

CA controller akademie

**Live Online Fachtagung
Unternehmensplanung + Workshop
15. Dezember 2020**

Bandbreitenplanung mit Bordmitteln

Marco Wolfrum

Kurzprofil Marco Wolfrum



Marco Wolfrum

mw@marcowolfrum.de



Dipl.-Wirtschaftsmathematiker

Marco Wolfrum leitet als Partner bei der FutureValue Group AG den Bereich Leistungserstellung und übt die Leitung in einer Vielzahl von Projekten aus.

Seit September 2014 ist Hr. Wolfrum Mitglied des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V.

Herr Wolfrum ist zudem Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen nimmt Lehraufträge an diversen Hochschulen dar und ist Referent bei diversen Seminaranbietern.

Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Risikomanagement, Financial Modeling, Rating sowie (risikogerechte) Unternehmensbewertung.

Er ist unter anderem beteiligt an Projekten zum Review und zur Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen in Unternehmen, zum Aufbau von Managementsystemen zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen sowie zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von (stochastischen) Financial Models - insbesondere in Excel (in Verbindung mit Add-Ins zur Durchführung von Simulationen wie Crystal Ball).

Die FutureValue Group AG als wissenschaftlicher Dienstleister Forschung, Methodenentwicklung, Software & Consulting

Die Kernfrage

- Was die Zukunft bringt, ist eine Frage der Unternehmensführung – und in einer komplexen, dynamischen Umwelt helfen keine „einfachen Patentrezepte“. Es gilt, ein solides Fundament für unternehmerische Entscheidungen zu schaffen. Eine Aufgabe für kompetente Unternehmensberatung – und die Methodenentwicklung.

Unsere Kompetenzen

- Analyse, insb. Risikoanalyse,
- Modellierung, Planung und Prognosen,
- Simulation und Risikoaggregation,
- Bewertung und Entscheidungsvorbereitung
- Steuerung von Unternehmen (strategische)



Das Netzwerk für Risikomanagement & Rating



www.rma-ev.org

Das Netzwerk für Risikomanagement & Rating

Unser Mehrwert:

- Förderung des unternehmens-, branchen- und länderübergreifenden Dialogs zu Risikomanagement & Rating
- Vertretung der Interessen von Risikomanagern & Ratingexperten in der Öffentlichkeit
- Verzahnung von Risikomanagement mit den anderen Governance-Funktionen
- Förderung von Risikomanagement als zentralem Teil der Unternehmensführung
- Weiterbildung zu Risikomanagement & Rating durch Zertifizierungen, Seminare und Webinare



Risk Management Congress 2021

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2021

15. RMA Jahreskonferenz

am 17. & 18. Mai 2021

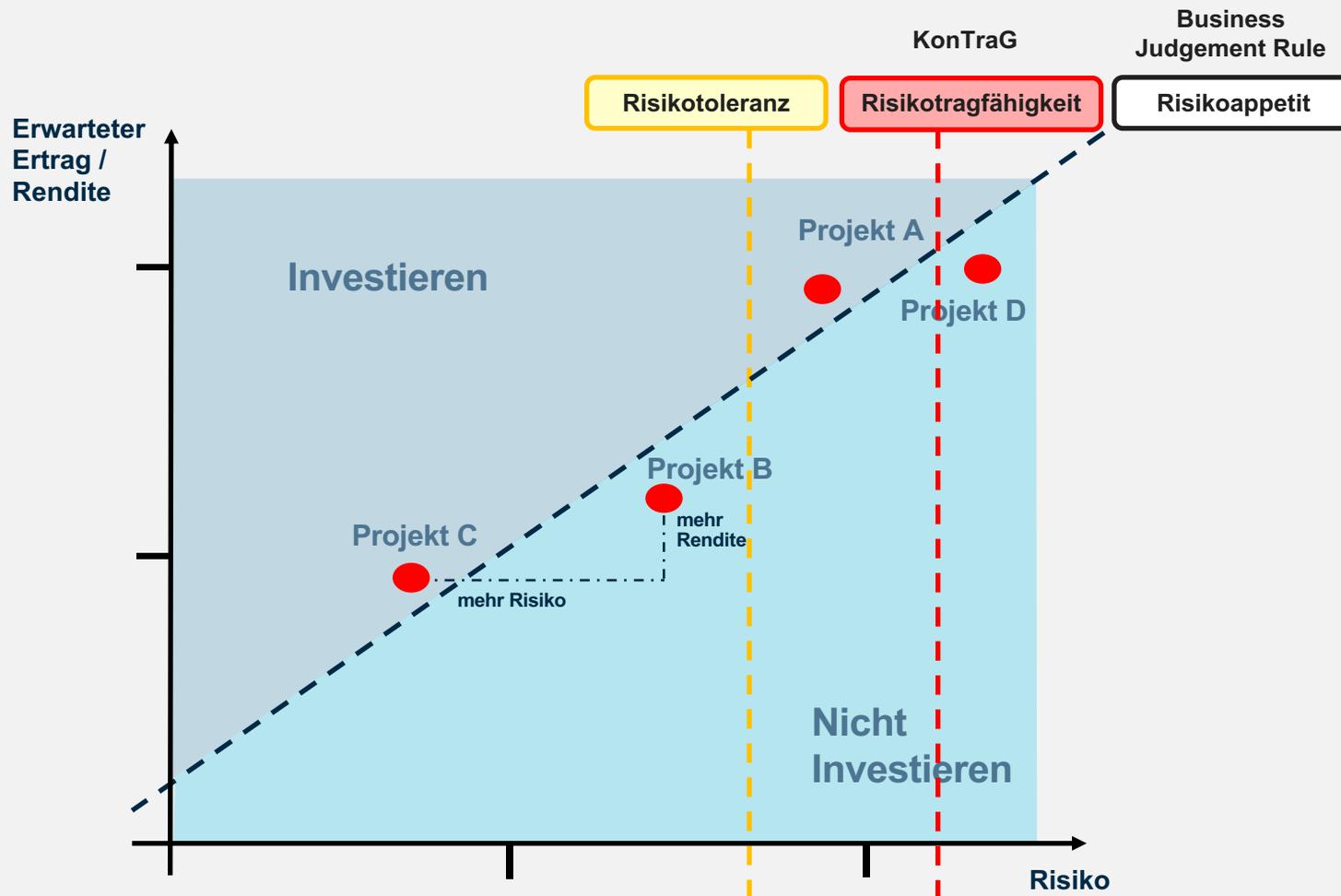
in Köln



Inhalte

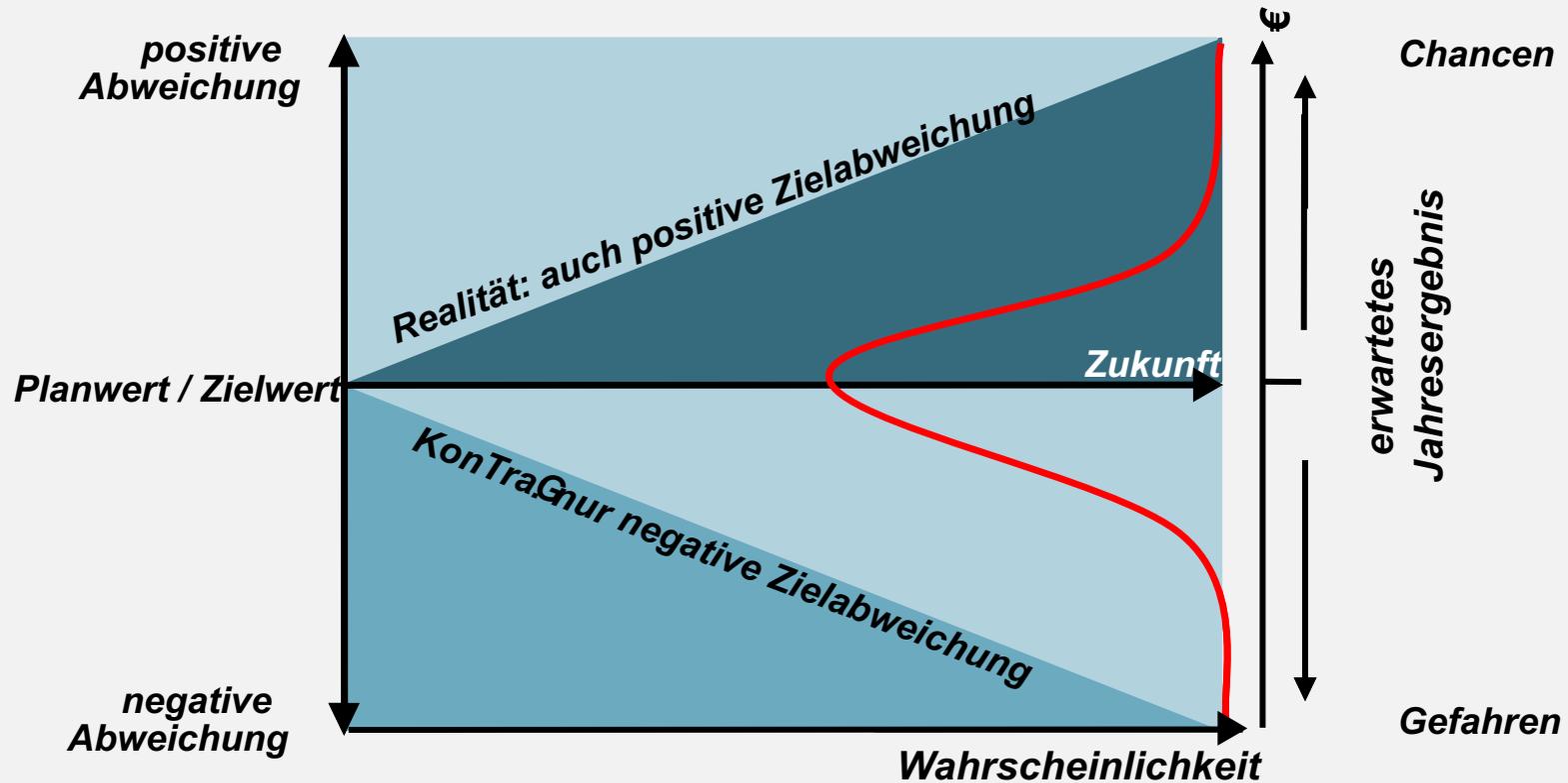
- **Voraussetzungen für die Bandbreitenplanung**
- **Monte Carlo Simulation einfach in Excel umgesetzt**
- **Erwartungswert statt Zielwert**
- **Abschätzung des Gesamtrisikoumfangs**

Entscheidungen unter Unsicherheit erfordern Risikomessung...



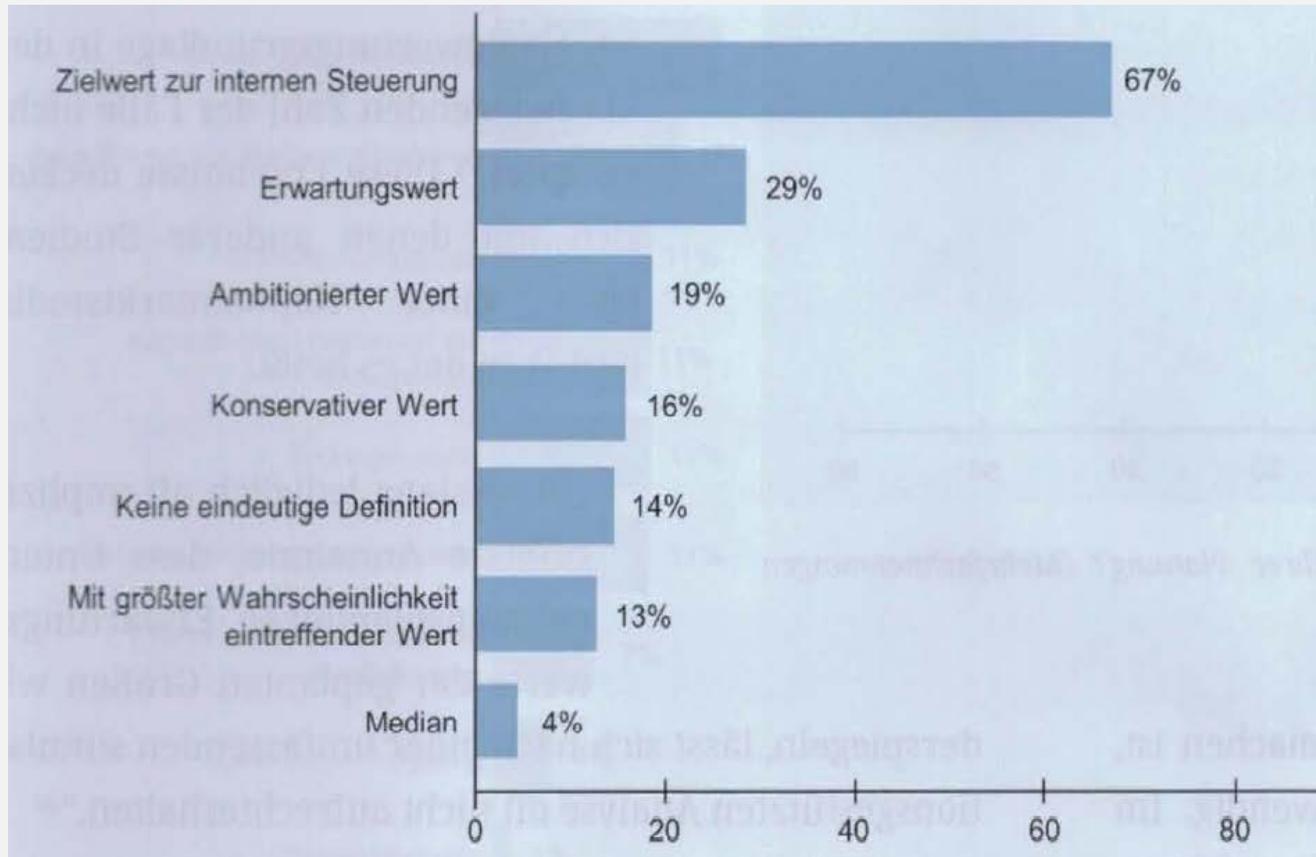
... und unternehmerische Entscheidungen basieren auf der prognostizierten Performance und bestimmen den Risikoumfang eines Objekts, Projekts, Portfolios oder Unternehmens – Performancemaße verbinden erwartete Erträge und Risiken.

Zukunft bedeutet Unsicherheit – Risiko ist Abweichungspotenzial



- *Planung und Controlling liefern die Zielwerte (deterministische Planung)*
- *Risikomanagement zeigt Abweichungspotenziale (stochastische Planung) und deren Steuerungsmöglichkeiten*

Übersicht 2: „Wie wird in Ihrem Unternehmen der Planwert interpretiert?“ (Mehrfachnennungen möglich)



- Quelle: Behringer, S./ Gleißner, W. (2018): Die Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung, in: WPg, Heft 05.2018, S. 315

Risikomanagement und erwartungstreue Planung

- Es ist eine wesentliche Anforderung der GoP, möglichst Planwerte zu bestimmen, die „im Mittel“ richtig sind, also bei denen mögliche positive und negative Planabweichungen adäquat berücksichtigt sind.
- Für eine aussagefähige Planung ist es zu empfehlen anzugeben:
 - welche Risiken Planabweichungen auslösen können und
 - welcher Umfang von Planabweichungen insgesamt zu erwarten ist.
- Erwartungswert wird z.B. durch die Angabe von (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert erfasst.
- Transparenz ist notwendige Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung.
- Die Kenntnis von Risiken und Planungssicherheit ist für die Beurteilung des Kreditratings eines Unternehmens erforderlich.

Grundsätzliche Vorgehensweise bei der Identifikation und Bewertung von Risiken

1 Systematische Identifizierung der Risiken

Anhand einer eigens für diesen Zweck entwickelten Aufstellung, werden typische Risiken systematisch abgearbeitet, um eine vollständige Erfassung möglicher Risiken im Unternehmen sicherzustellen.

2 Schwerpunktsetzung

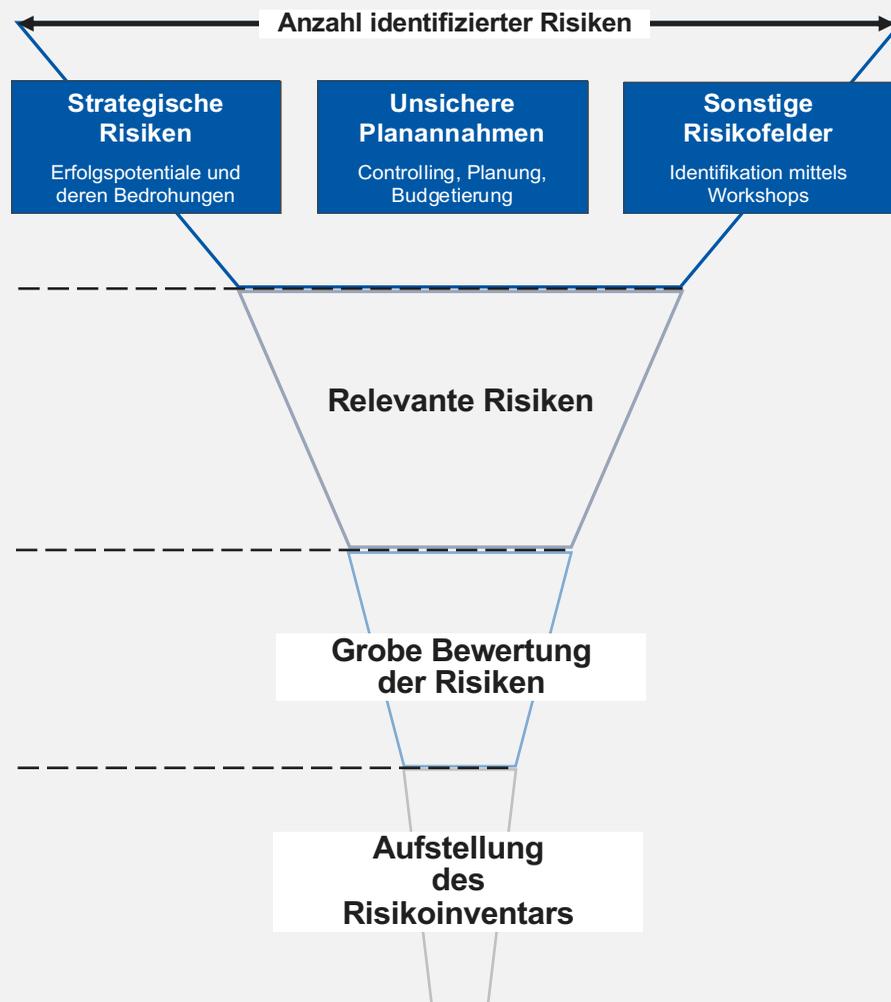
In einem Filterverfahren wird aus der Vielzahl der ermittelten Risiken zuerst die besonders relevanten Risiken für das Unternehmen herausgefiltert.

3 Relevanzeinschätzung

Im nächsten Schritt werden diese Risiken anhand der Auswirkung auf das Unternehmen grob bewertet.

4 Risikoinventar

Anschließend wird aus den verbleibenden Risiken das Risikoinventar aufgestellt. Dazu werden die restlichen Risiken quantifiziert, detailliert begründet und in ihrer Ursache-Wirkungs-Beziehungen betrachtet.



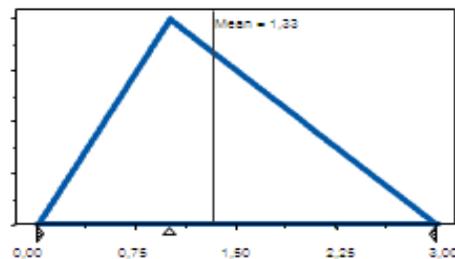
Quantifizierung von Risiken: Methodik

1 Ermittlung von Risikoinformationen für relevanten Risiken durch:

- Auswertung von historischen Daten (z. B. Abweichungsanalysen)
- Und / oder in Form von Expertenschätzungen (im Rahmen von Interviews bzw. Workshops)

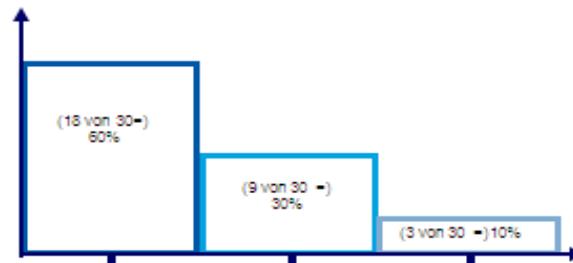
2 Risikoquantifizierung anhand der ermittelten Risikoinformationen

- Achtung: Ein Risiko gar nicht zu quantifizieren bedeutet das Risiko mit 0 zu quantifizieren
- Besondere Herausforderung: Extrem- und Metarisiken, d.h. Unsicherheiten der Risikoeinschätzungen
- Möglichkeiten der Quantifizierung von Risiken (Beispiele):



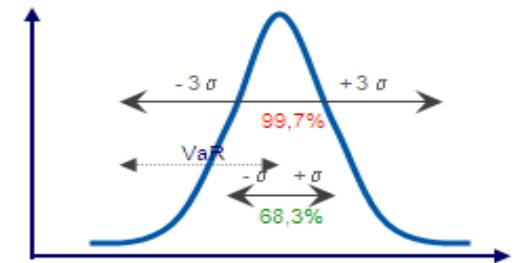
a) Dreiecksverteilung

- Geeignet für z.B. Kostenabschätzungen
- Erlaubt einfach Abschätzung über Maximal-, Minimal- und wahrscheinlichsten Wert



b) Szenarioverteilung

- Geeignet für z.B. Maschinenschaden
- Anhand historischer Daten wird angegeben, in wie vielen Fällen der Schaden bestimmte Wert erreicht hat (z.B. in 60% der Fälle geringer Schaden)



c) Normalverteilung

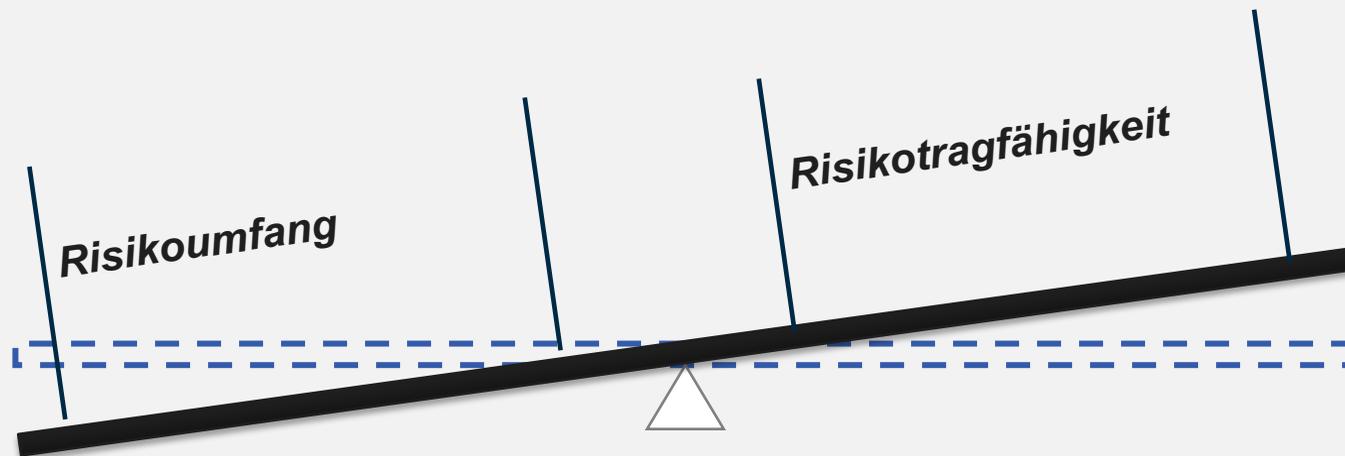
- Geeignet für z.B. Nachfrageschwankung (viele kleine Einzelrisiken, die unabhängig voneinander sind)
- Beschreibt Risiko durch einen Erwartungswert und dessen Standardabweichung

Einzelrisiken wirken immer im Zusammenspiel

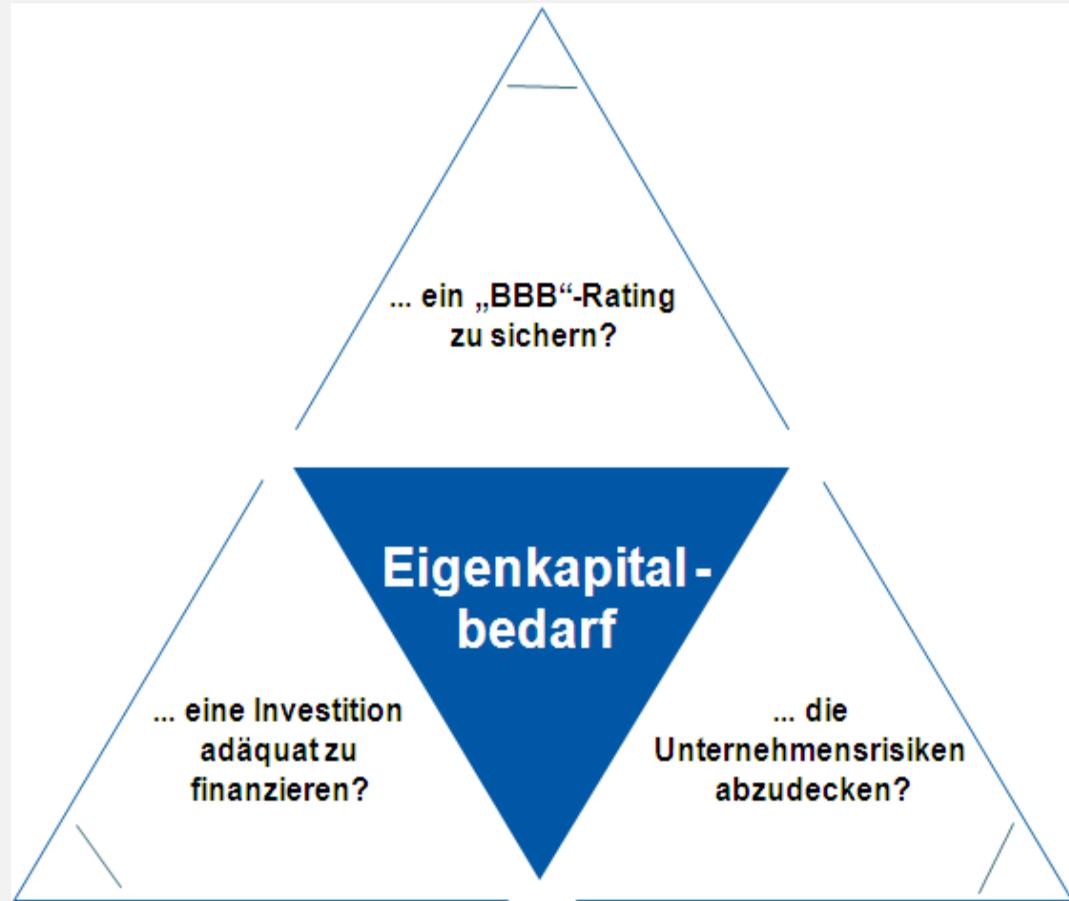
Warum müssen Risiken aggregiert werden?

Weil sie letztendlich gemeinsam wirken auf

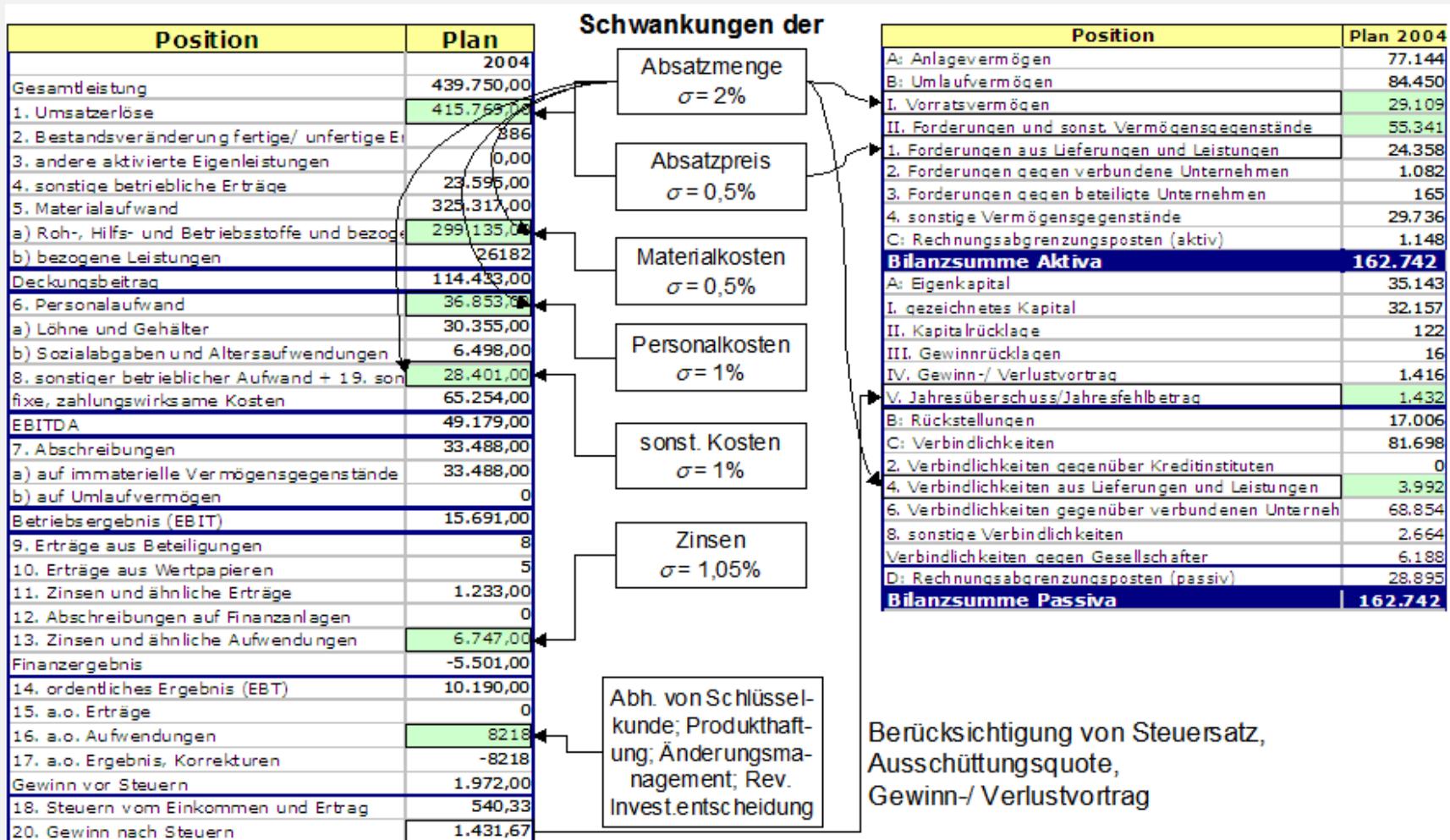
- *Planungssicherheit*
- *Eigenkapital*
- *Kapitalkostensatz → Unternehmenswert*
- *Rating*



Wie viel Eigenkapital ist nötig, um ...



Von der Strategie zur operativen Unternehmensplanung (integriertes Planungsmodell mit Risikoanordnung) – Beispiel „Strategie Navigator „ (FutureValue Group AG)



To Do: Strategische Maßnahmen in ihren monetären Konsequenzen beurteilen und Risiken, die Planabweichungen verursachen können, analysieren!

Vorgehen bei Risikoaggregation

1

Unternehmensmodell (z.B. GuV, Bilanz oder Unternehmensbewertungs-modell) aufbauen

2

Bestimmung der risikobehafteten Planpositionen

3

Bestimmung der zusätzlich zu integrierende Risiken aus dem Risikoinventar

4

Risiken in Modell integrieren („Einschlagstellen“)

5

Verteilung der Risiken erarbeiten und Korrelationen bestimmen

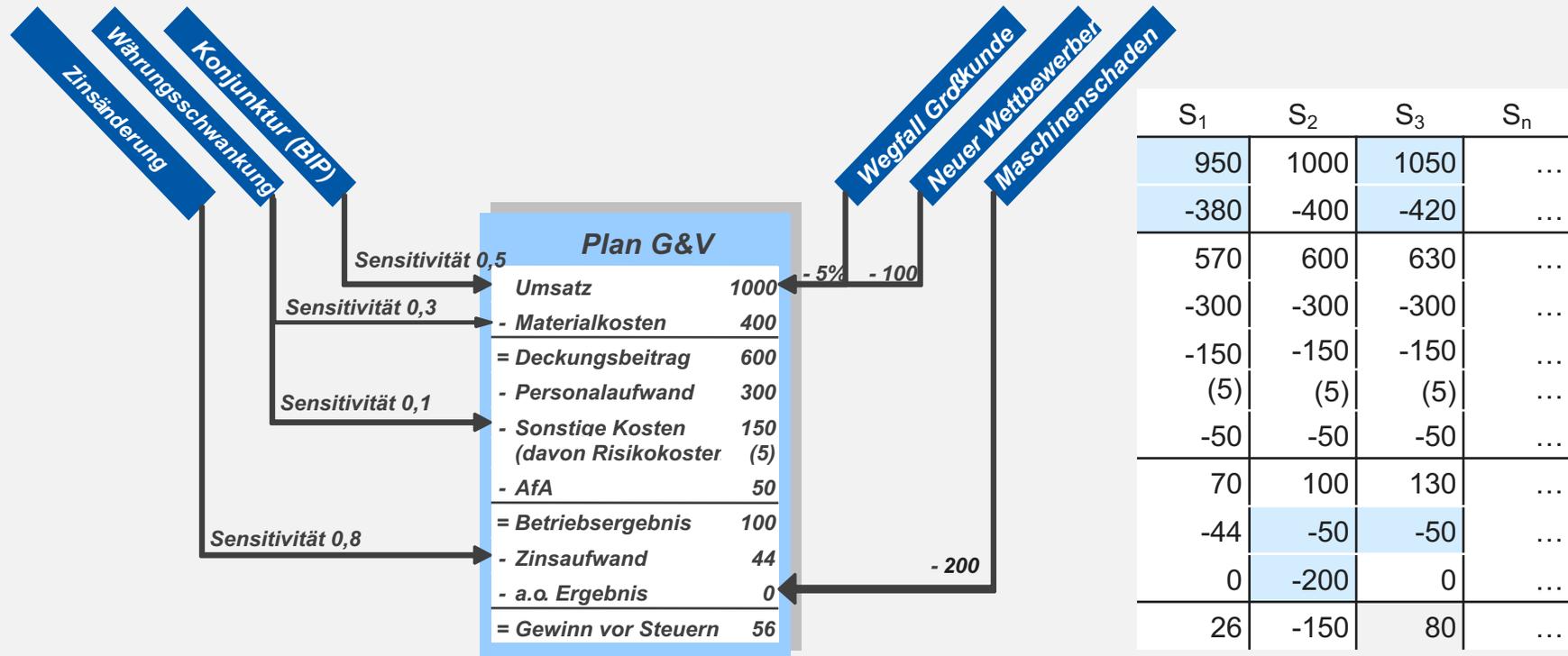
6

Simulationsläufe: Verteilungen der Zielgröße (z. B. Gewinn), Risikokennzahlen ableiten, Bedeutung der Einzelrisiken ermitteln

7

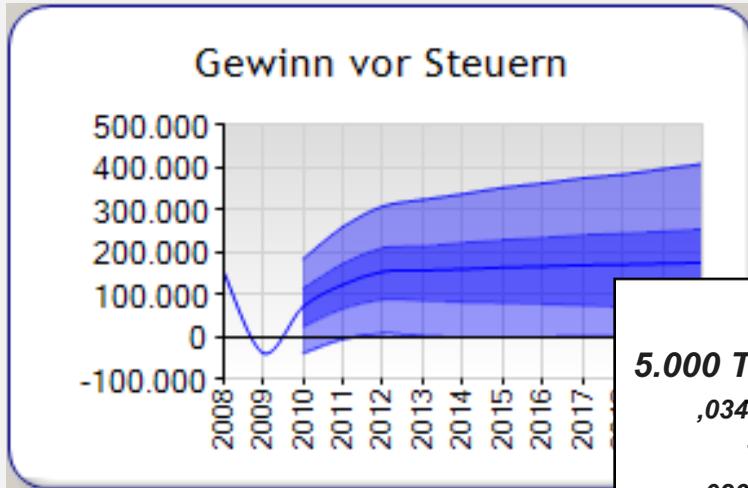
Interpretation der Ergebnisse

Integration der Risiken in die Planung ...

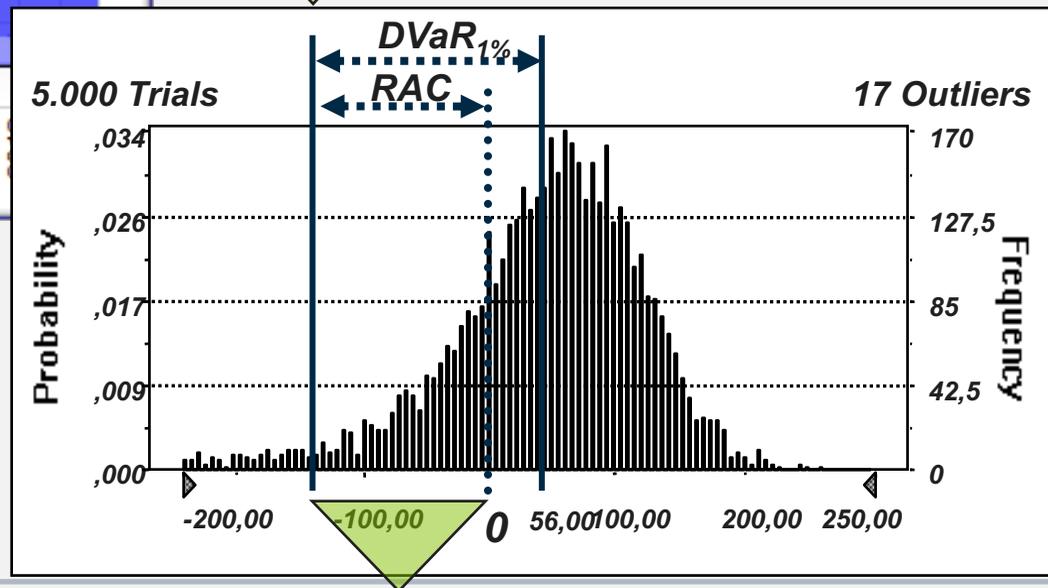


... um das Gesamtrisiko als Streuung des Gewinns darzustellen

... und so den **Eigenkapitalbedarf (RAC)**, das **Rating** und die **Planungssicherheit** zu beurteilen.



Zielniveau (hier 1%) bspw. ratingabhängig.



Eigenkapitaldeckung

$$EKD = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{EKBedarf}}$$

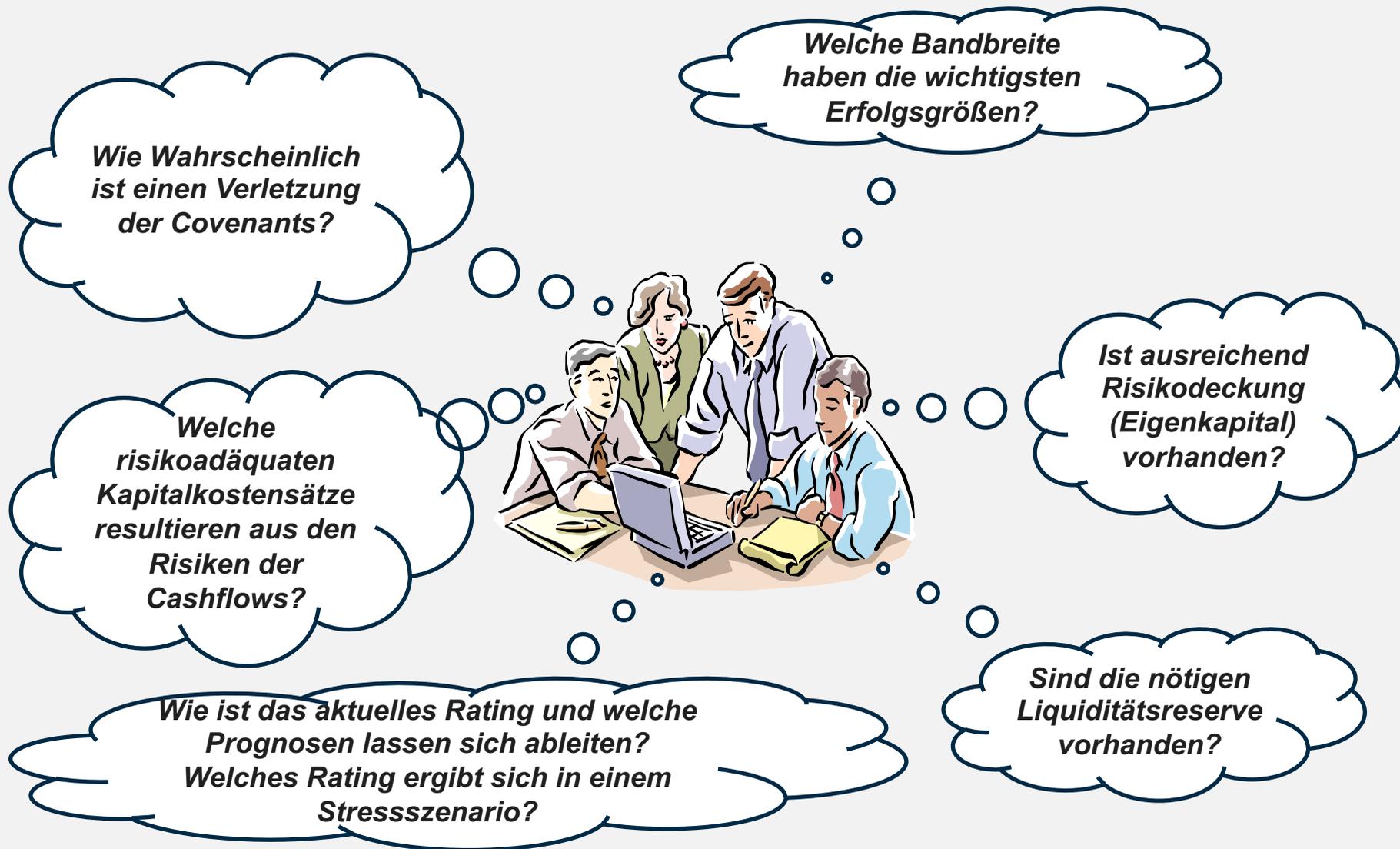
Risiko-Rendite-Kennzahlen,

z.B.

$$RORAC = \frac{\text{Gewinn}}{\text{EKBedarf}}$$

Eigenkapitalbedarf (EK-Bedarf) als Risikomaß. Umfang möglicher Verluste

Die simulationsbasierte (Bandbreiten-)Planung hilft Fragen beantworten...



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Literaturempfehlung - Bücher



Grundlagen des Risikomanagements: Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage mit Begleit CD-ROM

Prof. Dr. Werner Gleißner 605 Seiten, ISBN 978-3-8006-4952-5, Verlag Vahlen 2017, 55,00 €

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft lassen sich Chancen und Gefahren nicht vermeiden. Das Buch erläutert ein neues Risikomanagementkonzept (embedded risk management): Jedes Management sollte auch Risikomanagement sein, wenn die Wirkungen von Maßnahmen unsicher sind. Es ist notwendig, Erträge und Risiken bei der Entscheidungsvorbereitung abzuwägen und dabei die Implikationen für das zukünftige Rating und den nachhaltigen Erfolg (Unternehmenswert) zu betrachten.

Das praxisorientierte Fachbuch erläutert die betriebswirtschaftlichen Werkzeuge zur Analyse und Steuerung von Risiko, die in Unternehmensführung, Controlling und Risikomanagement benötigt werden – und die z.B. eine wertorientierte Unternehmensführung mit risikogerechten Kapitalkosten erst ermöglichen. Dabei wird gezeigt, wie wesentliche Basisaufgaben für ein integriertes Risikomanagement effizient im Rahmen von Controlling, strategischem Management und Qualitätsmanagement abgedeckt werden können.



Praxishandbuch Risikomanagement: Konzepte - Methoden – Umsetzung

Prof. Dr. Werner Gleißner / Frank Romeike

974 Seiten, ISBN 978-3-5031-5797-6, Verlag: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, 2015, 118 €

Jede unternehmerische Entscheidung ist von einer ungewissen Zukunft geprägt. So wird der professionelle Umgang mit dem Faktor Risiko zum wesentlichen Werttreiber eines Unternehmens und seiner Stakeholder: Wer drohende Gefahren unterschätzt, riskiert den Ruin. Wer Erfolgchancen nicht erkennt, wird sie verpassen und Wertsteigerungspotenziale nicht nutzen.

Wie man ein modernes, integriertes und proaktives Risikomanagement systematisch ausrichtet und in entscheidende Führungs- und Unternehmensbereiche einbindet, erläutern die Experten um Werner Gleißner und Frank Romeike.

- **Potentiale des Risikomanagements: Ziele und Aufgaben, Risikobereiche und mögliche Maßnahmen**
- **Recht, Compliance und Haftung: u.a. mit einem Überblick über internationale Standards wie dem ISO 31000**
- **Zentrale Methoden: z.B. zu Identifikation und Analyse, Bewertung und Aggregation von Risiken**
- **Praktische Umsetzung und Technologie: Leistungsfähigkeit von Frühwarnsystemen, IT-Systeme u.v.m.**
- **Organisation und Management: vom Unternehmensprozess zur ganzheitlichen, risikoorientierten Unternehmensführung**

Ein detailliertes und anwendungsorientiertes Handbuch - mit vielen Beispielen und Best Practices.

Literaturempfehlung - Bücher



Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation - Schlüsseltechnologie für Risikomanagement und Controlling

Prof. Dr. Werner Gleißner / Marco Wolfrum

56 Seiten, ISBN 978-3-658-24273-2, Verlag: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019, 14,99 € (Softcover), 4,99 € (eBook)

Praxisnahes Risikomanagement mit einem ausführlichen Fallbeispiel

Dieser Band stellt praxisorientiert die Monte-Carlo-Simulation (Risikosimulation) vor, die es ermöglicht, den Gesamtrisikoumfang eines Unternehmens oder Projektes zu berechnen (Risikoaggregation) und mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken zu erkennen (Kernanforderung an ein Risikomanagement nach §91 Abs. 2 AktG). Ausgehend von einer Einführung zu Risikoanalyse und Risikoquantifizierung wird gezeigt, wie durch die Verbindung von Unternehmensplanung und Risikoanalyse mittels Monte-Carlo-Simulation eine Risikoaggregation durchgeführt wird (mit Excel und der Simulationssoftware Crystal Ball).



Band 1 Praxisleitfaden Risikomanagement im Mittelstand

- 2015
- 139 Seiten
- 34,95 €



Band 3 Vernetzung von Risikomanagement und Controlling

- 2018
- 201 Seiten
- 39,95 €



Band 2 Management- entscheidungen unter Risiko

- 2019
- 252 Seiten
- 49,95 €



Band 4 Digitale Risiken und Werte auf dem Prüfstand Jahrbuch 2019

- 2019
- 129 Seiten
- 34,95 €



Band 5: Krisenbewältigung mit Risikomanagement

- **Risikomanagement im Krisenmodus – was risikobasierte Ansätze zur Krisenbewältigung beitragen**
- **Corporate Social Responsibility zur stärkeren Integration von ESG-Risiken in das ERM**
- **Prüfung des Risikomanagements nach dem DIIR Revisionsstandard Nr. 2**
- **Risikomanagement und Digitalisierung im Kontext der digitalen Transformation im Gesundheitswesen**
- **Einsatz von Statistik und Datenanalyse zur Aufklärung von Sachverhalten**
- **Oktober 2020, 154 Seiten, 34,95 €**