

Risiko- und Chancenbewertung in Schleupen R2C_risk to chance



Risiko- und Chancenbewertung als erfolgskritisches Element im Risiko- und Chancenmanagement-Prozess

Karin Exner-Merkelt / Raoul Ruthner

Risikomanagement hat als relativ junge Disziplin in den vergangenen Jahren bereits einen radikalen Wandel erfahren. War der Aufbau von Risikomanagement-Systemen zunächst noch sehr stark durch rechtliche Rahmenbedingungen geprägt (bspw. KonTraG,¹ RelÄG,² SOX³), so wird Risikomanagement heute zunehmend als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit verstanden, die erheblichen Nutzen in der Unternehmenssteuerung stiftet und ihren rein defensiven Charakter als Instrument zur Verlustvermeidung abgelegt hat.

1. Entwicklungen in der Gestaltung von Risiko- und Chancenmanagement-Systemen

1.1. Vom Risikomanagement zum integrierten Risiko- und Chancenmanagement

Risiko wird nicht mehr nur als potenzielle Verbindlichkeit betrachtet, sondern immer häufiger als strategisches Asset und Wachstumspotenzial. Damit wird der enge Zusammenhang von Risiko und Chance in den Mittelpunkt des Interesses gerückt: Nur demjenigen, der Risiken einght, eröffnen sich auch Chancen. Der Umgang mit Risiken ist somit Bestandteil jeder unternehmerischen Tätigkeit.

1.2. Maßnahmenorientierung als wichtiges Gestaltungsmerkmal

Im Risiko- und Chancenmanagement rückt der Steuerungsaspekt der unternehmensweiten Risiko- und Chancenposition als Kernaufgabe immer weiter in den Vordergrund. Der durch rechtliche Bestimmungen erzeugte Fokus auf Identifikation, Klassifikation und Bewertung wird aufgebrochen und durch die gezielte Steuerung als wichtiges Element ergänzt.

1.3. Von Einzelrisiken zum unternehmensweiten Risiko- und Chancenmanagement

Obwohl Einzelrisiken bzw. -chancen noch immer die kleinste Einheit darstellen, ist letztlich der gesamte Risiko-Chancen-Mix des Unternehmens das entscheidende Gestaltungselement. Risiken und Chancen sind durch zahlreiche Interdependenzen entlang der Wertschöpfungskette geprägt und können daher nur gesamthaft betrachtet und in weiterer Folge gesteuert werden. Eine Risiko- und Chancenaggregation zur Ermittlung der Risikogesamtposition des Unternehmens wird dadurch zu einem unerlässlichen Bestandteil eines Risiko- und Chancenmanagement-Systems.

2. Risiko- und Chancenbewertung als erfolgskritisches Element

Bei der Umsetzung eines unternehmensweiten und gestaltungsorientierten Risiko- und Chancenmanagements kommt gerade der Bewertung von Risiken und Chancen erhebliche Bedeutung zu. Durch die oben beschriebenen Entwicklungsrichtungen sind die Anforderungen hieran jedoch beträchtlich gestiegen: Einerseits muss innerhalb der Bewertung sowohl Risiko- als auch Chancenpotenzial erfasst und verarbeitet werden. Andererseits kann eine Risiko- und Chancenaggregation nur dann durchgeführt werden, wenn Risiken und Chancen auch auf Grundlage eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs quantitativ bewertet wurden. Darüber hinaus ist Risiko- und Chancenmanagement in engem Zusammenhang mit wertorientierter Steuerung zu betrachten, was eine Koppelung der beiden Instrumente langfristig unausweichlich erscheinen lässt. Als grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen lassen sich daher anführen (Abb. 1):

- Die Bewertungslogik muss die Abbildung von Risiko- und Chancenpotenzialen erlauben und damit einen verteilungsorientierten Risiko-/Chancenbegriff realisieren. Dabei sind der *Worst Case* (WC), *Most Likely Case* (MLC) und *Best Case* (BC) und die dazugehörige Eintrittswahrscheinlichkeit zu erfassen.
- Die Bewertung von Risiken/Chancen erfolgt relativ zur Planung und gibt daher ein Risiko-/Chancenpotenzial als negative/positive Abweichung von einem Planwert wieder. Bei der relativen Bewertung empfiehlt es sich, Abweichungen immer in Hinblick auf das Unternehmens- bzw. Konzernergebnis zu quantifizieren. Dadurch wird vermieden, dass intern gehedgte Risiken/Chancen (bspw. Konzernverrechnungen, die zwar das Ergebnis einer Teilgesellschaft schmälern können, das Konzernergebnis jedoch unverändert lassen) innerhalb des Aggregationsmodells abgebildet und dynamisch angepasst werden müssen.
- Um die Analyse von Risiken und Chancen detailliert durchführen zu können, sollte die Eingabe der Risiko-/Chancenkonsequenzen auf Grundlage verdichteter Ertrags- und Aufwandspositionen (Gewinn- und Verlustrechnung) erfolgen. Dadurch lassen sich einerseits die Auswirkungen auf das Unternehmens-/Konzernergebnis leichter nachvollziehen (Transparenz), andererseits wird da-



Dr. Karin Exner-Merkelt ist Senior Consultant bei Contrast Management-Consulting und Co-Herausgeberin des Buchs *Corporate Risk Management*.



Dr. Raoul Ruthner ist Senior Consultant bei Contrast Management-Consulting.

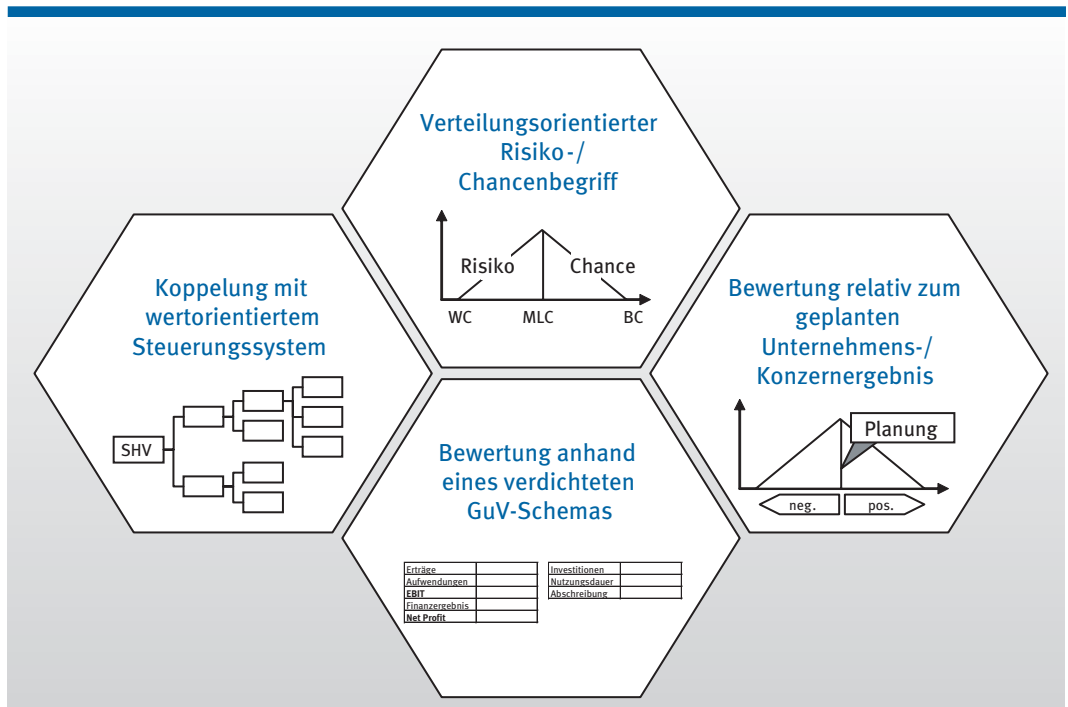
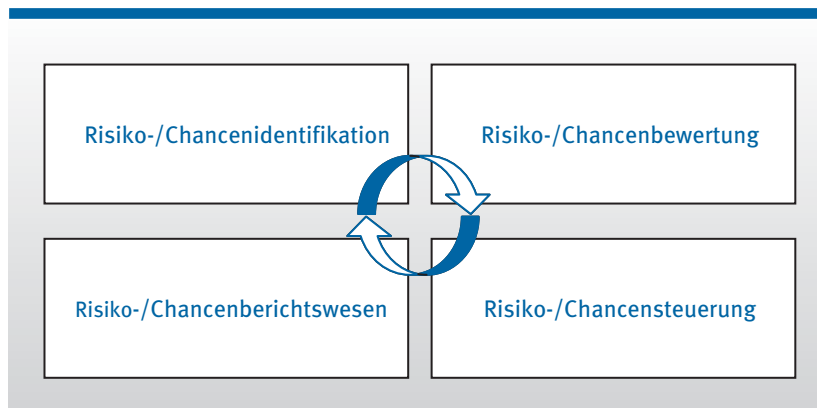


Abb. 1: Gestaltungsempfehlungen für die Risiko-/Chancenbewertung

Abb. 2: Risiko- und Chancenmanagement-Prozess



zen auf Ergebnisgrößen wie *EBIT* oder *Net Profit* und auf die bestehende wertorientierte Steuerungskennzahl (bspw. *Economic Value Added [EVA®]*, *Cash Value Added [CVA®]*). Um den Aufwand für den Bewerter relativ gering zu halten, ist hier eine automatische Überleitungsrechnung anzustreben.

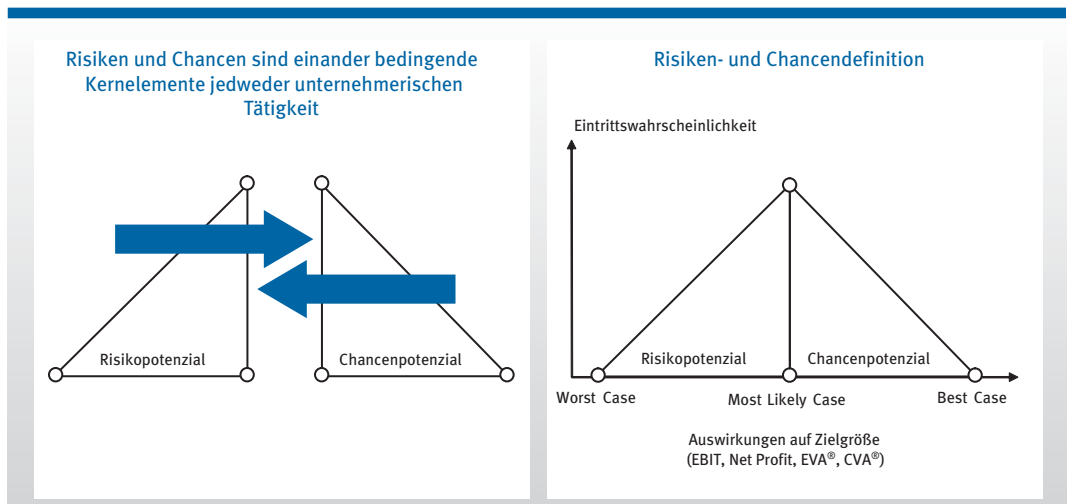
3. Risiko- und Chancenbewertung in Schleifen R2C_risk to chance

Schleifen R2C_risk to chance ist eine Softwarelösung, die den gesamten Risiko- und Chancenmanagement-Prozess (Abb. 2) unterstützt. Auch die Gestaltung des Risiko-Chancen-Mix durch die Festlegung von Maßnahmen und durch deren Nachverfolgung im Rahmen eines gezielten Maßnahmencontrollings wird systemseitig unterstützt und auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens abgestimmt. Bei Schleifen R2C_risk to chance handelt es sich also schon um eine Softwarelösung, die nicht mehr nur die gesetzlichen Anforderungen in den Bereichen Erfassung, Klassifizierung und Bewertung von Risiken abzudecken

durch in einem dezentralen Risiko- und Chancenmanagement eine systemseitige Unterstützung für eine einheitliche und strukturierte Bewertung erbracht.

- Risiko- und Chancenmanagement muss langfristig mit einem eventuell bestehenden wertorientierten Steuerungssystem gekoppelt werden. Dabei empfiehlt sich eine integrierte Abbildung von Risiko-/Chancenkonsequen-

Abb. 3: Verteilungsorientierter Risiko- und Chancenbegriff



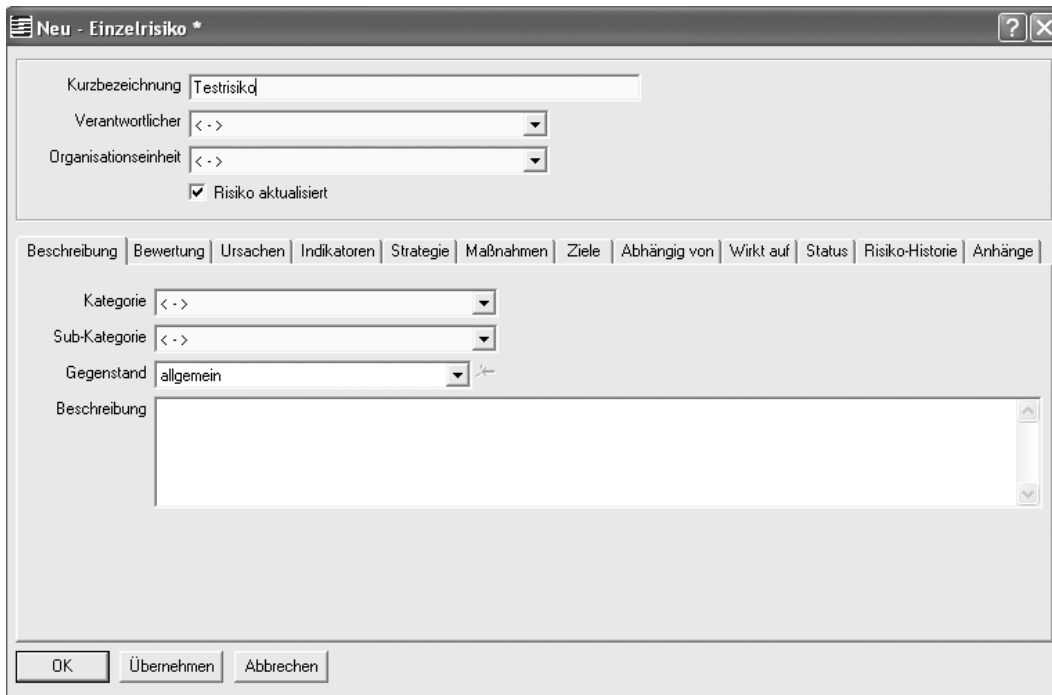


Abb. 4: Verteilungsorientierter Risiko- und Chancenbegriff in Schlepen R2C – Risk to Chance

hilft, sondern darüber hinaus die Steuerung des Risiko-Chancen-Mix unterstützt.

4. Umsetzung eines verteilungsorientierten Risiko- und Chancenbegriffs

Zur Umsetzung eines integrierten Risiko- und Chancenmanagements muss der notwendige kulturelle Wandel im Unternehmen auch systemseitig gestärkt werden. Wenn im Rahmen des Risiko- und Chancenmanagements nicht mehr nur potenzielle Schadensfälle betrachtet werden sollen, ist es notwendig, die Denkhaltung bei den Anwendern von der traditionellen einwertigen Schätzung eines Verlustpotenzials hin zur Bewertung von Risiken und Chancen anhand von Bandbreiten zu erweitern (Abb. 3). Schlepen R2C_risk to chance ermöglicht daher anhand eines Dialogs zur Risiko- und Chancenbewertung immer die Erfassung von drei Bewertungspunkten (Abb. 4). Dabei handelt es sich um den *Worst Case*, *Most Likely Case* und *Best Case* (bspw. können Anlagenausfälle unterschiedlich lange andauern: im WC zwei Wochen/–5 Mio. Euro, im MLC fünf Tage/–2 Mio. Euro und im BC

2 Tage/–500 Tsd. Euro). Zusätzlich wird hier die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos erfasst. Durch eine solche Bewertung wird zunächst eine Dreiecksverteilung unterstellt. Dabei handelt es sich um eine Vereinfachung, liegt jedoch eine bessere Datenbasis vor, auf deren Grundlage spezifischere Verteilungen modelliert werden können (z. B. Normalverteilung), lassen sich diese in das Aggregationsmodell integrieren. Dem User wird jedoch zunächst noch nicht die Verantwortung übertragen, eine mitunter spezifisch zu modellierende Verteilung selbst zu schätzen.

5. Bewertung relativ zur Planung

Die Bewertung von Risiken und Chancen erfolgt immer relativ zur Planung. Damit werden Risiken als negative, Chancen hingegen als positive Abweichungen von der Planung erfasst. Zur Strukturierung in der praktischen Umsetzung eines Risiko- und Chancenmanagement-Systems empfiehlt sich folgende Unterscheidung (Abb. 5 und 6):

- Verteilungsrisiken/-chancen: Es existieren Risiken, die mit einer Eintrittswahrscheinlich-

Zur Umsetzung eines integrierten Risiko- und Chancenmanagements muss der notwendige kulturelle Wandel im Unternehmen auch systemseitig gestärkt werden.

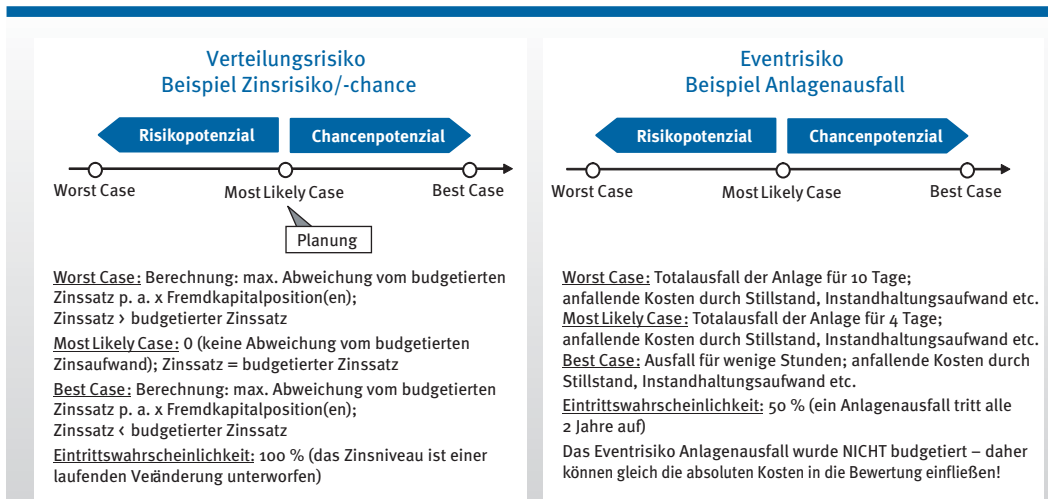


Abb. 5: Risiko- und Chancenbewertung als Abweichung von der Planung

Brutto lfd. Jahr [?] [X]

Eintrittswahrscheinlichkeit %

Auswirkung auf Net Profit EUR

Erträge | **Kosten** | Ergebnis | Investitionen | Worst Case | Most Likely | Best Case

Steigende Ergebnisse werden mit positivem, sinkende mit negativem Vorzeichen eingegeben.

EBITDAR vor Exceptionals	0,00	0,00	0,00
Abschreibungen	0,00	0,00	0,00
A/C Mieten			
EBIT vor Exceptionals	0,00	0,00	0,00
Zinsaufwände			
Zinserträge			
Finanzergebnis	0,00	0,00	0,00
Beteiligungsergebnis			
Finanz- und Beteiligungsergebnis	0,00	0,00	0,00
Net Profit vor Exceptionals u. Steuern	0,00	0,00	0,00
CVA	0,00	0,00	0,00

Abb. 6: Bewertung eines Verteilungsrisikos (Zinsrisiko) in Schleppen R2C_risk to chance

Abb. 7: Risiko- und Chancenbewertung anhand eines verdichteten GuV-Schemas

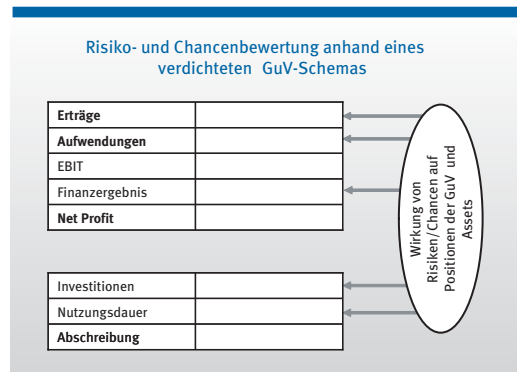


Abb. 8: Bewertung anhand eines verdichteten GuV-Schemas in Schleppen R2C_risk to chance

keit von 100 % und damit in jedem Fall einen Einfluss auf Erträge, Aufwendungen und Assets nehmen. Von Interesse ist bei diesen Risiken in erster Linie die potenzielle Abweichung vom Planwert. Verteilungsrisiken sind

in der Regel auch budgetiert (bspw. Zinsrisiko/-chance, Dieselpreisrisiko/-chance).

- **Eventrisiken/-chancen:** Sie treten nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit ($0 < 100\%$) auf und nehmen daher nur im Fall ihres Eintritts Einfluss auf Erträge, Aufwendungen und Assets. Eventrisiken sind jedoch in der Regel nicht budgetiert (bspw. Anlagenausfälle, Lieferantenausfälle).

6. Bewertung anhand eines verdichteten GuV-Schemas

Die Bewertung von Risiko-/Chancen auswirkungen auf das Unternehmens- bzw. Konzernergebnis stellt für gewöhnlich sehr hohe Ansprüche an den Bewerter, da er Wirkungen auf eine verdichtete Größe abschätzen muss. Zusätzlich können Risiken/Chancen

Brutto lfd. Jahr [?] [X]

Eintrittswahrscheinlichkeit %

Auswirkung auf Net Profit EUR

Erträge | **Kosten** | Ergebnis | Investitionen | Worst Case | Most Likely | Best Case

Steigende Erträge werden mit positivem, sinkende mit negativem Vorzeichen eingegeben.

Passagiererträge Linienverkehr			
Passagiererträge Charterverkehr			
Fracht- und Posterträge			
Flugumsätze	0,00	0,00	0,00
Umsätze Nebenleistungen			
Umsatzerlöse	0,00	0,00	0,00
Bestandsveränderungen			
Sonstige betriebliche Erträge			
Betriebsleistung vor Exceptionals	0,00	0,00	0,00

Brutto lfd. Jahr [?] [X]

Eintrittswahrscheinlichkeit %

Auswirkung auf Net Profit EUR

Erträge | **Kosten** | Ergebnis | Investitionen | Worst Case | Most Likely | Best Case

Steigende Kosten werden mit positivem, sinkende mit negativem Vorzeichen eingegeben.

Flugzeugtreibstoff			
Lande-/Handling-/Überfluggelühren			
Technik- und Crewkosten			
Flugabhängige Aufwendungen	0,00	0,00	0,00
Passagierbetreuung			
Kommissionen Passage			
Sonstige passagierabh. Aufwendungen			
Passagierabhängige Aufwendungen	0,00	0,00	0,00
Frachtabhängige Aufwendungen			
Beförderungsabhängige Aufw.	0,00	0,00	0,00
Handelswaren			
Materialaufw. u. Aufw. f. bez. Leist.	0,00	0,00	0,00
Personalaufwand			
Sonstige betriebliche Aufwendungen			
Fixe Aufwendungen	0,00	0,00	0,00
Betriebsaufwand vor Exceptionals	0,00	0,00	0,00

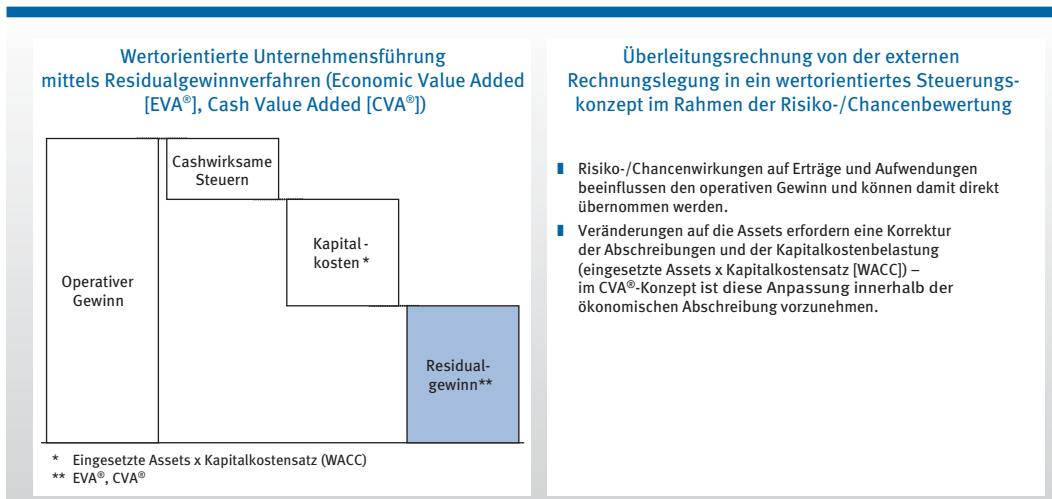


Abb. 9: Überleitung der Risiko- und Chancenbewertung in wertorientierte Steuerungskonzepte (EVA®, CVA®)

aber auch unterschiedliche Wirkungen entfalten (bspw. gleichzeitig Erträge schmälern und Mehraufwand verursachen). Hier kann ein verdichtetes GuV-Schema eine „Denkhilfe“ für das Bewerten eines Risikos/einer Chance bieten (Abb. 7 und 8).

7. Koppelung an wertorientierte Steuerungssysteme

Gängige wertorientierte Steuerungskonzepte wie der EVA® und der CVA® sind als Residualgewinn konzipiert, die den Gewinn nach Abzug der Kapitalkosten (Eigen- und Fremdkapitalkosten) errechnen. Dabei wird beispielsweise beim EVA® ein operativer Gewinn nach cashwirksamen Steuern herangezogen, die Finanzierungsstruktur des Unternehmens jedoch ausschließlich über den Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital [WACC]) und dann über Kapitalkosten (Capital Charge) erfasst. Auswirkungen auf den EVA® können sich jedoch nicht nur durch Risiko-/Chancenwirkungen auf Erträge und Aufwendungen ergeben, sondern sind auch bei assetseitigen Veränderungen über Abschreibungen und Capital Charge (Kapitalkosten) wirksam. Daher sind auch Veränderungen von Investitionen durch Risiken/Chancen zu erfassen und in das Modell zu integrieren (Abb. 9 und 10). Die Vorgabe der Rechenlogik und der Berechnungsparameter (WACC) hat zentral zu erfolgen.

8. Zusammenfassung

Die Risiko- und Chancenbewertung zählt zu den erfolgskritischen Elementen im Risiko- und Chancenmanagement-Prozess, da hier spezifisches Know-how erforderlich ist. Darüber hinaus ist es gerade für die Akzeptanz eines Risiko- und Chancenmanagement-Systems wesentlich, Informationen *bottom up* zu generieren (aktive Einbindung der „Kenner der Risiko-/Chancenlandschaft“ des Unternehmens/Konzerns). Um dezentralen Einheiten die Möglichkeit zu bieten, eine aktive Rolle im gesamten Risiko- und Chancenmanagement-Prozess einzunehmen, ist eine effiziente systemseitige Unterstützung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Schleupen R2C_risk to chance unterstützt hier einen hochentwickelten Risiko- und Chancenmanagement-Prozess und fördert damit nachhaltig die erfolgreiche Implementierung von Risiko- und Chancenmanagement-Systemen.

Anmerkungen

- KonTraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (1998).
- RelÄG: Rechnungslegungsänderungsgesetz (2004).
- SOX: Sarbanes-Oxley Act (2002).

Weiterführende Literatur

Denk/Exner-Merkel, Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, Wien 2005.
Denk/Exner-Merkel/Ruthner, Risikomanagement in Unternehmen – Ein Überblick, in: Wirtschaft und Management, Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis, Wien 2006, 9–39.

Abb. 10: Überleitung der Risiko- und Chancenbewertung in wertorientierte Steuerungskonzepte (EVA®, CVA®) in Schleupen R2C_risk to chance

Brutto lfd. Jahr

Eintrittswahrscheinlichkeit: %
Auswirkung auf Net Profit: EUR 0,00 0,00 0,00

Erträge | Kosten | Ergebnis | Investitionen | Worst Case | Most Likely | Best Case

Steigende Investitionen werden mit positivem, sinkende mit negativem Vorzeichen eingegeben.

Investition: _____
Nutzungsdauer (Jahre): _____
Inbetriebnahme: 20.07.2007 20.07.2007 20.07.2007
Abschreibung (pagatorisch): 0,00 0,00 0,00
Abschreibung (ökonomisch): 0,00 0,00 0,00
Zinsen: 0,00 0,00 0,00
Verzinsungstage: 0 0 0
WACC: _____

Brutto lfd. Jahr

Eintrittswahrscheinlichkeit: %
Auswirkung auf Net Profit: EUR 0,00 0,00 0,00

Erträge | Kosten | Ergebnis | Investitionen | Worst Case | Most Likely | Best Case

Steigende Ergebnisse werden mit positivem, sinkende mit negativem Vorzeichen eingegeben.

EBITDAR vor Exceptionals	0,00	0,00	0,00
Abschreibungen	0,00	0,00	0,00
A/C Mieten			
EBIT vor Exceptionals	0,00	0,00	0,00
Zinsaufwände			
Zinserträge			
Finanzergebnis	0,00	0,00	0,00
Beteiligungsergebnis			
Finanz- und Beteiligungsergebnis	0,00	0,00	0,00
Net Profit vor Exceptionals u. Steuern	0,00	0,00	0,00
CVA	0,00	0,00	0,00