HORVÁTH

Unsere Lösungen

Risikomanagement

Bessere Entscheidungen durch quantitative Methoden

Klaus Martin Jäck
Adrian Bötz
Dennis Müllerschön

RMA
Risk Management & Rating Association e.V.

Risk Management Congress 2021

Management Summary
Risikomanagement 2.0: Quantitatives Risikomanagement

Herausforderung

- Unternehmen sind zahlreichen geschäftskritischen Risiken ausgesetzt
- Eine nicht wirksame Risikosteuerung gefährdet die nachhaltige Umsetzung der Unternehmensstrategie, Kreditwürdigkeit sowie Stabilität und Profitabilität des Unternehmens
- Die erforderliche Methodenkenntnis und die organisatorischen Rahmenbedingungen sind häufig nicht vorhanden, Risiken werden im Steuerungsprozess nicht explizit betrachtet

Lösung

- Etablierung eines pragmatischen Risikomanagements
- Aufbau von Prozessen zur Steuerung strategischer Risiken unter Verwendung quantitativer Bewertungsmethoden
- Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und Berichtswege unter Einbezug vorhandener Unternehmensstrukturen
- Integration quantifizierter Risiko-informationen in Steuerungsinstrumente
- Management von Maßnahmen zur Mitigation strategischer Risiken

Nutzen

- Optimierte Planungsfähigkeit durch ganzheitliches Risikomodell unter Analyse möglicher Risikoszenarien
- Quantitative Bewertung der Gesamt-risikolage und des Kapitalbedarfs sowie Festlegung von Handlungsalternativen
- Effektive Reduktion der Risikokosten
- Verbesserte Entscheidungsgrundlage in der Unternehmenssteuerung durch risikoadjustierte Erfolgskennzahlen
- Realisierung schneller Erfolge durch pragmatisches Projektvorgehen

Unternehmen sind zahlreichen Risiken ausgesetzt – eine bedarfsgerechte Risikosteuerung ist zwingend notwendig

Ein bedarfsgerechtes Risiko-management steuert strategische Risiken und schafft klare Strukturen

Unsere Lösung schafft Risikotransparenz und optimiert den Entscheidungsprozess durch quantitative Risikoinformationen

© Horváth

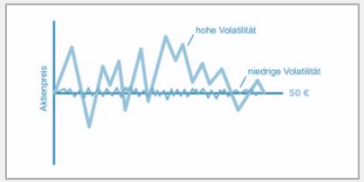
1

Ihre Herausforderungen
Risikomanagement

Die Realität ist komplex und unsicher – Risikomanagement muss adäquat und zielgerichtet mit Unsicherheit umgehen

Unternehmen agieren unter Unsicherheit

Variabilität

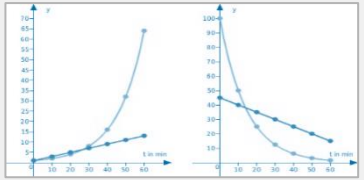


Betriebswirtschaftliche Größen sind variabel und unterliegen Schwankungen

Interdependenzen

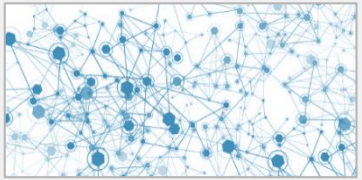
Geschäftsprozesse sind miteinander verknüpft und voneinander abhängig

Dynamische Veränderung



Die Realität verändert sich kontinuierlich

Komplexität



Zusammenhänge sind häufig nicht erkennbar, undurchsichtig und schwer nachzuvollziehen

Folgen fehlender Risikosteuerung

- Existenzbedrohende Schadensfälle (Bsp.: Betriebs- oder Supply-Chain-Unterbrechung)
- Reduzierte Bonität durch mangelnde Einhaltung von Covenants
- Fehlende Wirksamkeit von Kontrollsystemen
- Mangelnde Berücksichtigung von Risiken in der Strategieplanung und -umsetzung
- Nichterfüllung regulatorischer Anforderungen
- Unzureichende Managementsysteme durch fehlende Risikoinformationen

© Horváth

Typische Herausforderungen lassen sich nur mit einem durchgängigen und quantitativen Risikomanagementansatz überwinden

Inkonsistente Methoden

- Das Verständnis für die Methoden des Risikomanagements sind nicht durchgehend vorhanden
- Das Risikomanagement folgt keinem einheitlichen Ansatz – eine aggregierte Sicht auf Risiken wird nicht ermöglicht

Mangelnde Transparenz

- Risiken werden nicht systematisch erfasst und bewertet
- Die Transparenz über die Gesamt-risikolage des Unternehmens ist nicht gegeben

Heraus-forderungen

Begrenzte Ressourcen

- Die Ressourcen- und Budget-verfügbarkeit ist stark eingeschränkt
- Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sind nicht klar definiert

Entkoppelte Steuerung

- Das Risikomanagement ist nicht in die Unternehmenssteuerung integriert
- Die entscheidungsrelevanten Risikoinformationen liegen nicht vor oder werden nicht berücksichtigt

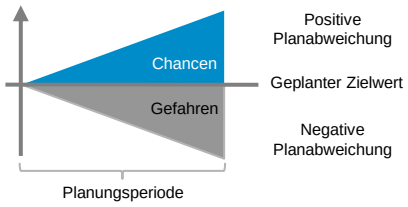
© Horváth

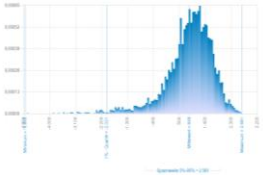
Dazu wird die „klassische“ Risikobewertung anhand einer Risikomatrix durch quantitative Modellierungsmethoden ersetzt

Eintrittswahrscheinlichkeit x Schadenausmaß		Schadenausmaß				
		1	2	3	4	5
Eintritts-wahrschein-lichkeit	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Akzeptables Risiko	Akzeptables Risiko mit Abwehrmaßnahmen	Inakzeptables Risiko

- Subjektivität der Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß
- Annahme der Binomialverteilung (Erfolg vs. Misserfolg)
- Keine Abbildbarkeit von Abhängigkeiten zwischen Einzelrisiken
- Keine Berücksichtigung der Zeitdimension
- Keine sinnvolle Aggregation zu einem Gesamtrisiko und fehlender Bezug zur Risikotragfähigkeit



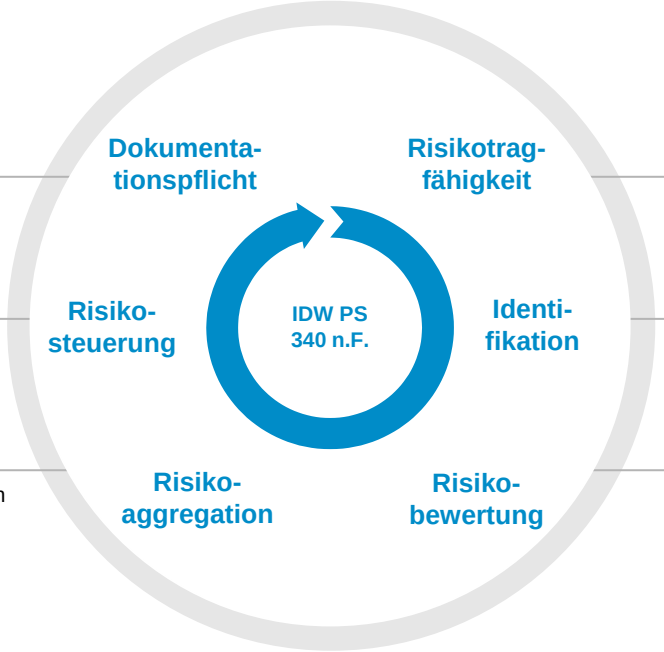


- Risiken oder Chancen resultieren aus „zufälligen“ Störungen, welche durch die Unsicherheit der Zukunft hervorgerufen werden
- Unsicherheiten stellen Abweichungen von einem geplanten Zielwert dar
- Risiken und Chancen müssen daher als „Streuung“ um einen Erwartungs- oder Zielwert modelliert werden

© Horváth

Insbesondere der IDW PS 340 n.F. betont die Pflichten zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit und Durchführung einer Risikoaggregation

Wichtige Neuregelung



- Konkretisierung der Systemdokumentation
- Bestimmung und fortlaufende Analyse der Risikotragfähigkeit
- Berücksichtigung der Risikosteuerung im das Früherkennungssystem
- Identifikation bestands-gefährdender Entwicklung (Gesamtrisikoinventar)
- Aggregation von Risiken zur Beurteilung der Bestandsgefährdung
- Berücksichtigung von Maßnahmen bei der Nettorisiko-Bewertung

Implikationen

- Die Neufassung gilt **verpflichtend ab dem 01.01.2021** beginnen
- Der Standard hat **Ausstrahlwirkung** auf Unternehmen, die nicht unmittelbar § 91 Abs. 2 AktG unterliegen
- Das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen **(StaRUG) unterstreich die Ausstrahlungswirkung**
- Die Einführung eines ganzheitlichen **quantitativen Risikotragfähigkeits-konzepts** und Bewertungs- und Aggregationsmethodik stellt die **zentrale Grundlage** zur Compliance dar

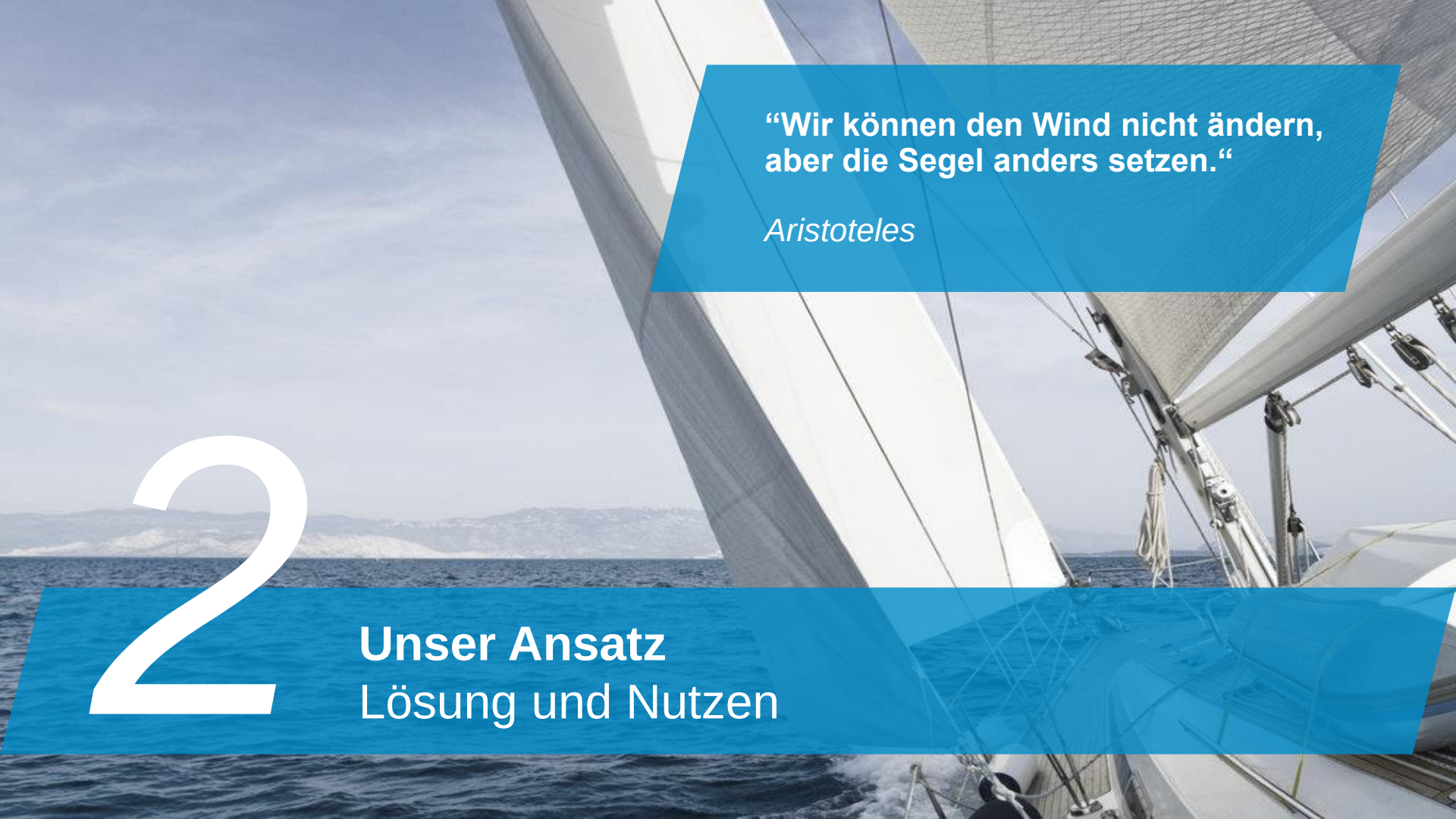
© Horváth

Anspruch: das zentrale Risikomanagement wird dadurch zur wertschöpfenden Steuerungsfunktion

Risikomanagement als Element der strategischen Unternehmenssteuerung

- Eine aussagekräftige Risikoquantifizierung ermöglicht die **Bewertung der Gesamtrisikolage** sowie der **Risikotragfähigkeit**
- Die Ermittlung der quantitativen **Maßnahmeneffizienz** bildet die Grundlage für eine **effektive Optimierung der Risikokosten und des Kapitalbedarfs**
- **Risikoadjustierte Erfolgskennzahlen verbessern** die **Entscheidungsgrundlage** in der Steuerung sowohl strategisch als auch operativ
- Die **Modellierung von möglichen Ergebnisszenarien** unter Berücksichtigung von Risiken optimiert die **langfristige Planungsfähigkeit**

© Horváth



“Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.“

Aristoteles

2

Unser Ansatz
Lösung und Nutzen

Zielsetzung: Ein bedarfsgerechtes Risikomanagement steuert strategische Risiken und schafft klare und integrierte Strukturen

Fokussiert
Optimierung des Kosten-/Nutzenverhältnisses durch die Umsetzung effektiver Maßnahmen zur Steuerung der unternehmenskritischen, strategischen Risiken

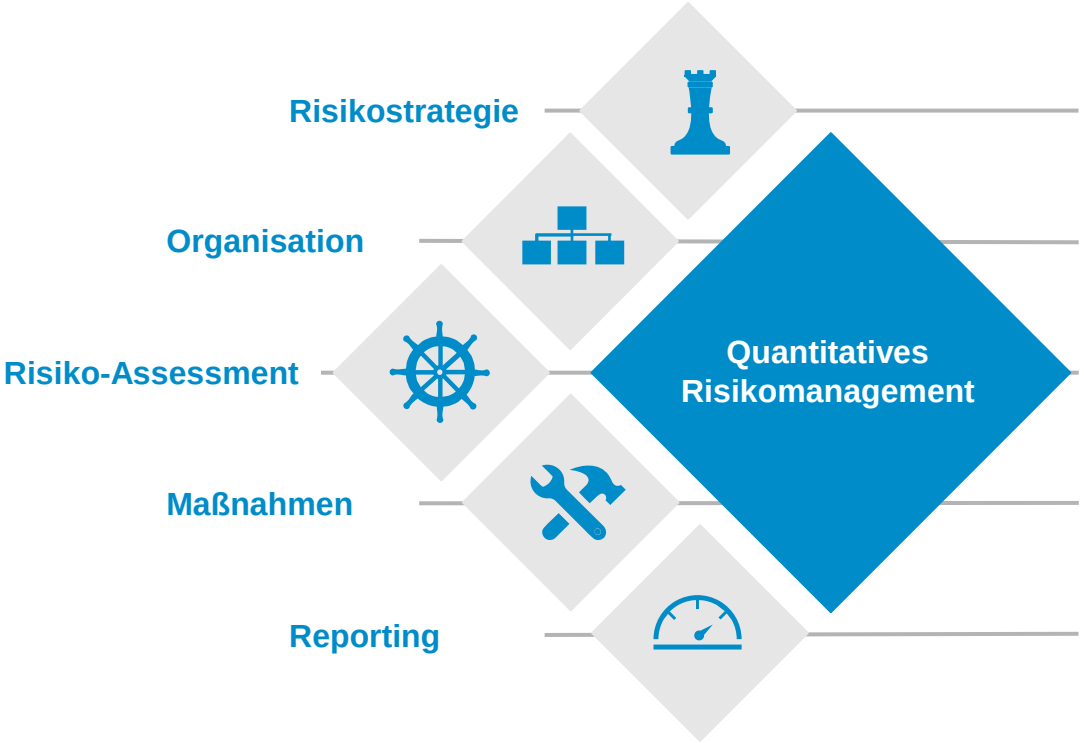
Integriert
Einbettung des Risikomanagements in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation unter Berücksichtigung bereits vorhandener dezentraler Ansätze zur Risikosteuerung

Quantitativ
Einsatz von quantitativen Methoden und Instrumenten zur Risikosteuerung mit Einbindung von Risikoinformationen in die Prozesse der Unternehmenssteuerung

Ressourcenschonend
Aufwandsoptimierte und ressourcenschonende Risikomanagementorganisation unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Ressourcenplanung

© Horváth

Unsere Lösung zum Risikomanagement



Die Risikostrategie definiert als Leitbild die Zielsetzung und Grundausrichtung des Risikomanagements und sichert ein einheitliches Verständnis

Das Risikomanagement wird in der Organisation verankert, Anweisungen werden zentral definiert und Risikoverantwortungen operationalisiert

Die Risikosteuerung wird systematisiert, strategische Risiken werden mittels quantitativer Methoden bewertet und zentral überwacht

Maßnahmen zur Risikomitigation werden zentral erfasst und hinsichtlich des Kosten-/Nutzenverhältnisses bewertet

Die wesentlichen Informationen werden in Form von Risikoreports bedarfsgerecht berichtet – strategische Risiken werden mittels KPIs gesteuert

© Horváth

Klare Verantwortlichkeiten und standardisierte Instrumente sind Erfolgsfaktoren für die Verankerung des Risikomanagements

PRAXISBEISPIEL

Funktionen

Entscheidungsfunktionen

Gezieltes Risikoreporting ermöglicht die Einbindung von Risikoinformationen in die Entscheidungsprozesse der Unternehmenssteuerung.

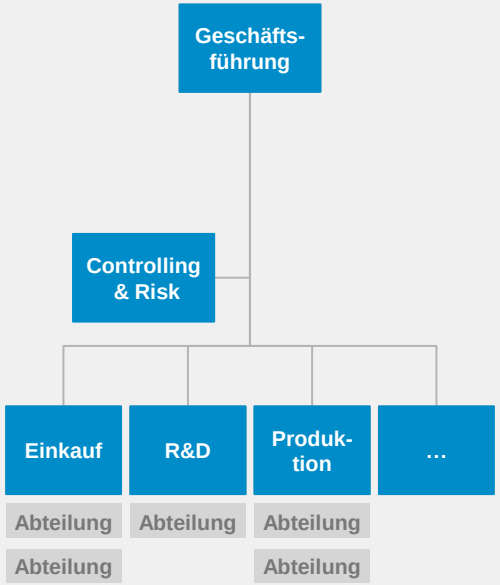
Zentralfunktion

Der einheitliche Risikomanagementansatz wird zentral vorgegeben. Strategische Risiken werden dabei mittels stochastischer Methoden durch die Zentralfunktion quantifiziert.

Operative Funktionen

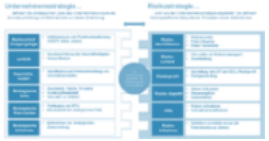
Das operative Management ist verantwortlich für die operativen Risiken. Zentrale Vorgaben zur Erhebung, Bewertung und Mitigation von Risiken werden dezentral umgesetzt.

Organisation



Verantwortungsbereiche

Risikostrategie



Risikomanagement-Methodik

Maßnahmenmanagement

© Horváth

Strategische Geschäftsrisiken werden identifiziert, mit stochastischen Verfahren quantifiziert und zentral gesteuert

PRAXISBEISPIEL

Erfassung strategischer Risiken

- Regelmäßige Analyse der Geschäftsfelder auf strategische Risiken durch die Entscheidungsfunktionen
- Beschreibung dieser Geschäftsrisiken anhand von vorliegenden Informationen

Strategische Risikolandkarte

Risikoquantifizierung und -analyse

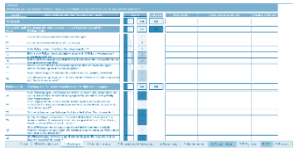
- Quantifizierung der Risiken durch stochastische Verteilungsmodelle
- Ermittlung der (Brutto-) Risikowerte mittels konkreter Messgrößen, z. B. VaR
- Priorisierung der Risiken

Monte-Carlo-Simulation

Zentrales Maßnahmenmanagement

- Festlegung von effektiven Maßnahmen und Bewertung der Mitigationskosten
- Ermittlung der (Netto-) Risikowerte
- Entscheidung über Risikosteuerung und Berücksichtigung im Planungsprozess

Maßnahmenregister zur Risikomitigation



© Horváth

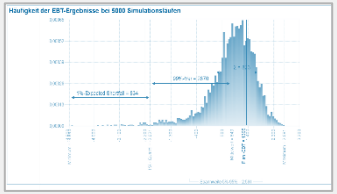
Das Risikoreporting umfasst die zentralen Informationen zur Risikoverteilung, -struktur, -entwicklung sowie potenzielle Effekte

PRAXISBEISPIEL

Darstellung der Verteilung des aggregierten Gesamtrisikos

Ihr Nutzen

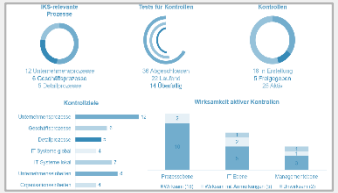
Ableitung der Risikotragfähigkeit des Unternehmens und Reduktion des Risikokapitals



Visualisierung des Brutto-Netto-Effekts von Maßnahmen

Ihr Nutzen

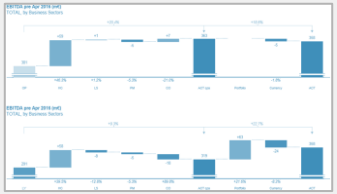
Kostenoptimierung bei der Umsetzung von Maßnahmen unter Berücksichtigung des Restrisikos



Veranschaulichung der Risikoeffekte auf Steuerungskennzahlen

Ihr Nutzen

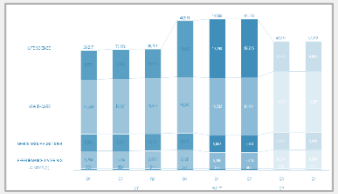
Erweiterung der Unternehmens-steuerung durch risikoadjustierte Erfolgskennzahlen



Aufzeigen der Risikostruktur nach Unternehmensbereichen

Ihr Nutzen

Optimierung von Investitions-entscheidungen durch die Ermittlung des Risikoprofils

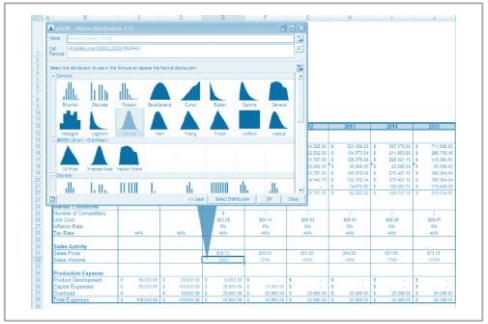


© Horváth

Die quantitative Risikobewertung ist die Voraussetzung für die Integration in die Unternehmenssteuerung

Input

Die Ausgangsbasis bildet die Modellierung strategischer Risikopositionen

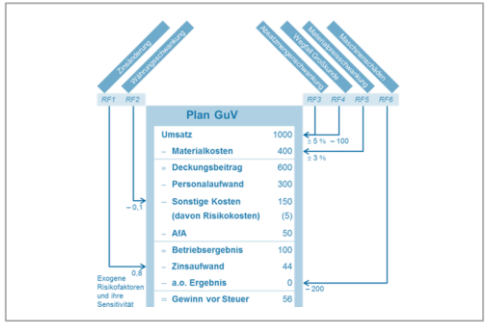


- Risiken werden mittels stochastischer Methoden bewertet
- Dabei werden quantitativen Informationen (Zeitreihen, historische Daten, …) genauso berücksichtigt, wie Expertenschätzungen

Integration in die Unternehmenssteuerung

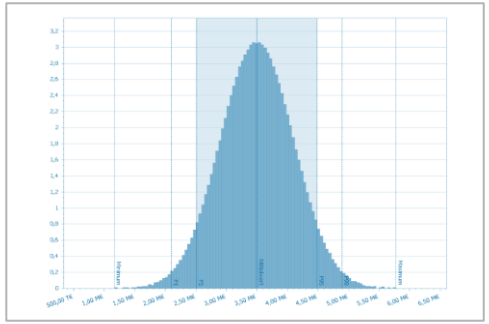
PRAXISBEISPIEL

Risikopositionen werden GuV-Positionen zugeordnet



- Die kundenspezifische GuV dient als Ausgangspunkt für die Risikosimulation
- Die modellierten Risikopositionen werden gezielt den betroffenen GuV-Positionen zugeordnet

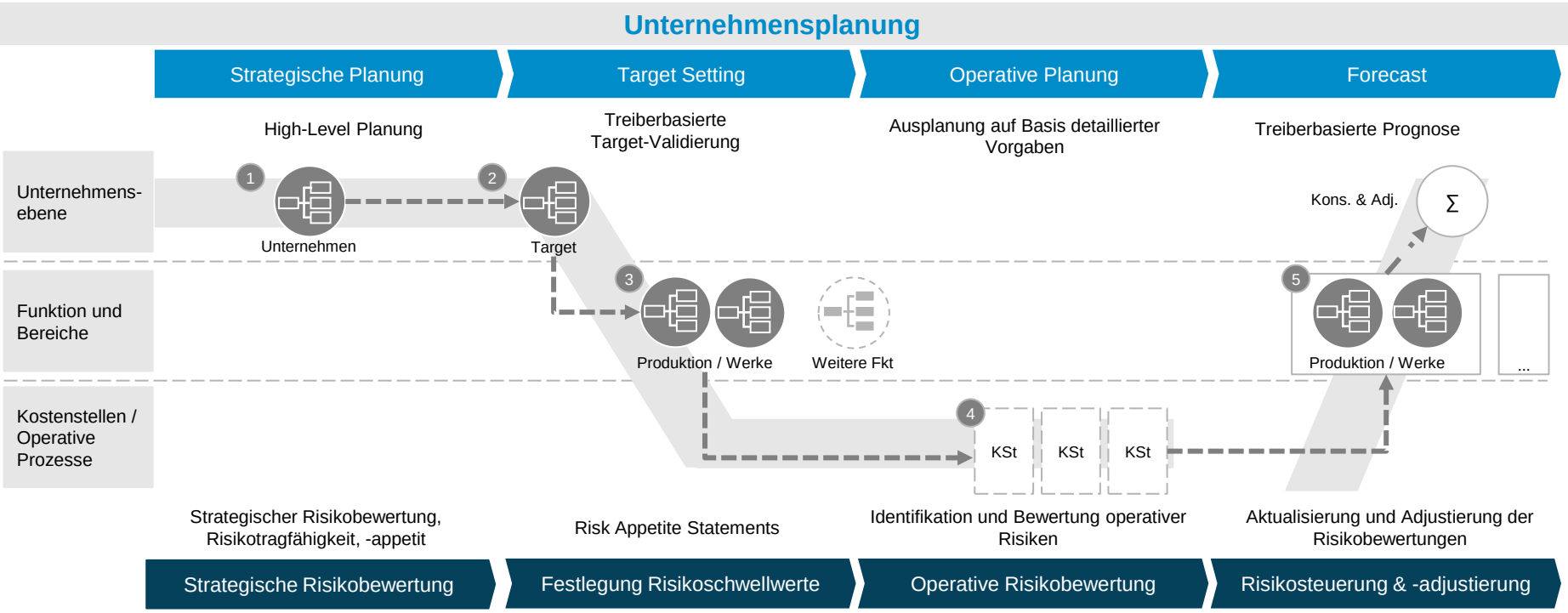
Die Risikoaggregation ermöglicht eine risikoadjustierte Unternehmenssteuerung



- Die Risikoaggregation ermöglicht die risikoadjustierte Berechnung relevanter Steuerungskennzahlen (EBIT, Umsatz, …)
- Eine aggregierte Sicht auf das Gesamtrisiko ermöglicht detaillierte Analysen

© Horváth

Die Verknüpfung von Risikomanagement und Unternehmens-planung ermöglicht die Simulation relevanter Ergebnisszenarien



© Horváth

Fazit: Quantitative Risikoanalysen stellen erfolgskritische Informationen für die Unternehmenssteuerung zur Verfügung

Strategische Entscheidungsunterstützung durch quantitatives Risikomanagement

Kapital-struktur	Unternehmens-planung	Cashflow-Management	Insolvenz-prävention	Rating-Optimierung
Transparenz über Risikotragfähigkeit und Kapitalbedarf	Berücksichtigung risikoadjustierter Kosten und Erträgen	Transparenz über den risikoadjustierte Liquiditätsbedarf	Bewertung der Insolvenz-wahrscheinlichkeit	Optimierung von Eigenkapitalquote und Liquidität
Risiko-simulation	Szenario-Planung	Liquiditäts-planung	Stress-Testing	Risk-Return-Steuerung

Unternehmensbewertung

Kalkulation des risikoadjustierten Unternehmenswertes

© Horváth

Der Lösungsansatz schafft unternehmensweite Risikotransparenz und optimiert den Entscheidungsprozess durch quantitative Informationen

Die **einheitliche Erhebung** und **Analyse** von Risiken ermöglicht die **Bewertung der Gesamtrisikolage** sowie des **Kapitalbedarfs** des Unternehmens

Die **Quantifizierung von Risiken** und **Maßnahmen** bildet die Grundlage für die effektive **Reduktion der Risikokosten**

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Risikoadjustierte Erfolgskennzahlen verbessern die **Entscheidungsgrundlage** in der Unternehmenssteuerung

Die effiziente Abbildung eines **ganzheitlichen Risikomodells** in einer **intuitiven Software optimiert** die **Planungsfähigkeit** durch Szenarioanalysen

© Horváth

3

Pragmatische Umsetzung
Projektvorgehen

Unser Projektvorgehen: Vom Risikomanagement Best-Practice Audit bis zum erfolgreichen Proof of Concept (PoC) in 10 Wochen

	Best-Practice Audit	Konzept & PoC	Umsetzung
Aktivitäten	■ Ist-Analyse durchführen ■ Mit Best-Practices abgleichen ■ Risikostrategie und über-greifendes Zielbild definieren ■ Roadmap festlegen	■ Organisatorische Verankerung definieren ■ Risikomodelle und Reporting-strukturen aufbauen ■ Quantitative Risikoanalyse als PoC (inkl. Stresstest) verproben	■ Organisationsstrukturen und Prozesse verankern (inkl. Change Management) ■ Risikoreporting implementieren ■ Risikoanalyse unternehmensweit umsetzen
Ergebnis	■ Identifizierte Handlungsfelder ■ Bestätigung des Reifegrades ■ Zielbild unter Kosten-/Nutzen-betrachtung	■ Organisationsmodell und Verantwortlichkeiten ■ Risikoquantifizierungsmodell ■ Ergebnisse der Risikoanalyse für einen Pilotbereich	■ Operativer Regelprozess ■ Quantifiziertes Risikoportfolio ■ Optimiertes Maßnahmen-management

© Horváth

Für einen persönlichen Austausch stehen wir gerne zur Verfügung

Klaus Martin Jäck

Partner
Competence Center
Risk & Compliance Excellence

Horváth & Partner GmbH
Königstr. 5
D-70173 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-1505
Mobil: +49 162 2786219
KMJaeck@horvath-partners.com

Adrian Bötz

Senior Project Manager
Competence Center
Risk & Compliance Excellence

Horváth & Partner GmbH
Königstr. 5
D-70173 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-1545
Mobil: +49 162 2886195
ABoetz@horvath-partners.com

Dennis Müllerschön

Senior Project Manager
Competence Center
Risk & Compliance Excellence

Horváth & Partner GmbH
Königstr. 5
D-70173 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-1284
Mobil: +49 162 2886096
DMuellerschoen@horvath-partners.com

© Horváth

HORVÁTH

Horváth arbeitet branchen- und funktionsübergreifend mit Fokus auf Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung

Mitarbeiter/-in

Über 1.000

Kernkompetenzen

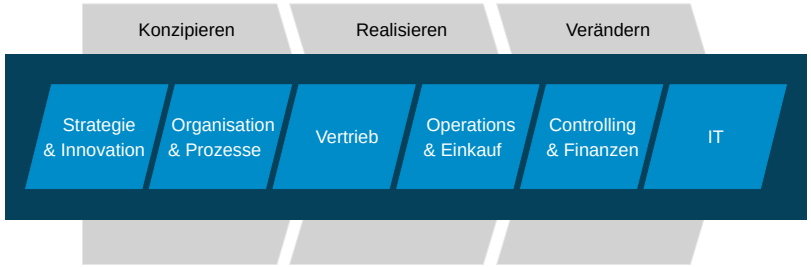
Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung

Werte

Unternehmertum, Kompetenz, Innovation, Offenheit und Vertrauen

Büros

Abu Dhabi, Atlanta, Berlin, Budapest, Bukarest, Dubai, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, München, Riad, Stuttgart, Wien, Zürich



Digitalisierung

Data Analytics & AI, Digitale Ökosysteme, In-Memory-Technologien, Robotics, Steering Business Digitally

Weltweite Präsenz

Cordence Worldwide Allianz mit 5.100+ Beratern

Branchen-Know-how

Automotive, Banking, Chemicals, Consumer Goods, Health Care, High Tech, Industrial Goods, Insurance, Logistics, Media, Oil, Pharmaceuticals, Public Sector, Retail, Telecom, Transportation, Travel, Utilities

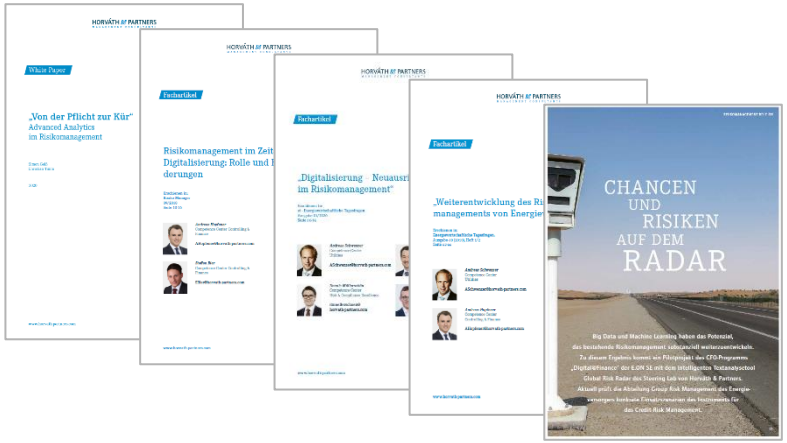
Auszeichnungen

Best of Consulting, Hidden Champions Top Innovator etc.

© Horváth

Wir kombinieren spezifisches Know-how im Risikomanagement mit breiter Controlling & Finance Expertise

Experten im Bereich Risikomanagement



Unsere Studien und Whitepaper zeigen unsere Fachkompetenz sowie unser Verständnis eines zukunftsfähigen Risikomanagements

Top Positionierung im Bereich Controlling & Finance

Unsere hohe Expertise im Bereich Controlling & Finance wird seit Jahren durch zahlreiche Awards und Auszeichnungen bestätigt

© Horváth

Steering Business Successfully