

Risikobewertungsformular

Nr.	Risikobeschreibung	Unser langjähriger Kunde Lehmann hat in letzter Zeit häufig erst nach zwei- bis dreimaliger Mahnung gezahlt. Der lokalen Presse war kürzlich zu entnehmen, dass das Unternehmen massiv Arbeitsplätze abbauen will. Daher entscheiden wir uns, einen Forderungsausfall in unsere Risikoerfassung aufzunehmen.
U1	Forderungsausfall Lehmann	

Bestimmung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit

Schadenklasse		Schadens- einstufung	Schadens- gewicht
Beschreibung	Kostenanstieg		
sehr gering	< 5 %		0,5
gering	5-10%		1
mittel	10-15%	x	2
hoch	15-30%		3
sehr hoch	>30%		4

Eintrittswahrscheinlichkeit		Wahrscheinlichkeits- einstufung	Wahrscheinlichkeits- gewicht
Beschreibung			
sehr niedrig	< 10%		0,5
niedrig	10-30%		1
mittel	30-50%	x	2
hoch	50-70%		3
sehr hoch	> 70%		4

Risikoeinstufung	4
------------------	----------

(Multiplikation von Schadensgewicht und Wahrscheinlichkeitsgewicht)

Auswirkungen auf Unternehmensplanung

Bilanzplanung	Prozentsatz
Position	
Forderungen aus L&L	100

Erfolgsplanung	Prozentsatz
Position	
Forderungsverluste	100

Finanzplanung	Prozentsatz
Position	

Um die möglichen Auswirkungen dieses Risikos beim nächsten Update unserer Unternehmensplanung verfügbar zu haben, werden die Auswirkungen auf die entsprechenden Planungspositionen festgehalten.

Abschätzung der Schadenshöhe in Euro:

Worst case:	150.000
Base case:	125.000
Best case:	100.000

Da die Forderungen gegenüber Lehmann lediglich 10 % unseres gesamten Forderungsvolumens betragen, bewerten wir die Schadenklasse als "mittel". Und da es sich bei Lehmann um ein etabliertes Unternehmen mit gutem Renommee handelt, die aktuelle wirtschaftliche Lage jedoch weiterhin bedrohlich ist, rechnen wir mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit "mittel".

Frühwarnindikator	Überwachungsintervall	Schwellenwert für Ad-hoc Report	Steuerungsmaßnahmen	Ressourcen/Kosten d. Maßn.	Freigegeben von...am
Pressemeldung Liquidität Lehmann	wöchentlich		Gespräch GF Lehmann		

Diese Felder können zur Risikosteuerung verwendet werden. In unserem Beispiel haben wir aufgrund einer Pressemeldung von der schwierigen Situation unseres Kunden erfahren. Bisher hat Lehmann unsere Forderungen stets - wenn auch in letzter Zeit häufig verspätet - beglichen. Somit steht unser Kunde unter enger Beobachtung, neu eingehende Bestellungen sollten nur noch mit Vorkasse realisiert werden. Um den weiteren Verlauf unserer Geschäftsbeziehung besser beurteilen zu können, suchen wir das Gespräch mit der Geschäftsführung unseres Kunden.

Risikobewertungsformular

Nr.	Risikobeschreibung
U2	Niederlage im Rechtsstreit Klagehans

Unser ehemaliger Zulieferer Klagehans hat eine Leistung nicht zu unserer Zufriedenheit ausgeführt. Wir haben daher eine Mängelrüge ausgesprochen und die ausstehende Forderung lediglich zu 50 % beglichen. Klagehans hat daraufhin einen Rechtsanwalt eingeschaltet. Eine gerichtliche Verhandlung steht in drei Monaten an.

Bestimmung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit

Schadenklasse		Schadens- einstufung	Schadens- gewicht
Beschreibung	Kostenanstieg		
sehr gering	< 5 %		0,5
gering	5-10%	x	1
mittel	10-15%		2
hoch	15-30%		3
sehr hoch	>30%		4

Eintrittswahrscheinlichkeit		Wahrscheinlichkeits- einstufung	Wahrscheinlichkeits- gewicht
Beschreibung			
sehr niedrig	< 10%		0,5
niedrig	10-30%		1
mittel	30-50%		2
hoch	50-70%	x	3
sehr hoch	> 70%		4

Risikoeinstufung	3
------------------	----------

(Multiplikation von Schadensgewicht und Wahrscheinlichkeitsgewicht)

Auswirkungen auf Unternehmensplanung

Bilanzplanung	Prozentsatz
Position	
Sonstige Rückstellungen	100

Erfolgsplanung	Prozentsatz
Position	
Sonstige Aufwendungen	90
Prozesskosten	10

Finanzplanung	Prozentsatz
Position	

Das finanzielle Risiko aus dem Rechtsstreit ist überschaubar, daher wählen wir die Schadenklasse "gering". Nach erster juristischer Beratung besteht ein erhebliches Risiko, dass Klagehans bei einer gerichtlichen Entscheidung obsiegen kann. Somit bewerten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit als "hoch".

Abschätzung der Schadenshöhe in Euro:

Worst case:	100.000
Base case:	75.000
Best case:	50.000

Frühwarnindikator	Überwachungsintervall	Schwellenwert für Ad-hoc Report	Steuerungsmaßnahmen	Ressourcen/Kosten d. Maßn.	Freigegeben von...am
Vertragsdurchsicht mit Rechtsanwalt	monatlich		Abnahme von Teilleistungen		

Risikobewertungsformular

Nr.	Risikobeschreibung
U3	Austritt Key Account Manager Karl Klaglos

Die Position des Key Account Managers stellt eine der Schlüsselpositionen im Kundenmanagement dar. In letzter Zeit erscheint Karl Klaglos weniger motiviert und erfolgreich als bisher. Seine Lebensgefährtin hat eine neue Stelle in einer 500 km entfernten Stadt angenommen.

Bestimmung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit			
Schadenklasse			
Beschreibung	Kostenanstieg	Schadens-einstufung	Schadens-gewicht
sehr gering	< 5 %		0,5
gering	5-10%		1
mittel	10-15%		2
hoch	15-30%	x	3
sehr hoch	>30%		4

Eintrittswahrscheinlichkeit			
Beschreibung	Wahrscheinlichkeits-einstufung	Wahrscheinlichkeits-gewicht	
sehr niedrig	< 10%		0,5
niedrig	10-30%	x	1
mittel	30-50%		2
hoch	50-70%		3
sehr hoch	> 70%		4

Risikoeinstufung	3
------------------	----------

(Multiplikation von Schadensgewicht und Wahrscheinlichkeitsgewicht)

Auswirkungen auf Unternehmensplanung	
Bilanzplanung	
Position	Prozentsatz
Erfolgsplanung	
Position	Prozentsatz
Rechts- und Beratungskosten	100
Finanzplanung	
Position	Prozentsatz
Auszahlungen für Rechts- und Beratungskosten	100

Eine Kündigung von Karl Klaglos würde nicht nur erhebliche Personalbeschaffungskosten mit sich bringen (Einschaltung Headhunter, Interview- und Reisekosten etc.). Der Know-How-Verlust würde für unser Unternehmen erhebliche finanzielle Auswirkungen haben. Im schlimmsten Fall (unser Worst case Szenario) würden wir einige unserer Schlüsselkunden verlieren. Daher wählen wir die Schadenklasse "hoch". Andererseits hat unser Unternehmen ein hohes Renommee als Top-Arbeitgeber im Mittelstand. Unsere Anreizsysteme bieten im Fall von Karl Klaglos noch Spielraum. Und Karl Klaglos' Lebensgefährtin scheint bei ihrem neuen Arbeitgeber nicht die Entwicklungsmöglichkeiten vorzufinden, die ihr anscheinend in den Vertragsanbahnungsgesprächen zugesagt wurden. Daher hoffen wir, Karl Klaglos nicht zu verlieren und bewerten die Eintrittswahrscheinlichkeit mit "niedrig".

Abschätzung der Schadenshöhe in Euro:	
Worst case:	300.000
Base case:	225.000
Best case:	150.000

Frühwarnindikator	Überwachungsintervall	Schwellenwert für Ad-hoc Report	Steuerungsmaßnahmen	Ressourcen/Kosten d. Maßn.	Freigegeben von...am
Mitarbeiterzufriedenheitsindex	halbjährlich		MA-Entwicklungsgespräche		

Risikobewertungsformular

Nr.	Risikobeschreibung
U4	Gesetzesänderung Umstellungspflicht auf IFRS für alle deutschen KMU

Glücklicherweise ist eine Umstellung auf die internationalen Rechnungslegungsvorschriften in Deutschland nur für kapitalmarktorientierte Unternehmen vorgeschrieben. Dennoch ist IFRS in aller Munde ...

Bestimmung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit			
Schadenklasse			
Beschreibung	Kostenanstieg	Schadens-einstufung	Schadens-gewicht
sehr gering	< 5 %		0,5
gering	5-10%		1
mittel	10-15%	x	2
hoch	15-30%		3
sehr hoch	>30%		4

Eintrittswahrscheinlichkeit			
Beschreibung	Wahrscheinlichkeits-einstufung	Wahrscheinlichkeits-gewicht	
sehr niedrig	< 10%	x	0,5
niedrig	10-30%		1
mittel	30-50%		2
hoch	50-70%		3
sehr hoch	> 70%		4

Risikoeinstufung	1
------------------	----------

(Multiplikation von Schadensgewicht und Wahrscheinlichkeitsgewicht)

Auswirkungen auf Unternehmensplanung	
Bilanzplanung	
Position	Prozentsatz

Erfolgsplanung	
Position	Prozentsatz
Steuerberatungskosten	60
Schulungskosten	40

Finanzplanung	
Position	Prozentsatz
Betriebliche Auszahlungen	100

Abschätzung der Schadenshöhe in Euro:	
Worst case:	150.000
Base case:	125.000
Best case:	100.000

Da unser Unternehmen wenig international ausgerichtet ist, ist das Rechnungswesen komplett auf handels- und steuerrechtliche Aspekte ausgerichtet. Die Mitarbeiter verfügen nicht über englisches Fachvokabular. Seitens der Hausbank werden immer häufiger Anfragen gestellt, die IFRS-spezifische Fragestellungen beinhalten. Wenn sich dieser Trend verstärkt, müssen wir unsere Mitarbeiter entsprechend qualifizieren, was einen mittleren finanziellen Aufwand darstellen würde (somit Schadenklasse "mittel").

Eine Komplettumstellung auf IFRS ist nach der Verabschiedung des BilMoG in 2009 wohl auszuschließen, daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit als "niedrig" ein.

Frühwarnindikator	Überwachungsintervall	Schwellenwert für Ad-hoc Report	Steuerungsmaßnahmen	Ressourcen/Kosten d. Maßn.	Freigegeben von...am
Beobacht. Gesetzgebung/Fachzeit.	quartalsweise		Qualifizierung der RW-MA		

Risikobewertungsformular Einzelprojekt

Nr.	Risikobeschreibung	
P8	Fertigstellungsverzug Projekt Blue Monday	In den letzten Wochen haben sich die Probleme bei diesem Projekt gehäuft. Derzeit liegt das Projekt 5 Tage im Zeitplan zurück. Es ist noch etwas Puffer im Projektplan, theoretisch könnte der Verzug noch komplett aufgeholt werden.

Bestimmung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit

Schadenshöhe

Beschreibung	Kostenanstieg	Schadens-einstufung	Schadens-gewicht
sehr gering	< 5 %		0,5
gering	5-10%		1
mittel	10-15%		2
hoch	15-30%		3
sehr hoch	>30%	x	4

Eintrittswahrscheinlichkeit

Beschreibung		Wahrscheinlichkeits-einstufung	Wahrscheinlichkeits-gewicht
sehr gering	< 10%		0,5
gering	10-30%		1
mittel	30-50%	x	2
hoch	50-70%		3
sehr hoch	> 70%		4

Risikoeinstufung **8**
 (Multiplikation von Schadensgewicht und Wahrscheinlichkeitsgewicht)

Auswirkungen auf Unternehmensplanung

Bilanzplanung

Position	Prozentsatz
Sonstige Rückstellungen	60

Erfolgsplanung

Position	Prozentsatz
Schadensersatzaufwendungen	60
Materialaufwand	10
Bezogene Leistungen	30

Finanzplanung

Position	Prozentsatz
Auszahlungen für Materialaufwand	10
Auszahlungen für Bezogene Leistungen	30

Um die aufgetretenen Probleme zu lösen und das Fertigstellungsdatum möglichst noch einhalten zu können, werden dem Projekt neue Ressourcen zugeordnet. Dies hat einen erheblichen finanziellen Effekt. Falls die Projekt-Deadline überschritten wird, sind gestaffelte Vertragsstrafen (nach Dauer der Terminüberschreitung) zu zahlen. Daher wird die Schadenhöhe auf "sehr hoch" festgelegt. Da derzeit noch die Chance auf einen rechtzeitigen erfolgreichen Projektabschluss besteht, wird die Eintrittswahrscheinlichkeit als "mittel" klassifiziert.

Abschätzung der Schadenshöhe in Euro:

Worst case:	500.000
Base case:	400.000
Best case:	300.000

Frühwarnindikator	Überwachungsintervall	Schwellenwert für Ad-hoc Report	Steuerungsmaßnahmen	Ressourcen/Kosten	Freigegeben von....am
Plantreue	Wöchentlich		Meilensteintrendanalyse		

Risikobewertungsformular Einzelprojekt

Nr. **Risikobeschreibung**
P12 **Kostenanstieg Stahleinkaufspreis**

Die Projektkalkulation erfolgte zu einer Zeit, zu der die Stahlpreise am Weltmarkt wesentlich niedriger lagen. Der Stahleinkauf wurde bisher nicht getätigt, um einen günstigen Einkaufszeitpunkt zu nutzen.

Bestimmung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit

Schadenshöhe

Beschreibung	Kostenanstieg	Schadens- einstufung	Schadens- gewicht
sehr gering	< 5 %	x	0,5
gering	5-10%		1
mittel	10-15%		2
hoch	15-30%		3
sehr hoch	>30%		4

Eintrittswahrscheinlichkeit

Beschreibung		Wahrscheinlichkeits- einstufung	Wahrscheinlichkeits- gewicht
sehr gering	< 10%		0,5
gering	10-30%		1
mittel	30-50%		2
hoch	50-70%		3
sehr hoch	> 70%	x	4

Risikoeinstufung

0,5

2

(Multiplikation von Schadensgewicht und Wahrscheinlichkeitsgewicht)

Auswirkungen auf Unternehmensplanung

Bilanzplanung

Position	Prozentsatz

Erfolgsplanung

Position	Prozentsatz
Materialaufwand	100

Finanzplanung

Position	Prozentsatz
Auszahlungen für Fertigungsmaterial	100

Die Stahlpreise befinden sich derzeit auf einem äußerst hohem Niveau (20 % über denen der Projektkalkulation). Damit ist die Gewinnmarge des Projekts wesentlich reduziert, die Schadenhöhe wäre somit aus Projektsicht gesehen als "hoch" zu klassifizieren. Im Kontext des Gesamtunternehmens ist die finanzielle Auswirkung jedoch gering, der Gesamtkostenanstieg liegt unter 5%. Somit wählen wir die Schadenklasse "sehr gering". Da der Stahl im nächsten Quartal benötigt wird und entsprechende Lieferfristen zu beachten sind, kann eine Bestellung nicht länger aufgeschoben werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des zu teuren Einkaufs liegt bei 95 % und ist somit als "sehr hoch" zu klassifizieren.

Abschätzung der Schadenshöhe in Euro:

Worst case:	30.000
Base case:	20.000
Best case:	10.000

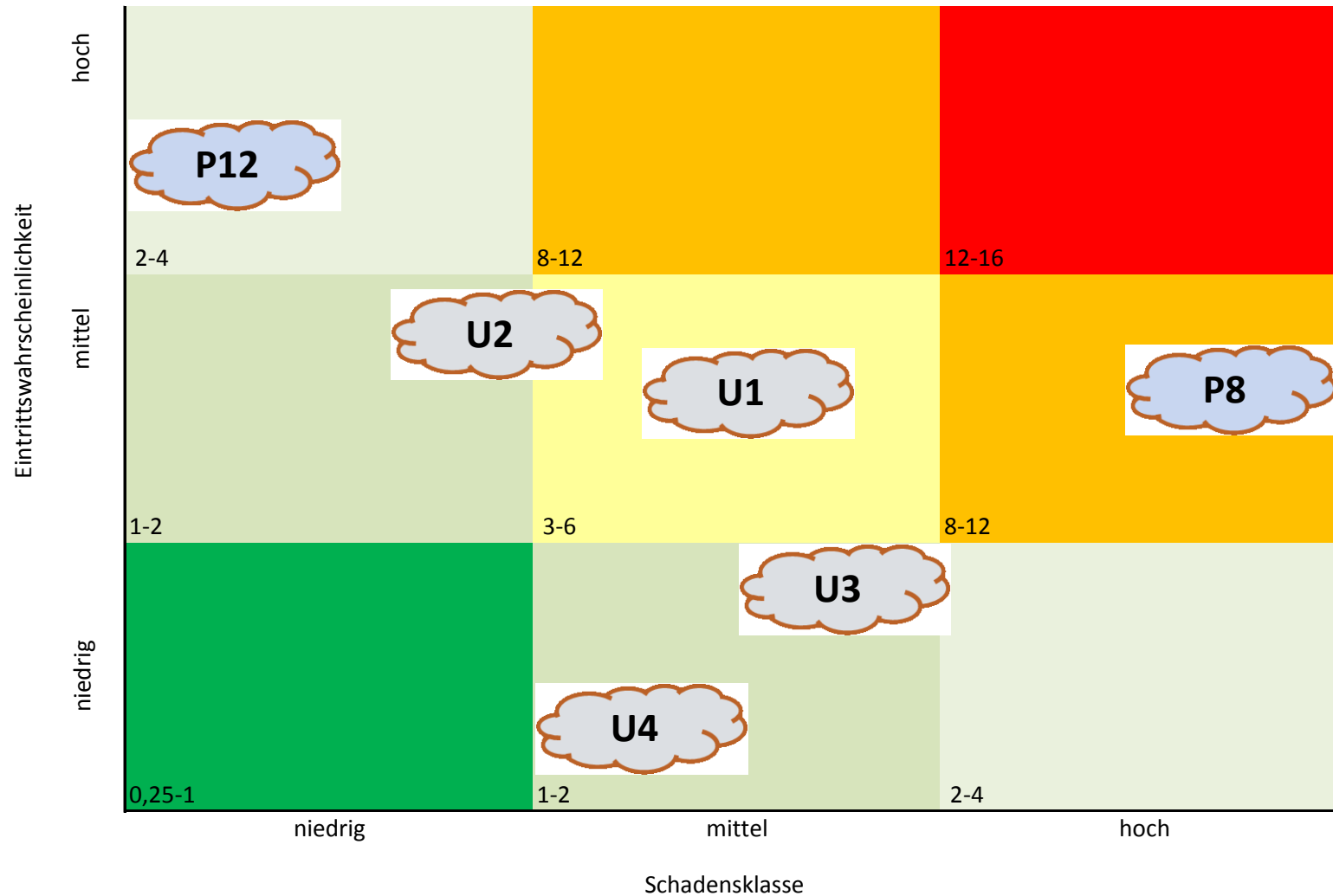
Frühwarnindikator	Überwachungsintervall	Schwellenwert für Ad-hoc Report	Steuerungsmaßnahmen	Ressourcen/Kosten	Freigegeben von....am
Stahlpreisindex	täglich	Anstieg um 5%-Punkte	Fixpreis (Hedging)		

Risikokonsolidierung

Risiko Nr.	Risiko	Schadens- klasse	Eintrittswahr- scheinlichkeit	Risiko- rating	Schadenshöhe absolut		
					Worst case	Base case	Best case
U1	Forderungsausfall Lehmann	2	2	4	150.000	125.000	100.000
U2	Niederlage im Rechtsstreit Klagehans	1	3	3	100.000	75.000	50.000
U3	Austritt Key Account Manager Karl Klaglos	3	1	3	300.000	225.000	150.000
U4	Gesetzesänderung Umstellungspflicht auf IFRS für alle deutschen KMU	2	0,5	1	150.000	125.000	100.000
P8	Fertigstellungsverzug Projekt Blue Monday	4	2	8	500.000	400.000	300.000
P12	Kostenanstieg Stahleinkaufspreis	0,5	4	2	30.000	20.000	10.000
Gesamtrisikokalkulation					1.230.000	970.000	710.000

Dieses Konsolidierungsblatt wird automatisch aus den einzelnen Risikoerfassungsblättern befüllt und ermöglicht einen schnellen Überblick über die Gesamt-Risikosituation des Unternehmens. Je nach Branche und Größe des Unternehmens kann eine derartige Risikoerfassung monatlich oder in anderen handhabbaren Intervallen erfolgen. Operative und quantitative Risiken (in unserem Fall U1, P8 und P12) werden nur über einen kurzen Zeitraum in dieser Matrix enthalten sein, da sich der Eintritt und die Schadenshöhe kurzfristig entscheiden werden. Strategische und qualitative Risiken (hier U2, U3 und U4) werden durch das Konsolidierungsblatt in Erinnerung gehalten und die Risiko-Entwicklung entsprechend angepasst.

Risiko-Portfolio



Jede "Wolke" steht für eines der in der Konsolidierungs-Matrix aufgeführten Risiken. Die Wolken können in der Tabelle manuell bewegt werden. Das Portfolio soll eine bessere Visualisierung der Gesamt-Risikosituation des Unternehmens ermöglichen. Risiken in orangenen und roten Feldern (Risikoratings > 8) erfordern ein dringendes Risikocontrolling, um Schaden für das Unternehmen möglichst abzuwenden bzw. gering zu halten.