



NR.: 18/2017

# Informationen aus der Beraterpraxis

Sonderthema: Risikomanagement/Controlling



#90649332 | Urheber: NicoElNino

## Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

wir alle lieben kleine Überraschungen zu Geburtstagen und Weihnachten, vor allem, wenn wir etwas damit anfangen können.

Im Geschäftsalltag dagegen sind sie unerwünscht. Ob Forderungsausfälle, steigende Rohstoffpreise oder generelle marktbedingte Verschiebungen, die Ursachen sind vielschichtig, die Auswirkungen meist unerfreulich. Unternehmen, die darauf nicht richtig vorbereitet sind, kann es hart treffen und ins Wanken bringen. Das muss nicht sein. Mit einem guten Controlling und Risikomanagement sind Unternehmen gewappnet.

Ein effizientes Controlling als auch ein regelmäßiges Risikomanagement sind selbst für kleine und mittlere Unternehmen machbar und bezahlbar. Die Vorteile, die sich damit erzielen lassen, erläutern wir in dieser Ausgabe der Beraterpraxis.

Unternehmer, die beides anpacken, sind vorbereitet. Transparenz über Zahlen und Plan B in der Schublade für alle Fälle schaffen Wettbewerbsvorteile. Wir unterstützen Sie dabei.

**Herzlichst**

## Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement	Personal & Arbeitswelt 4.0
Digitalisierung & IT	Marketing & Vertrieb
Veränderungsmanagement	Finanzkommunikation & Finanzierung
Nachfolge / Mergers & Acquisitions	<b>Sonderthemen</b>

Risikomanagement / Controlling:

- Wissen ist Macht:  
Ein effizienteres Controlling  
schafft Wettbewerbsvorteile 106
  - Unternehmensrisiken erkennen  
- Überraschungen vermeiden 109
- 
- Spot 112
  - Unsere Termine

## Wissen ist Macht: Ein effizienteres Controlling schafft Wettbewerbsvorteile

Risikomanagement /  
Controlling

Von Carsten Müller

**Schnell handeln zu können, ist für Unternehmen in diesen Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung überlebenswichtig. Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, benötigen sie verlässliche Daten und Informationen. Dafür ist ein effektives Controlling erforderlich, das die richtigen, Mehrwert bringenden Tools im Repertoire hat.**

### Viele Unternehmen verfügen noch immer über unzureichende Controlling Werkzeuge

Die globalen Märkte bieten nach wie vor enorme Chancen, doch gleichzeitig werden sie aufgrund politischer Entscheidungen, Terror oder Unwelterkatastrophen auch unberechenbarer. Das Controlling in Unternehmen muss dazu vor allem detaillierten Analysen und Was-wäre-wenn-Szenarien beisteuern. Eine Studie der Softwarefirma SWOT Controlling in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Wassermann und Prof. Dr. Wolf<sup>1</sup> zeigt, dass die verantwortlichen Entscheidungsträger in Finanz- und Controlling-Abteilungen zwar die Herausforderungen erkannt haben, aber nur über unzureichende Tools verfügen. Einen Großteil, nämlich rund 60 Prozent der Arbeitszeit, investieren Controlling-Bereiche bei mittelständischen Unternehmen nach wie vor in Standardprozesse. Befragt wurden bei dieser Studie 134 Verantwortliche aus Geschäftsführung, Finanzen und Controlling.

### Bereits ein kleiner Wissensvorsprung verbessert den wirtschaftlichen Erfolg

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen sind demnach Informationen und Transparenz eminent wichtig, wenn sie sich angesichts eines steigenden Wettbewerbsdrucks zukunftsfähig am Markt positionieren und sich dabei einen Rundumblick bewahren möchten. Denn oftmals sind es lediglich Nuancen in Form eines geringen Wissensvorsprungs, die letztendlich über den geschäftlichen Erfolg entscheiden. Das Bauchgefühl ist hier schon längst kein relevanter Entscheidungsfaktor mehr. Wer nämlich Entscheidungen im Sinne und zum Wohle des eigenen Unternehmens treffen muss, sollte auch die Komplexität hinter der jeweiligen Entscheidungsfindung beherrschen. Hierzu zählen in erster Linie sowohl die zeitnahe Verarbeitung und Aufbereitung von Daten und Informationen als auch die gezielte Kommunikation und Verbreitung über verschiedene Bereiche, Abteilungen und Niederlassungen hinweg.



Carsten  
Müller

Junior-Chef  
Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Dipl.-Bankbetriebswirt  
Finanzkommunikation  
Unternehmenssteuerung  
Risikomanagement*

1) SWOT Controlling GmbH in Zusammenarbeit mit den Professoren Holger Wassermann und Roland Walter, Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Berlin, Juli 2017



Fotolia: #51292838 | Urheber: Dreiling Andy

### **Controlling im Wandel: Optimale Möglichkeiten durch Business Intelligence Tools**

Um die oben beschriebenen Optimierungen zu realisieren, sind Standardprozesse im Controlling nicht die richtige Wahl. Stattdessen sollten entsprechende Reporting- und Forecast-Prozesse automatisiert werden. Auf diesem Weg werden dringend erforderliche Ressourcen und Kapazitäten für mehr Was-wäre-wenn-Szenarien und weiterführende Analysen freigesetzt. Auf der anderen Seite sollten kleine und mittlere Unternehmen auf so bezeichnete Business-Intelligence-Lösungen zurückgreifen. Laut der Studie nutzt etwa nur die Hälfte der befragten Firmen ab 250 Beschäftigte Lösungen dieser Art. Gerade einmal 40 Prozent der Unternehmen verfügen dabei über ein Finance Data Warehouse, also über eine einheitliche Datenquelle. Stattdessen verwenden viele Firmen immer noch herkömmliche Tabellenkalkulationen, wie zum Beispiel Excel. Und das, obwohl Studien belegen, dass man mit Finance Data Warehouse doppelt so schnell zum Ziel kommt. Scheuen KMU die Investition in ein solches System, bspw. wenn die nötigen Ressourcen oder das notwendige Know-how im Haus fehlen, sollten sie dennoch nicht auf diese Werkzeuge verzichten, sondern beispielsweise ihren externen Berater damit beauftragen. Schließlich ist ein schneller und regelmäßiger Zugriff auf die wichtigsten Steuerungskennzahlen ein Wettbewerbsvorteil – insbesondere, wenn die richtigen Handlungsschritte daraus abgeleitet werden.

### **Individualisierung und Interpretation der Daten ist wichtig**

Die zur Verfügung stehenden Tools präsentieren sich dabei äußerst vielfältig. Neben dem klassischen Reporting reicht die Bandbreite

**„Professionelle Controlling-Software ist doppelt so schnell wie herkömmliche Tabellenkalkulationen.“**

**„Der schnelle und regelmäßige Zugriff auf die wichtigsten Steuerungskennzahlen ist für Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil.“**

**Schließlich können Sie daraus bessere und schnellere Entscheidungen ableiten.“**

von Kennzahlensystemen und Balanced-Scorecard-Systemen über Planungs- und Budgetierungssysteme bis hin zum Supply Chain Management sowie Risikomanagement. Auch wir setzen für unsere Mandanten im Rahmen unseres ganzheitlichen Ansatzes bei der Unternehmenssteuerung auf diese Werkzeuge. Dabei haben wir uns bewusst für die Software von der Firma SWOT Controlling entschieden. Das Unternehmen bietet ein großes Spektrum an Werkzeugen, die wir auf die unterschiedlichen Anforderungen unserer Mandanten anpassen können. Neben dem individuell auf sie zugeschnittenen Reporting, ist für die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die wir beraten, besonders unsere Unterstützungsleistung bei der Interpretation und Ableitung von Handlungsschritten wichtig. Denn die besten Tools und Zahlen nützen nichts, wenn damit nicht oder nur unzureichend gearbeitet wird.

## Die Vorteile eines effizienten Controllings für kleine und mittlere Unternehmen auf einen Blick

Die Vorteile eines professionalisierten Controllings gegenüber einer klassischen Tabellenkalkulation (zumeist excel-basiert), sind im Wesentlichen:

- **Die richtigen Tools für die Finanzkommunikation** verschaffen ein deutliches Plus an Geschwindigkeit, Transparenz und aussagekräftigen Zahlen.
- Der Aufbau nachhaltiger **Finanzkennziffern** gewährleistet eine bessere Basis für das Treffen richtiger Entscheidungen.
- **Controlling:** Die passende Software mit Augenmerk auf die richtigen Kennzahlen sorgt für einen echten Mehrwert durch ein schnelleres und damit effizienteres Unternehmens-Controlling.
- **Krisen- und Risikomanagement:** Die Transparenz und der Zugriff auf Zahlenmaterial und Daten werden deutlich gesteigert. Ein Überblick der Ist-Situation sowie der Chancen und Risiken wird dadurch erst möglich.
- **Interpretations- und Entscheidungsunterstützung:** Bei fehlenden Ressourcen und Know-how unterstützen wir mit maßgeschneiderten Reports inkl. Interpretation und Vorschlägen für Entscheidungen. Dabei steht stets der nachhaltige Erfolg des gesamten Unternehmens im Fokus.

# Unternehmensrisiken erkennen - Überraschungen vermeiden

Risikomanagement /  
Controlling

Von Johannes Müller

**Risiken werden im Geschäftsleben oft ignoriert, meistens unterschätzt und erst recht nicht richtig gemanagt. Dabei ist ein Risikomanagement keine Disziplin nur für Großkonzerne, sondern betrifft kleine und mittlere Unternehmen gleichermaßen. Mittelständische Unternehmen haben hier nach wie vor großen Nachholbedarf. Mit einer jährlichen Analyse und Überprüfung ihrer Strategie wären viele Betriebe schon einen großen Schritt weiter. Böse Überraschungen sind vermeidbar, wenn man sie frühzeitig erkennt.**

**Veränderungen bergen Chancen und auch Risiken, doch Gefahren lauern auch bei ganz normalen Geschäftsvorgängen**

Neue und sich verschiebende Absatzmärkte, veränderte Verhaltensweisen der Kunden, die Digitalisierung von Unternehmensprozessen und Produktangeboten - es gibt zahlreiche Treiber für einen Wandel. Diese Veränderungsprozesse offenbaren nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Doch auch im vermeidlich „normalen“ Geschäftsalltag lauern genügend Gefahren, die eine gute Unternehmenssteuerung berücksichtigen sollte. Ein Großkunde, der abspringt, unverhältnismäßig viele Forderungsausfälle, Kunden, die später zahlen als sonst oder plötzlich überproportional steigende Rohstoffpreise können Unternehmen schnell in Turbulenzen bringen. Ein Festhalten an der herkömmlichen Unternehmenspolitik, keine oder die falschen Kennzahlen bzw. Planzahlen die durchgewunken werden, ohne deren Qualität zu überprüfen: diese Verhaltensmuster nehmen dem Unternehmen nicht nur jeden Spielraum am Markt, sondern stehen einem erfolgreichen Wandel komplett entgegen. Ein Unternehmen, das so agiert, gefährdet seine Zukunft. Dabei ist ein regelmäßiges Risikomanagement kein Hexenwerk.

**Risikomanagement heißt, regelmäßig die wichtigsten Steuerungsgrößen zu überprüfen**

Ein effektives Risikomanagement stellt genau die richtigen Mittel parat, damit ein Unternehmen die Risiken frühzeitig erkennt, diese auf ihre Wahrscheinlichkeit hin bewerten kann und Szenarien für den Fall ihres Eintritts parat hat. Aus unserer langjährigen Erfahrung wissen wir, dass es nicht reicht, eine SWOT-Analyse durchzuführen oder Risikokategorien zu kennzeichnen.



Johannes  
Müller

Senior-Chef  
Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

Finanzkommunikation  
Unternehmenssteuerung  
Krisenmanagement  
Nachfolgeregelungen

**"Nicht nur die Digitalisierung birgt Risiken, auch der normale Geschäftsalltag kann genügend Überraschungen bringen, wenn man als Unternehmer nicht darauf vorbereitet ist."**

Beim Risikomanagement kommt es auf Kontinuität und regelmäßige Kontrolle an. Mindestens einmal pro Jahr sollten die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Analyse unterzogen werden. Der Markt und das Unternehmen verändern sich permanent und damit auch Art und Umfang der Risiken. Sie werden nach strategischen und operativen Bereichen und nach internen oder externen Einflussfaktoren gegliedert. Die Bewertung nach dem Schweregrad ihrer Bestandsgefährdung und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit mit einer Schätzung der maximalen Schadenshöhe verursacht zwar Aufwand, doch der lohnt. Denn darauf aufbauend können Handlungsalternativen und Kontrollmechanismen abgeleitet werden. Sind monatliche Abweichungsanalysen und Berichte einmal festgelegt und werden regelmäßig geprüft und bei Bedarf angepasst, kann das Unternehmen so leicht nichts mehr aus der Bahn werfen.

#### **Für kleine Betriebe lohnt das Outsourcing von Ressourcen für das Risikomanagement**

Unternehmen benötigen dafür keine aufwendigen Analyse- und Controlling Tools und extra Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit dem Management von Risiken beschäftigen. Der Aufwand, die Mechanismen im eigenen Betrieb aufzubauen, ist für viele Betriebe meist gar nicht leistbar. Mit einfachen Analyse- und Bewertungsmethoden und wenigen Tagen Aufwand im Jahr, haben wir schon oft für KMU ein wirkungsvolles und unternehmensspezifisches Risikomanagement aufgesetzt. Durch unsere langjährige Erfahrung mit der ganzheitlichen Steuerung von Unternehmen, ist innerhalb weniger Tage eine Strategie auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüft und angepasst. Doch steter Tropfen höhlt den Stein. Die Regelmäßigkeit ist wichtig beim Risikomanagement. Denn erfolgreich ist es nur, wenn die Alarmglocken frühzeitig anschlagen und die Überraschung keine mehr ist, wenn sie kommt, weil man darauf vorbereitet ist.

#### **Geschäftsrisiken frühzeitig und richtig einzuschätzen verschafft Unternehmen Wettbewerbsvorteile**

Eine regelmäßige Bewertung und Anpassung der daraus resultierenden Maßnahmen minimiert folgende Risiken:

- steigender Wettbewerbsdruck bzw. ein stetig zunehmender Wettbewerb
- Nachfrageschwankungen bzw. eine generelle Abnahme der Nachfrage
- längere Forderungslaufzeiten und ein erhöhtes Risiko für Zahlungsausfälle (Gerade diese beiden nehmen die Position einer Schlüsselkennzahl für den Cash-Flow und auch für Insolvenzen ein.)

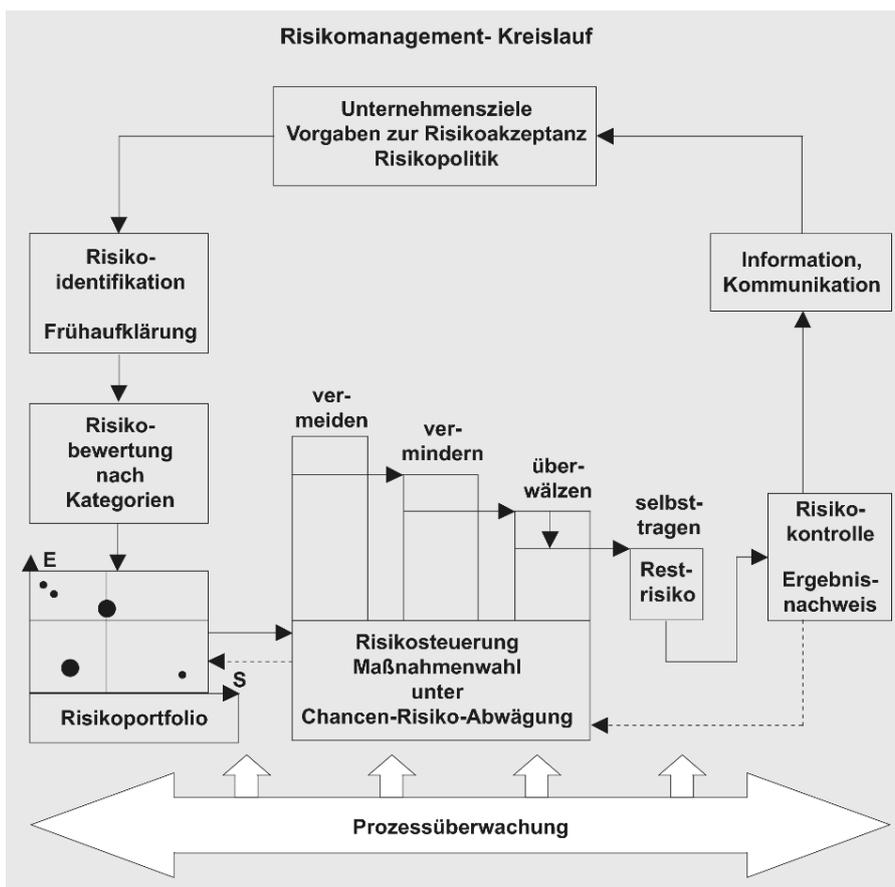
(Fortsetzung s. nächste Seite)

**"KMU benötigen für ein wirkungsvolles und unternehmensspezifisches Risikomanagement keine eigene Abteilung oder zusätzliche Stelle.**

**Das Outsourcen dieser Leistungen ist nicht nur kostengünstiger, sondern aufgrund der Erfahrung qualitativ guter Berater auch effizienter."**

**Wichtig ist, dass Sie sich ein bis zwei Mal im Jahr die Zeit für eine Analyse und die Anpassung Ihrer Maßnahmen nehmen."**

- Verlust von Fachkräften an Konkurrenzunternehmen sowie allgemeiner Fachkräftemangel
- Fehlzeiten von Mitarbeitern
- IT-Störungen und -ausfälle sowie IT-Sicherheitslücken
- Verschlafen des Fortschritts (Ob Digitalisierung oder innovative Techniken, einige Geschäftsmodelle werden durch fortschrittliche Technologien eminent unterwandert, andere haben die digitale Transformation noch vor sich.)
- Marktschwankungen und Unsicherheit durch globalwirtschaftliche Entwicklungen
- Preisschwankungen bei den Rohstoffen
- unflexible Geschäftsmodelle, veraltete Strategien und Prozesse, das Festhalten an früher erfolgreichen Modellen.



**Abb.: Risikomanagement-Kreislauf**

Quelle: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Risikomanagement, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v10.html>

Ein gutes Risikomanagement ist nicht so komplex wie es aussieht. Mit einigen Tagen Analyse und Maßnahmenanpassung im Jahr sind Unternehmen gut gewappnet gegen mögliche Überraschungen im Geschäftsalltag.

## SPOT

---



www.toonpool.com

## Save the date

---

- | **WORKSHOP FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**  
**Referent: Johannes Müller**  
 Samstag, 4. November 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde  
 Samstag, 11. November 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
- | **WORKSHOP: „GUTER MITTELSTAND - ERFOLG IST KEIN ZUFALL“**  
**Referent: Johannes Müller**  
 Samstag, 18. November 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde

Weitere Termine: [www.mueller-beratung.de](http://www.mueller-beratung.de)

## Impressum

### Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung  
 GmbH & Co. KG  
[johannes.mueller@mueller-beratung.de](mailto:johannes.mueller@mueller-beratung.de)

### Koordination und Text:

Andrea Cămen  
[andrea.camen@mueller-beratung.de](mailto:andrea.camen@mueller-beratung.de)

Holtkampstraße 8  
 32257 Bünde  
 Tel.: 05223 - 13144  
 Fax: 05223 - 13188

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.