

Management Summary

Die CFO-Panel Blitzumfrage »Chancen- und Risikomanagement in wachstumsstarken Zeiten« wurde von Horváth & Partners im Zeitraum Oktober 2010 bis Februar 2011 durchgeführt. Die Studie repräsentiert Ergebnisse von 189 international agierenden Großunternehmen mehrheitlich aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor.

Ziel der Studie war zu analysieren, welche konkreten Chancen (Wachstumstreiber) und Risiken (Wachstumshemmer) CFOs für ihr Unternehmen aktuell sehen. Was haben die Unternehmen aus den Krisenzeiten gelernt? Gelingt es ihnen Risiken genauso wie Chancen schneller zu erkennen und diese effektiver zu bewältigen bzw. zu nutzen? Welche Rolle spielt hierbei das Chancen- und Risikomanagement?

Die Bewertung aktueller Chancen & Risiken zeigt, dass Unternehmen durchaus aus der Krise gelernt haben. Mit Ausnahme von 5% geben alle Unternehmen an, trotz starken Wachstums weiterhin die Kosteneffizienz als wesentlichste Zielgröße im Auge zu behalten. Zudem hat der Großteil der Unternehmen die Krise als Chance für organisches Wachstum und die Schärfung ihrer Finanzinstrumente genutzt.

Ungenutzte Chancen werden in zwei Bereichen deutlich: Zum einen ist es nicht einmal der Hälfte derer, die die Krise als Chance für Innovationen gesehen hätten, auch tatsächlich gelungen ihre Innovationskraft zu steigern. Zum anderen bemängelt fast jedes zweite Unternehmen Wachstumshemmnisse aufgrund von Personalengpässen. Auffällig ist, dass trotz der sonst so oft unterstellten Liquiditätsengpässe weniger Engpässe bei der Kapitalbeschaffung als vielmehr ein Fachkräftemangel den wesentlichen Wachstumshemmer aus Sicht der CFOs darstellen.

Als konkrete Chancen und Risiken nannten die befragten Studienteilnehmer die Erschließung neuer Märkte, Produktinnovationen und Prozessverbesserungen. Auf der anderen Seite stellen für die Mehrheit der Teilnehmer gesetzliche Veränderungen, Billigproduzenten aus Asien und fehlendes Fachpersonal die größten Risiken bzw. Wachstumshemmnisse dar.

Den Controlling-, Accounting- und Finance-Bereich sieht zwar die Mehrheit der CFOs insgesamt (hinsichtlich Organisation, Prozesse, Instrumente und Kompetenzen) gut aufgestellt, um das Top-Management adäquat zu unterstützen. Allerdings bestätigt sich auch hier der bereits auf Gesamtunternehmensebene konstatierte Personalmangel. Bei gut einem Drittel der Unternehmen stellen zudem IT-Systeme ein großes Manko im Finanzbereich dar.

Aktuell höchste Bedeutung messen CFOs dem proaktiven Controlling bei. Damit bestätigt sich durchaus der Wandel des CFO-Rollenbilds zum oft zitierten obersten bzw. Chef-Controller. Denn angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen, die von zunehmend volatilen Märkten geprägt sind, ändert sich auch das Rollenbild des CFOs. Die sich so im permanenten Wechselspiel ergebenden Chancen und Risiken sind immer schwerer zu überschauen und machen es den Unternehmen schwer, rechtzeitig und richtig zu handeln. „In diesen Situationen muss ein CFO Krisenbewältigung beherrschen und in der Lage sein, bei unerwartet schnellen wirtschaftlichen Aufschwüngen flexibel zu agieren“, so Risikomanagement-Experte Jens Gräf, Principal bei Horváth & Partners.

Dass ein formalisiertes Risikomanagement entsprechend stark an Bedeutung gewinnt, wird von den CFOs mehrheitlich bestätigt - weniger aufgrund gesetzlicher Anforderungen - als vielmehr vor dem Hintergrund einen Beitrag zur Unternehmenssteuerung zu leisten. Zwar verfügen noch immer knapp 30% der Unternehmen über kein formalisiertes Risikomanagement, allerdings plant mehr als ein Drittel dieser ein solches einzuführen.

Trotz der hohen Bedeutungsbeimessung bemängelt mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer die Informationsqualität des Chancen- und Risikomanagements, was sich in einer geringen Akzeptanz und Zufriedenheit mit diesem widerspiegelt. Die Fokussierung auf Zahlungsausfallrisiken der Kunden sowie eigener Liquiditätsrisiken greift nach eigener Einschätzung der CFOs viel zu kurz. Auch die fachliche Integration könnte deutlich besser sein. „Dem Großteil der Unternehmen gelingt nicht die logische Verbindung von Risiko- und Managementinformationen und

Zusammenfassung dieser zu einer Berichtsinformation. Oftmals werden diese nur nebeneinander abgebildet, ohne sie auch inhaltlich miteinander zu verknüpfen“, so Gräf. Ob diese Probleme auf den wie durch die Studie aufgezeigten Ressourcenmangel zurückzuführen sind, bleibt eine Vermutung. Fakt ist, dass auch hier ein Kapazitätsengpass vorherrscht. Die Anzahl von Risikomanagern variiert je nach Branche und Größe des Unternehmens zwischen durchschnittlich einem und 10 Personenjahren. Ist in Konsumgüter- und Handelsunternehmen durchschnittlich gerade einmal ein Mitarbeiter im Risikomanagement beschäftigt, sind es in der Chemie-/Öl-/Pharmabranche beispielsweise 4-fach und im Finanzdienstleistungssektor gar 10-fach so viel. „Die Spannweite lässt sich eindeutig auf das Geschäftsmodell zurückführen. Während im Konsumgüterbereich Risiken weniger zum Tragen kommen, sind Banken und Versicherungen tendenziell einer größeren Risikovarianz ausgesetzt und müssen diese entsprechend intensiver kontrollieren. Dennoch sollte sich jedes Unternehmen unabhängig von Branche oder Größe bewusst sein, dass nur mittels eines ordentlich aufgesetzten Risikomanagementsystems stark volatilen Märkten erfolgreich begegnet werden kann. Wichtig hierbei ist, nicht nur Risiken, sondern ebenso Chancen im Blick zu behalten“, empfiehlt der Experte.

Zusammenfassung und Fazit

Die Studie zeigt, dass Unternehmen auch in wachstumsstarken Zeiten an der Kostenschraube drehen und bestrebt sind, die Instrumente ihres Finanzbereichs kontinuierlich zu optimieren. So hat die Mehrheit der Unternehmen erkannt, dass sie von einem formalisierten und integrierten Risikomanagement profitieren können, Wachstumschancen besser zu nutzen und Risiken besser zu bewältigen. Allerdings gelingt ihnen die Umsetzung gemäß eigener Einschätzung nur unzureichend. Folglich gilt es die Gestaltung des Risikomanagements vielerorts zu verbessern, damit es den gewünschten Beitrag zur Unternehmenssteuerung leisten kann.