

Integration von Risiko- fragen in Budgetierung und Planung mittel- ständischer Unternehmen

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

4. Siegener Jahreskonferenz Risk Governance

Siegen, 12. und 13. Oktober 2016

Agenda

1. Problemstellung
2. Literaturüberblick
3. Methodik
4. Empirische Ergebnisse
5. Handlungsempfehlungen und Fazit

Fragen und Anmerkungen

Literaturverzeichnis

Problemstellung

- In den vergangenen Jahren wird **Management und Controlling** im Mittelstand verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt (Hiebl et al. 2015).
- Hier müssen **Besonderheiten des Mittelstands** wie flache Hierarchien sowie Eigentümerorientierung gesondert berücksichtigt werden (Reinemann/Ludwig 2015).
- **Planung und Budgetierung**, die als Controller-Standardaufgaben gelten, sind im Mittelstand noch unterrepräsentiert (Becker/Ulrich 2009).
- Da **Risikofragen** den Erfolg und nicht zuletzt die (In)Solvenz im Mittelstand tangieren, ist die Forschungsfrage dieses Beitrags:
→ **Inwieweit integriert der Mittelstand Risikoaspekte in bestehende Planungs- und Budgetierungssysteme?**

Kontext von Risiko, Planung und Budgetierung

- Risiken umfassen im engeren Sinne die **Gefahr**, dass Ereignisse, Entscheidungen, Handlungen oder Unterlassungen ein Unternehmen daran hindern, ihre festgelegten Ziele zu erreichen oder Strategie umzusetzen (Diedrichs 2013).
- Durch Verknüpfung von **Planungs- und Budgetierungsprozessen** und **Risikomanagement** werden Planungsunsicherheiten oder Planungsabweichungen von Budgets transparenter und somit wird ein Beitrag zum wertorientierten Controlling geleistet (Gleißner/Kalwait 2010).
- Anstelle von sicheren Erwartungswerten könnten Chancen und Risiken über **Simulationen** und **Szenario-Analysen** in Planung und Budgetierung integriert werden, um die Prognosequalität zu erhöhen (Gleißner/Wolfrum 2013).

Status Quo der wissenschaftlichen Literatur

- Fragen des **Risikomanagements** erhalten in den vergangenen Jahren sowohl in der Literatur zu KMU (Falkner/Hiebl 2015) als auch in der Literatur zu Familienunternehmen (Hiebl 2013) verstärkte Aufmerksamkeit.
- Gleichzeitig zeigen Beiträge zu Risikomanagement und **Controlling-Instrumenten im Mittelstand**, dass das Risikocontrolling noch nicht flächendeckend umgesetzt wird (Becker/Ulrich 2015).
- Zur Integration von Risikoaspekten in bestehende Planungs- und Budgetierungssysteme bestehen nur wenige Befunde, bspw. zur Nutzung von **Risiko-BSCs** (Pedell/Schwihel 2004), **Monte Carlo-Simulationen** (Mehanna et al. 2016) und Varianten der **Szenariotechnik** (Welge/Eulerich 2007).

Methodik (1/2)

- Zur Untersuchung der **Integration von Risikofragen** in Planung und Budgetierung mittelständischer Unternehmen wurde im Jahr 2015 eine großzahlige Fragebogenaktion durchgeführt.
- Die Fragen zu Risikothesen waren in ein **breiteres Fragenportfolio** zum Thema Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand integriert.
- Die Studie wurde als **explorative Studie** angelegt, da in den Bereichen der Verzahnung von Planung, Budgetierung und Risikomanagement bisher nur wenige Erkenntnisse existieren.

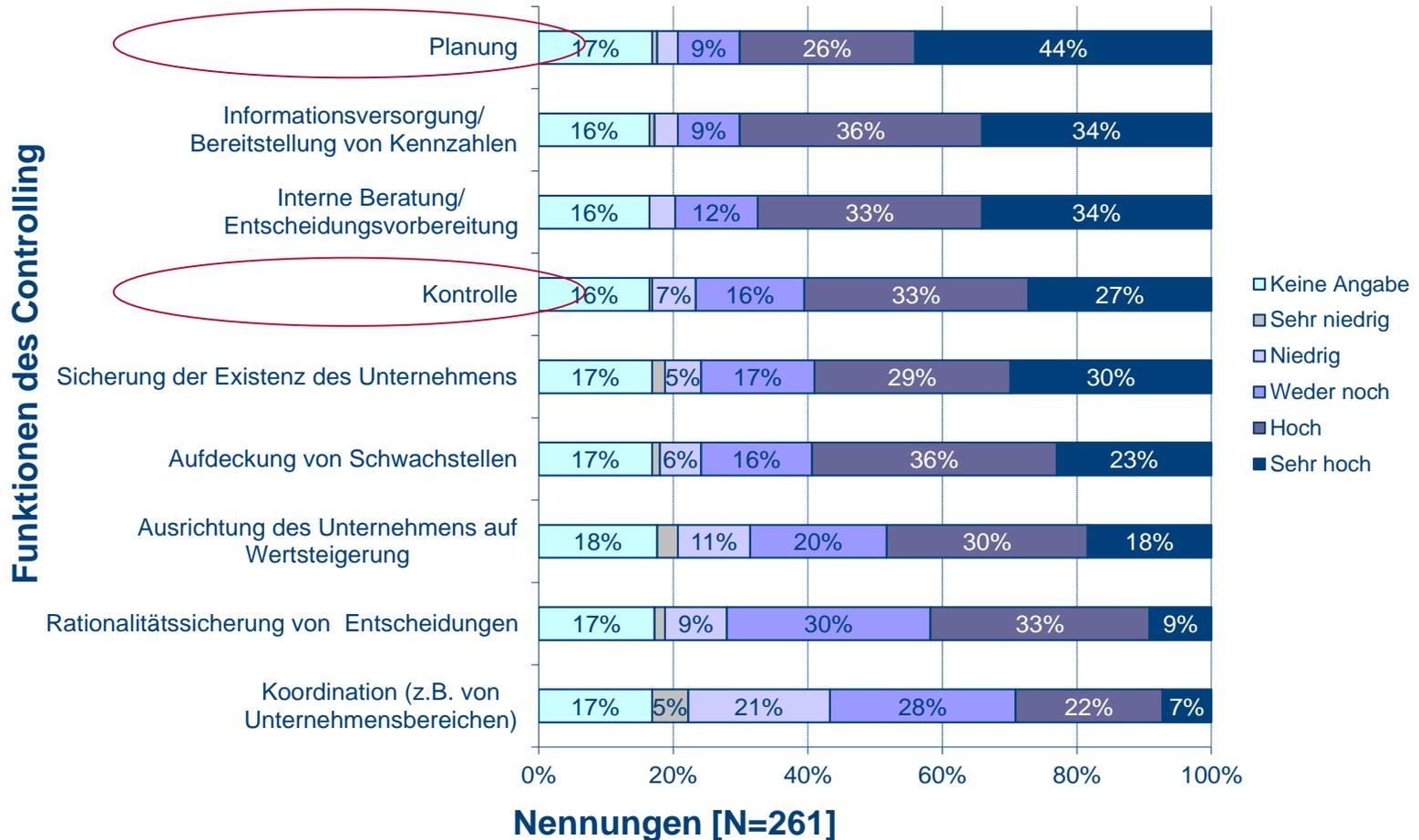
Methodik (2/2)

- Für die Befragung wurde eine **Zufallsstichprobe** von 1.900 Unternehmen aus der MARKUS Datenbank generiert. Als Filter diente die Untergrenze von 50 Mitarbeitern und die Obergrenze von 5.000 Mitarbeitern in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen.
- Die Befragung wurde zunächst als **postalische Erhebung** mit Anschreiben an kaufmännische Geschäftsleitung/Vorstand im Zeitraum November 2014 bis Januar 2015 durchgeführt.
- Insgesamt ergab sich ein Rücklauf von 288 Fragebögen. Aufgrund fehlender Angaben konnten insgesamt **261 Fragebögen** und damit im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen zufriedenstellende **13,7 Prozent** der Fragebögen verwertet werden.

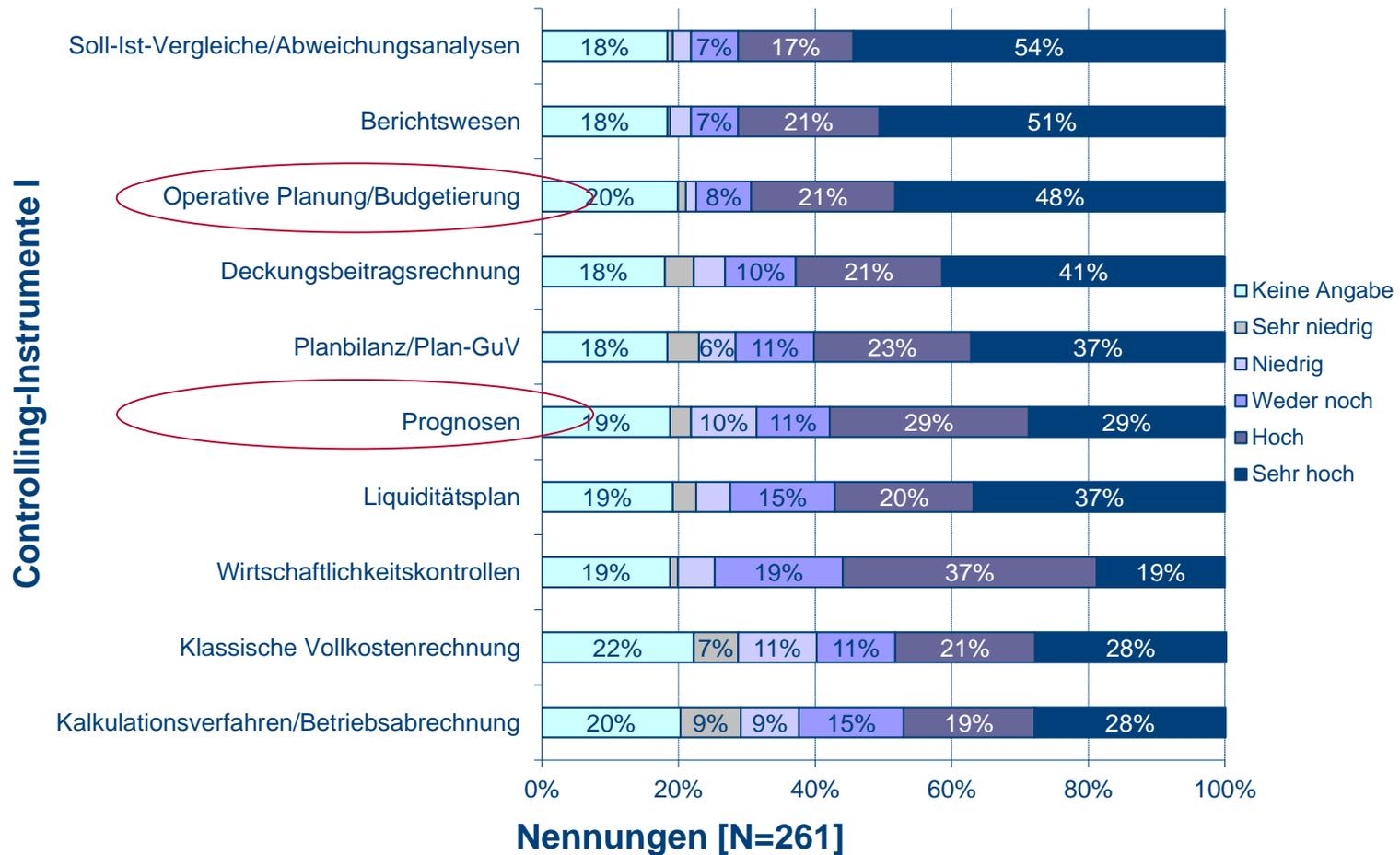
Stichprobencharakteristika

- 42 Prozent **verarbeitendes Gewerbe**, 18 Prozent Handel, 10 Prozent Bau, 30 Prozent sonstige Kategorien.
- 50 Prozent **Rechtsform GmbH**, 23 Prozent KG, 9 Prozent AG, 18 Prozent sonstige Kategorien.
- 61 Prozent **Manager** der 1./2. Führungsebene, 22 Prozent Eigentümer/Gesellschafter, 17 Prozent Geschäftsführende Gesellschafter.
- Median des **Gesamtumsatzes**: 80 Millionen Euro.
- Median der **Mitarbeiterzahl**: 375 Mitarbeiter.

Controlling-Funktionen im Unternehmen

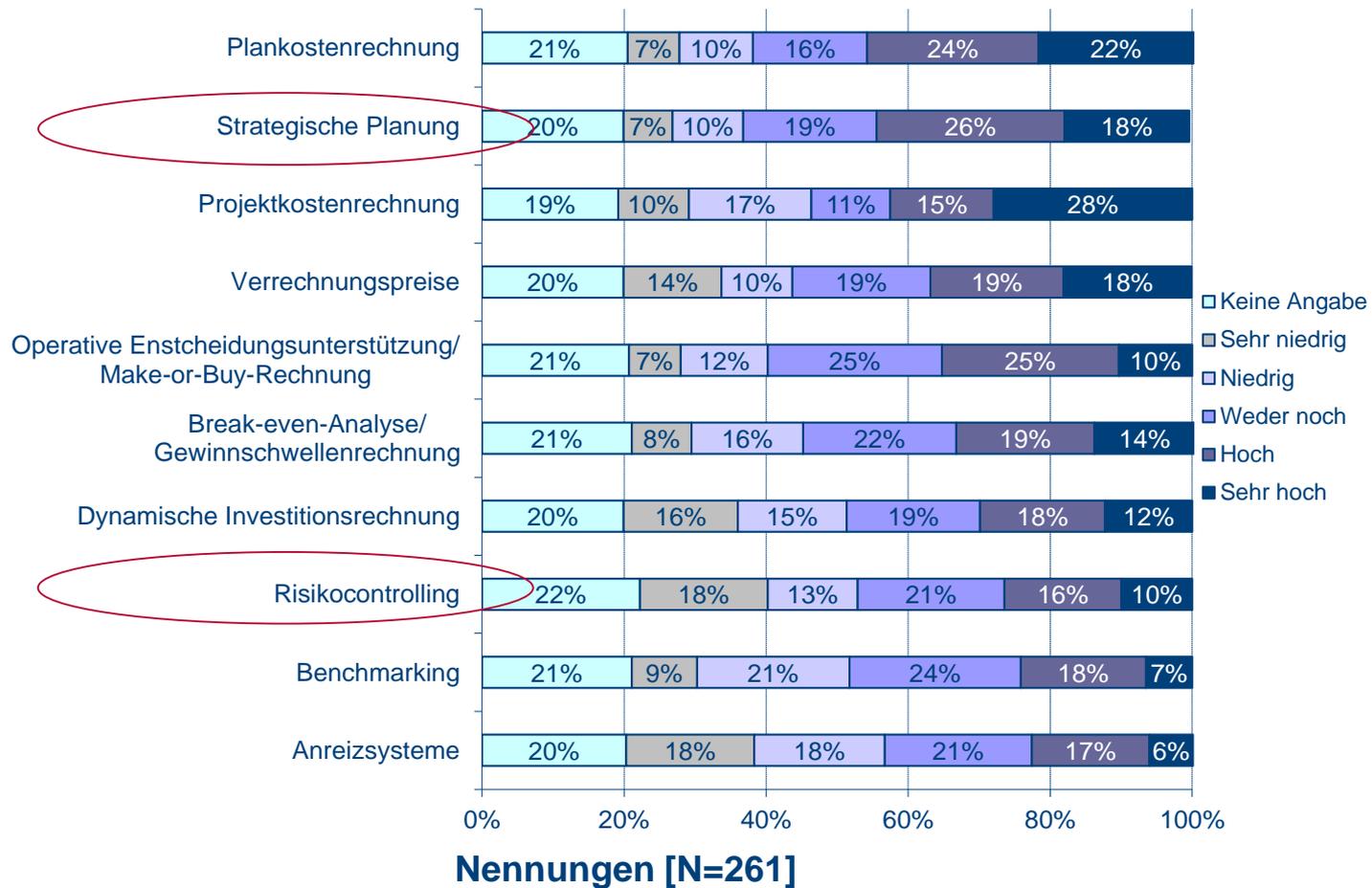


Controlling-Instrumente (1/3)



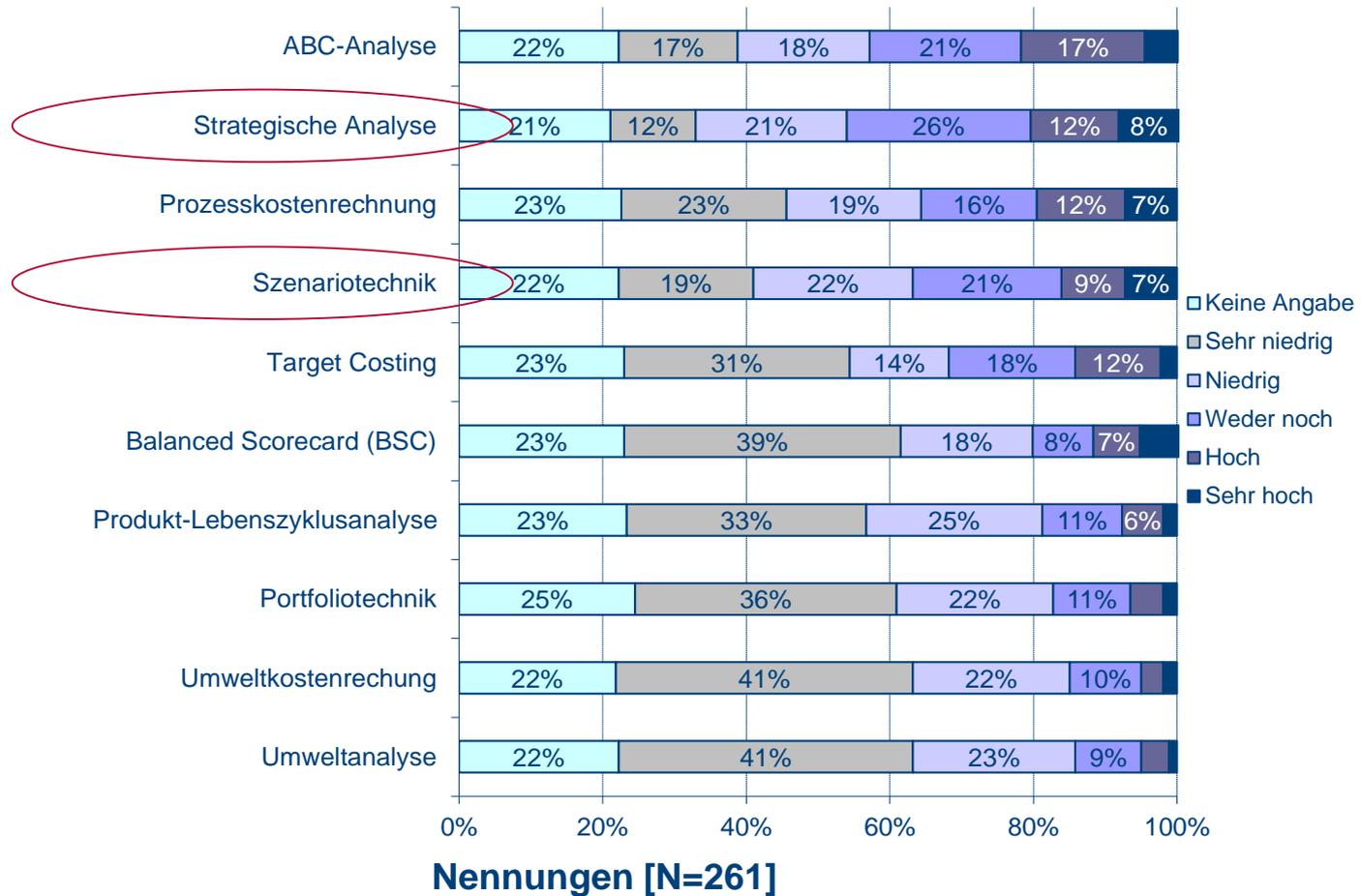
Controlling-Instrumente (2/3)

Controlling-Instrumente II

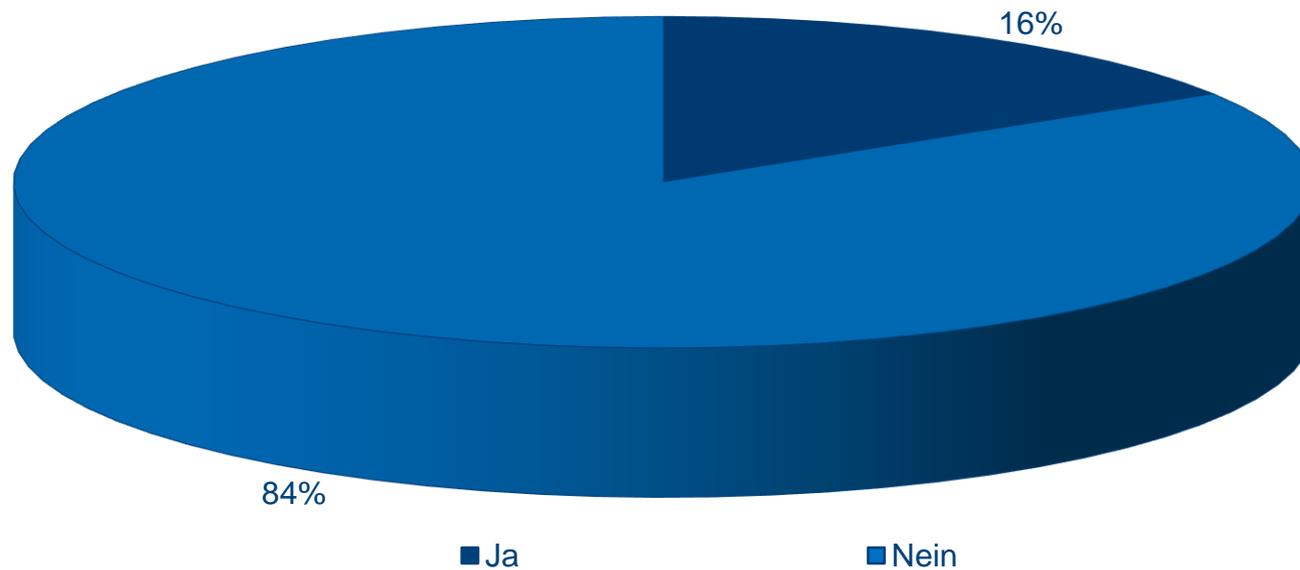


Controlling-Instrumente (3/3)

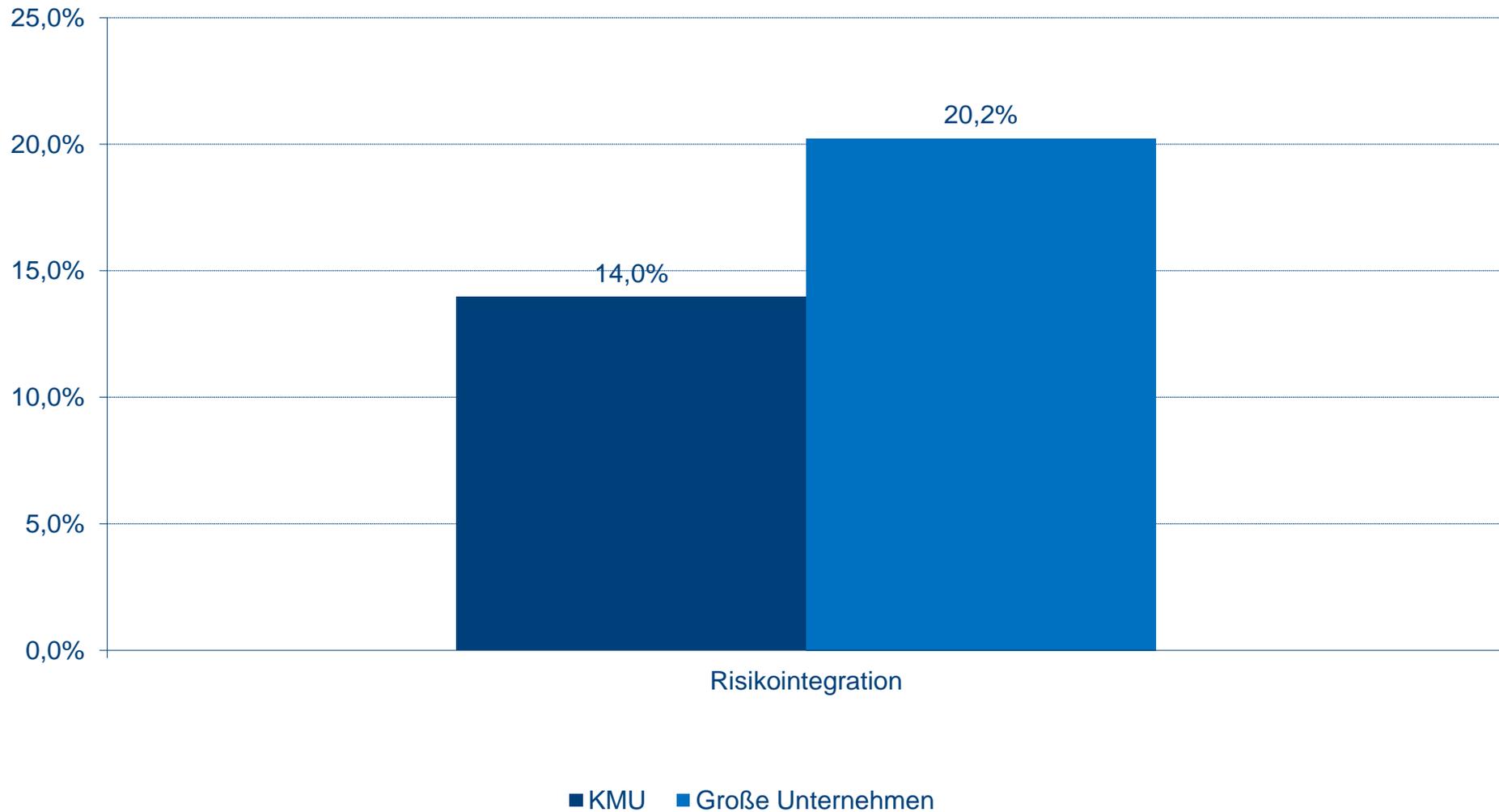
Controlling-Instrumente III



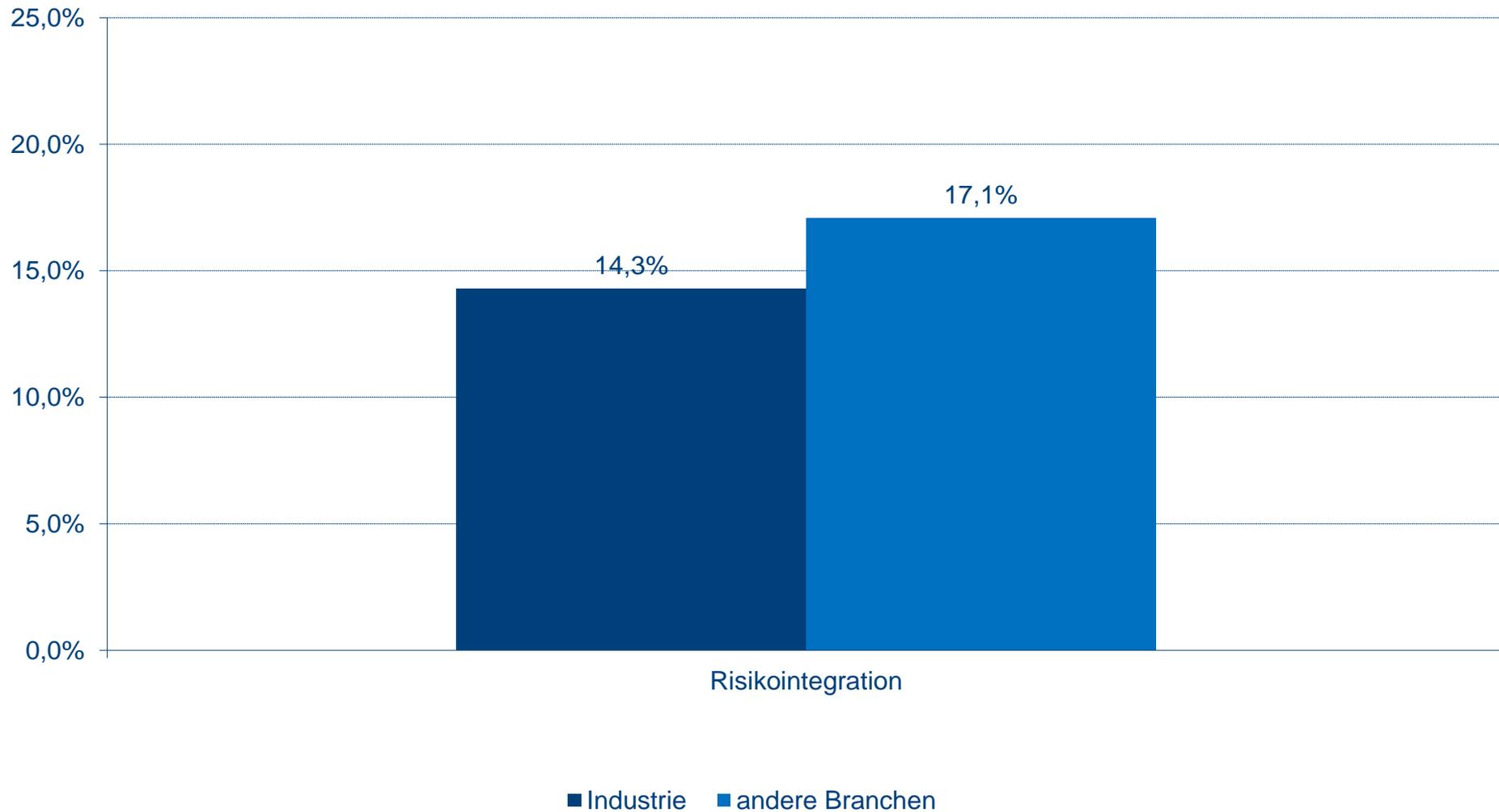
Risikointegration in Planung und Budgetierung



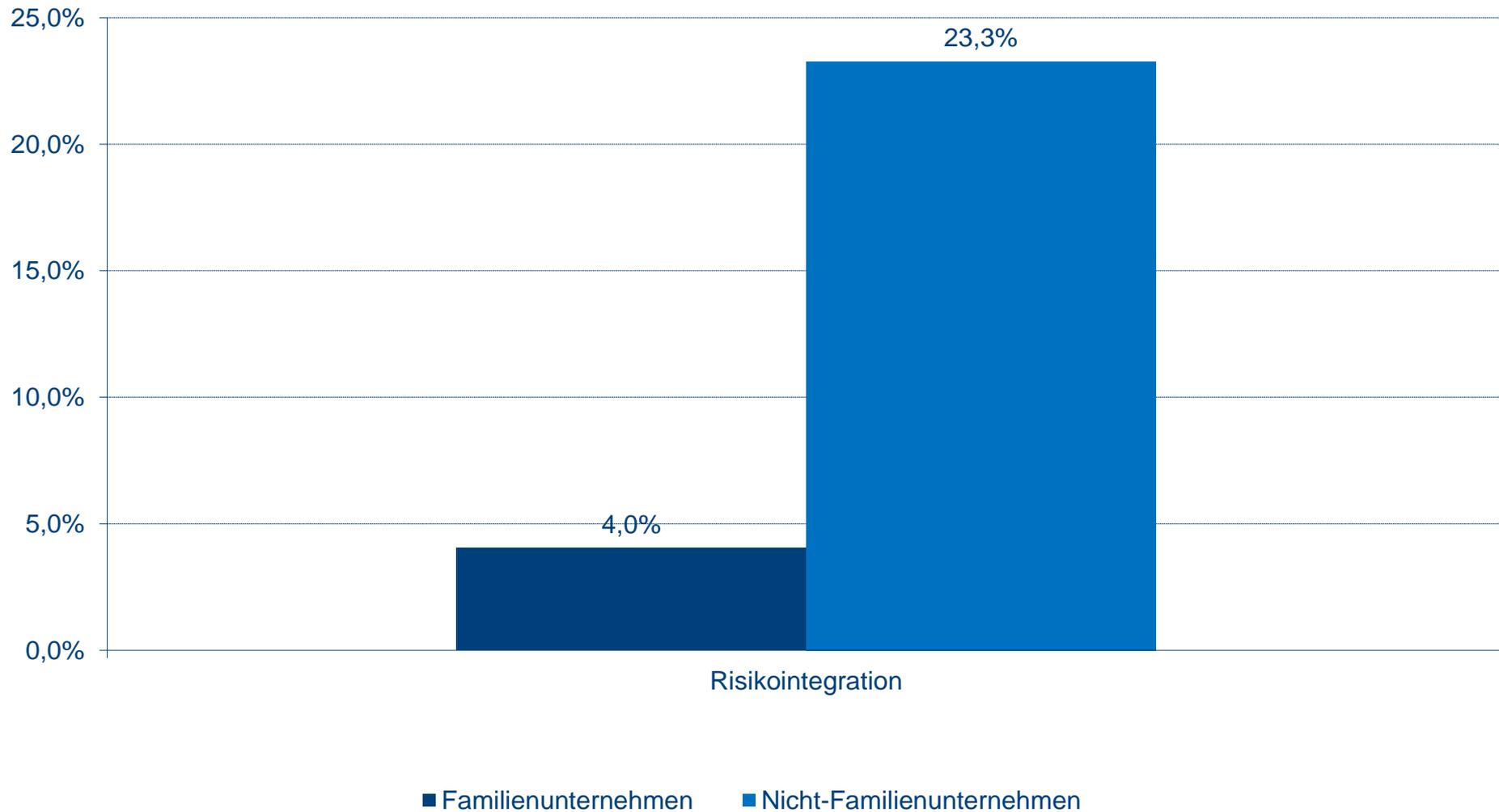
Kontrastierung nach Größe



Kontrastierung nach Branche



Kontrastierung nach Familieneinfluss



Handlungsempfehlungen und Fazit

- Die befragten Unternehmen assoziieren Controlling stark mit **Planungs-, Informations- und Kontrollfunktionen**.
- Im Rahmen der untersuchten Controlling-Instrumente wird eine stark **operative Prägung** der **Instrumentennutzung** festgestellt.
- Während große Unternehmen (>499 Mitarbeiter) Risikofragen stärker in bestehende Planungs- und Budgetierungssysteme integrieren, zeigt sich jedoch nur bezogen auf die **Variable „Familieneinfluss“** ein deutlicher Unterschied.
- In Folgestudien sollten die **Art der Integration** von Risikofragen und die **konkrete Wirkung** des **Familieneinflusses** weiter untersucht werden.

Fragen und Anmerkungen



Literaturverzeichnis (1/2)

- Becker, W., & Ulrich, P. (2009). Spezifika des Controllings im Mittelstand Ergebnisse einer Interviewaktion. *Controlling & Management*, 53(5), 308-316.
- Becker, W., & Ulrich, P. (2015). Benchmarking-Studie, in: *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Band 216, Bamberg.
- Diederichs, M. (2013). *Risikomanagement und Risikocontrolling*. München.
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122-144.
- Gleißner, W., & Kalwait, R. (2010). Integration von Risikomanagement und Controlling. *Controller Magazin*, 35(4), 23.
- Hiebl, M. R. (2012). Risk aversion in family firms: what do we really know?. *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49-70.

Literaturverzeichnis (2/2)

- Hiebl, M. R., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Ulrich, P. (2015). Family Influence and Management Accounting Usage—Findings from Germany and Austria. *Schmalenbach Business Review*, 67(3), 368-404.
- Mehanna, W., Tatzel, J., & Vogel, P. (2016). Business Analytics im Controlling-Fünf Anwendungsfelder. *Controlling*, 28(8-9), 502-508.
- Pedell, B., & Schwihel, A. (2004). Integriertes Strategie-und Risikomanagement mit der Balanced Scorecard. *Controlling*, 16(3), 149-156.
- Reinemann, H., & Ludwig, D. (2015): Die qualitative Dimension des Mittelstandsbegriffs, in: Becker, W., & Ulrich, P. (eds), *BWL im Mittelstand*, Stuttgart, 38-52.
- Welge, M. K., & Eulerich, M. (2007). Die Szenario-Technik als Planungsinstrument in der strategischen Unternehmenssteuerung. *Controlling*, 19(2), 69-74.

Impressum

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich
Professor an der Hochschule Aalen und
Privatdozent an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Beethovenstr. 1 - D-73430 Aalen
Fon +49.[0]7361.91490.22
Mail patrick.ulrich@hs-aalen.de
<https://www.hs-aalen.de/de/users/11787>