

Arnd Wiedemann, Helena Gerding, Johann Peter Schäfer,
Andreas Dungen und Thomas Wienkamp

Risiken als Chancen verstehen

Implementierung eines Chancen- und Risikomanagements an der Universität Siegen

Teil 2: Umsetzung des Chancen- und Risikomanagements an der Universität Siegen



Gefahren und Gelegenheiten auf einen Blick:
Chancen- und Risikokarten als Instrument des Hochschulmanagements.

Foto: Rolf van Melis/pixelio

In der letzten Ausgabe wurden die Auslöser und die theoretischen Grundlagen für die Implementierung des Chancen- und Risikomanagements an der Universität Siegen dargestellt. In Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement entstand ein Konzept zur Abbildung des gesamten Chancen- und Risikomanagementprozesses, welches im Folgenden vorgestellt wird.

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen und dem Vergleich existierender Risikomanagementsysteme anderer Universitäten wurden Chancen- und Risikokarten (CRK) entwickelt, die den kontinuierlichen Chancen- und Risikomanagementprozess mit seinen vier Schritten – Identifikation, Bewertung, Maßnahmen und Überwachung – zusammenfassen (s. Abb. 1). Für jedes Themenfeld wird eine eigene Chancen- und Risikokarte erstellt. Genannt seien beispielhaft die Themen „Finanzierung“ und „Entwicklung der Studierendenzahlen“. Die Bezeichnung eines Themenfeldes bildet mit einer kurzen Beschreibung den linken Teil der Kopfzeile der CRK, im rechten Teil findet sich die Risikoüberwachung. In den darunterliegenden Detailfeldern erfolgen die Identifikation, Bewertung und Maßnahmenbeschreibung.

Abb. 1: Chancen- und Risikokarte 2012 (Beispiel)

Bezeichnung	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Risiko-/Chancen-Einordnung 1 ☆☆☆	Risiko- und Chancenüberwachung:
Beschreibung	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.		Indikator: Klicken Sie hier, um Text einzugeben. Person: Klicken Sie hier, um Text einzugeben. Position: Klicken Sie hier, um Text einzugeben. Berichtet an: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Risiken			Chancen		
Beschreibung	Lösungsansatz	Status	Beschreibung	Ergreifungsmaßnahmen	Status
Risiko 1	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/> geplant <input type="checkbox"/> realisiert	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/> geplant <input type="checkbox"/> realisiert
	Eintrittswahrscheinlichkeit <input type="checkbox"/> sehr wahrscheinlich <input type="checkbox"/> wahrscheinlich <input type="checkbox"/> unwahrscheinlich <input type="checkbox"/> sehr unwahrscheinlich	Schadenshöhe <input type="checkbox"/> sehr hoch <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> vernachlässigbar		Nutzungsmöglichkeit <input type="checkbox"/> sehr wahrscheinlich <input type="checkbox"/> wahrscheinlich <input type="checkbox"/> unwahrscheinlich <input type="checkbox"/> sehr unwahrscheinlich	Potenzial <input type="checkbox"/> sehr hoch <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> vernachlässigbar
Risiko 2	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/> geplant <input type="checkbox"/> realisiert	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/> geplant <input type="checkbox"/> realisiert
	Eintrittswahrscheinlichkeit <input type="checkbox"/> sehr wahrscheinlich <input type="checkbox"/> wahrscheinlich <input type="checkbox"/> unwahrscheinlich <input type="checkbox"/> sehr unwahrscheinlich	Schadenshöhe <input type="checkbox"/> sehr hoch <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> vernachlässigbar		Nutzungsmöglichkeit <input type="checkbox"/> sehr wahrscheinlich <input type="checkbox"/> wahrscheinlich <input type="checkbox"/> unwahrscheinlich <input type="checkbox"/> sehr unwahrscheinlich	Potenzial <input type="checkbox"/> sehr hoch <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> vernachlässigbar

Gesamtbewertung Risiko Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Risiko-kennziffer: 1	Gesamtbewertung Chance Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Chancen-wertung ☆☆☆
------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------------------------------------------------	----------------------------

Bezeichnung	Finanzierung	Risiko-/Chancen-Einordnung 2★★☆	Risiko- und Chancenüberwachung:
Beschreibung	Die Universität finanziert sich zum Großteil aus Landesmitteln, hinzu kommen Drittmittel		Indikator: Bilanzzahlen, Informationen des Landes Person: Thomas Wienkamp Position: Abteilungsleiter Finanzen Berichtet an: Andreas Dünge

Risiken			Chancen		
Beschreibung	Lösungsansatz	Status	Beschreibung	Ergreifungsmaßnahmen	Status
Risiko 1 Landesgelder werden ausgesetzt oder nicht verlängert, reichen aufgrund veralteter Berechnungsgrößen nicht aus, Drittmittel fallen weg.	Stärkere Einwerbung von Drittmitteln	<input type="checkbox"/> geplant <input checked="" type="checkbox"/> realisiert	Stärkere Einwerbung von Drittmitteln erhöht Reputation	zur vermehrten Einwerbung von Drittmitteln anregen	<input type="checkbox"/> geplant <input checked="" type="checkbox"/> realisiert
Risiko 2 LOM-Parameter werden nicht erreicht	Stärkere Werbung um Studenten, Erhöhung der Abschlussquoten	<input type="checkbox"/> geplant <input checked="" type="checkbox"/> realisiert	Sicherung der Relevanz der Hochschule	Erhöhung der Betreuungsqualität z.B. durch SSC	<input type="checkbox"/> geplant <input checked="" type="checkbox"/> realisiert

Gesamtbewertung Risiko Aufgrund der Relevanz der Finanzierung für die Hochschule wird die höhere Eintrittswahrscheinlichkeit gewählt	Risiko-kennziffer: 2	Gesamtbewertung Chance Die Ergreifung der Chancen ist für die Erhaltung und die Reputation der Hochschule eminent wichtig.	Chancen-wertung ★★☆☆
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

Identifikation von Chancen und Risiken

Die Identifikation der Chancen und Risiken erfolgt an der Universität Siegen nicht separat. Die Chancen werden in kausaler Abhängigkeit von den Risiken betrachtet. Ist folglich ein Risiko identifiziert, wird unmittelbar gefragt, welche Chance für die Universität damit verbunden ist oder daraus erwachsen könnte. Somit wird direkt einer rein negativen Betrachtung entgegengewirkt und eine ausgeglichene Sichtweise erreicht. Dem Risiko „Landesmittel werden ausgesetzt oder nicht verlängert“ steht beispielsweise die Chance „Stärkere Einwerbung von Drittmitteln erhöht Reputation“ gegenüber (vgl. Abb. 2). Für jedes Themenfeld sind standardmäßig zwei Chancen-Risiko-Kombinationen vorgesehen. Die Karte kann aber bei Bedarf um zusätzliche Kombinationen erweitert werden.

Abb. 2: Chancen- und Risikoüberwachung am Beispiel der Themenkarte „Finanzierung“

Bewertung der Chancen und Risiken

Für jedes Risiko-Chancen-Paar ist eine eigenständige Bewertung über die Faktoren der Eintrittswahrscheinlichkeit respektive Nutzungsmöglichkeit sowie der Schadenshöhe beziehungsweise des Potenzials vorgesehen. Die Skalen umfassen jeweils vier Stufen, wobei die Eintrittswahrscheinlichkeit/Nutzungsmöglichkeit die durchschnittliche Häufigkeit für ein Auftreten angibt („sehr wahrscheinlich“: einmal pro Jahr oder öfter; „wahrscheinlich“: durchschnittlich einmal alle zwei bis fünf Jahre; „unwahrscheinlich“: durchschnittlich einmal alle fünf bis zehn Jahre; „sehr unwahrscheinlich“: seltener als einmal in zehn Jahren). Die Schadenshöhe beziehungsweise das Potenzial kann in Abhängigkeit der Größe einer Hochschule individuell gewählt werden. Stellvertretend soll hier die Einteilung „sehr hoch“: über 150.000 EUR, „hoch“: 50.000 bis 150.000 EUR, „gering“: 10.000 bis 50.000 EUR, „vernachlässigbar“: unter 10.000 EUR gewählt werden.

Stichwörter
Risiko- und Chancenmanagement
Prozess des Risikomanagements
Chancen- und Risikokarte

Bestimmung der Lösungs- und Ergreifungsmaßnahmen

Die Maßnahmen zur Ergreifung der Chancen beziehungsweise zur Behandlung der Risiken werden in das vorgesehene Feld „Ergreifungsmaßnahme“ respektive „Lösungsansatz“ eingetragen. Hier kann auch direkt angegeben werden, ob die Maßnahmen lediglich geplant oder bereits umgesetzt sind. In Bezug auf die Themenkarte „Finanzierung“ könnte das Risiko der ausbleibenden Landesmittel zum Beispiel mit dem Lösungsansatz „Höhere Einwerbung von Drittmitteln“ gelöst werden. Die daraus erwachsene Chance „Höhere Einwerbung von Drittmitteln“ erhöht die Si-

cherheit und schafft zusätzlich wissenschaftliche Perspektiven. Dies kann über die Ergreifungsmaßnahme „Vermehrte Einwerbung von Drittmitteln anregen“ erreicht werden.

Gesamtbewertung der Chancen und Risiken

Abschließend sollte eine Gesamtbewertung der Chancen und Risiken erfolgen. Die Risiken werden gemäß ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe in fünf Risikoklassen eingeteilt (vgl. Abb. 3). Liegen mehrere Risiken mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen vor, muss eine qualitative Abwägung zu einer Priorisierung führen.

Die Chancen werden analog dazu in vier Klassen eingeteilt, die zur einfachen optischen Erkennung über eine Drei-Sterne-Skala variiert werden (vgl. Abb. 4). Die daraus entstehende Risiko-Chancen-Kennziffer wird im Kopf der CRK zusammengefasst, so dass das Ergebnis der Risiko-Chancen-Bewertung unmittelbar ersichtlich ist.

Überwachung der Chancen und Risiken

Am Schluss eines jeden Chancen- und Risikomanagementprozesses steht die Überwachung der Entwicklung der Chancen und Risiken. Dazu ist ein Indikator zu

identifizieren, anhand dessen sich die Entwicklung beobachten lässt. Die Person, die mit diesem Indikator (z. B. eine Kennzahl oder ein Bilanzwert) im täglichen Arbeitsalltag umgeht, ist samt ihrer Position in den Kopf der CRK aufzunehmen. Bei Veränderungen, die übliche Schwankungen überschreiten, hat diese Person an die übergeordnete Stelle zu berichten. Diese entscheidet über die weitere Vorgehensweise. Das Ausmaß, ab dem eine Veränderung anzuzeigen ist, kann fallabhängig oder beispielsweise in Abhängigkeit von der Risikoklasse gewählt werden.

Risikokennziffer

Schadenshöhe	sehr hoch (> 150 TEUR)	1	2	3	3
	hoch (50 – 150 TEUR)	2	2	3	4
	gering (10-50 TEUR)	3	3	4	4
	vernachlässigbar (< 10 TEUR)	4	4	5	5
		sehr wahrscheinlich (< 1 Jahr)	wahrscheinlich (2-5 Jahre)	unwahrscheinlich (5-10 Jahre)	sehr unwahrscheinlich (> 10 Jahre)

Eintrittswahrscheinlichkeit (tritt im Schnitt 1 Mal alle x Jahre auf)

Abb. 3: Die fünf Risikoklassen (Beispiel)

Chancenkenziffer

Potenzial	sehr hoch (> 150 TEUR)	★★★	★★☆	★☆☆	☆☆☆
	hoch (50 – 150 TEUR)	★★☆	★★☆	★☆☆	☆☆☆
	gering (10-50 TEUR)	★☆☆	★☆☆	★☆☆	☆☆☆
	Nicht vorhanden	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
		sehr wahrscheinlich (< 1 Jahr)	wahrscheinlich (2-5 Jahre)	unwahrscheinlich (5-10 Jahre)	sehr unwahrscheinlich (> 10 Jahre)

Nutzungsmöglichkeit (tritt im Schnitt 1 Mal alle x Jahre auf)

Abb. 4: Die Drei-Sterne-Skala der Chancen (Beispiel)

Chancen und Risikoeinordnung

Schadenshöhe	sehr hoch				
	hoch		★★★ Finanzierung	★☆☆ Nichterreichen der Studierendenzahlen	
	gering	☆☆☆ Zinsniveau			
	vernachlässigbar				
		sehr wahrscheinlich	wahr- scheinlich	unwahr- scheinlich	sehr unwahrscheinlich
		Eintrittswahrscheinlichkeit			

Abb. 5: Matrix der Chancen- und Risikokarten (Beispiel)

Die CRK erlauben des Weiteren auch eine Überwachung der Entwicklung der Chancen und Risiken im Zeitablauf. Es ist sinnvoll, dafür alle erfassten CRK in einer Matrix anzuordnen (vgl. Abb. 5).

Die primäre Einordnung erfolgt anhand der Risikoklassen. Durch die Sterne der Chancenbewertung ist aber sofort ersichtlich, welche Risiken mit welchen Chancen einhergehen. Werden die CRK regelmäßig aktualisiert, kann aus der Wanderung der Chancen-Risiko-Kombinationen im Zeitablauf erkannt werden, ob Risiken abgebaut oder angehäuft werden und wie Chancenpotenziale genutzt werden.

Resümee

Die CRK bieten über die Aufteilung in Kopfzeile und Detailfelder sowohl einen schnellen Überblick als auch detaillierte Informationen. Der gesamte Chancen- und Risikomanagementprozess wird erfasst. Die Abteilungen, die die CRK ausfüllen, sollten unmittelbar an der Entwicklung beteiligt werden. Auf diese Weise können von Anfang an Akzeptanz in den betroffenen Bereichen erreicht sowie Denk- und Handlungsanstöße gegeben werden. In diesem Sinne kann auch die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements selbst als Chance verstanden werden. Es bietet einer Hochschule die Möglichkeit, interne Prozesse besser zu koordinieren und Risiken sensibilisierter zu betrachten. Die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements ist daher auch nur der erste Schritt. Erst wenn es zu einem akzeptierten und gelebten Instrument der Steuerung wird, entsteht ein tatsächlicher Nutzen für eine Universität. Ein funktionierendes Chancen- und Risikomanagement unterstützt eine Hochschule, ihre selbst gesetzten Vorstellungen von Forschung und Lehre zu erreichen und sich so in der Hochschullandschaft zu positionieren, wie es die Hochschule sich selbst in ihren Zielen und Leitlinien vorgibt.



Prof. Dr. Arnd Wiedemann,
Lehrstuhl für Finanz- und
Bankmanagement, Univer-
sität Siegen.



Dipl.-Kffr. Helena Gerding,
wissenschaftliche Mitar-
beiterin von Prof. Wiede-
mann, Universität Siegen,
war mit der Entwicklung
des Projekts betraut.



Dr. Johann Peter Schäfer
war von 1993 bis April
2013 Kanzler der Univer-
sität Siegen und führte dort
in den Jahren 2009 bis
2013 die kaufmännische
Buchführung auf der Basis
von SAP ein.

Andreas Dungen, Diplom-Kaufmann,
Finanzdezernent der Universität Siegen seit 2008.

Thomas Wienkamp, Diplom-Verwaltungswirt und
Personalfachkaufmann, Abteilungsleiter Rechnungs-
wesen der Universität Siegen seit 2003.

Kontakt:

Prof. Dr. Arnd Wiedemann
Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement
Universität Siegen
57068 Siegen
Tel.: +49 271 740 2664
Fax: +49 271 740 3142
E-Mail: wiedemann@bank.wiwi.uni-siegen.de
www.banklehrstuhl.de