risikomanagement MARisk (BA), IFRS
- Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)
- IDW PS 340
- DIN ISO Normen 31000

## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

### **Resilienz (Stehaufmännchen)**

**Resilienz** = stärken der Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen und Veränderungen

Die Resilienz eines Unternehmens lassen sich durch folgende Eigenschaften beschreiben:

- 1. Vorbeugung:** Eine Widerstandsfähigkeit gegenüber negativen externen Einwirkungen wird vorsorglich aufgebaut.
- 2. Adaption:** Nach Möglichkeit wird eine kurzfristige Rückkehr zur definierten Ausgangsstellung erreicht, vergleichbar der Selbstregulation.
- 3. Innovation:** Entstehende Vorteile aus den sich verändernden Umweltbedingungen werden ökonomisch genutzt, vergleichbar dem Innovationsmanagement.

Das Resilienz-Management kann sich in seinem Handeln auf das Risikomanagement und Krisenmanagement stützen.

## 2. Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

### Zusammenfassung

#### Risikomanagement ist NICHT...

- ein nutzloser Papiertiger mit vielen Folien
- ein Mittel alle Risiken in Chancen umzuwandeln
- ein Tool, das die Führungsaufgabe überflüssig macht
- eine Erfindung aus Eigennutzen und Selbstzweck

#### Risikomanagement ist ...

- ein Instrument zur Erkennung, Analyse, Bewertung und Überwachung von Risiken
- ein stetiger Prozess, aus dem man immer wieder lernen wird
- ein Tool, das bei der Führungsaufgabe unterstützt
- eine Möglichkeit die Risikoüberlegung darzustellen



# Agenda

Chancen und Risiken, Grundlage jeden Geschäfts

Herwig Friedtag

Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

Urszula Wrona

3

Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten  
Risiken Szenarien entstehen ?

Stefanie Fürst

Veränderung der Projektplanung anhand von  
Chancen/Risiken, ein Beispiel

Renate Mehner

Jahresbandbreitenplanung in einem Sportverein,  
ein Beispiel

Fabian Walther

Fazit und Aufteilung der Arbeitsgruppen

Herwig Friedtag

### 3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Szenarioplanung

Was sind Szenarien, warum und wie werden sie entwickelt

**Szenario:** Zusammenfassung aller verfügbaren Informationen bzgl. einer zukünftigen Entwicklung

**Warum:** volatiles Umfeld, Unsicherheit in der Zukunft  
→ Szenarien für die Planung von besonderer Bedeutung  
Mögliche Zukunftsentwicklungen durchdenken, analysieren und zusammenhängend darzustellen

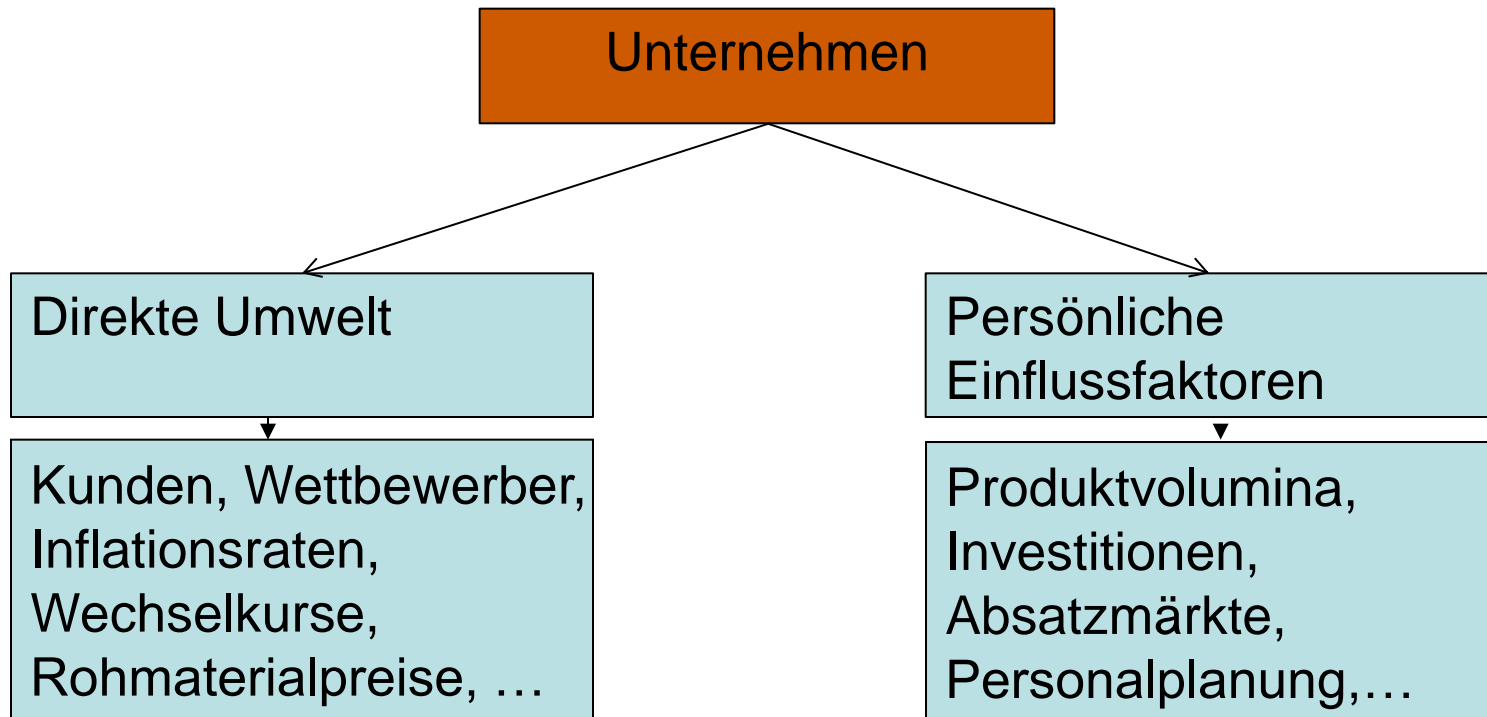
**Vorgehen:** Auflistung alternativer zukünftige Situationen  
Wege aufzeigen, die zu diesen zukünftigen Situationen führen,  
Ermittlung von Varianten und Alternativen, um in jedem Stadium reagieren und weiteren Prozess steuern zu können

3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Szenarioplanung

Was sind Szenarien, warum und wie werden sie entwickelt

Ziel: schnellere Reaktionsmöglichkeit und Effizienzgewinne durch Weiterentwicklung der (jetzt differenzierteren) Planung

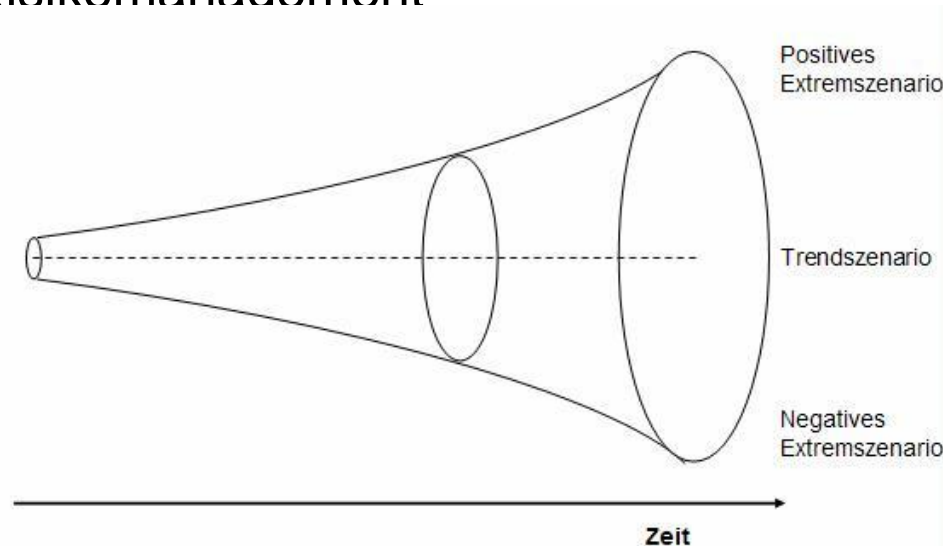


### 3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Szenariotechnik

Analyse von Extrem-Szenarios (*Best Case-, Worst Case Szenario*) oder besonders relevanter oder typischer Szenarios (Trend-Szenario)

- Vorbereitung von Entscheidungen
- Orientierung hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen
- Veränderungen erkennen, Sensibilisierung für die Zukunft
- Strategieentwicklung und –überprüfung
- Krisen-, Projekt-, Risikomanagement
- Personalplanung



Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki>

3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Szenario- Ablauf

### Schritt 1: Aufgaben- und Problemanalyse

- Festlegung Untersuchungsgegenstand (was will ich untersuchen)
- Ermittlung Faktoren/Deskriptoren die den Untersuchungsgegenstand/ künftig Szenarien kennzeichnen und möglicherweise beeinflussen (was beeinflusst die einzelnen Zukunftsszenarien)
- Identifikation v. Treibern:

Externe: Produktmarktpreise	Interne: Produktvolumina
Rohmaterialpreise	Investitionsausgaben
Wechselkurse	
Inflationsraten	
- Ergebnis: detaillierte Aufgaben- und Problembeschreibung und Einflussfaktorenliste

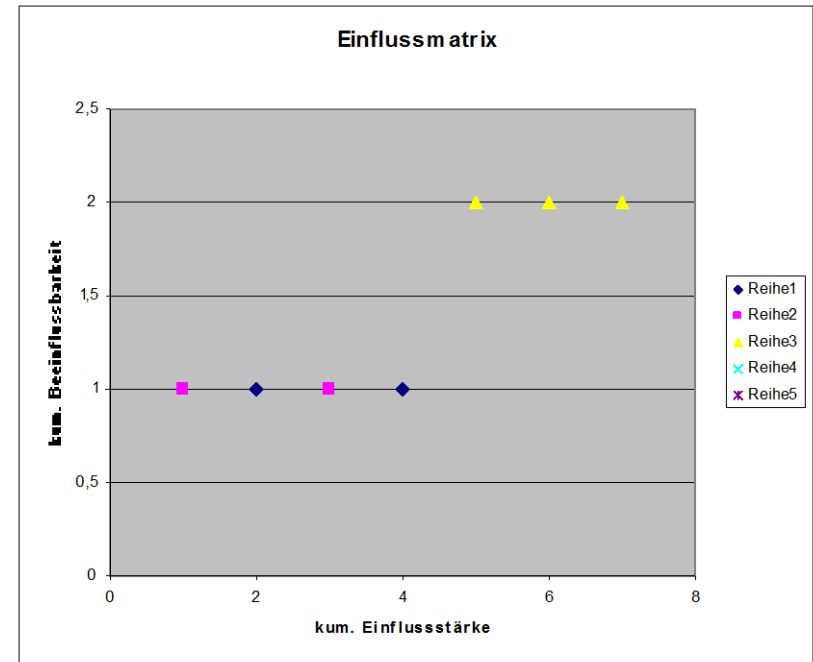
3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Szenario- Ablauf

### Schritt 2: Einflussanalyse

Beispiel:

Einfluss auf/Einflussstärke	gering → hoch				kum	
Ölpreis		1			1	
Rohmaterialpreise	1				1	
Wechselkurse		1			1	
Inflationsraten	1				1	
Produktvolumina			2		2	
Investitionsausgaben			2		2	
Kosteneinsparungsquoten			2		2	
kum. Beeinflussbarkeit	2	2	6	0	0	10



- Ergebnis: Vernetzungstabelle und Einflussmatrix sowie Übersicht über die Größe des Einflusses der einzelnen Faktoren
- Beschränkung auf einflussreichste Faktoren

3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Szenario- Ablauf

### Schritt 3: Trendprojektion und Ermittlung von Szenarios

- Ermittlung unterschiedlicher Entwicklungsmöglichkeiten für ausgewählte Einflussfaktoren
- zumindest Extrem-, Trend-, ggf. ausgewählte Szenarios betrachten
- Wechselwirkungsanalyse\*:  
Zusammenhänge zwischen verschiedenen, zukünftig möglichen Ereignissen werden dargestellt, analysiert und auf gegenseitige Auswirkungen untersucht

\* Wahrscheinlichkeit, dass Ereignis x eintritt beeinflusst Eintritt / Nichteintritt von Ereignis y

3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Szenario- Ablauf

### Schritt 3: Trendprojektion und Ermittlung von Szenarios

- Untersuchung der möglichen Szenarien auf Plausibilität
- Meilensteine (zeitliche Teilziele) dienen zur Prüfung der Gültigkeit / Zielkonformität des Szenarios
- Ergebnis:  
möglichen Ausprägungen der einzelnen Faktoren/Deskriptoren sowie ihre Kombination/Bündelung zu verschiedenen Szenarios
- Anschließend: Beschreibung/Ausformulierung der Szenarios, um sie verständlicher und leichter kommunizierbar zu machen



### 3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen ?

## Szenario- Ablauf

### Schritt 4: Bewertung und Interpretation

- Identifizierte Szenarien mit geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeiten und Chancen und Risiken gegenübergestellt
- Bewertung Ist-Situation (In welchem Szenario befinden wir uns?) und Erwartungssituation (Wohin entwickelt sich die Zukunft?)
- Maßnahmen/Handlungsoptionen für die einzelnen Szenarios abgeleitet:
  - Entwicklung von Zukunftsszenarien hilft Strategien abzuleiten, um beim Eintritt von Szenario X, Y, Z situationsgerecht zu reagieren
  - Frühzeitige Reaktionsmöglichkeiten erhöhen die Chance für die Weiterentwicklung des Unternehmens in der Zukunft

# Agenda

Chancen und Risiken, Grundlage jeden Geschäfts

Herwig Friedtag

Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

Urszula Wrona

Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten  
Risiken Szenarien entstehen ?

Stefanie Fürst

4

Veränderung der Projektplanung anhand von  
Chancen/Risiken, ein Beispiel

Renate Mehner

Jahresbandbreitenplanung in einem Sportverein,  
ein Beispiel

Fabian Walther

Fazit und Aufteilung der Arbeitsgruppen

Herwig Friedtag

#### 4. Veränderung der Projektplanung anhand von Chancen/Risiken, ein Beispiel

## Projekt Übersicht

### 1. Produktionsszenario

- Entwicklung eines sicherheitsrelevanten Produktes in D für Land X
- Gründung eines Joint Ventures in X und Aufbau eines Produktionsstandortes
- Stufenweise Verlagerung der Produktion nach X
- Stufenweise lokale Materialbeschaffung in X

### 2. Ausgangssituation

- Testproduktion in kleinen Stückzahlen in D
- Kompletter Materialbezug in D
- Eingeschränkter spezieller Maschinenpark in D mit begrenzter Kapazität
- Umfangreiche Prüfprozesse in jeder Fertigungsstufe

### 3. Ziel

- Komplette optimierte Fertigung von 30.000 Stück mit kompletter Materialbeschaffung in X im Rahmen des Kosten-Ziele
- Erfüllung der länderspezifischen Qualitätsstandards, der Audits und der Zulassungsbedingungen

#### 4. Veränderung der Projektplanung anhand von Chancen/Risiken, ein Beispiel

## Schlüsselfaktoren

### 1. Produktionsstandort in X

- Rechtliche Rahmenbedingungen: Standort, Verträge, Zölle, Behörden (Produktionszulassung)
- Investitionen: Gebäude, Maschinen, Montage- und Prüf-Ausrüstungen
- Lieferanten aus X: Auditierung, Lieferfähigkeit, Logistik
- IT-Anbindung, Systemunterstützung (PPS / SAP)
- Alle Kunden und Kundenaufträge in / aus X

### 2. Mitarbeiter

- Einstellung und Bindung von Mitarbeitern (Fachkräfte)
- Know how Transfer / Schulungen
- Koordinierte und nachhaltige „Aufbauhilfe“ durch Entsendung von Spezialisten und Unterstützern in der Anlaufphase

4. Veränderung der Projektplanung anhand von Chancen/Risiken,  
ein Beispiel

## **Einflussfaktoren auf das Produktionsszenario**

1. Anlaufkurve / Zeit
2. Material
  - 2.1 Verfügbarkeit
  - 2.2 Kosten
  - 2.3 Logistik (incl. Ein- und Ausfuhr / Zölle)
3. Kapazität Mitarbeiter und Maschinen
  - 3.1 Verfügbarkeit (qualitativ und quantitativ)
  - 3.2 Produktivität und Nutzungsgrad
4. Qualitäts- und Prozesssicherheit

#### 4. Veränderung der Projektplanung anhand von Chancen/Risiken, ein Beispiel

## Chancen und Risiken

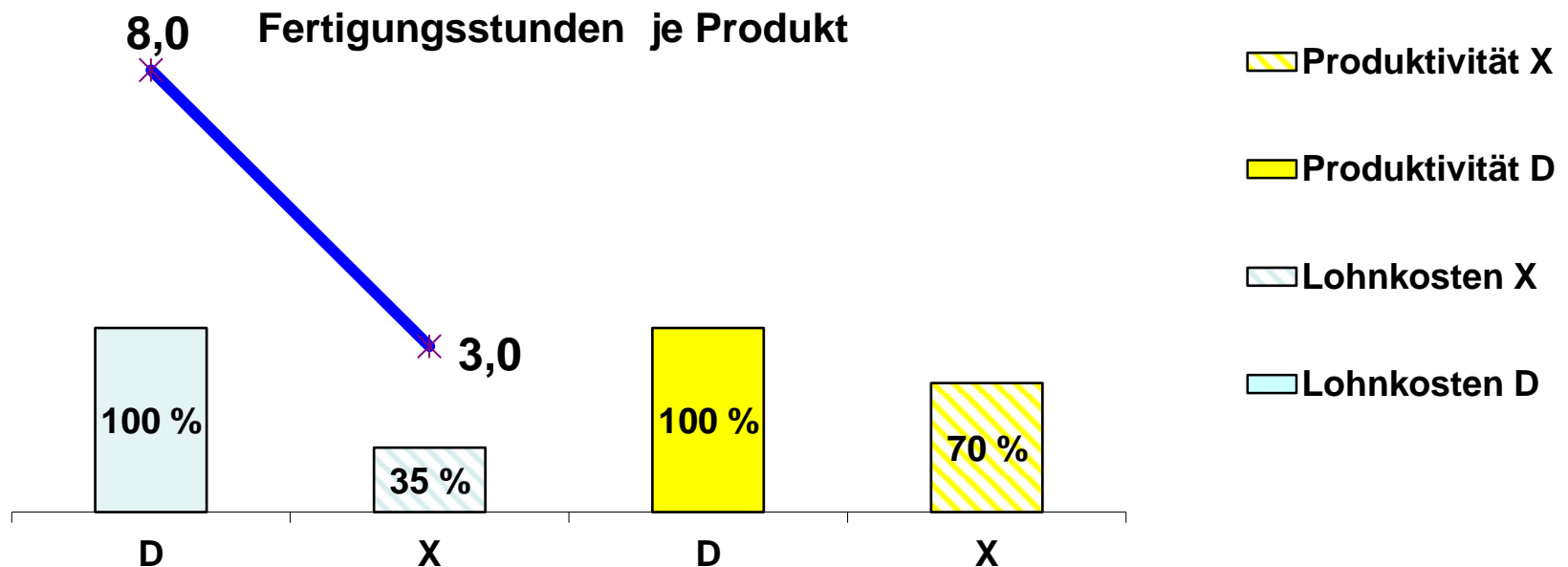
- Ein Produkt mit hohen Stückzahlen
- Optimierte Technologie
- Neue Spezialmaschinen und Montagelinien
- Kostenvorteile bei Personalkosten
- Implementierung bewährter Standardprozesse aus D
- Vertraglich gesicherter Umsatz: Kunden und Kundenaufträge

- Verzögerungen beim Aufbau der Produktion durch spezielle Rahmenbedingung
- Dadurch Verschiebung geplanter Stückzahlen in den Folgejahren
- Mangelnde Erfahrung v. a. in Produktion, Logistik und Controlling
- Findung, Schulung und Fluktuation der Mitarbeiter
- Wechsel im Management / der Führungskräfte

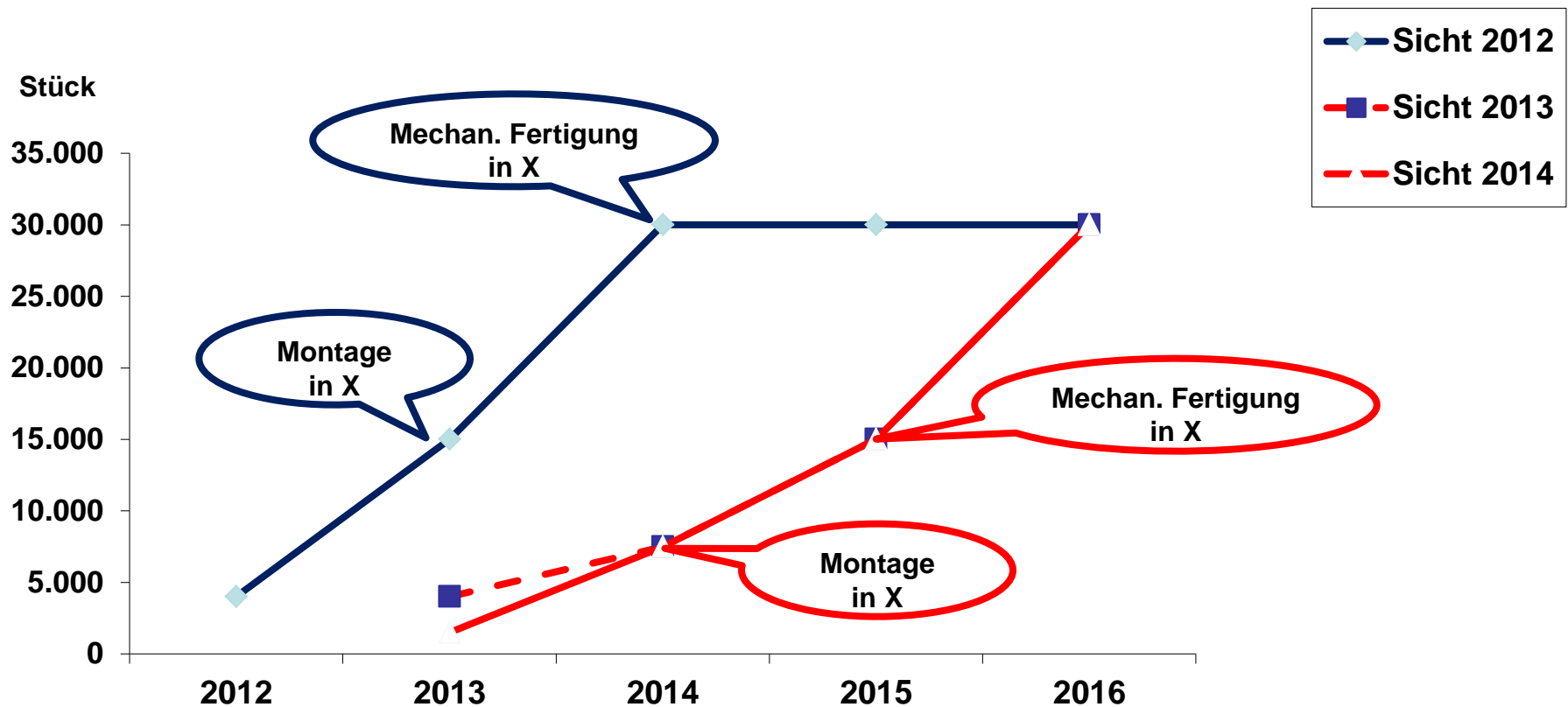
#### 4. Veränderung der Projektplanung anhand von Chancen/Risiken, ein Beispiel

## Wesentliche Einflussgrößen

	Aktuell in D	Plan in X
Produktionsausrüstungen	nicht spezialisiert, kapazitiv begrenzt	spezialisiert



## Planungsszenarien und aktueller Status ...





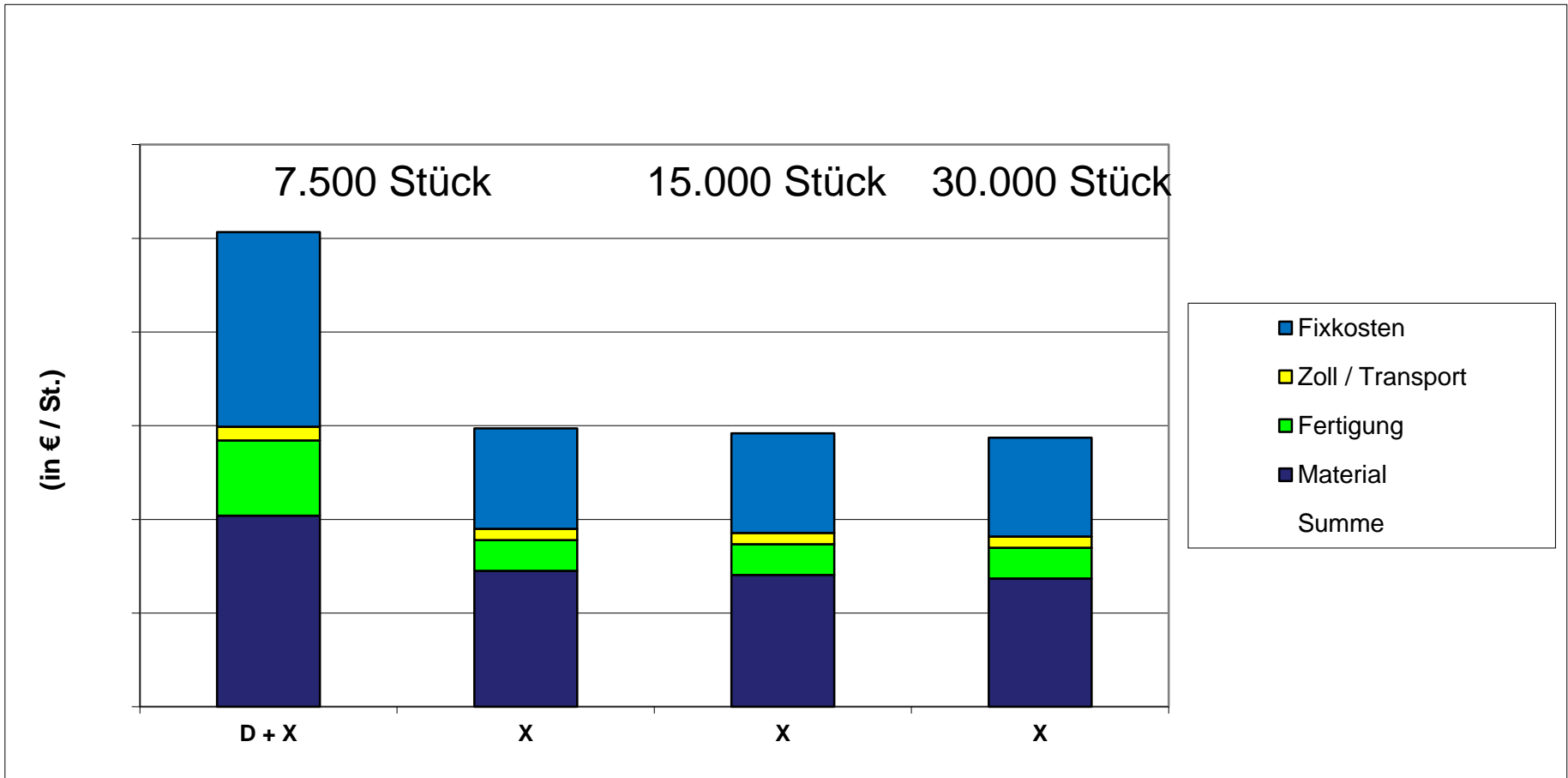
## Risiken aus „Szenarien im Fluss“ (Verschiebungen)

1. Verzögerungen von Investitionen (Ausrüstungen und Mitarbeiter) in X führen zu Zusatzkosten
2. Auswirkungen auf Zielkosten und Gewinn
  - Kostenvorteile in X wirken verspätet und werden teilweise durch Zusatzkosten geschmälert
  - Fixkostenprogression
3. Gefährdung von Prozesssicherheit und Lieferfähigkeit
  - Gesetzliche Rahmenbedingungen in X: Zulassungen, Auditierungen...

#### 4. Veränderung der Projektplanung anhand von Chancen/Risiken, ein Beispiel

## Ergebnis der Szenarien: Worst und Best case

### Indikator Produktkosten



#### 4. Veränderung der Projektplanung anhand von Chancen/Risiken, ein Beispiel

## Fazit

In Zeiten von steigender Komplexität und Volatilität können nicht alle Chancen / Risiken ständig in einzelnen Szenarien dargestellt werden.

Wichtig ist es, wesentliche Chancen / Risiken in

- Zusammenhängen,
- Auswirkungen und
- Bandbreiten

in handhabbaren Szenarien als Steuerungsinstrument darzustellen, um daraus notwendige Aktivitäten abzuleiten.

# Agenda

Chancen und Risiken, Grundlage jeden Geschäfts

Herwig Friedtag

Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

Urszula Wrona

Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten  
Risiken Szenarien entstehen ?

Stefanie Fürst

Veränderung der Projektplanung anhand von  
Chancen/Risiken, ein Beispiel

Renate Mehner

5

Jahresbandbreitenplanung in einem Sportverein,  
ein Beispiel

Fabian Walther

Fazit und Aufteilung der Arbeitsgruppen

Herwig Friedtag

## **Geschäftsmodell**

### **Einnahmen**

- Vermarktung - Sponsoring
- Geschäftskunden - Hospitality
- Kartenverkauf - Ticketing
- Sonstige Vermarktung – Merchandising, Beteiligungen Veranstaltungsbetrieb, TV-Vermarktung, Prämien

### **Ausgaben**

- Etat Profimannschaft
- Spielbetrieb (Heim- / Auswärtsspiele)
- Geschäftsstelle
- Sachkosten Profimannschaft, Nachwuchsförderung, Marketing- und Vertriebskosten

## Szenarien

### Szenarienplanung – Warum?

- sportlicher Erfolg beeinflusst wirtschaftlichen Erfolg signifikant
- Ermittlung Bandbreite des Planergebnisses > Ableitung des Etats Profimannschaft

### Szenarienplanung – Wie?

- Drei Planannahmen für den sportlichen Erfolg (best, real, worst case)
- Einordnung vor der Saison unter Berücksichtigung der Erfolgsaussichten
  - best case National PO-Finale, International Viertelfinale
  - real case National PO-Halbfinale, International 2.Gruppenphase
  - worst case National PO-Viertelfinale, International 2.Gruppenphase

## Wirkungszusammenhänge

Einnahmen	Treiber	Auswirkung
Sponsoring	Sportl. Zielerreichung	○○○
Hospitality	-	
Ticketing	Anzahl Heimspiele	○○
Sonstiges	diverse	○

### Einfluss Gesamtetat

- größer +/- 7,5
- größer +/- 3,5
- kleiner +/- 3,5

## Wirkungszusammenhänge

Ausgaben	Treiber	Auswirkung
Etat Profimannschaft	Sportl. Zielerreichung	○○
Spielbetrieb	Anzahl Spiele	○
Geschäftsstelle	-	
Sachkosten Profis	-	

### Einfluss Gesamtetat

- größer +/- 7,5
- größer +/- 3,5
- kleiner +/- 3,5



# Agenda

Chancen und Risiken, Grundlage jeden Geschäfts

Herwig Friedtag

Was ist Risiko-Chancen-Management ?

Warum machen wir das ? Wie kann man damit umgehen ?

Urszula Wrona

Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten  
Risiken Szenarien entstehen ?

Stefanie Fürst

Veränderung der Projektplanung anhand von  
Chancen/Risiken, ein Beispiel

Renate Mehner

Jahresbandbreitenplanung in einem Sportverein,  
ein Beispiel

Fabian Walther

**6** Fazit und Aufteilung der Arbeitsgruppen

Herwig Friedtag



## Chancenmanagement ist normales Geschäft

Ohne Risiken und Chancen gibt es keine Unternehmen

- Wir sollten im Unternehmen immer offen sein für die Möglichkeiten von Veränderungen (Achtsamkeit)
- Und dann die sich daraus ergebenden Chancen nutzen und Risiken versuchen zu vermeiden...
- Im Controlling sollten wir die wichtigsten variablen Faktoren benennen und deren Auswirkung abschätzen können (nicht planen?!)
- Szenarien helfen, notwendige Anpassungen schneller umsetzen zu können – und Risiken und Chancen bewusst zu machen.



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

**Arbeitsgruppe 1:**  
Berechnen Sie  
best und worst case für einen  
professionellen Sportverein

Michael, Melanie, Fabian, Harald



# Fallbeispiel Sportverein

## Aufgabenstellung

Entwicklung eines Best-Case sowie eines Worst-Case-Szenarios auf Basis des bereits dargestellten real-case  
 Herausarbeiten der wesentlichen Geschäftstreiber, Darstellung der Herangehensweise  
 Ermittlung der Fixkostenbasis  
 Ansatzpunkte für weitere Variablisierung von Fixkosten

## Rahmenbedingungen (nur Liga national)

18 Vereine treffen jeweils zweimal aufeinander (34 Saisonspiele)  
 Die ersten acht der Abschußtabelle Spielen spielen in den Playoffs die Meisterschaft aus  
 Dazu dient der Modus best-of-five (Viertel-, Halb, Finale)  
 Dabei trifft der Erstplatzierte auf den Achteplatzierten, usw. (der besser platzierte genießt Heimrecht im entscheidenden Spiel)

## Szenarioplanung Anzahl Spiele

	Saison		Playoff	
	Spiele Gesamt	Heimspiele	Spiele Gesamt	Heimspiele
best case (Finale)	34	17	10	5
real case (Halbfinale)	34	17	7	4
worse case (Viertelfinale)	34	17	3	2
		Spiele Gesamt	Heimspiele	Auswärtsspiele
		44	22	22
		41	21	20
		37	19	18

# Basisszenario

Positionen	Treiber	Wert	real	best	worst
<b>Umsatzerlöse</b>					
Sponsoring	fix plus Prämien	(HF 20BB, FI 70BB)	400	450	380
Hospitality			100	100	100
Ticketing	Anzahl Spiele	7	150	160	133
Umsatzbeteiligung Halle	Anzahl Spiele	1	21	22	19
Merchandising			15	15	15
<b>Gesamtsumme Einnahmen</b>			<b>686</b>	<b>747</b>	<b>647</b>
<b>Vorleistungen</b>					
Heimspiel					
Hallenmiete	% vom Ticketumsätze	20%	-30	-32	-27
Hospitality	Catering p. Hospitalitygast	0,5	-11	-11	-10
Event- und Personalkost	Kosten je Spiel	1	-21	-22	-19
Auswärtsspiel					
Transfer & Hotelkosten	Kosten je Spiel	1	-20	-22	-18
<b>Personalkosten</b>					
Spieler	fix plus Pärmien	(Fi 30BB)	-400	-430	-400
Trainerteam	fix plus Pärmien	(Fi 5BB)	-30	-35	-30
Geschäftsstelle	fix plus Pärmien		-50	-50	-50
<b>Sachkosten</b>					
Mieten Spieler und Trainer	fix		-10	-10	-10
Agentenprovisionen	fix		-5	-5	-5
Vertriebskosten	fix		-20	-20	-20
Amateur- u. Jugendförderer	fix		-10	-10	-10
<b>Gesamtsumme Einnahmen</b>			<b>-607</b>	<b>-647</b>	<b>-599</b>
<b>Ergebnis</b>			<b>79</b>	<b>100</b>	<b>48</b>
Eintrittswahrscheinlichkeit			40%	30%	30%
Erwartungswert			31,6	30	14,4
					<b>76</b>



## Szenario „Superstar“

Positionen	Treiber	Wert	real	best	worst
<b>Umsatzerlöse</b>					
Sponsoring	fix plus Prämien	(HF 20BB, FI 70BB)	400	450	380
Hospitality			100	100	100
Ticketing	Anzahl Spiele	7,4	158,4	168,8	140,6
Umsatzbeteiligung Halle	Anzahl Spiele	1	21	22	19
Merchandising			15	15	15
<b>Gesamtsumme Einnahmen</b>			<b>694,4</b>	<b>755,8</b>	<b>654,6</b>
<b>Vorleistungen</b>					
Heimspiel					
Hallenmiete	% vom Ticketumsätze	20%	-32	-34	-28
Hospitality	Catering p. Hospitalitygast	0,5	-11	-11	-10
Event- und Personalkost	Kosten je Spiel	1	-21	-22	-19
Auswärtsspiel					
Transfer & Hotelkosten	Kosten je Spiel	1	-20	-22	-18
<b>Personalkosten</b>					
Spieler	fix plus Pärmien	(Fi 30BB)	-400	-430	-400
Superstar-Aufschlag			-15	-15	-15
Trainerteam	fix plus Pärmien	(Fi 5BB)	-30	-35	-30
Geschäftsstelle	fix plus Pärmien		-50	-50	-50
<b>Sachkosten</b>					
Mieten Spieler und Trainer fix			-10	-10	-10
Agentenprovisionen	fix		-5	-5	-5
Vertriebskosten	fix		-20	-20	-20
Amateur- u. Jugendförderer fix			-10	-10	-10
<b>Gesamtsumme Einnahmen</b>			<b>-624</b>	<b>-664</b>	<b>-615</b>
<b>Ergebnis</b>			<b>70,4</b>	<b>91,8</b>	<b>39,6</b>
Eintrittswahrscheinlichkeit			50%	40%	10%
Erwartungswert			35,2	36,72	3,96
					<b>75,88</b>

Modifikation des Basisszenarios: Mehrausgaben für einen Superstar der die sportliche Qualität der Mannschaft entscheidend verbessert. Damit steigen auch die Eintrittswahrscheinlichkeiten für einen positiveren Saisonausgang.



# Ansätze für Variabilisierung

Positionen	Treiber	Wert	Delta best-worst
<b>Umsatzerlöse</b>			
Sponsoring	fix plus Prämien	(HF 20BB, FI 70BB)	70
Hospitality			0
Ticketing	Anzahl Spiele	7	27
Umsatzbeteiligung Halle	Anzahl Spiele	1	3
Merchandising			0
<b>Gesamtsumme Einnahmen</b>			<b>100</b>
<b>Vorleistungen</b>			
Heimspiel			
Hallenmiete	% vom Ticketumsätze	20%	-5
Hospitality	Catering p. Hospitalitygast	0,5	-1
Event- und Personalkost	Kosten je Spiel	1	-3
Auswärtsspiel			
Transfer & Hotelkosten	Kosten je Spiel	1	-4
<b>Personalkosten</b>			
Spieler	fix plus Pärmien	(Fi 30BB)	-30
Trainerteam	fix plus Pärmien	(Fi 5BB)	-5
Geschäftstelle	fix plus Pärmien		0
<b>Sachkosten</b>			
Mieten Spieler und Trainer	fix		0
Agentenprovisionen	fix		0
Vertriebskosten	fix		0
Amateur- u. Jugendförder	fix		0
<b>Gesamtsumme Einnahmen</b>			<b>-48</b>
<b>Ergebnis</b>			<b>52</b>

Variabilisierung der Sponsoringprämien – Verschiebung zu Gunsten des worst case von +10 zu Lasten der Finalprämie

VIP-Paket an bestimmte Spielanzahl koppeln, nur bis Viertelfinale im Basisbetrag enthalten, für Halbfinale und Finale jeweils +5

Prämienverzahnung stärker mit sportlichen Erfolg zu Lasten des Fixums -20, dafür Prämie Viertelfinale +10 und Halbfinale +20



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

**Arbeitsgruppe 2:**  
Geben Sie Beispiele  
für Ihr Unternehmen,  
wie Risiken vermindert,  
Chancen verbessert  
werden können

Heike, Heike, Stefanie, Dieter, Herwig, Ulrich



## **Mögliche Risiken in unseren Unternehmen → und Gegenmaßnahmen (=Chancen-Nutzung)**

- Wissenstransfer bei Mitarbeiter-Fluktuation  
→ frühzeitige Dokumentation, Einarbeitung neue MA,  
Kündigungsfristen nach Funktion, Vertreter-Regelung
- Geschäftsführer-Wechsel  
→ überlappender Wechsel, Nachfolgeregelung, Einarbeitung,  
Delegation
- Fehlende Mitarbeiterbereitschaft für Qualifikationserweiterung  
→ MA-Motivation als Führungsziel, Qualifikationszulagen,  
Einstellungskriterium, Qualifizierungszeit = Arbeitszeit
- Über-Bürokratisierung (nicht nur: SOX)  
→ einfache Regeln, One-Page-Only, 95%-richtig, frühzeitige  
Information mit Zeit zur Umstellung vorhandener Prozesse



## **Mögliche Risiken in unseren Unternehmen → und Gegenmaßnahmen (=Chancen-Nutzung)**

- **Lieferanten-Abhängigkeit**  
→ Alternativlieferanten (Risikoaufschlag), langfristige Lieferverträge (Auditierung !), Beteiligung, Produktportfolio-Vielfalt
- **Just-in-time-Lagerhaltung**  
→ Sicherheitsbestände aufbauen, frühzeitige Meldesystem (RFID, GPS), strategische Reserve
- **Kosten der Lagerhaltung**  
→ Konsignationslager, ABC-Analyse, Zweitlager „im Umland“
- **Stromausfall**  
→ Notfallplan, getestete (!) Notstromaggregate mit Wartungsplänen, Kommunikationsregeln, Kerzen, Kaminofen



## **Mögliche Risiken in unseren Unternehmen → und Gegenmaßnahmen (=Chancen-Nutzung)**

- Spezialisierung auf ein Produkt / Produktportfolio  
→ verschiedene Verwendungsmöglichkeiten, Innovation, Wettbewerber aufkaufen, Strategie weiter entwickeln
- Starke Absatzschwankungen  
→ Budget mit Korridoren, Schichtmodelle vereinbaren, freie Mitarbeiter, Flexibilisierung Strukturkosten und Arbeitszeitmodelle, kooperative Zusammenarbeit mit Betriebsrat
- Saisonabhängigkeit  
→ Produktportfolio, Zusammenarbeit mit komplementär ausgerichteten Unternehmen (AD), MA-Teilzeit, freie Mitarbeiter, Urlaubsregelungen, flexible Arbeitszeiten, Mitarbeiter für zwei Jobs ausbilden



## Mögliche Risiken in unseren Unternehmen

- Grundsätzliche Marktveränderung (Verbrennungsmotor – Elektromotor)
  - Innovation, Entwicklungspartnerschaften, Erweiterung Produktportfolio, flexible Produktionsanlagen
- Zu späte Anpassung an neue Technologien (IBAN, Windows XP)
  - frühzeitige Information und Entscheidungen, Sensibilisierung für kommende Veränderungsprozesse, Standard-Software-Lösung
- Zu schnelle Umstellung auf neue Technologien
  - intensive, nicht zu frühe praxisnahe Schulung als Quasi-Test,
- Streiks (als Betroffene)
  - Notfallplan, frühzeitig informieren und aktiv reagieren
- Vollkommene Abhängigkeit von kleinen Personengruppen (Lufthansa-Piloten, Fraport-Vorfeldmitarbeiter, Bahn-Lokführer)
  - Ausgründungen, ausgewogene Kapitaldecke

## Mögliche Risiken in unseren Unternehmen

- Kunden mit großem Auftragsanteil  
→ kein Kunde mit > 10% (x%), Umsatz-Ausweitung, rechtliche Kundenbindung, Flexibilität der Strukturkosten
- Fehlende / zögerliche Entscheidungen der GF  
→ gutes “aufsässiges“ Controlling, warten auf neuen Chef (?) oder die Pleite, (externe) Verbündete suchen (Banken; Berater)
- risikoaverses Controlling  
→ Erfahrungsaustausch unter Kollegen, zum AK-BB schicken

# Risiko-/Chancen-Management in Verbindung mit Strategie/Szenario-Management



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

**Arbeitsgruppe 3:**  
Beispiele,  
wie wir die Resilienz unserer  
Unternehmen stärken können

Kerstin, Katrin, Urszula, Walter



## Risikomanagement ↔ Resilienz

→ Abgrenzung

Was kann besseres Risikomanagement leisten ?

Können bestimmte, ungeplante Situationen nicht entstehen ?

Resilienz

- Fähigkeiten, mit ungeplanten Situationen umzugehen,
- Ungewissheit und
- Druck, Rückschläge
  - als Herausforderung ergreifen / negative Sicht nehmen  
→ positive Sicht !
  - positiv oder negativ entsteht nur durch die Wahrnehmung

# Was bedeutet Resilienz

## Ausprägungen

## Resilienz im Unternehmen

- Persönlich → Dissoziation / Gelassenheit
- Interpersönlich → Kooperation / Ego eingrenzen
- Team → Situative Kombinatorik / unplanmäßige Ereignisse

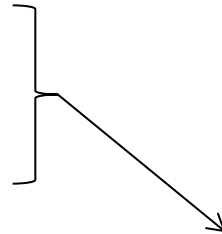


# Was bedeutet Resilienz

klassisches Risikomanagement

## Resilienz im Unternehmen

- Technik
- Soziale Organisation



- Redundanz / Flexibilität -
- Reaktionsfähigkeit
- Veränderungsfähigkeit

Basis: Glaubenssätze / positive Grundeinstellung



## Beispiele für das Training von Resilienz

- Lesson learned
- vor Projekten – Was kann passieren und wie reagieren wir ?
- Was muss ich tun, damit das Projekt auf keinen Fall erfolgreich wird ?
- Gemeinsam mittelfristigen Plan erstellen
- Wie kann ich damit umgehen, wenn der Umsatz um 10 % sinkt oder steigt ? – gemeinsam Maßnahmen definieren
- Pilotentraining – Wie gehe ich mit Situationen um ?
- Kurzarbeit und Weiterbildung

## Beispiele für das Training von Resilienz

- 18-Schichtsystem für Flexibilität
- Lufthansa – Wieviel Maschinen brauche ich redundant ? - Grenz-Szenarien
- Eigene Leihfirma (Engpässe ausgleichen)
- Workshop – Welche Ideen gibt es zur Zukunftssicherung?
- Qualifikation / Rotation an Montagebändern
- Technische Möglichkeit der Vernetzung (HomeOffice, Video)



## Fazit :

Wo ein Wille ist, ist ein Weg.  
Wo kein Wille ist, gibt es Gründe.

# Risiko-/Chancen-Management in Verbindung mit Strategie/Szenario-Management



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

**Arbeitsgruppe 4:**  
Institutionalisierung des  
Risikomanagement und.  
Einbindung in die einzelnen  
Prozesse / Fachbereiche

Olivier, Renate, Monika, Bärbel



# Risikomanagement: Meldewesen oder Risiken steuern ?

## Unsere Erfahrungen:

- regelmäßig, formalistisch – institutionell, nicht belastbar
- Keine Probleme kreieren,
- finanziell orientiert,
- wenig spezifisch
- Risikokultur – Spagat zwischen „Meldepflicht“ und „Problemkreation“

**Risikomanagement ist kein Meldewesen, muss aber organisatorisch in den Betriebsprozess eingebunden sein**



## Organisation - 1

**sowohl** institutionalisiert

(Klammerfunktion für die gesamte Organisation – Stabstelle/Zentralfunktionen, einheitlicher Rahmen; Sensibilisierung für Risikoprävention, Checklisten, Reduzierung der Komplexität, ...),

**als auch** in operativen Einheiten

(Risikovermeidung, Erfahrungswissen, „aus (Beinahe)Fehlern lernen“)

Kommunikation zwischen beiden ist wesentlich

## Organisation - 2

Beispiel: Risiko: Arbeits-Unfälle

- einheitlicher Definitionsrahmen
- in den operativen Einheiten Lösungen erarbeiten und umsetzen
  - Organisationsänderungen (Abschaffung von Staplern)
  - technische Lösung
- Erfahrungsaustausch



## Organisation - 3

Verantwortungsbewusstsein für Benennung von Risiken liegt im Management

- Jede Managemententscheidung bedarf einer Risikobetrachtung
- Vorbild – Einsicht – Konsequenz
- techn. + risikofokussierte finanzielle Checklisten
- sensibilisieren auf Pflichten
- Schwachstellen identifizieren und aus Risiken Chancen entwickeln



## Fazit

Schlüssel ist die Risiko-Kultur

- solange der Risiko“Melder“ als Verhinderer von Unternehmenserfolg gilt, ist das Risikomanagement nur ein „Meldewesen“
- wird das Risikobenennen als Chance begriffen, kann es zwar Kosten verursachen, aber den Unternehmenserfolg nachhaltig sichern