

# Bandbreiten- bzw. Korridorplanung

## Integration von Risikomanagement und Unternehmensplanung

*Die Zukunft ist unsicher – wer weiß das nicht! Den Regenschirm mitnehmen oder doch zuhause lassen? Diese Frage kann auch die beste Wettervorhersage nicht mit absoluter Sicherheit beantworten. Prognosen sind seriöse Versuche die Zukunft vorherzusagen. Sie sind immer mit der Gefahr verbunden, dass das Erwartete von der zukünftige Realität abweicht. Denn Prognosen sagen letztlich voraus, wie die Zukunft sein wird, falls sich die zugrunde liegenden Annahmen als richtig erweisen. Das Besondere an Prognosen<sup>1</sup> ist, dass sie eine Bandbreite möglicher und plausibler Ergebnisse besitzen. Das zentrale Problem jeder Planung ist daher – trivialerweise – die Unsicherheit über die Zukunft. Als Konsequenz sollten daher in der Unternehmensplanung die jeweils oberen und unteren Extreme wie ein Korridor betrachtet werden, innerhalb dessen Ergebnisse realisiert werden. Das Einbeziehen möglicher zukünftiger Chancen und Risiken in die Unternehmensplanung wird im Folgenden als Bandbreiten- oder Korridorplanung<sup>2</sup> bezeichnet.*

„Im Westen und Süden ziehen immer wieder einige Wolken durch, die Sonne zeigt sich nur kurz zwischendurch. Zudem sind besonders ab Mittag Regenschauer oder einzelne Gewitter wahrscheinlich. Überall sonst bleibt es weitgehend trocken und die Sonne zeigt sich öfter. Es ist mit Frühtemperaturen von 10 bis 19 Grad und Tageshöchsttemperaturen von 20 bis 28 Grad zu rechnen.“ Diese Vorhersage beschreibt die Bandbreite des im Alpenraum für den nächsten Tag zu erwartenden Wettergeschehens. Die Früh- und Tagestemperaturen werden mit einem als sehr wahrscheinlich prognostizierten Korridor beschrieben. In den Abendnachrichten wird zudem darauf hingewiesen, dass die durchschnittlichen Augusttemperaturen um 2°C über dem langjährigen Schnitt liegen.

Das Phänomen der Unsicherheit bei Vorhersagen bzw. der Prognoseunsicherheit und der Abweichung des *IST* vom *SOLL* trifft auch die Steuerung eines Unternehmens. Der Kurz-, Mittel- und Langfristplan ist aufgrund des Faktors „Unsicherheit“ immer von Planabweichungen betroffen. Im Idealfall ist diese sehr klein oder null. Abweichungen sind Chancen, besser zu sein als geplant oder aber auch Risiken, Einbußen gegenüber dem Soll hinnehmen zu müssen. Es ist die Zukunft – sie lässt sich nicht exakt planen.

Unerwartete Ereignisse oder veränderte Planungsparameter treten in der Regel immer auf. Sie machen Pläne zunichte oder verschieben zumindest die vorgesehenen Ergebnisse.

Vielleicht hätte man anders entschieden, hätte man das abweichende Ergebnis oder dafür verantwortliche Gründe gekannt!

Kennt der Unternehmer analog der Wetterprognose einen Korridor möglicher und plausibler Abweichungen von seiner Ergebnisplanung, so kann er wichtige Entscheidungen oder korrigierende Maßnahmen bereits proaktiv treffen und reale Gefahrenpotenziale besonders beobachten.

Situationen, die in der Zukunft liegen durch einen einzelnen Schätzwert zu beschreiben, vermittelt eine Genauigkeit, der nicht entsprochen werden kann. Wechselkurse, Rohölpreise aber auch Absatzmärkte unterliegen einer kurz- mittel- und langfristigen Veränderung und besitzen eine Volatilität<sup>3</sup>. Sie können nicht durch eine einzelne Zahl beschrieben werden. Erst eine Bandbreite aller wesentlichen und planbeeinflussenden Faktoren, innerhalb der sich voraussichtlich ihr Zielwert befinden wird, liefert dem Entscheider einen Korridor möglicher Ergebnisse, innerhalb dessen er die Grundlage für die Steuerung seines Unternehmens findet.

Auch Wachstumsprognosen können nie punktgenau bestimmt werden. Daher veröffentlicht beispielsweise das Ifo-Institut ein Prognoseintervall, von dem die Wirtschaftsforscher annehmen, dass die realen Werte sich mit zwei Dritteln Wahrscheinlichkeit in diesem Intervall aufhalten werden.

Warum ist die Korridorplanung im Unternehmen noch nicht „Stand der Technik“ oder zumindest „Best Practice“?

Ein Grund liegt darin, dass Menschen dazu neigen, einer präziseren Aussage (die Eintrittswahrscheinlichkeit beträgt 23,65 Prozent und das potenzielle Schadensausmaß 500.000

1 Etymologisch entstammt der Begriff dem griechischen „prognosis“ = Vorwissen bzw. Voraus-Kennntnis.

2 Vgl. Romeike, F. (2010): Risikoadjustierte Unternehmensplanung - Optimierung risikobehafteter Entscheidungen basierend auf stochastischen Szenariomethoden, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 06/2010, S. 13-19 sowie Gleißner, W./Romeike, F. (2012): Bandbreitenplanung und unternehmerische Entscheidungen bei Unsicherheit, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 01/2012, S. 17-22.

3 Volatilität: lat. volatilis „fliegend; flüchtig“, ist ein Maß für die Schwankungsbreite einer Zeitreihe (wie z.B. Rohölpreis)

# Anzeige

Euro) eher zu glauben, als einer vageren (Bandbreiten-)Aussage („Schaden liegt zwischen 0 und 750.000 Euro“).<sup>4</sup>

Möglicherweise liegt die Antwort auch in den für die Planung verwendeten Werkzeugen? Überwiegend wird im Controlling zur Erstellung und Pflege der Unternehmensplanung ein Tabellenkalkulationsprogramm eingesetzt. Dieses oder vergleichbare Programme bieten in jeder Zelle Platz für jeweils eine einzelne Zahl. Planungsunsicherheiten und mögliche Abweichungen von dieser Zahl sind in der Excel-Zelle nicht vorgesehen. Sie verbleibt somit meist im Bauchgefühl des Controllers, Risikomanagers oder Prozessverantwortlichen. Formeln und Berechnungsvorschriften führen die in die Zellen geschriebenen Zahlen mit höchster Präzision zu einem auf zwei Kommastellen gerundeten Planwert zusammen. Jedoch bleiben etwaige 20 bis 40 prozentige Schwankungen im Ölpreis oder 100prozentige Sprünge im Gaseinstand aufgrund einer Russland-Gaskrise somit bei der Unternehmenssteuerung unberücksichtigt.

## Abweichungen beschreiben

Mit nur einem einzelnen Ziel- bzw. Planwert wird der in der Zukunft liegende Realwert nahezu sicher vom geplanten Wert abweichen. Wird für den Zielwert hingegen ein Korridor zwischen dem plausiblen Minimum und Maximum geplant, so wird der spätere Realwert mit hoher Wahrscheinlichkeit innerhalb dieser Grenzen liegen. Der Planwert selbst stellt dabei den wahrscheinlichsten Wert (Mittelwert bzw. „realistic case“ oder „most likely case“) dar, von dem der Ist-Wert entweder positiv oder negativ abweichen wird. Exakt diese Bandbreite möglicher Ergebnisse gilt es bei der Planung zu berücksichtigen. Sowohl die Weite, als auch die Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Abweichung ist zu beschreiben.

Geringe Abweichungen besitzen dabei eine höhere, große Abweichungen eine geringere Wahrscheinlichkeit. Das Profil von Abweichung und Wahrscheinlichkeit wird in der Wahrscheinlichkeitsdichte-Verteilung beschrieben. Zur Bestimmung des Abweichungs-Wahrscheinlichkeits-Profiles ist es hilfreich in Szenarien zu denken und je Szenario eine Eintrittswahrscheinlichkeit zu schätzen. Beispielsweise könnte der Gaseinstandspreis in seinem denkbaren Minimum, Maximum und erwarteten Wert für die relevante Planungsperiode geschätzt werden (vgl. Abbildung 1).

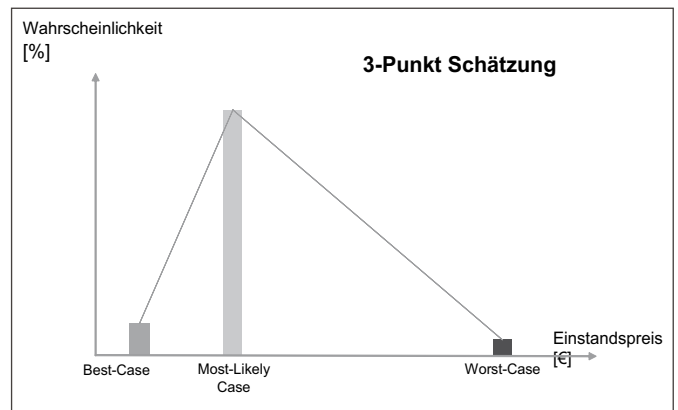


Abbildung 1: 3-Punkt-Schätzung

Wenn eine plausible Beschreibung mit diesen 3 Szenarien nicht ausreichend ist, sollte das Profil um weitere ergänzt werden. Wird das Gaseinstandsprofil beispielsweise um die „Russland-Gaskrise“ erweitert, so wird dieses Ereignis zusätzlich aufgenommen (vgl. Abbildung 2).

Abhängig von den verfügbaren Informationen, Statistiken oder auch historischen Daten können weitere verfeinerte Profile, von Histogrammen bis zu statistische Verteilungsfunktionen, zugrunde gelegt werden.

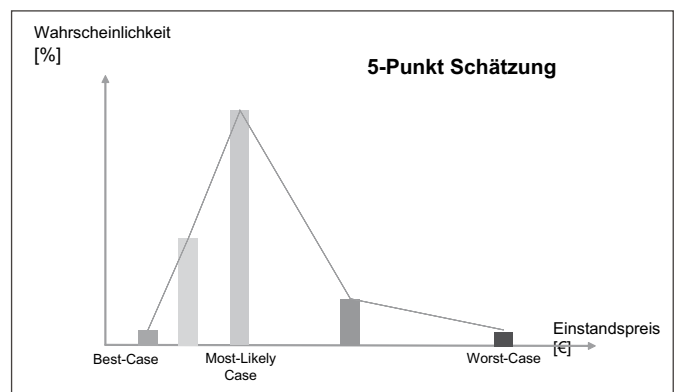


Abbildung 2: 5-Punkt-Schätzung

Wichtig für das Verständnis beider Schätzmethode ist, dass damit Abweichungen zu einem Planwert geschätzt werden. Die angegebene Wahrscheinlichkeit beschreibt das Eintreten der Abweichung in der jeweiligen Höhe.

Sind es jedoch unvorhersehbare bzw. nicht planbare Ereignisse (Risiken oder Chancen), so sind sie sowohl in ihrer Auswirkung (vgl. Abbildung 1 oder Abbildung 2), als auch deren Häufigkeit zu beschreiben. Häufigkeiten unterliegen ebenfalls einer Unsicherheit und werden in analoger Form zur Auswirkung beschrieben. Das Beispiel in Abbildung 3 beschreibt ein Ereignis, dessen Eintreten mit einer Wahrscheinlichkeit von 20

<sup>4</sup> Vgl. Teigen, K. H. (1990): To be convincing or to be right: A question of three seasons, in: K. Gilhooly, u. a.: Lines of Thinking, Chichester 1990; Gleißner, W. (2003): Die Psychologie unternehmerischer Entscheidungen, in: Wirtschaftspsychologie, Heft Juni/2003, S. 160-163 sowie Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science, 59, 1974, 185, S. 1124-1131.

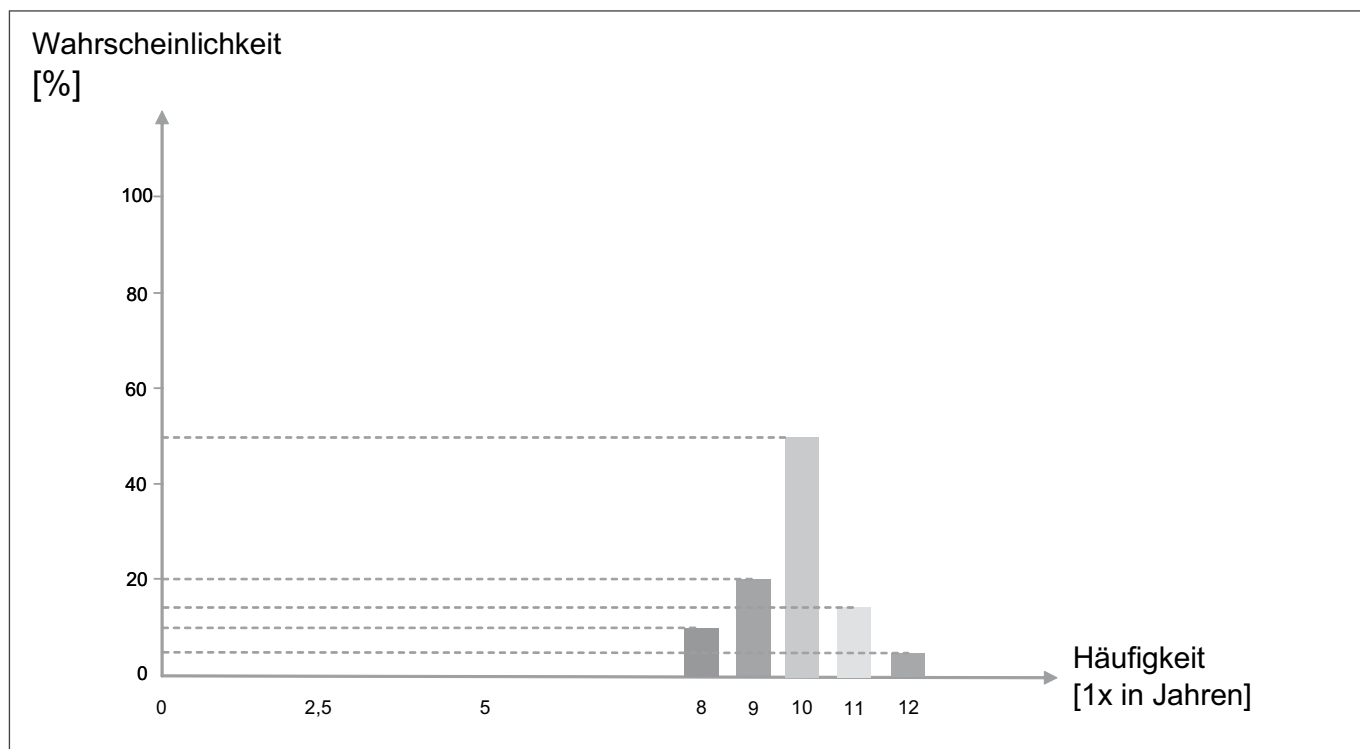


Abbildung 3: Schätzung von Häufigkeiten

Prozent einmal in 10 Jahren, zu 70 Prozent einmal in 15 Jahren und 10 Prozent einmal in 20 Jahren zu erwarteten ist.

An dieser Stelle sei vermerkt, dass bei der Korridorplanung der „Most Likely Wert“ idealerweise eine Abweichung von null zum Erwartungswert der jeweiligen Planungsposition aufweist (sofern eine „erwartungstreue“ Planung vorliegt)<sup>5</sup>; Chancen und Risiken weichen davon vorteilhaft bzw. unvorteilhaft ab.

In der Regel sind Bandbreiten umso größer, je weiter das endgültige Ergebnis in der Zukunft liegt. Der Wetterbericht ist hier wieder ein gutes Beispiel. Die zu erwartenden Temperatur für den nächsten Tag kann sehr genau beschrieben werden. Anders die Bandbreite an Wärme- oder Kältegraden in einer Woche (vgl. Abbildung 4).

Ähnlich verhält es sich bei der Unternehmensplanung. Je länger die Zeitachse für die Planung angesetzt ist, umso weiter wird der Korridor für die prognostizierten Ergebniswerte sich öffnen. Daher wird in diesem Kontext auch von einem Szenariotrichter gesprochen. Verringert sich im Rahmen eines rollierenden Controllings die Zeitspanne zum Bewertungszeitpunkt, lässt sich die Bandbreite der möglichen Ergebnisse ein Stück weit einengen. In Abbildung 5 wird beispielsweise der Umsatz in der CEE-Region mit des Produkts „X“ zum Zeitpunkt Heute und zum Zeitpunkt  $t$  in der Zukunft dargestellt.

Dieser Effekt beschreibt die Tatsache: je weiter in die Zukunft geplant wird, umso größer ist die Planungsunsicherheit und umso größer der Korridor möglicher Ergebnisse. Die Kurve zum Zeitpunkt  $t$  zwischen Best- und Worst-Case stellt dabei den Wahrscheinlichkeitsverlauf der jeweiligen Abweichung zum Most-Likely Wert dar. Die Bandbreite zwischen diesen beiden Punkten stellt den Wertebereich dar, in dem der Umsatz zum Zeitpunkt  $t$  liegen wird.

### Chancen finanzieren Risiken

Würde am Ende eines Jahres auf dessen Verlauf zurückgeschaut werden, so würde man ganz sicher erkennen, dass verschiedene Situationen besser, schlechter oder auch so wie erwartet eingetreten sind. Ereignisse, deren Ergebnis besser als erwartet war, finanzierten eingetretene Risiken. Bei einer idealen Planung weichen Risiken und Chancen zu jeweils 50% Wahrscheinlichkeit vom erwarteten Planwert ab. Überwiegen Risiken gegenüber Chancen, so verbleibt ein Ergebnis unter Plan. Überwiegen jedoch Chancen gegenüber Risiken, so verbleibt ein Ergebnis über Plan. Abhängig vom gewählten Szenario resultiert ein Ergebnis am, über oder unter dem geplanten bzw. erwarteten Ergebniswert. Werden plausible Szenarien zu hunderten und tausenden betrachtet und gegenüber gestellt, so wird bei einer realistischen Planung jenes Ergebnis mit der

5 D. h. weder zu optimistisch noch zu pessimistisch geplant wurde.

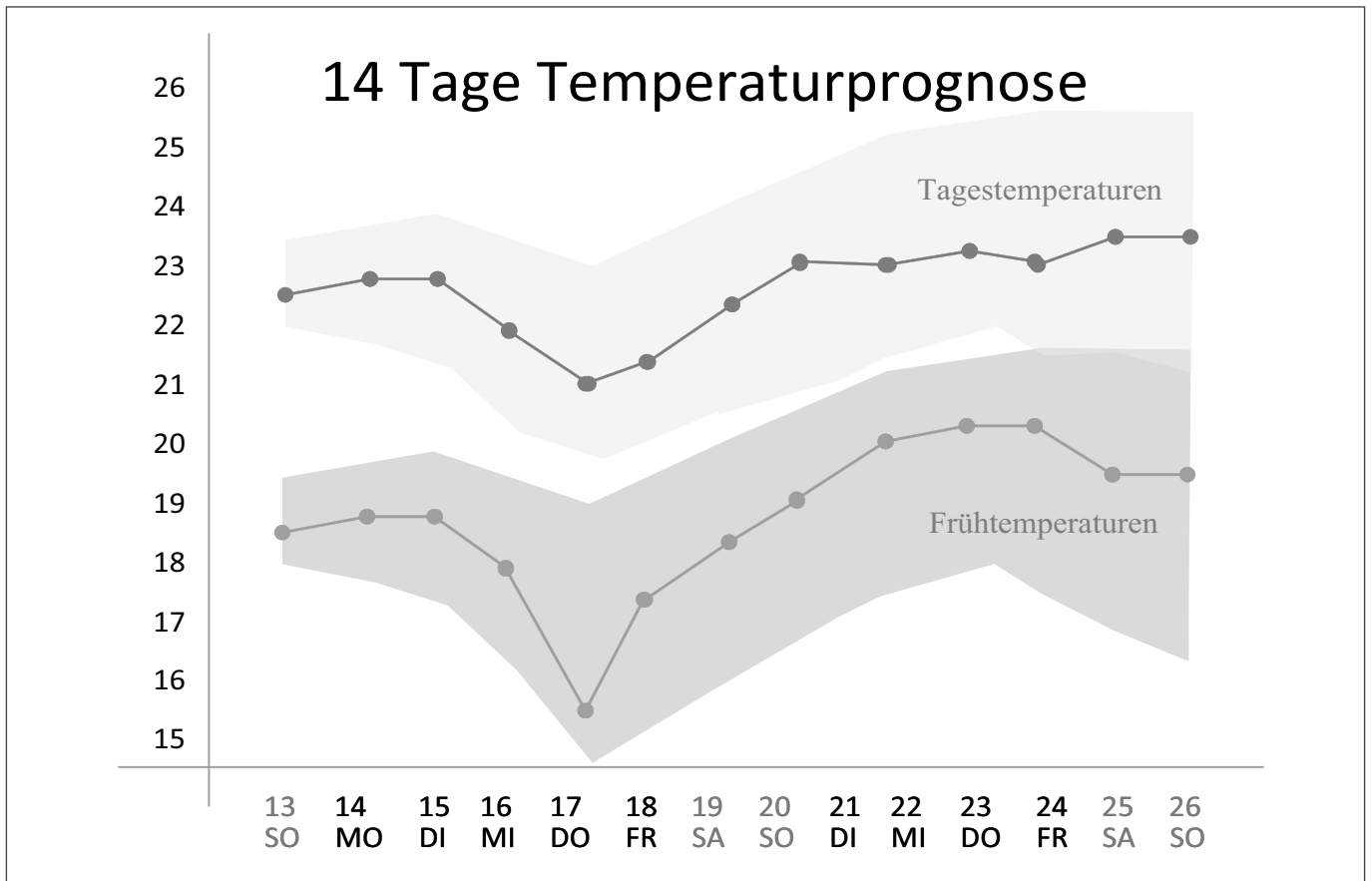


Abbildung 4: Korridor einer Temperaturprognose

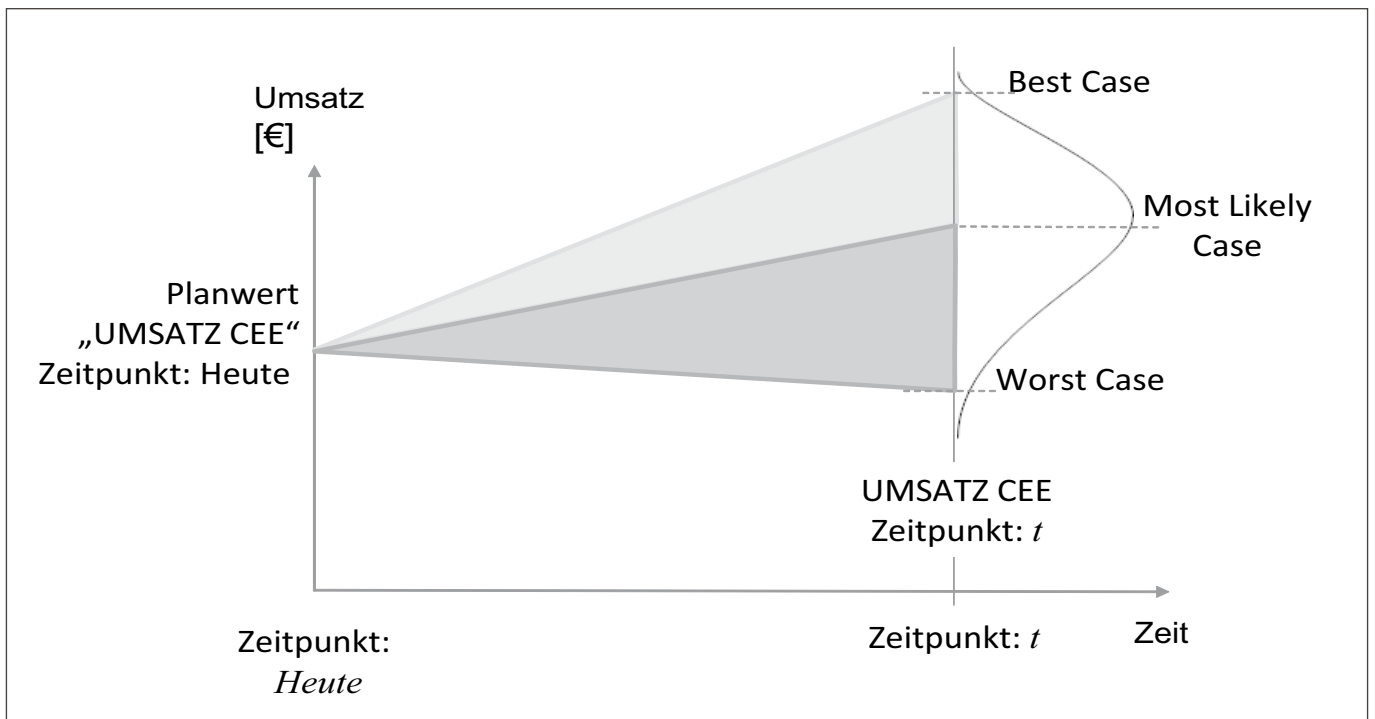


Abbildung 5: Bandbreitenverlauf durch Unsicherheit

geringsten Abweichung zum *SOLL* dennoch am häufigsten erreicht werden.

In der Abbildung 6 wird Histogramm dargestellt, der das Ergebnis einer 1000fachen Szenario Simulation zur Ermittlung des Unternehmensergebnisses darstellt. Das Plan-Ergebnis, etwa bei 7 Mio. Euro, wurde am häufigsten erreicht und erscheint daher am wahrscheinlichsten. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass 90 Prozent aller Ergebnisse sich im Korridor -17 Mio Euro und 21 Mio. Euro befinden. Lediglich in 5 Prozent aller Fälle werden diese Grenzen über- bzw. unterschritten. In 21 Prozent aller durchlaufenen Szenarien wurde ein negatives Ergebnis erzielt (15 prozentige Wahrscheinlichkeit eines Verlustes).

Der verantwortliche Entscheider erkennt aus der Darstellung, dass die Bandbreite möglicher Ergebnisse zwischen -34 Mio. Euro und rund 32 Mio. Euro liegt. Mit einer plausiblen Bandbreite (jeweils 5 Prozent Restwahrscheinlichkeit = einmal in 20 Jahren) kann ein entscheidungsrelevanter Korridor von -17 Mio. Euro und 21 Mio. Euro festgelegt werden.

Bei einer vertieften Analyse der möglichen Verlustursachen – etwa basierend auf einer Sensitivitätsanalyse – erkennt der

Entscheider, dass ein drohender Ausfall der bereits veralteten Produktionsanlage diese „Schieflastigkeit“ der Ergebnisse in Abbildung 6 verursacht.

Liegt der Worst Case Wert mit einem möglichen Verlust von 17 Mio. Euro in einem für das Unternehmen existenzbedrohenden Bereich, so wird und muss ein ordentlicher Kaufmann vorbeugende Maßnahmen bzw. Notfallpläne ausarbeiten, die kritischen Gefahren besonders beobachten und frühzeitig (Notfall-) Maßnahmen einleiten. In unserem Beispiel sollte eine Erneuerung der Produktionsanlage geprüft werden.

### *Innovation erlauben*

Wie auch in anderen Unternehmensbereichen längst üblich, erfordert auch das Risikomanagement und die Unternehmensplanung, besonders in Zeiten wirtschaftlicher Anspannung, eine kontinuierliche Verbesserung. Entscheidungen fordern steigende Präzision bei gleichzeitig hoher Prognose-sicherheit.

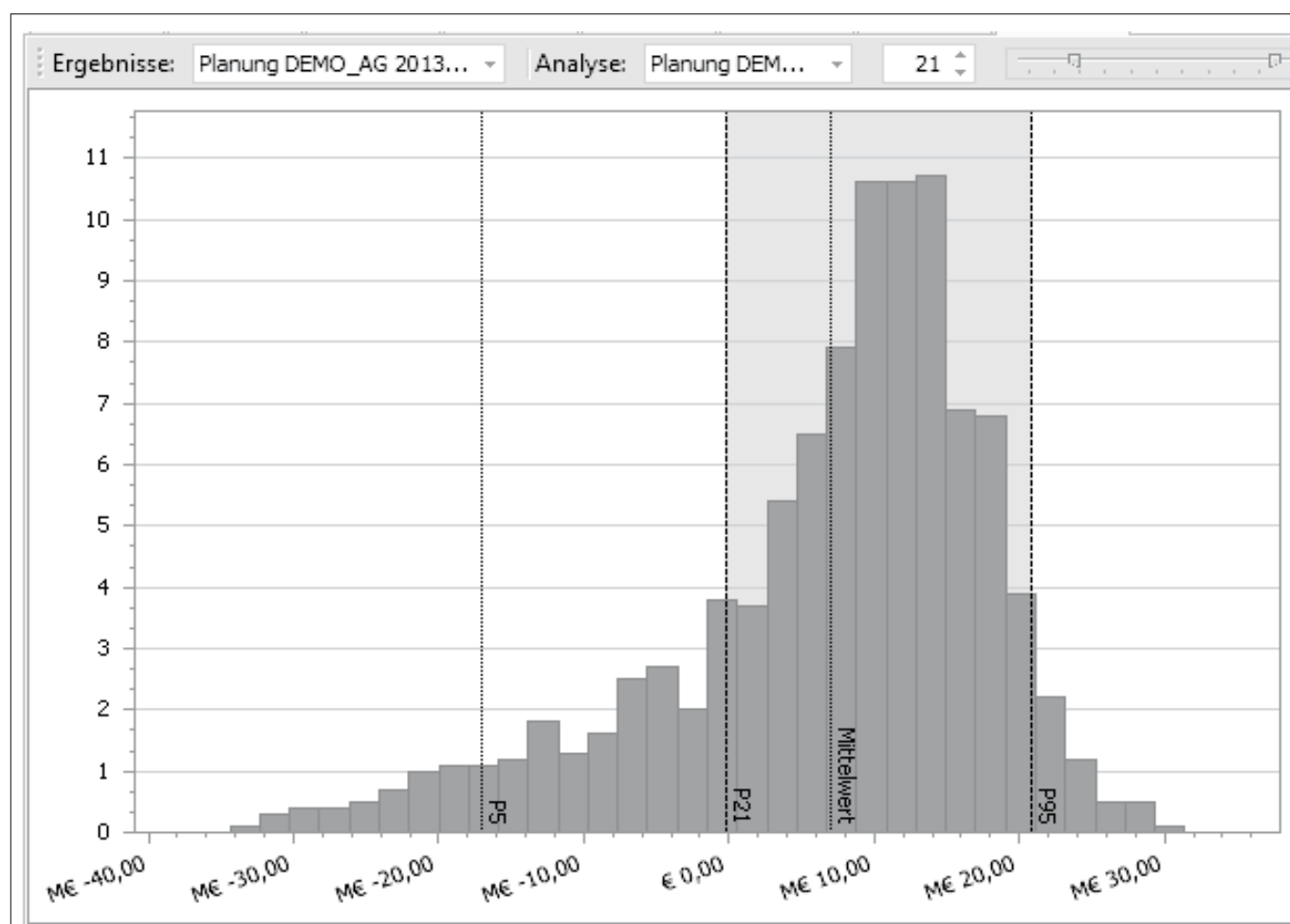


Abbildung 6: Ergebnisdarstellung einer Szenario Simulation

So lässt sich der Prozessreifeegrad auch dieser beiden Disziplinen in einem CMM-Modell<sup>6</sup> darstellen (vgl. Abbildung 7).

Dieses Modell kann aus Sicht der Korridor- bzw. Bandbreitenplanung zweistufig betrachtet werden: Planung ohne Rücksicht auf Unsicherheit und risikoorientierte Bandbreitenplanung.

Aus Sicht des Risikomanagements wird der Reifeegrad aufgrund der noch jüngeren Tradition hier in allen fünf Stufen beschrieben.

In der ersten Stufe „initial“ wird reaktiv auf Risiken eingegangen, Risiken werden nicht oder nicht vollständig erfasst und es wird nur unregelmäßig bzw. anlassbezogen darüber berichtet. In der zweiten „defined“ und dritten „managed“ Stufe werden Risiken in einem Risikoinventar zuverlässig erfasst und es wird regelmäßig Bericht erstattet. Der Risikomanagementprozess erfolgt nachvollziehbar, wird dokumentiert und Maßnahmen zur Risikobehandlung werden ebenso erfasst und bewertet. Chancen und Risiken werden in der Stufe „managed“ bereits Quantifiziert, sodass die Effizienz der Maßnahmen be-

wertet werden kann. Erst auf der vierten „controlled“ und fünften „optimizing“ Stufe wird das Risikomanagement vollständig in einer quantitativen Dimension mit Bezug zur Unternehmensplanung betrieben. Chancen und Risiken werden dabei als vorteilhafte bzw. nicht vorteilhafte Abweichungen vom Plan gewertet. Risikomanagement und Unternehmensplanung fließen dabei einer Korridor- bzw. Bandbreitenplanung zusammen.

Entsprechend den Erfordernissen einer Organisation ist das Risikomanagement auf dem entsprechenden Reifeegrad zu etablieren und mit der Unternehmensplanung zu verschmelzen. Gerade aber wenn es um Themen wie (Eigen-) Kapitaldeckung, Fremdkapitalkosten und Risikoaffinität der Eigentümer geht, ist eine korrekte finanzwirtschaftliche Darstellung des Risikos notwendig.

### Nutzen im Unternehmen ernten

Den Nutzen einer größeren, schnelleren und energiesparenderen Maschine in der Produktion zu bewerten erscheint einfach. Die Bewertung folgt einer klaren und nachvollziehbaren Investitionsrechnung. Es werden wirtschaftlich darstellbare

<sup>6</sup> Capability Management Method, kurz CMM.

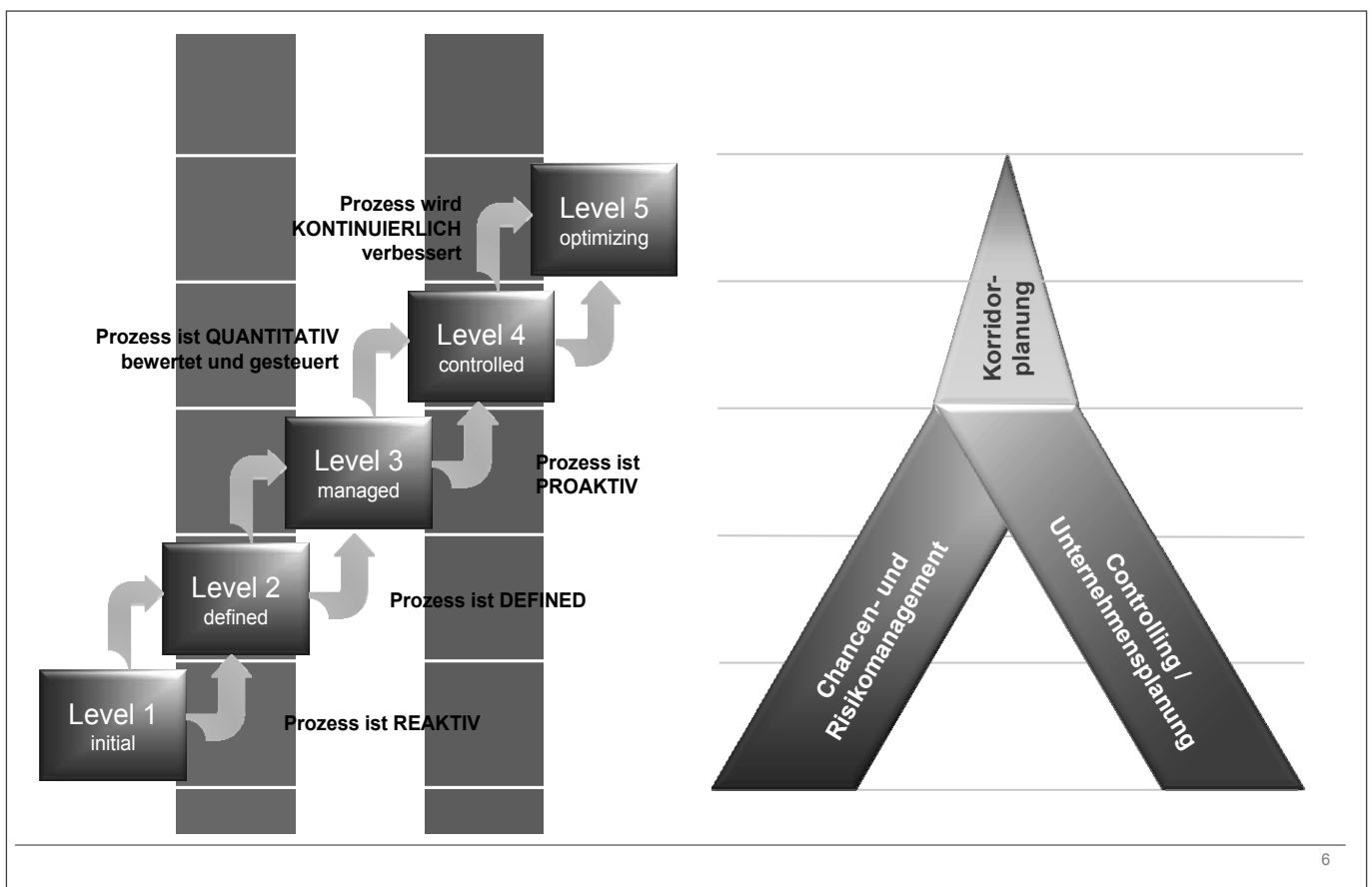


Abbildung 7: CRISAM® Reifegradmodell

# Anzeige



Vorteile den zuordenbaren Aufwendungen im Lebenszyklus der Maschine gegenübergestellt. Resultiert daraus letztendlich ein Vorteil, so stiftet die Produktionsmaschine einen Nutzen, andernfalls einen Verlust.

Eine Korridorplanung liefert dem Unternehmen durch die Betrachtung möglicher Chancen und Risiken Vorteile, die vielleicht nicht so explizit dargestellt werden können wie geringere Produktionskosten, höhere Produktionsleistung oder 20 Prozent reduzierte Energiekosten. Dennoch kann der Nutzen, der aus einer Korridorplanung resultiert, mit folgender Metapher beschrieben werden: Ein Schiffskapitän, der die Abdrift vom Kurs erst erkennt, wenn diese bereits drastische Ausmaße angenommen hat und erst dann durch steuern eines Gegenkurses korrigiert, wird wohl später und mit höherem Energieaufwand zum Ziel kommen als jener, der die Abdrift verursachenden Gründe erkennt und bereits proaktiv kleine Kurskorrekturen vornimmt oder generell einen alternativen Kurs mit geringerer Gefahr einer Abdrift wählt. Ad-Hoc Kurskorrekturen einzuleiten bringen auch die Gefahr mit sich, in unbekanntem Gewässern auf Grund zu laufen.

Fundierte, abgesicherte und nachvollziehbare Entscheidungen oder auch proaktiv eingeleitete Maßnahmen und Kurskorrekturen, die aus der Erkenntnis möglicher Kursabweichungen resultieren, reduzieren Aufwendungen zur nachträglichen Behebung entstandener Schäden. Darüber hinaus ermöglichen sie Chancen „Besser zu sein als der Mitbewerber“ zu erkennen und zu ergreifen.

Eine weitere, jedoch nicht minder wichtige Verantwortung der Unternehmenssteuerung ist die Sicherung des Fortbestands. Eine Situation, bei der potenzielle Verluste durch verfügbare bzw. finanzierbare liquide Mittel nicht ausreichend kompensiert werden können, heißt Insolvenz. Es ist jedoch nahezu unmöglich eine 100prozentige Abdeckung aller theoretisch möglichen Verluste bereitzustellen. Werden beispielsweise 95 Prozent aller möglichen Verluste durch eine Risikodeckung abgedeckt, verbleiben 5 Prozent Insolvenzsituationen. Dies bedeutet ein Insolvenzfall in 20 Jahren.

Diese Gefahr einer Insolvenz abzuwenden oder zu lindern heißt, das Verhältnis von Risikodeckungsfähigkeit zum Risiko eines möglichen, größten Verlustes zu erhöhen.

Die Korridorplanung zeigt mögliche Gefahren einer Überschreitung finanzierbarer Risikodeckungskapazitäten durch unvorteilhafter Abweichungen (Risiken) präventiv in Form von Stressszenarien an. Mögliche Maßnahmen zur Korridorverengung (Risikoreduktion) und Kapitalerhöhung (Risikodeckung) können im Sinne „optimizing“ gegenübergestellt werden.

Auch an dieser Stelle lässt sich ein betriebswirtschaftlicher Nutzen darstellen. Um potenzielle Planabweichungen innerhalb finanzierbarer Grenzen zu bringen sind entweder Abwei-

chungen zu reduzieren oder Grenzen durch zusätzliche finanzielle Mittel zu erweitern.

Überschreitet unser Beispielunternehmen mit einer maximalen Risikodeckungskapazität von 10 Mio. Euro eine akzeptierte Insolvenzrate von einmal in 50 Jahren, so kann entweder die Weite der möglichen Abweichung verringert oder die Deckungskapazität durch weitere Kapitalzufuhr erhöht werden. Der Geschäftsführer unseres Unternehmens besitzt zwei Handlungsalternativen:

*Alternative 1:* Die Investition in eine neue Produktionsanlage verringert die Bandbreite möglicher Abweichungen auf 7 Mio. Euro. Die dafür erforderlichen jährlichen Finanzmittel betragen etwa 400.000 Euro über den Betriebszeitraum der Anlage von 10 Jahren kalkuliert.

*Alternative 2:* Die neue Produktionsanlage wird nicht investiert. Dafür wird durch eine Kapitalgarantie bzw. Kapitalerhöhung von 7 Mio. Euro die erforderliche Deckungskapazität soweit erhöht, dass die akzeptierte Insolvenzrate erreicht werden kann. Die Kapitalbereitstellungskosten werden mit 6 Prozent p. a. berücksichtigt und betragen somit 420.000 Euro.

Durch den Vergleich der jährlich aufzuwendenden Finanzmittel aus der Alternative 1 und 2 gibt es eine leichte Präferenz zum Bau einer neuen Produktionsanlage. Wird darüber hinaus auch bewertet, dass aus Risikodeckungskapital 3 Mio. Euro für andere dringende Vorhaben im Unternehmen frei werden und damit eine Fremdfinanzierung vermieden werden kann, erhöht sich dieser Vorteil wiederum und die Kapitalbereitstellungskosten der freiwerdenden 3 Mio. Euro.

## Zusammenfassung

Das zentrale Problem jeder Planung ist – trivialerweise – die Unsicherheit über die Zukunft. Ein wichtiger Schritt zu einer risikoorientierten Weiterentwicklung des Controllings und der traditionellen Planung stellt die sogenannte Planung von Szenarien dar. Sie lässt sich auf Basis bestehender Controlling-, Planungs- und Budgetierungssysteme im Unternehmen verankern.

Heutige Planungssysteme geben keine Auskunft darüber, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein bestimmtes Extrem-Ereignis („Black-Swan-Ereignis“ oder „fat-tail“-Ereignis) auftaucht oder mit welcher Wahrscheinlichkeit existenzbedrohende Stressszenarien eintreten.

Erst eine Bandbreitenplanung (bzw. stochastische bzw. simulationsbasierte Szenarioanalyse) kann dem Entscheider potenzielle (Stress-)Szenarien aufzeigen, die für die Unternehmenssteuerung sowie die Erreichung der definierten Unternehmensziele relevant werden können. So sind für einen Entscheider beispielsweise die folgenden Fragen relevant: Welche

Risiken und Szenarien können in 12 oder 24 Monaten zu einer Planabweichung führen? Bei welchen Stressszenarien reicht die Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht mehr aus? Welche Risikosteuerungsmaßnahmen sind aus ökonomischer Sicht sinnvoll oder eher wertvernichtend? Welche Stressszenarien und Risiken könnten mein Rating oder auch den Unternehmens-RoRaC<sup>7</sup> gefährden?

Eine risikoorientierte Planung verfolgt das Ziel, die traditionelle „einwertige“ Planung<sup>8</sup> mit einem Erwartungs- oder Zielwert durch eine realistischere Planung unter Nutzung

von Verteilungsfunktionen („szenarioorientierte Planung“) zu ersetzen, die sowohl das erwartete Ergebnis als auch den Umfang möglicher Abweichungen (die Risiken und Chancen) beschreiben kann.<sup>9</sup>

---

**Autor**

**Frank Romeike** ist geschäftsführender Gesellschafter der RiskNET GmbH.

**Dr. Dr. Manfred Stallinger** ist Geschäftsführer der CALPANA Business Consulting GmbH.

---

7 Beim RoRaC (Return on Risk Adjusted Capital) handelt es sich um eine risikoadjustierte Kapitalrendite.

8 Vgl. Reichmann, T. (1995): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 1995, S. 203 ff.

---

9 Vgl. Gleißner, W./Romeike, F. (2005): Risikomanagement, Freiburg i. Br. 2005, S. 136 ff.