

Systeme & Wissen

Unternehmensweites Risikomanagement

Maßnahmen zur Sicherung Ihres
Unternehmenserfolgs

2. überarbeitete Auflage

PwC Deutsche Revision Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.)
Frankfurt am Main, 1998
2. überarbeitete Auflage, März 1999

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne die Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Layout und Satz: H&J-Satz GmbH, Frankfurt

Druck: Keipdruck, Dreieich

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	7
B. Grundlagen des Risikomanagements	9
I. Unternehmensrisiken	9
II. Umfeld für effizientes Risikomanagement	10
III. Systematik des Risikomanagements	10
1. Übersicht über die Elemente des Regelkreislaufs	10
2. Element: Unternehmensziele und Risikomanagement-Ziele	10
3. Element: Risikoidentifikation	10
4. Element: Risikobewertung	11
5. Element: Information/Kommunikation	13
6. Element: Risikobewältigung	14
7. Element: Überwachung des Regelkreislaufs	15
IV. Dokumentation	15
V. Wirtschaftlichkeit	16
VI. Systematik/Flexibilität	16
VII. Systemumfang	16
VIII. Risikomanagement im Konzern	17
IX. Grenzen des Risikomanagement-Systems	17
C. Organisation des Risikomanagements	19
I. Grundsätzliche Betrachtung	19
II. Organisation des Regelkreislaufs	19
1. Überblick	19
2. Aufgaben des Top-Managements	19
2.1 Entwicklung von Unternehmenszielen und -strategien	19
2.2 Risikomanagement-Ziele, Sicherheitsziele	20
2.3 Richtlinien zum Risikomanagement	20
2.4 Förderung des Risikobewußtseins	20
2.5 Überwachung des Risikomanagements	21
2.6 Information des Aufsichtsrats	21
3. Aufgaben des Linien-Managements	21
3.1 Umsetzung der Zielvorgaben des Top-Managements	21
3.2 Information	21
3.3 Risikoidentifikation	21
3.4 Risikobewertung	22
3.5 Risikobewältigung	22
3.6 Überwachung	22
3.7 Risikobericht	23

4. Aufgaben der operativen Ebene	23
III. Besondere organisatorische Aspekte	23
1. Geschäftsverteilung des Risikomanagements innerhalb des Vorstands/der Geschäftsführung	23
2. Risikoausschuß/Zentrale Einheit	24
3. Controlling	24
4. Interne Revision	24
5. Aufsichtsrat/Kontrollgremium	25
6. Wirtschaftsprüfer	25
D. Praktische Vorgehensweise bei der Systemeinrichtung	27
I. Überblick	27
II. Vorgehensweise im Überblick	27
1. Ausgangsbasis	27
2. Projektvorgehensweise	27
3. Projektorganisation	29
III. Projektphasen im Detail	30
1. Phase 0: Projektplanung und -initiierung	30
2. Phase 1: Analyse des Steuerungsumfeldes	30
3. Phase 2: Diagnose einzelner Organisationseinheiten	31
4. Phase 3: Prüfung risikobehafteter Geschäftsprozesse	31
5. Phase 4: Übergreifende Bewertung und Empfehlung	32
6. Phase 5: Feinkonzeption und Entwicklung	32
7. Phase 6: Einführung	33
E. Risikomanagement als integrierter Bestandteil der Unternehmensführung und -kontrolle	35
I. Grundlagen	35
II. Einbindung des Risikomanagement-Prozesses in die Geschäftsprozesse	35
1. Strategische Ebene des Risikomanagement-Prozesses	35
2. Operative Ebene des Risikomanagement-Prozesses	35
3. Gesamtprozeß	36
III. Systemunterstützung des Risikomanagements	37
1. Einfache und komplexe Risikomanagement-Systeme	37
2. Integriertes Management-Informationen-System	38
F. Zusammenfassung	41
Anhang.....	43
Ansprechpartner bei PwC Deutsche Revision	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Auswirkungen von Kontrollschwächen	7
Abbildung 2:	Risikolandschaft eines Unternehmens	9
Abbildung 3:	Risikoprofil	12
Abbildung 4:	Risk-Map	13
Abbildung 5:	Organisation des Regelkreislaufs	19
Abbildung 6:	Projektphasen des Risikomanagements	28
Abbildung 7:	Projektorganisation	29
Abbildung 8:	Strategische Ebene des Risikomanagement-Prozesses	35
Abbildung 9:	Operative Ebene des Risikomanagement-Prozesses	36
Abbildung 10:	Iterativer Risikomanagement-Prozeß	36
Abbildung 11:	Integriertes Management-Informationssystem	38
Abbildung 12:	Entwicklungsstadien des Risikomanagements	41
Abbildung 13:	Risikomanagement-Modell nach COSO	43

A. Einleitung

Jedes Unternehmen wird im Rahmen seiner globalen Zielsetzungen, wie Shareholder Value, Eigenkapitalverzinsung etc. bestrebt sein, die sich im Markt bietenden Chancen zu nutzen. Dabei gilt der Grundsatz, keine Chance ohne Risiko. Zur Erreichung der Ziele können alternative Strategien verfolgt werden, die jeweils unterschiedliche Chance-/Risiko-Verhältnisse aufweisen. Die Unternehmensführung muß den Grad ihrer Risikobereitschaft definieren. Hiermit legt sie fest, inwieweit sie bereit ist, Risiken einzugehen, um ihre Ziele zu erreichen (Bestimmung der Risikogrenzen). Dazu ist die Kenntnis der Risiken erforderlich, die die Erreichung der Unternehmensziele wesentlich beeinträchtigen oder sogar bestandsgefährdend für das Unternehmen sein können. Durch geeignete Maßnahmen ist sicherzustellen, daß die unternehmerischen Entscheidungen und die laufenden Geschäftsaktivitäten sich dauerhaft innerhalb der gewählten Risikogrenzen befinden. Mittel- und langfristig wird das Unternehmen am erfolgreichsten sein, das seine Chancen am besten erkennt und nutzt und das zugleich seine Risiken am besten kontrolliert und bewältigt. Risikomanagement sollte integraler Bestandteil der Unternehmensführung sein, denn wirksames Risikomanagement ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Wie wichtig Risikomanagement im Unternehmen ist, zeigen in der jüngeren Vergangenheit bekanntgewordene Unternehmenskrisen. Ursache dieser Krisen waren Kontrollschwächen (vgl. Abbildung 1), durch die wesentliche aber auch bestandsgefährdende Risiken nicht oder nur unzureichend identifiziert, analysiert, begleitend überwacht und bewältigt wurden. Von den Krisen waren Unternehmen in den verschiedensten Branchen betroffen; kein Sektor scheint dagegen immun zu sein.

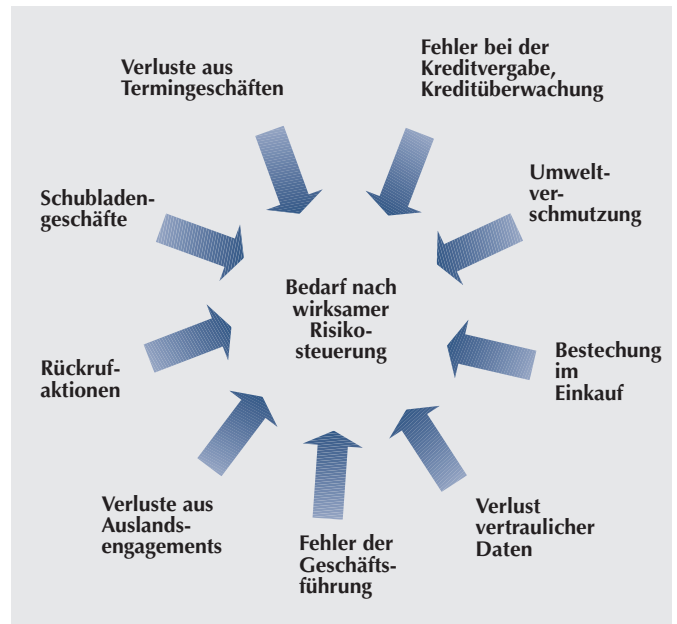


Abbildung 1: Auswirkungen von Kontrollschwächen

Die Unternehmen befinden sich in einem Umfeld permanenten Wandels, zunehmender wirtschaftlicher Komplexität und steigenden Erfolgsdrucks. Wesentliche Herausforderungen sind

- andauernde Prozesse des Wandels, bedingt durch Änderungen der wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen;
- verstärkter Kostendruck, d. h. mehr Output mit weniger Input erzielen zu müssen und
- zunehmende Erwartungen der Anteilseigner, Belegschaft, Öffentlichkeit, Behörden etc. an die Unternehmen, die Unternehmensrisiken zu beherrschen und über die jeweilige Risikosituation und ergriffene Maßnahmen zur Risikobewältigung zu berichten.

Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, benötigen die Unternehmen ein wirksames Risikomanagement.

Der in dieser Broschüre dargelegte Ansatz zum Risikomanagement beruht auf dem organisatorischen Konzept eines Regelkreislaufs. Hierdurch unterliegt das Risikomanagement einem permanenten Verbesserungsprozeß. Das Vorgehen orientiert sich an der Auswahl und Erreichung wirtschaftlicher

Ziele unter Berücksichtigung der wesentlichen Risiken. Besonderer Wert wird darauf gelegt, vorausschauende und begleitende Maßnahmen des Risikomanagements in die Geschäftsabläufe zu integrieren. Dies erfolgt durch Vorgabe verbindlicher Risikomanagement-Richtlinien. Die Folge ist ein einheitlicher und kontinuierlicher Prozeß zur

- Auswahl und Festlegung von Zielen (auf der Basis unterschiedlicher Chance-/Risiko-Verhältnisse),
- Identifikation und Bewertung von Risiken, die das Erreichen dieser Ziele beeinträchtigen,
- Beurteilung der etablierten Maßnahmen zur Risikobewältigung und – sofern erforderlich – zu deren Verbesserung,
- regelmäßigen Berichterstattung an Geschäftsführung, Aufsichtsrat etc.,
- Überwachung des jeweils aktuellen Stands der Zielerreichung und seiner Entwicklung unter Verwendung dynamischer Beurteilungskriterien und
- laufenden Anpassung der Maßnahmen an sich ändernde Bedingungen.

Darüber hinaus unterstützt dieser Ansatz die These, daß jeder Mitarbeiter im Rahmen seiner Zuständigkeit Risikomanagement als seine selbstverständliche und persönliche Aufgabenstellung ansehen sollte. Hierzu ist die Schaffung eines ausgeprägten Risikobewußtseins auf allen Ebenen Voraussetzung. Dem Management wird dabei eine besondere Vorbildfunktion zugeordnet.

Die Bedeutung des Themas zeigt sich auch in den – zum Teil gesetzlichen – Initiativen verschiedener Staaten (z. B. USA, UK, Kanada, Frankreich, Italien). In den USA entstand dazu der inzwischen als Standardwerk geltende „COSO-Report“ (Internal Control – Integrated Framework, Report des Committee of Sponsoring Organizations der Treadway Commission, USA 1992), an dem die Rechtsvorgängerin von PricewaterhouseCoopers, Coopers & Lybrand, maßgeblich beteiligt war; diese Broschüre baut auf diesen Grundlagen auf. Der Anhang (S. 43–44) gibt eine kurze Darstellung des COSO-Reports.

Diese Entwicklung findet in Deutschland Parallelen z. B. in dem im Mai 1998 in Kraft getretenen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), der Vorstände explizit dazu verpflichtet, ein Risikofrüherkennungssystem und ein zugehöriges Überwachungssystem in den Unternehmen einzurichten. Auch die vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen herausgegebenen „Verlautbarungen über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute“ vom 23. Oktober 1995 sind ein Zeichen für die wachsende Bedeutung des Risikomanagements.

Diese Broschüre möchte auf dem Weg zu einem wirksamen Risikomanagement einen Beitrag leisten.

Abschnitt B (S. 9–17) erläutert zunächst die grundlegenden Anforderungen an Risikomanagement-Systeme. Dabei werden auch mögliche, praxisorientierte Werkzeuge und Verfahren zur Identifizierung und Bewertung von Risiken vorgestellt. Anschließend wird im Abschnitt C (S. 19–25) dargestellt, wie die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation eines Risikomanagement-Systems in einem Unternehmen in Anlehnung an die zuvor erläuterten Anforderungen aussehen kann. Die Ausführungen sind nicht an eine bestimmte Unternehmensbranche, -rechtsform oder -größe gebunden. Abschnitt D (S. 27–33) skizziert die Vorgehensweise zur praktischen Einrichtung eines Risikomanagement-Systems. Dabei werden die einzelnen Stufen des Projektes „Einrichtung eines Risikomanagement-Systems“ erläutert und zugleich einige Werkzeuge beschrieben. In Abschnitt E (S. 35–39) erfolgt die Darstellung des zukunftsweisenden Wegs zu einem Risikomanagement, das einen integrierten Bestandteil der Unternehmensführung und -kontrolle bildet. Im abschließenden Abschnitt F (S. 41) erfolgt eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und ein kurzer Ausblick.

Die Darstellung basiert auf den vielfältigen internationalen Erfahrungen von PricewaterhouseCoopers im Zusammenhang mit Risikomanagement-Systemen.

B. Grundlagen des Risikomanagements

I. Unternehmensrisiken

Ziel des Risikomanagements ist die rechtzeitige Identifizierung und Bewältigung von Risiken, die für die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens von Bedeutung sein können. „Risiko“ wird allgemein als mögliche positive oder negative Abweichung eines Handlungsergebnisses von einem gesetzten Ziel definiert. Die Festlegung von einzelnen operationalen Zielen eines Unternehmens, d. h. die Auswahl aus sich bietenden Chance-/Risiko-Alternativen, ist daher unbedingte Voraussetzung für effizientes Risikomanagement. Risikomanagement kann aufgrund der komplexen Zusammenhänge negative und positive Zielabweichungen nur teilweise in einem gemeinsamen Ansatz berücksichtigen. Vereinfachend werden deshalb im Folgenden die positiven Abweichungen (Chancen) als Bestandteil der Erreichung der Unternehmensziele angesehen, so daß Risiken nur in Form von negativen Abweichungen (Gefahr der Nichterreichung der gesetzten Ziele) dargestellt werden.

Risikomanagement kann unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit nicht alle Risiken eines Unternehmens in gleichem Maße berücksichtigen. Zumindest die wesentlichen Risiken, die Einfluß auf die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens nehmen können, sind aber zu identifizieren und zu bewältigen.

Zu unterscheiden sind

- strategische Risiken – Risiken, die darin bestehen, das Falsche zu tun, und
- operative Risiken – Risiken, die darin bestehen, das Richtige falsch zu machen.

Strategische Risiken sind, da sie meist im Zusammenhang mit langfristig bindenden Entscheidungen auftreten, für den Unternehmensbestand von besonderer Bedeutung.

Risiken können alle Unternehmensbereiche betreffen. Bei den Risiken kann es sich z. B. um vertragliche Risiken, Kostenrisiken, Finanzrisiken, rechtliche Risiken, politische/gesellschaftliche Risiken oder Elementarrisiken (z. B. Flut, Brand) handeln.

Abbildung 2 (S. unten) zeigt, daß Risiken zum einen aus der Veränderung der externen Faktoren, z. B. der Verhältnisse am Beschaffungsmarkt, resultieren. In seltenen Fällen, wenn ein Unternehmen bspw. über eine besondere Marktstellung verfügt, können die externen Verhältnisse durch das Unternehmen selbst beeinflußt werden. In aller Regel können Unternehmen auf die externen Gefahren aber lediglich reagieren oder sich bestenfalls auf ihr Eintreten vorbereiten. Eine umfassende Informationsbeschaffung über externe Risikofaktoren ist daher erforderlich.

Zum anderen resultieren Risiken aus unternehmensinternen Faktoren wie Personal, Sachmittel und Organisation.

Die individuelle Risikolandschaft eines Unternehmens hängt unter anderem von der Branche, seiner Marktstellung u. ä. ab. So wird für einen Hersteller von PC-Prozessoren ein wesentlicher Risikoschwerpunkt in der Veränderung des technologischen Umfeldes liegen. Für ein Versorgungsunternehmen wird der Risikoschwerpunkt gegenwärtig sicherlich im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen liegen, die die Deregulierung des Marktes vorsehen. Die individuelle Risikolandschaft des Unternehmens muß sich in der Ausgestaltung seines Risikomanagements widerspiegeln.

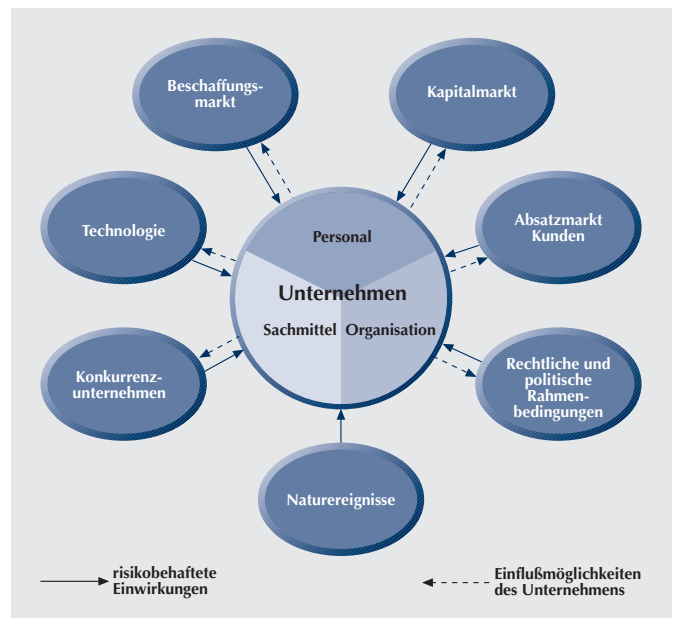


Abbildung 2: Risikolandschaft eines Unternehmens

II. Umfeld für effizientes Risikomanagement

Das Verhalten der im Unternehmen beschäftigten Personen bestimmt wesentlich die Qualität des Risikomanagements. Die Unternehmensführung sollte daher die Integrität der Mitarbeiter und deren ethisches Bewußtsein fördern. Grundlagen dafür sind:

- Leitlinien zur Unternehmensethik, eine entsprechende Managementphilosophie mit entsprechendem Führungsstil,
- eine klare Unternehmensstrategie,
- operationale Leitlinien für den Geschäftsablauf,
- personalpolitische Maßnahmen, Einstellung kompetenter Mitarbeiter, adäquate Aus- und Weiterbildung, Anreizsysteme und Fördermaßnahmen.

Das Management sollte die Unternehmensziele und die Notwendigkeit des Risikomanagements den Mitarbeitern vermitteln; dadurch kann das erforderliche Risikobewußtsein und das Verständnis für die unverzichtbare Überwachung als wesentliches Element des Risikomanagements geschaffen werden.

III. Systematik des Risikomanagements

1. Übersicht über die Elemente des Regelkreislaufs

Der Prozeß „Risikomanagement“ umfaßt mindestens die nachfolgend aufgelisteten Stufen und ist in Form eines iterativen Regelkreislaufs organisiert.

- Vorgabe von Unternehmenszielen und Risikomanagement-Zielen (incl. Sicherheitszielen), Ableitung von Risikomanagement-Richtlinien (vgl. Abschnitt B.III.2., S. 10).
- Risikoidentifikation (vgl. Abschnitt B.III.3, S. 10).
- Risikobewertung (vgl. Abschnitt B.III.4., S. 11)

- Information/Kommunikation (vgl. Abschnitt B.III.5., S. 13).
- Risikobewältigung (vgl. Abschnitt B.III.6, S. 14).
- Überwachung des Regelkreislaufs (vgl. Abschnitt B.III.7., S. 14).

2. Element: Unternehmensziele und Risikomanagement-Ziele

Unter Beachtung der externen und internen Faktoren (vgl. Abschnitt B.I., S. 9) werden die Unternehmensziele festgelegt. Diese Ziele sind z. B. leistungswirtschaftliche Ziele (Marktziele, Technologieziele, Produktziele, Produktionsziele, Qualitätsziele) und finanzielle Ziele (Kapitalverzinsung, langfristige Existenzsicherung, Wirtschaftlichkeit, Shareholder Value). Unmittelbar damit verbunden sind die Risikomanagement-Ziele: Abwehr der Gefahren für die Unternehmensziele, verbunden mit der Sicherung des Unternehmensbestandes und des künftigen Erfolges; dabei spielt als separates Unterziel auch die Senkung der Risikokosten eine Rolle.

Aus diesen Zielen sind letztlich die Risikostrategien und damit die konkreten Vorgaben/Richtlinien für die Identifizierung, Bewertung und Bewältigung der Risiken herzuleiten und an die Mitarbeiter in den Unternehmensbereichen weiterzugeben. Diese Vorgaben umfassen auch die Toleranzgrenzen (Sicherheitsziele), bei deren Überschreiten ein Risiko für das Unternehmen nicht mehr akzeptabel ist und Abwehrmaßnahmen erforderlich sind. An diesen Sicherheitszielen sind die identifizierten und bewerteten Risiken zu messen (vgl. Abschnitt B.III.6., S. 14).

3. Element: Risikoidentifikation

Im Rahmen der Risikoidentifikation werden die auf das Unternehmen einwirkenden Risiken ermittelt. Dafür ist eine systematische und laufende Risikoanalyse des Unternehmens und seiner Geschäftsabläufe erforderlich. Hilfreich ist dabei die Abgrenzung von Risikobereichen und die Einteilung einzelner Risiken in überschaubare Subrisiken, über die laufend Informationen erhoben werden sollten.

Die Risikoidentifikation ist aufgrund der sich ständig ändernden Unternehmenssituation zwangsläufig eine kontinuierliche Aufgabe, die in die geschäftsüblichen Arbeitsabläufe integriert werden sollte. Die Integration fördert die Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeitern und reduziert zugleich den Aufwand.

Abhängig von den zu erfassenden Risiken sind unterschiedliche Methoden der Gewinnung von Informationen über Risiken zu unterscheiden:

- Die Besichtigungsanalyse ist die Inaugenscheinnahme des realen Geschehens. Sie ist bspw. bei der Ermittlung von Elementarrisiken (z. B. Brandrisiko) eine wirksame Methode der Informationsgewinnung.
- Die Dokumentenanalyse ermittelt Risiken aus Verträgen, Bescheiden, Plänen etc. oder aus Sekundärdokumenten (z. B. aus dem betrieblichen Rechnungswesen).
- Die Organisationsanalyse kann Risiken aus einer mangelnden Aufbau- und Ablauforganisation, z. B. Kompetenzlücken oder Kompetenzüberschneidungen, aufdecken.
- Eine besonders häufig angewandte Methode ist die Befragung der Mitarbeiter über Risikoquellen. Durch die fortwährende Beschäftigung mit der Thematik im Rahmen des Tagesgeschäfts liegt hier häufig die größte Sachkompetenz vor. Allerdings sind dabei sowohl mögliche psychologische Hemmnisse bei „ungünstigen“ Ereignissen als auch die subjektive Betrachtungsweise zu berücksichtigen. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Risikoidentifikation wird gleichzeitig ein positiver Motivationseffekt erzielt.
- Prüflisten sind ein weiteres Mittel zur Gewinnung von Risikoinformationen.
- Darüber hinaus ist die Beobachtung (Marktrecherche, technische Analyse etc.) der externen Risikofaktoren von erheblicher Bedeutung.

Das Unternehmen sollte in Abstimmung mit seinen Unternehmens- und Risikomanagement-Zielen den betroffenen Mitarbeitern die Informationsgewinnungsverfahren für die zu beurteilenden Risiken vorgeben.

Risikoinformationen sollten regelmäßig gewonnen werden, um die Veränderung bestehender Risiken und das Entstehen neuer Risiken zu erkennen. Daher sind bei Eingliederung des Risikomanagements in die Arbeitsabläufe die Zeitabstände für die Informationserhebung zu bestimmen. Sie sollten risikoabhängig festgelegt werden, da sich einige Risiken (z. B. Derivate) schneller verändern können als andere (z. B. organisatorische Risiken).

Festzulegen ist auch, welche Mitarbeiter für die Risikoidentifikation zuständig sind. Dabei ist die Einrichtung interner Kontrollen zu berücksichtigen (vgl. Abschnitt B.III.7., S. 14).

4. Element: Risikobewertung

Vor der Entscheidung, welche Risiken unmittelbar Handlungsbedarf auslösen, ist die Bewertung der identifizierten Risiken unumgänglich. Der Handlungsbedarf richtet sich nämlich wesentlich danach, wie hoch der Erwartungswert eines Risikos ist. Der Erwartungswert ergibt sich als Produkt der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadensausprägung eines Risikos.

Die Bewertungsverfahren sollten sich an den praktischen Möglichkeiten orientieren. Sie sollten daher die Schwierigkeiten, die sich aus der großen Risikoanzahl, der Datenunvollkommenheit, den finanziellen und zeitlichen Restriktionen in der Praxis ergeben, berücksichtigen. So lassen sich nur wenige Risiken relativ genau quantifizieren, meist ist lediglich eine qualitative Bewertung möglich; als Beispiel sei hier das Risiko eines Imageverlustes genannt. Problematisch ist auch die praktische Zusammenführung der Subrisiken zur Gesamtrisikolage eines Unternehmens, denn dafür ist die Kenntnis der Risikoabhängigkeiten und des möglichen Risikoausgleichs aus sämtlichen Aktivitäten des Unternehmens erforderlich.

Aus diesen Gründen sind Bewertungsverfahren empfehlenswert, die unter Beachtung der praktischen Gegebenheiten die quantitative und qualitative Bewertung der Einzelrisiken ermöglichen und zumindest Schlüsse auf die Gesamtrisikolage eines Unternehmens zulassen.

Nachfolgend wird eine mögliche Bewertungsmethode vorgestellt:

Für die Risikobewertung sind zunächst die Schadenshöhe im Falle des Risikoeintritts sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit des identifizierten Risikos zu ermitteln. Bei ausreichender Datenbasis sind Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit quantitativ (objektiv) zu ermitteln.

Bei ungenügenden Informationen kann die Eintrittswahrscheinlichkeit qualitativ (subjektiv) bestimmt werden, indem sie z. B. nach den Kategorien „sehr wahrscheinlich“, „wahrscheinlich“, „möglich“, „unwahrscheinlich“ oder „unmöglich“ klassifiziert wird. Die Schadenshöhe selbst kann bei fehlender Quantifizierbarkeit den Kategorien „existenzbedrohend“, „schwerwiegend“, „mittel“, „gering“ und „unbedeutend“ zugeordnet werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen können anschließend in ein Koordinatensystem umgesetzt werden, sie ergeben so das Risikoprofil des Unternehmens (vgl. Abbildung 3, rechts).

Um die Einzelrisiken vergleichbar zu machen, sollte zuvor allgemeingültig festgelegt werden, welche quantitativen Bereiche (Bandbreiten) den qualitativen Klassen zuzuordnen sind; damit erfolgt auch hier – allerdings mittelbar – eine Quantifizierung. Festzulegen ist auch, welche Felder innerhalb des Koordinatensystems Handlungsbedarf auslösen.

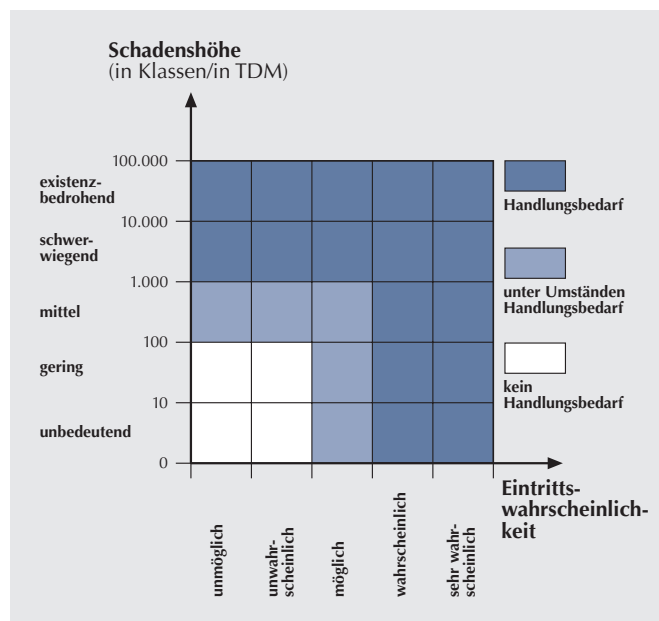


Abbildung 3: Risikoprofil

Die Risikobetrachtung kann für das gesamte Unternehmen, aber auch für Projekte oder eine Vielzahl unternehmerischer Aktivitäten angestellt werden. Um die Gesamtrisikolage eines Unternehmens beurteilen zu können, sind die Einzelbetrachtungen unter Berücksichtigung der Risikointerdependenzen zu aggregieren. Die Beurteilung von Risikointerdependenzen wird in der Praxis in vielen Fällen aufgrund der Komplexität nicht umfassend möglich sein. Dennoch läßt die Zusammenschau der einzelnen Risikoprofile zumindest Rückschlüsse auf die Gesamtrisikolage zu.

Erscheint ein Risiko aufgrund seiner Geringfügigkeit als zunächst keinen Handlungsbedarf auslösend (weiße Fläche in Abb. 3), so ist dieses Risiko dennoch im Rahmen der Geschäftsprozesse weiter zu beobachten. Wird ein Risiko dagegen als Handlungsbedarf auslösend eingestuft (dunkelblaue Fläche in Abb. 3), so bedarf diese Gefahr gesonderter Aufmerksamkeit und spezieller Abwehrmaßnahmen. Für Risiken, die in das Mittelfeld (hellblaue Fläche in Abb. 3) eingeordnet werden, ist ggf. eine weitere Informationsbeschaffung erforderlich, um eine eindeutige Entscheidung über den Handlungsbedarf herbeizuführen.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit gibt zwar an, wie wahrscheinlich der Eintritt eines Risikos ist, sie sagt indes nichts aus über den möglichen Zeitpunkt des Risikoeintritts.

Überlegungen über den möglichen Eintrittszeitpunkt können jedoch Aufschluß über die Dringlichkeit der Risikobewältigung geben, was im Prozeß der Definition eventuell zu ergreifender Maßnahmen der Risikobewältigung entsprechend zu berücksichtigen ist.

Ergebnisse der Risikoidentifizierung und Risikobewertung können übersichtlich und systematisch in einer Risk-Map (vgl. Abbildung 4) dargestellt werden, in der u. a. die einzelnen Risiken und ihre Bewertung festgehalten werden. In die Risk-Map können auch die Vorschläge für sinnvolle Risikoabwehrmaßnahmen, die ggf. bereits eingeleiteten Maßnahmen sowie die jeweiligen Zuständigkeiten aufgenommen werden. Der Aufbau einer Risk-Map kann wie folgt aussehen:

Risiko			Verantwortlich	Schadenshöhe (Risikoauswertung)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko-klasse (Klasse 1 bis Klasse 3)	etablierte Maßnahmen	Handlungsbedarf	zu ergreifende Maßnahmen
Kategorie	U-Kategorie	Ausprägung							
Einkauf	Lieferantenauswahl	Qualität	Abteilungsleiter Einkauf	gering	möglich	3 = keine Überprüfung der Absicherung erforderlich (durch allg. Risikomanagement-Maßnahmen abgedeckt)	Begutachtung von Warenproben durch den Produktionsmanager vor der Bestellung	kein Handlungsbedarf	Überwachung der allg. Risikomanagement-Maßnahmen
Personal	Personalverwaltung	Fehlzeiten	Abteilungsleiter Personal	mittel	wahrscheinlich	2 = detaillierte Überprüfung der Absicherung erforderlich	Personalgespräche	Handlungsbedarf	weitere Ursachenanalyse, Versetzung überforderter Mitarbeiter, Analyse des Führungsstils

Abb. 4: Risk-Map

5. Element: Information/Kommunikation

Grundlage eines wirksamen Risikomanagements ist eine effiziente Information der betroffenen Mitarbeiter. Daher sind folgende grundlegende Anforderungen an den Informationsfluß in einem Unternehmen zu stellen:

- Informationen über Risiken müssen der Unternehmensführung zwecks rechtzeitiger Reaktion vollständig und schnell vermittelt werden. Ebenso müssen die erforderlichen Informationen die Mitarbeiter der nachgeordneten Unternehmensebenen rechtzeitig und vollständig erreichen. Die zeitlichen Abstände der Informationserhebung über Risiken sind unter Berücksichtigung der Risikoreaktionszeiten und der Risikoart zu wählen (vgl. Abschnitt B.III.3., S. 10). Eine Risikoinventur, die lediglich einmal

jährlich zum Bilanzstichtag vorgenommen wird, ist grundsätzlich nicht ausreichend.

- Zu erheben sind die wesentlichen, relevanten Informationen über externe und interne Risiken.
- Die Informationen über Risiken müssen die Unternehmensführung unbeeinflusst erreichen.
- Die Unternehmensziele und Risikostrategien/-management-Richtlinien sind den Mitarbeitern in verständlicher, möglichst schriftlicher Form bekanntzugeben.

Voraussetzung ist also ein wirksames Management-Informationssystem (MIS), das die wesentlichen Informationen in der erforderlichen Form rechtzeitig sowohl vom Top-

Management zur operativen Ebene (top-down) als auch gegenläufig von der operativen Ebene zum Top-Management (bottom-up) vermittelt. Das MIS betrifft nicht nur den unternehmensinternen Informationsfluß, sondern auch die Beschaffung externer Informationen, z. B. im Rahmen der Unternehmensplanung zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen.

Empfehlenswert ist die Vorgabe schriftlicher Risikomanagement-Richtlinien an die Mitarbeiter top-down und eine – möglichst in das vorhandene Reporting eingebundene – regelmäßige schriftliche Berichterstattung über die wesentlichen Risiken bottom-up. Zu den Inhalten der Berichterstattung und der Risikomanagement-Richtlinien (vgl. Abschnitt B.IV., S. 15).

6. Element: Risikobewältigung

Im Anschluß an die Risikobewertung ist zu entscheiden, welche Risiken unmittelbaren Handlungsbedarf auslösen. Dafür müssen die bewerteten Risiken mit den vorgegebenen Sicherheitszielen (vgl. Abschnitt B.III.2., S. 10) verglichen werden.

Die Sicherheitsziele selbst sind u. a. in Abhängigkeit von der Risikobereitschaft des Managements, den Unternehmenszielen sowie den Umweltbedingungen festzulegen. Sie sollten um so detaillierter bzw. operationaler festgelegt werden, je stärker die Risikobewältigung an Mitarbeiter nachgeordneter Hierarchieebenen delegiert wird.

Auch dafür eignet sich eine schriftliche Fixierung in den Richtlinien (vgl. Abschnitt B.IV., S. 15). So kann gewährleistet werden, daß die Risikostrategien des oberen Managements umgesetzt werden. Mindestsicherheiten werden teilweise auch durch gesetzliche Vorgaben (z. B. Mindesteigenkapitalausstattung, Nebenwirkungen pharmazeutischer Produkte), durch behördliche Auflagen oder durch Vertragspartner (z. B. bauliche Auflagen beim Abschluß von Versicherungen) vorgegeben; diese sind ebenfalls, z. B. mittels Risikomanagement-Richtlinien, den Mitarbeitern bekanntzumachen.

Zum Zwecke der Einhaltung der Sicherheitsziele sind für die zu bewältigenden Risiken Maßnahmen zur Risikoabwehr und -begrenzung zu ergreifen. Es lassen sich folgende Maßnahmenkategorien unterscheiden, die häufig ineinandergreifen

- Informationsverbessernde Maßnahmen. Ungenügende Informationen sind häufig eine Risikoursache. Verbesserte Informationen ermöglichen zuverlässigere Entscheidungen hinsichtlich der geplanten Handlungsergebnisse und damit einhergehend eine Risiko- reduktion. Informationsverbessernde Maßnahmen sind zum einen bei der Vorbereitung strategischer Entscheidungen und zum anderen auch bei der Risikoidentifizierung im Rahmen des Risikomanagements selbst von hoher Bedeutung.
- Schadensverhütende/-mindernde Maßnahmen. Dies sind Maßnahmen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. die Schadenshöhe reduzieren oder den Schadenseintritt vermeiden. Bspw. lassen sich Devisentermingeschäfte zur Reduktion von Währungs- risiken abschließen oder technische Vorrichtungen zur Verhütung der Verletzungsgefahr für die Mitarbeiter einrichten.
- Maßnahmen zum internen Risikoausgleich. Risiken können auch reduziert werden, indem die Auswahl der unternehmerischen Aktivitäten so gesteuert wird, daß sich die jeweils resultierenden Risiken gegenseitig ausgleichen.
- Reservehaltung. Für den Schadensfall können finanzielle Mittel oder auch Güter- oder Personalbestände bereitgehalten werden, mit denen die Schäden gedeckt werden können.
- Fremdversicherung. Mit dieser Maßnahme lassen sich gegen Prämienzahlung genau bestimmte Risiken auf Dritte übertragen.

Nicht alle Maßnahmen sind auf jedes Risiko anwendbar. Kommen für ein Risiko mehrere Maßnahmen in Frage, kann sich die Entscheidung an den Maßnahmenkosten sowie an der Effizienz und Wirkungszeit orientieren. Bei der Entscheidung sind die Sicherheitsziele zu beachten.

7. Element: Überwachung des Regelkreislaufs

Auf den Regelkreislauf „Risikomanagement“ selbst wirken Risiken (z. B. personelle Risiken, organisatorische Risiken), die seine Funktionsfähigkeit beeinträchtigen und die die Gefahr hervorrufen, daß die Unternehmensrisiken nicht ausreichend identifiziert und abgewehrt werden. Eine Überwachung des Risikomanagements selbst ist daher unverzichtbar. Dafür sind verschiedene Überwachungsmaßnahmen gemeinsam einsetzbar.

Zum einen sollte das interne Kontrollsystem eines Unternehmens um interne Kontrollen für die Prozesse des Risikomanagements ergänzt werden. Dabei sollten insbesondere die Prinzipien der Funktionstrennung, der vertikalen Aufgabentrennung, ggf. der Aufgabenvervielfachung und der Kompetenzzusammenfassung (verschiedene Mitarbeiter erhalten gemeinsam die Kompetenz, die erhobenen Risikoinformationen zusammenzufassen und abzustimmen) in ausreichendem Maße beachtet werden.

Zum anderen sind Prüfungen durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter der internen Revision in einem regelmäßigen Turnus empfehlenswert. Diese Prüfungen sollten sich vorzugsweise auf das Funktionieren des Überwachungssystems richten.

Das Risikomanagement ist Aufgabe der Geschäftsführung und unterliegt damit der Überwachung durch den Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat hat die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung zu überwachen, die wesentliche Ursachen für strategische Risiken sein können. Jedoch gehört auch die Überwachung des Risikomanagements für die operativen Ziele zu seinen Aufgaben.

Die Geschäftsführung bzw. der Vorstand¹⁾ eines Unternehmens sollte dem Aufsichtsrat regelmäßig über sein Risikomanagement Bericht erstatten. Dies kann durch Vorlage zusammengefaßter Risikoberichte geschehen. Im Falle einer Geschäftsverteilung, d. h. der Zuständigkeit eines Vorstandsmitglieds für das Risikomanagement, ist es aus Gründen der Gesamtverantwortung des Vorstands erforderlich, daß das zu-

ständige Vorstandsmitglied dem Gesamtvorstand regelmäßig Bericht über Art und Umfang der bestehenden wesentlichen Risiken sowie der möglichen bzw. eingeleiteten Risikoabwehrmaßnahmen erstattet. Auch über die Funktionsfähigkeit des Risikomanagement-Systems selbst sollten Gesamtvorstand und Aufsichtsrat unterrichtet werden.

Das im Mai 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, KonTraG (vgl. Abschnitt A., S. 7), sieht vor, die Jahres- und Konzernabschlußprüfung börsennotierter Aktiengesellschaften durch die Wirtschaftsprüfer zusätzlich um die Prüfung des Risikomanagements und seiner Überwachungsmaßnahmen zu ergänzen. Daraus resultieren ggf. besondere Anforderungen an die Dokumentation des Risikomanagements in den Unternehmen.

IV. Dokumentation

Ein angemessenes Risikomanagement ist Bestandteil der Sorgfaltspflichten eines Vorstands (bzgl. GmbH-Geschäftsführer vgl. Fußnote 1). Im Falle einer Unternehmenskrise hat der Vorstand nach § 93 Abs. 2 AktG den Beweis zu erbringen, daß er sich objektiv und subjektiv pflichtgemäß verhalten hat, d. h. er hat auch nachzuweisen, daß er Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und zur Risikoabwehr getroffen hat. Eine Geschäftsverteilung hebt die Gesamtverantwortung des Vorstands nicht auf. Die Beweislast des Vorstands stellt besondere Anforderungen an die Dokumentation des Risikomanagements.

Eine gute Dokumentation ist aber auch deshalb erforderlich, weil die Mitarbeiter des Unternehmens auf diese Weise die verschiedenen Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements nachvollziehen und umsetzen können.

Empfehlenswert ist daher die Erstellung schriftlicher Richtlinien, die ein Leitfadensystem für alle wesentlichen Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements sind. Die Richtlinien sollten folgenden Mindestinhalt umfassen:

- Die Zielvorgaben/Risikostrategien der Geschäftsleitung. Dies umfaßt auch die Sicherheitszielvorgaben, deren Ver-

¹⁾ Die im Folgenden beispielhaft für den Vorstand einer Aktiengesellschaft gemachten Ausführungen können analog für die Geschäftsführer einer GmbH angewandt werden. Als Rechtsgrundlage hierfür können § 43 Abs. 1 und 2 GmbHG herangezogen werden.

letzung in jedem Fall zu einer Risikomeldung durch die Mitarbeiter führen muß (vgl. Abschnitt B.III.2., S. 10).

- Die Verfahren und die Zeitabstände zur Risikoidentifizierung (vgl. Abschnitt B.III.3., S. 10) und das/die gewählte(n) Risikobewertungsverfahren (vgl. Abschnitt B.III.4., S. 11).
- Die Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Abschnitt C., S. 19–25) des Risikomanagement-Systems. Dadurch werden den Mitarbeitern die Zusammenhänge der unternehmensinternen Risikomanagement-Abläufe deutlich.
- Die Aufgabenzuordnung/Zuständigkeiten sowie die Aufgabenbeschreibung innerhalb des Systems (vgl. Abschnitt C.II., S. 19–23). Dies umfaßt auch die Aufgaben und Zuständigkeiten im Rahmen der Überwachung des Risikomanagements. Die Entscheidungskriterien für die Auswahl der Risikoabwehrmaßnahmen (vgl. Abschnitt B.III.6., S. 17).
- Anforderungen an die Dokumentation der Risikoidentifizierung und -bewertung sowie der Risikomeldungen/Risikoberichte.
- Ggf. verwendete Formularsätze oder Datenerfassungsmasken.

Die Meldung der Risiken an die Geschäftsleitung sollte ebenfalls in Form schriftlicher Risikoberichte erfolgen. Diese Risikoberichte sollten zumindest die Bewertung und Aufgliederung der wesentlichen Einzelrisiken, die betroffenen Unternehmensbereiche, ggf. bereits ergriffene Maßnahmen (incl. der Bewertung ihrer Wirksamkeit), Vorschläge zur Risikoabwehr sowie Aussagen zur Gesamtrisikolage des Unternehmens enthalten. Es sollte geprüft werden, ob bestehende Reportingsysteme für die Risikomeldung nutzbar sind.

Insgesamt ist zu beachten, daß auch die tatsächlichen Abläufe der Risikoidentifizierung und Weitermeldung innerhalb des Unternehmens nachvollziehbar dokumentiert sein müssen.

V. Wirtschaftlichkeit

Risikomanagement muß wirtschaftlich sein. Ein Risikomanagement-System, das auch die für ein Unternehmen unbedeutenden Risiken akribisch verfolgt oder das als ein gesondertes System neben den betriebsgewöhnlichen Abläufen eingerichtet wird, wird kaum von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Es beeinträchtigt mit seinem hohen Aufwand den Geschäftsbetrieb und birgt damit selbst Risiken. Risikomanagement sollte daher so aufgebaut werden, daß es zum einen nur die wesentlichen Risiken berücksichtigt und zum anderen fest in die betrieblichen Abläufe integriert wird.

Welche Risiken wesentlich für die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens sind, hängt in besonderem Maße von den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens ab. Wesentliche Risiken eines Unternehmens sind aber auch bei zunächst geringen Risikoerwartungswerten laufend auf mögliche Änderungen hin zu beobachten.

VI. Systematik/Flexibilität

Risikomanagement darf nicht sporadisch erfolgen, sondern muß als standardisierter, routinemäßiger Prozeß und damit systematisch angelegt sein, da sonst die Gefahr besteht, Risiken zu übersehen. Andererseits muß das Risikomanagement-System flexibel sein, d. h. regelmäßig an die sich ändernden unternehmensindividuellen und externen Gegebenheiten anpaßbar sein. Darüber hinaus ist in das System ein „Change-Management“-Prozeß zu integrieren, der dafür sorgt, daß Änderungserfordernisse laufend erkannt und entsprechend umgesetzt werden.

VII. Systemumfang

Der Umfang des Risikomanagement-Systems sollte abhängig von der Größe und Branche eines Unternehmens und damit abhängig von der Komplexität und den Schwerpunkten seiner „Risikolandschaft“ (vgl. Abschnitt B.I., S. 9; Abbildung 2, S. 9) gestaltet werden.

VIII. Risikomanagement im Konzern

Die Geschäftsleitung einer Konzernmuttergesellschaft muß nicht nur über wesentliche Risiken im eigenen Unternehmen, sondern auch im Gesamtkonzern unterrichtet sein. Die Risiken der Tochterunternehmen können nämlich erheblichen Einfluß auf die wirtschaftliche Lage der Muttergesellschaft haben. Auch die gesetzlichen Vorschriften nach KonTraG (vgl. Abschnitt A., S. 7) schreiben vor, daß Vorstände Maßnahmen treffen müssen, um rechtzeitig bestandsgefährdende Entwicklungen des Gesamtkonzerns zu erkennen. Ein effizientes Konzern-Risikomanagement bietet aber auch die Chancen eines konzern-internen Risikoausgleichs.

Risikomanagement muß sich daher auch auf Tochtergesellschaften erstrecken. Das erfordert ein funktionierendes konzernweites Überwachungssystem sowie ein entsprechendes Reporting zur Konzernspitze. Hilfreich sind dafür konzernweitliche Risikomanagement-Richtlinien (vgl. Abschnitt B.IV., S. 15).

IX. Grenzen des Risikomanagement-Systems

Risikomanagement kann durch die Objektivierung bzw. Systematisierung der Informationsabläufe und Entscheidungsprozesse die Risikoerkennung und die rechtzeitige Bewältigung verbessern. Mit zunehmender Größe eines Unternehmens steigt die Bedeutung eines formalisierten Verfahrens zur Risikoerfassung und -bewältigung.

Grenzen sind der Risikoidentifizierung und -bewältigung indes durch die subjektiv unterschiedliche Risikoeinschätzung gesetzt. Personenabhängig können die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts und das Risikoausmaß unterschiedlich beurteilt werden und dadurch die Risiken in Planungs- oder Entscheidungsprozessen nicht (vollständig und/oder rechtzeitig) berücksichtigt werden.

In diesem Zusammenhang ist auch zu beachten, daß eine Unternehmensplanung als wesentliche Quelle strategischer Risiken stets auf unsicheren Daten beruht. Strategische Entscheidungen gehen in aller Regel von qualitativen Zielen und Wertvorstellungen aus. Letztlich ist jede unternehmerische Entscheidung und die Zukunft als solche risikobehaftet, ihre Konsequenzen lassen sich nicht mit Sicherheit feststellen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß ein effektives Risikomanagement darauf angelegt ist, die Zielerreichung eines Unternehmens zu optimieren. Es kann die mit der wirtschaftlichen Betätigung verbundenen Gefahren nicht grundsätzlich ausschließen; gleichwohl ist ein wirksam aufgebautes Risikomanagement ein wesentliches Mittel, daß ein Unternehmen seine gesteckten Ziele im Rahmen eines akzeptablen Zielkorridors erreichen kann.

C. Organisation des Risikomanagements

I. Grundsätzliche Betrachtung

Risikomanagement ist Bestandteil der Sorgfaltspflichten und Leitungsaufgaben der Geschäftsführung eines Unternehmens. Allerdings kann die Geschäftsführung diese Aufgabe nicht selbst vollständig wahrnehmen, sondern sie muß durch Zielvorgaben und Aufgabendelegation sicherstellen, daß das Risikomanagement im Unternehmen ausgeführt wird. Zugleich muß sie ihrer Überwachungsfunktion gerecht werden.

Zu überlegen ist, welche Organisationsform des Risikomanagements der Sorgfaltspflicht und der Leitungsaufgabe der Geschäftsführung am besten gerecht wird. Grundsätzlich lassen sich für die Organisation des Risikomanagements folgende Ansätze unterscheiden:

- Nach dem Prinzip der strikten Funktionstrennung kann Risikomanagement organisatorisch/personell getrennt von den operativen Bereichen ausgeübt werden.
- Aufgrund der Fachkompetenz durch den täglichen Umgang mit den maßgebenden Risikofaktoren kann Risikomanagement in den betroffenen Bereichen ausgeübt werden.

Die Wahl der sachgerechten Organisationsform hängt von den Verhältnissen des Einzelfalls ab. Häufig wird für ein effizientes Risikomanagement eine Kombination beider Organisationsformen zweckmäßig sein, z. B. Funktionstrennung in Bereichen mit sehr hohen Risiken (z. B. Treasury, Warentermingeschäfte), Risikomanagement innerhalb der jeweiligen operativen Bereiche in allen anderen Fällen.

II. Organisation des Regelkreislaufs

1. Überblick

Die Qualität des Risikomanagements ist nur dann gewährleistet, wenn der Informationsfluß nach den in Abschnitt B.III.5. (S. 13) genannten Grundsätzen organisiert wird. Jedem Mitarbeiter, der Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements wahrnimmt, müssen die erforderlichen Informationen vollständig, rechtzeitig, funktionsübergreifend und unbeeinflusst zur Verfügung gestellt werden, und zwar sowohl

top-down als auch bottom-up. Risikomanagement wird daher sinnvollerweise als Regelkreislauf organisiert. Im Folgenden wird vereinfachend eine dreistufige hierarchische Organisation unterstellt. Die Ausführungen sind aber auf andere Organisationsformen – einschließlich Projekt- und Prozeßorganisationen – übertragbar.

Die Abbildung 5 zeigt den Informationsfluß des Risikomanagement-Systems im Unternehmen sowie die Zuordnung der Elemente des Risikomanagements (vgl. Abschnitt B.III., S. 10–15) zu den Unternehmensebenen im Überblick.



Abbildung 5: Organisation des Regelkreislaufs

Es bleibt festzuhalten, daß die Aufgaben der Risikoidentifikation, -bewertung und -bewältigung sowie die Überwachung des Risikomanagements auf allen Unternehmensebenen – allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten – wahrgenommen werden. Die nachfolgenden Erläuterungen zu den Aufgaben der Unternehmensebenen im Rahmen des Risikomanagements beziehen sich auf diese Aufgabenschwerpunkte.

2. Aufgaben des Top-Managements

2.1 Entwicklung von Unternehmenszielen und -strategien

Wesentliche Voraussetzung für das Risikomanagement ist die Vorgabe von Unternehmenszielen und damit von Unter-

nehmensstrategien. Das Top-Management definiert unter Berücksichtigung der Unternehmensverfassung (Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung), der Unternehmensphilosophie (Position in der Gesellschaft, Ethik, wirtschaftliche Ziele, Festlegung der maßgeblichen „Stakeholder“²⁾ und der verfügbaren Informationen über die externen und internen Gegebenheiten die Unternehmensstrategie und die zugehörigen Teilstrategien für Produkte, Märkte u. ä. Daraus wird die Unternehmensplanung abgeleitet.

Die Unternehmensplanung basiert auf Annahmen über die künftige Entwicklung des Unternehmens und seiner Umwelt. Die damit verbundenen Unsicherheiten bzw. strategischen Risiken sind selbst Gegenstand des Risikomanagements. Sie werden systematisch analysiert und bewertet, und daraufhin wird die Auswahl der nach der jeweiligen Risikobereitschaft adäquaten Chance-/Risiko-Kombination vorgenommen.

Die Ergebnisse sind die Basis der strategischen Planung. Unbedingte Voraussetzung für ein adäquates Risikomanagement im Bereich der Unternehmensplanung ist ein funktionsfähiges MIS (Management-Informationssystem), das kontinuierlich und systematisch die entscheidungsrelevanten Informationen über potentielle strategische Risiken und ihre Veränderung bereithält.

Risikomanagement im Bereich Unternehmensplanung kann aufgrund seiner Bedeutung nur teilweise an nachgeordnete Hierarchieebenen delegiert werden, es sollte überwiegend in der Verantwortung des Top-Managements selbst stehen.

Die Unternehmensplanung ist so flexibel zu halten, daß Strategieentscheidungen an eine sich ändernde Risikosituation, z. B. veränderte Markt- und Konkurrenzverhältnisse, angepaßt werden (Strategieüberwachung).

Die entwickelten Unternehmensstrategien werden vom Top-Management in Form von konkreten Zielvorgaben an das Linien-Management weitergegeben.

2.2 Risikomanagement-Ziele, Sicherheitsziele

Aufbauend auf den Unternehmenszielen und -strategien hat das Top-Management auch die zugehörigen Ziele für das Risikomanagement festzulegen (vgl. Abschnitt B.III.2., S. 10). Dies umfaßt u. a. die Festlegung der Sicherheitsziele für die wesentlichen Risiken, deren Verletzung oder Gefährdung Handlungsbedarf auslöst und zu einer Rückmeldung der nachgeordneten Hierarchieebenen an das Top-Management führen muß. Auch diese Zielvorgaben sind abhängig von internen und externen Faktoren und deshalb flexibel zu halten.

Die Risikomanagement-Ziele und die Sicherheitsziele sind dem Linien-Management zur Kenntnis zu bringen.

2.3 Richtlinien zum Risikomanagement

Das Top-Management bestimmt die Grundlagen für ein systematisches Risikomanagement auf allen Ebenen des Unternehmens. Dazu gehört eine entsprechende Information der nachgeordneten Unternehmensebenen, z. B. über die Sicherheitsziele, die gewählten Risikoidentifizierungs- und -bewertungsmethoden, die Organisation des Risikomanagements, die Zuständigkeitsregelungen, die Entscheidungskriterien für Risikoabwehrmaßnahmen, die Dokumentationsanforderungen etc. Organisatorisches Hilfsmittel sollten die in Abschnitt B.IV. (S. 15) beschriebenen schriftlichen Richtlinien sein. Das Top-Management sollte zugleich mit diesen Richtlinien eine einheitliche Terminologie festlegen, die keine Interpretationsspielräume zuläßt.

2.4 Förderung des Risikobewußtseins

Effizientes Risikomanagement ist auf das risikobewußte Verhalten aller Mitarbeiter des Unternehmens angewiesen. Das Top-Management sollte daher mit entsprechenden personalpolitischen Maßnahmen, durch das eigene vorbildliche Verhalten und einem offenen Führungsstil sowie durch eine klare Kommunikation der Unternehmensphilosophie das im Unternehmen praktizierte Risikobewußtsein begünstigen (vgl. Abschnitt B.II., S. 10).

²⁾ Darunter sind alle Personen zu verstehen, die ein berechtigtes Interesse haben.

2.5 Überwachung des Risikomanagements

Das Top-Management hat laufend zu überwachen, ob die vorgegebenen Ziele erreicht werden. Maßgebliches Instrument dafür ist das Management-Informationssystem, das ein möglichst schriftliches Risikoreporting aus den operativen Bereichen über das Linien-Management (z. B. Risikobericht, vgl. Abschnitt C.II.3.7, S. 23) vorsehen sollte. Dieses Risikoreporting sollte in das bestehende Reporting eingebunden sein, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden. Bestandteil dieses Reportings sind u. a. Informationen über den aktuellen Stand und die Entwicklung sowie die Bewertung der wesentlichen Unternehmensrisiken einschließlich der ergriffenen oder vorgeschlagenen Maßnahmen zur Risikoabwehr. Das Reporting dient dem Top-Management zugleich zur bereichsübergreifenden Steuerung des Risikomanagements. Auf dieser Ebene sollten die Risiken zusammengeführt und die Möglichkeiten des unternehmens- bzw. konzernweiten Risikoausgleichs (vgl. Abschnitt B.III.6., S. 14) ermittelt werden. Zugleich ist die Gesamtrisikolage des Unternehmens/Konzerns zu beurteilen. Da diese Aufgaben hohe Sachkenntnis erfordern, sollten sie nur an entsprechend kompetente Mitarbeiter delegiert werden.

Zur Überwachung gehört aber auch die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des Risikomanagements, bspw. durch Veranlassung von Prüfungen durch kompetente Dritte (Team von Mitarbeitern aus den wesentlichen Unternehmensbereichen, Innenrevision, externe Fachleute).

2.6 Information des Aufsichtsrats

Das Top-Management sollte den Aufsichtsrat regelmäßig über die wesentlichen Risiken unterrichten. Dies sollte ebenfalls mit Hilfe eines kurzen Risikoberichtes erfolgen, der zumindest die wesentlichen Risiken, ihre Veränderung sowie die eingeleiteten Abwehrmaßnahmen enthält. Der Risikobericht sollte auch Aufschluß geben über die Überwachungsmaßnahmen und ihre Wirksamkeit. Im Vergleich zu den Risikoberichten z. B. von der operativen Ebene an das Linien-Management (z. B. detaillierte Risk-Map; vgl. hierzu Abschnitt B.III.4. und Abbildung 4, S. 13) sollte der Bericht an den Aufsichtsrat sich auf die wesentlichen Sachverhalte beschränken.

3. Aufgaben des Linien-Managements

3.1 Umsetzung der Zielvorgaben des Top-Managements

Aufgabe des Linien-Managements ist es, die vom Top-Management vorgegebene Unternehmensstrategie (vgl. Abschnitt C.II.2.1, S. 19) und die damit verbundenen Risikomanagement-Ziele – einschließlich der Sicherheitsziele – (vgl. Abschnitt C.II.2.2, S. 20) für den jeweiligen Zuständigkeitsbereich operational umzusetzen. Voraussetzung ist die Integration der Aufgaben des Risikomanagements und seiner Überwachung in die Arbeitsprozesse der operativen Ebene und des Linien-Managements.

Die Aufgaben des Risikomanagements sind für jeden Unternehmensbereich zu definieren, die zugehörigen Stellenbeschreibungen sind zu erstellen, die Zuständigkeiten sind festzulegen, und die Mitarbeiter sind entsprechend anzuleiten.

3.2 Information

Das Linien-Management hat die nachgeordneten Hierarchieebenen mit den erforderlichen Informationen zu versorgen. Die operative Ebene ist über Änderungen der zu erhebenden Risikoinformationen und über Änderungen der Bereichsziele für das Risikomanagement in Kenntnis zu setzen. Darüber hinaus hat das Linien-Management das notwendige Risikobewußtsein bei den Mitarbeitern der operativen Ebene durch einen entsprechenden Führungsstil, die Kommunikation der Unternehmensphilosophie und personalpolitische Maßnahmen zu schaffen.

3.3 Risikoidentifikation

Bei der Zuordnung der Aufgaben des Risikomanagements sollte die Fachkompetenz der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Die Aufgabe der Risikoidentifikation (vgl. Abschnitt B.III.3., S. 10) sollte vor allem von den Mitarbeitern wahrgenommen werden, die häufig mit den risikobehafteten Geschäftsprozessen umgehen. Dabei kann es sich – abhängig von der Risikokategorie – sowohl um Mitarbeiter der operativen Ebene als auch des Linien-Managements (z. T. aber auch um das Top-Management) handeln.

Vom Linien-Management ist festzulegen, welche Informationen für die Beurteilung eines Risikos sinnvollerweise systematisch und regelmäßig erhoben werden sollten. Auch die organisatorischen Hilfsmittel für die Informationserhebung, wie Formblätter oder EDV-Programme, sollten vom Linien-Management vorgegeben und laufend angepaßt werden.

Das Linien-Management sollte aufgrund seiner Sachkompetenz ebenfalls die zeitlichen Abstände für die Risikoidentifikation abhängig von der Risikoart festlegen. Die Mitarbeiter sollten angewiesen werden, Risikoinformationen auch außerhalb des üblichen Reportings weiterzugeben, sofern wesentliche Änderungen in der Risikolage auftreten.

3.4 Risikobewertung

Die sich an die Risikoidentifikation anschließende Risikobewertung (vgl. Abschnitt B.III.4., S. 11) sollte aufgrund ihrer Komplexität und der erforderlichen Fachkenntnis im wesentlichen dem Linien-Management vorbehalten sein. In Anlehnung an die vom Top-Management in den Risikomanagement-Richtlinien (vgl. Abschnitt C.II.2.3, S. 20) vorgegebenen Bewertungsverfahren sollten die Risikoinformationen regelmäßig und systematisch bewertet werden.

3.5 Risikobewältigung

Nach der Ermittlung des quantitativen oder qualitativen Risikowertes analysiert das Linien-Management wesentliche Abweichungen von den vorgegebenen Sicherheitszielen, ermittelt den Handlungsbedarf sowie die Dringlichkeit der Risikobewältigung. Sofern erforderlich, sind Maßnahmen zur Risikoabwehr zu veranlassen (vgl. Abschnitt B.III.6., S. 14).

3.6 Überwachung

Aufgabe des Linien-Managements ist auch die Überwachung der Risikomanagement-Prozesse sowohl auf der operativen Ebene als auch im Linien-Management selbst. Die Überwachungsfunktion sollte besonders bei kritischen Risiken nicht von den Personen vorgenommen werden, die die Risikoidentifikation, -bewertung und -bewältigung selbst vornehmen. Das Risikomanagement soll in diesen Fällen die Fremdüberwachung bzw. Funktionstrennung verstärkt berücksichtigen. Eine verstärkte Fremdüberwachung, d. h. die Trennung der Aufgabenbearbeitung von der Aufgabenüberwachung, ist u. a. dann erforderlich, wenn

- bewußte Fehler (z. B. pflichtwidrige, kriminelle Einzelgeschäfte) aufgedeckt oder verhindert werden müssen, wenn also z. B. Informationen über Risiken nicht weitergegeben werden,
- externe Überwachungsadressaten ein vertrauenswürdigen Urteil über Sachverhalte benötigen,
- der Geschäftsführung oder Unternehmensexternen nachgewiesen werden muß, daß eine interne Überwachung vorgenommen wird.

Sofern möglich, sollte für die Erfassung und Verarbeitung der Risiken eine vertikale Aufgabentrennung vorgenommen werden. Das impliziert bei jedem nachfolgenden Bearbeitungsvorgang einen Soll-Ist-Vergleich, da jeder Nachfolger mit seiner Sachkenntnis die Ergebnisse aus Vorstufen plausibilisiert. Bewußte Fehler, die eine Mitwirkung oder ein Mitwissen des nachfolgenden Bearbeiters erforderlich machen, werden dadurch unwahrscheinlicher. Darüber hinaus wird jeder Bearbeiter durch Selbstkontrolle und -korrektur versuchen, ein von unbeabsichtigten Fehlern freies Ergebnis an den nachfolgenden Bearbeiter zu geben.

Für die Kontrolle der Risikobewertung fehlen in aller Regel Vergleichsobjekte. Daher ist ggf. eine Aufgabenvervielfachung empfehlenswert. Die identische Wiederholung der Risikobewertung durch verschiedene Personen ermöglicht zumindest einen Ist-Ist-Vergleich. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, bestandsgefährdende Entwicklungen zu erkennen. Die Aufgabenvervielfachung ist zwar u. U. aufwendig, sie kann sich aufgrund der Bedeutung aber vor allem bei strategischen Risiken empfehlen. So können für die Beurteilung von Sachverhalten mit strategischer Bedeutung unterschiedliche Informationsquellen ausgewertet werden, indem z. B. Marktanalysen von verschiedenen unabhängigen Instituten angefordert werden.

Eine weitere organisatorische Möglichkeit der Überwachung bildet die Kompetenzzusammenfassung. Dabei erhalten verschiedene Mitarbeiter gemeinsam die Kompetenz, die erhobenen Risikoinformationen zusammenzufassen und miteinander abzustimmen. Diese zusätzliche gegenseitige Kontrolle erhöht ebenfalls die Wahrscheinlichkeit der Risikoaufdeckung.

3.7 Risikobericht

Das Top-Management trägt die Verantwortung für das Risikomanagement. Aufgrund der Delegation der Risikoidentifikation und -bewertung an die nachgeordneten Ebenen muß das Top-Management seiner Überwachungsfunktion gerecht werden und sich den erforderlichen Überblick über die Risikolage des Unternehmens/Konzerns verschaffen. Organisatorisches Hilfsmittel können Risikoberichte sein, die vom Linien-Management regelmäßig erstellt werden und in kurzer Form die wesentlichen Risiken, ihre Bewertung/Veränderung, die eingeleiteten Risikoabwehrmaßnahmen bzw. Vorschläge für die Risikoabwehr enthalten. Der Risikobericht könnte z. B. als verdichtete Risk-Map (vgl. Abschnitt B.III.4., S. 11) gestaltet werden.

Der Risikobericht sollte alle Informationen enthalten, die auf der übergeordneten Managementebene für die Ermittlung des Risikoausgleichs (vgl. Abschnitt B.III.6., S. 14) und der Gesamtrisikolage benötigt werden. Er kann auch Informationen über die Ergebnisse der Überwachungsprozesse umfassen.

4. Aufgaben der operativen Ebene

Die operative Ebene sollte über ein ausgeprägtes Risikobewußtsein verfügen; anzustrebende Unternehmens- und Bereichsziele sollten ihr ebenso bekannt sein wie die vorgegebenen Sicherheitsziele. Mitarbeiter der operativen Ebene sind vor allem zuständig für die systematische und regelmäßige Erhebung der erforderlichen Risikoinformationen, da sie täglich mit den risikobehafteten Geschäftsprozessen umgehen. Die Aufgaben des Risikomanagements sollten fachkompetenten Mitarbeitern überlassen werden. Diese führen im Rahmen der Arbeitsprozesse entsprechende Kontrollaktivitäten durch und grenzen damit das Risiko ein, die gesteckten Ziele nicht zu erreichen. Die dabei festgestellten Abweichungen von der Norm sowie erkannte Veränderungen des Risikopotentials sind an das vorgesetzte Linien-Management schnell, zuverlässig und vollständig, möglichst im Rahmen eines schriftlichen Reportings, zwecks Bewertung weiterzugeben.

III. Besondere organisatorische Aspekte

1. Geschäftsverteilung des Risikomanagements innerhalb des Vorstands/der Geschäftsführung

Risikomanagement liegt in der gemeinsamen Verantwortung des Gesamtvorstands (bzgl. GmbH-Geschäftsführern vgl. Fußnote 1, S. 15). Diese Gesamtverantwortung ergibt sich im allgemeinen aus § 76 Abs. 1 AktG, wonach der (Gesamt-)Vorstand die Gesellschaft unter eigener Verantwortung zu leiten hat. Die Gesamtverantwortung der Geschäftsführung für Risikomanagement im speziellen wurde durch KonTraG (vgl. Abschnitt A., S. 7) in § 91 Abs. 2 AktG besonders hervorgehoben. Im Innenverhältnis ist es möglich – und durchaus auch gute Praxis –, im Rahmen eines Geschäftsverteilungsplans einem Mitglied des Vorstands die Zuständigkeit und Entscheidungsberechtigung für das Risikomanagement zu übertragen.

Aus der Gesamtverantwortung des Vorstands ergibt sich aber eine allgemeine Aufsichtspflicht jedes Vorstandsmitglieds. Im Falle einer Geschäftsverteilung wird diese Aufsichtspflicht als erfüllt angesehen, wenn der entsprechende Ressortleiter dem Gesamtvorstand kontinuierlich Bericht über das Risikomanagement erstattet und dieser eine Plausibilitätskontrolle vornimmt. Der Gesamtvorstand muß dafür Sorge tragen, daß Maßnahmen zur Beseitigung auftauchender Schwierigkeiten eingeleitet werden.

Häufig wird das Risikomanagement dem Vorstandsbereich Finanz- und Rechnungswesen zugeordnet. Dies läßt sich z. T. historisch begründen durch

- das in der Vergangenheit vorzugsweise auf den Finanzbereich ausgerichtete Risikomanagement,
- die hier verankerte Verantwortung für die Einhaltung der handels- und steuerrechtlichen Regelungen,
- die Zugehörigkeit der Versicherungsabteilung zu diesem Bereich,

- die Zuständigkeit dieses Bereichs für die zusammenfassende Darstellung der wirtschaftlichen Gesamtsituation des Unternehmens.

Grundsätzlich gibt es nicht die einzig „richtige“ Form der (internen) Zuordnung des Risikomanagements, sie hängt ab von den individuellen Verhältnissen eines Unternehmens/Konzerns.

2. Risikoausschuß/Zentrale Einheit

Zur Unterstützung des Gesamtvorstands oder des intern zuständigen Mitglieds des Vorstands sollte eine Funktion geschaffen werden, die sich mit den Aufgaben der zentralen Steuerung des unternehmensweiten Risikomanagements befaßt. Grundsätzlich kann diese Funktion von einer zentralen Stelle (Zentrales Risikomanagement) wahrgenommen werden, die an den Gesamtvorstand oder das verantwortliche Vorstandsmitglied berichtet. Dies ist insbesondere bei größeren Unternehmen mit einem entsprechend umfangreichen Risikomanagement vorteilhaft.

Aufgabe dieser zentralen Stelle ist die fachliche Bewältigung der z. T. komplexen Aufgaben der Steuerung und Koordination innerhalb des unternehmensweiten Risikomanagements. Wesentliche Aufgaben sind z. B.:

- Vorgabe einheitlicher Richtlinien, Methoden und Werkzeuge für das Risikomanagement.
- Zusammenführung der Risikomeldungen aus den Unternehmensbereichen, Ermittlung des Risikoausgleichs und der Gesamtrisikolage.
- Sofern erforderlich, Steuerung der Risikoabwehrmaßnahmen; ggf. Koordination der externen Risikoabsicherung (Fremdversicherung).
- Fachliche Unterstützung bzgl. des Risikomanagements in den Unternehmenseinheiten.
- Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung des allgemeinen Risikobewußtseins im Unternehmen.

Darüber hinaus kann es insbesondere in Großunternehmen sinnvoll sein, ein Gremium für die Koordination des unternehmensweiten Risikomanagements zu bilden (Risikoausschuß). Dieses Gremium sollte sich aus dem zuständigen Vorstandsmitglied und dem Leiter der zentralen Risikostelle sowie kompetenten Vertretern der wesentlichen und risikoträchtigen Geschäftsbereiche zusammensetzen. Dieser Risikoausschuß verfügt über die notwendige Sach- und Entscheidungskompetenz, um die Risikopolitik des Unternehmens festzulegen und die gemäß den Risikoberichten erforderlichen Entscheidungen über Risikobewältigungsmaßnahmen etc. zu treffen.

Im Bedarfsfall (z. B. vor Genehmigung von wesentlichen Investitionen oder Projekten) bietet es sich an, einen ähnlich besetzten Risikoausschuß (s. o.) mit der Risikoanalyse zu betrauen, die dann Grundlage der Investitionsentscheidung einerseits und – bei positiver Entscheidung – für die zu ergreifenden Maßnahmen des Risikomanagements andererseits wird.

3. Controlling

Informationen über Risiken sollten, wie in Abschnitt C.II.4. (S. 23) dargestellt, auf der operativen Unternehmensebene in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen erhoben werden. Die Risikoidentifikation ist damit Aufgabe aller Unternehmensbereiche. Die im Bereichscontrolling verfügbaren Informationen können hierbei ebenfalls einen Beitrag leisten.

Informationen über konzernweite Risiken sind über die für das Risikomanagement in den Konzerngesellschaften verantwortlichen Stellen sowie über das Konzern- bzw. Beteiligungs-Controlling zu erheben. Die identifizierten Risiken der Tochterunternehmen sind ebenso wie die Risiken aus den übrigen Unternehmensbereichen an das zentrale Risikomanagement weiterzuleiten.

4. Interne Revision

Aufgabe der Internen Revision im Rahmen des Risikomanagements ist es, durch periodisch wiederkehrende und ad hoc ausgeführte Prüfungen die Wirksamkeit des Risikomanagements und vor allem des zugehörigen Überwachungs-

systems sicherzustellen. Weist das Überwachungssystem Defizite auf, so sollte die Innenrevision im Anschluß auch das Risikomanagement selbst, also z. B. die Risikoidentifizierung und -bewertung, stichprobenweise detailliert prüfen. Voraussetzung dafür ist eine umfassende Dokumentation der tatsächlichen Abläufe der Risikomanagement-Prozesse und ihrer Überwachung. Je nach Kapazität und Fachkenntnis sollte die Interne Revision auch in die Konzeption der Kontrollprozesse einbezogen werden.

Bei Nichtvorhandensein einer Internen Revision sollte mit dieser Aufgabe ein Team aus internen und/oder externen, im Risikomanagement erfahrenen Experten betraut werden.

5. Aufsichtsrat/Kontrollgremium

Der Aufsichtsrat als Kontrollgremium der Eigentümer und der Belegschaft überwacht u. a. die Entscheidungen des Vorstands (bzgl. GmbH-Geschäftsführer, vgl. Fußnote 1, S. 15). Für die bedeutsamen Risiken aus strategischen Planungen/Entscheidungen des Vorstands sieht das im Mai 1998 in Kraft getretene KonTraG (vgl. Abschnitt A., S. 7) eine gesonderte Kontrolle durch den Aufsichtsrat vor. In Anlehnung daran sollte der Aufsichtsrat zur Verstärkung des Informationsflusses zwischen Vorstand und Aufsichtsrat eine Informationsordnung erlassen, in der die Berichtspflichten des Vorstands über das Risikomanagement und seine Überwachung geregelt sind. Damit wird der Intention der Gesetzesinitiative, den Aufsichtsrat insgesamt stärker in die Überwachung der Unternehmen einzubinden, Rechnung getragen.

6. Wirtschaftsprüfer

Mit Blick auf die durch KonTraG veranlaßten Gesetzesänderungen (vgl. Abschnitt A., S. 7) hat der Wirtschaftsprüfer bei Aktiengesellschaften, die Aktin mit amtlicher Notierung ausgegeben haben, im Rahmen der Abschlußprüfung zu prüfen, ob das Management die erforderlichen Maßnahmen für ein funktionierendes unternehmens- und konzernweites Risikomanagement ergriffen hat und ob ein effektives Überwachungssystem existiert. Darüber hinaus soll der Wirtschaftsprüfer auch die Geeignetheit dieser Maßnahmen beurteilen. Die Aufgabe des Wirtschaftsprüfers im Rahmen des Risikomanagements soll dadurch auf das gesamte Unter-

nehmen/den gesamten Konzern ausgeweitet werden. Voraussetzung für diese umfangreiche Prüfung ist eine entsprechende Dokumentation der Risikomanagement- und Überwachungsprozesse in den Unternehmen.

D. Praktische Vorgehensweise bei der Systemeinrichtung

I. Überblick

Für die Einrichtung bzw. Verbesserung eines Risikomanagement-Systems hat sich eine von PricewaterhouseCoopers, international praktizierte Vorgehensweise bewährt, die nachfolgend beschrieben wird. Der Erfolg bei der Einrichtung oder Verbesserung eines Risikomanagement-Systems hängt davon ab, daß das System auf die individuelle Unternehmenszielsetzung, Geschäftsstruktur, Organisation, Betriebsgröße, Branche etc. ausgerichtet wird.

Da die Systemeinrichtung ggf. alle betrieblichen Prozesse betrifft und zugleich die in aller Regel komplexe Risikostruktur zu berücksichtigen hat, sollte ein strukturiertes Vorgehen bei der Systemeinrichtung gewählt werden. Nachfolgend werden dieses Vorgehen in seinen wesentlichen Grundzügen und die zugehörigen Werkzeuge und Techniken dargestellt.

- jede Phase selbständige Phasenergebnisse produziert,
- die Phasen bei Bedarf kombiniert und
- auch für ausgewählte Teilbereiche des Unternehmens durchgeführt werden können.

II. Vorgehensweise im Überblick

1. Ausgangsbasis

Zielsetzung ist die Implementierung eines effizienten, umfassenden Risikomanagement-Systems in die Geschäftsprozesse eines Unternehmens oder die Vervollständigung bzw. Verbesserung eines bereits bestehenden Systems. Die Unterstützung und Steuerung durch das Top-Management ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor. In der Praxis läßt sich die Koordination der Aufgaben im Rahmen der Systemeinrichtung sehr gut durch ein entsprechendes Projekt mit einem wirksamen Projektmanagement bewältigen.

2. Projektvorgehensweise

Das Projekt sollte in eine Folge von standardisierten Phasen strukturiert werden (siehe Abbildung 6, S. 28), wobei aufgrund der erforderlichen Leitung und Unterstützung durch das Top-Management der Top-down-Ansatz gewählt wird. Die Phasenstruktur ermöglicht in Abhängigkeit von den konkreten Gegebenheiten eine flexible und überschaubare Vorgehensweise, da

Zielgerichtetes Projektmanagement (ZGPM)



Abbildung 6: Projektphasen des Risikomanagements

Die Strukturierung des Projektes in Phasen hat sich aus mehreren Gründen bewährt:

- Die Phasenstruktur legt eine Reihe von formalen Ergebnissen fest, die vom Projektteam zu erarbeiten sind, bevor mit der nächsten Phase begonnen wird. Dies ermöglicht es, ein großes Projekt in eine Folge von überschaubaren Teilschritten (Meilensteine mit definierten Ergebnissen) zu unterteilen.
- Das Ende einer jeden Phase erfordert eine formale Entscheidung des „Projektsponsors“, die bis zu diesem Zeitpunkt erarbeiteten Ergebnisse zu akzeptieren und die notwendigen Ressourcen für die Fortführung des Projektes bereitzustellen.
- In jeder Phase werden Umfang und Funktionen der jeweilig nachfolgenden Phasen festgelegt. Dies ist die Basis für die Steuerung und die Qualitätssicherung des Projektes.

3. Projektorganisation

In den Abschnitten B. (S. 9–17) und C. (S. 19–25) wurde gezeigt, daß Risikomanagement zu den Pflichten des Top-Managements gehört und daß die Ziele und Risikostrategien vom Top-Management vorgegeben werden müssen. Dieser Ansatz muß bei der Projektorganisation berücksichtigt werden. Daher sollte ein Projektlenkungsausschuß gebildet werden, der sich aus dem für das Risikomanagement zuständigen Vorstandsmitglied und Vertretern der betroffenen Bereiche (ggf. Mitglieder des Risikoausschusses) sowie einem Gesamtprojektleiter zusammensetzt. Aufgabe des Projektlenkungsausschusses ist es, die notwendigen Entscheidungen zu Sachfragen, zur Vorgehensweise und Organisation des Projektes sowie zum Budget zu treffen (vgl. Abbildung 7, rechts).

Die Projektleitung ist verantwortlich für die organisatorische, fachliche und technische Abwicklung des Projektes und zugleich maßgeblicher Gesprächspartner für den Projektlenkungsausschuß. Sie erstellt die Planung, kontrolliert die Umsetzung der verabschiedeten Teilprojektpläne und veranlaßt die Qualitätssicherung der Ergebnisse.

Das Projektteam sollte für seine Aufgaben über kompetente Mitarbeiter verfügen. Mitarbeiter der Internen Revision, Wirtschaftsprüfer sowie externe Risikomanagement-Berater können zusätzliches Know-how über Aufbau und Einrichtung von Kontrollsystemen einbringen.

Die Sicherung der Qualität des Projektes sollte durch sachkundige projektexterne Mitarbeiter erfolgen, deren Aktivitäten sich nicht nur auf die Projektergebnisse, sondern bereits auf die Planung, die Vorgaben und die Zwischenergebnisse erstrecken.

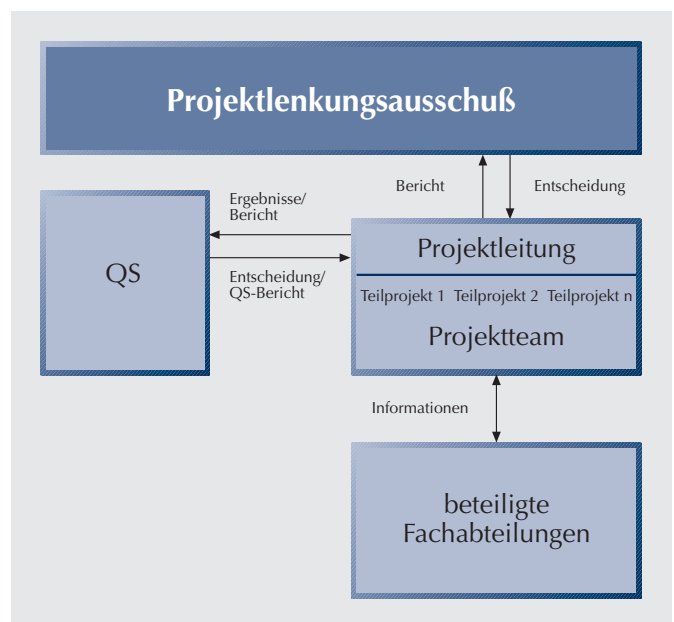


Abbildung 7: Projektorganisation

III. Projektphasen im Detail

1. Phase 0: Projektplanung und -initiierung

Die Projektplanung und -initiierung umfaßt alle Aktivitäten, die vor dem formalen Beginn des Projektzyklus ausgeführt werden müssen.

Folgende Aufgaben sind in dieser Phase zu bewältigen:

- Umfangsabgrenzung und Beschreibung des Projektes.
- Aufgabenplanung und Aufwandsschätzung mit Kostenbudget.
- Planung von Meilensteinen und Terminen.
- Bildung des Projektlenkungsausschusses.
- Festlegung der Projektteamstruktur.
- Projektstart incl. Kick-off-Meeting mit dem Projektlenkungsausschuß.

Werkzeuge und Techniken: Die Planung und Steuerung des komplexen Projektes wird durch Einsatz einer bewährten Projektmanagement-Methode (z. B. Zielgerichtetes Projektmanagement, ZGPM) sichergestellt.

Neben einem ergebnisorientierten Planungsprozeß sind Ausgewogenheit der Ziele, hierarchische Planung und die genaue Beschreibung der Verantwortlichkeiten weitere kennzeichnende Elemente.

Hauptergebnis dieser Phase ist eine abgestimmte Meilensteinplanung für das Gesamtprojekt, die dann von Phase zu Phase verifiziert und ggf. modifiziert wird. Mit einem Kick-off-Meeting wird ein transparenter und akzeptierter Projektstart sichergestellt.

2. Phase 1: Analyse des Steuerungsumfeldes

In Phase 1 werden die Risikosteuerung und das Steuerungsumfeld auf der Ebene des Top-Managements untersucht. Die strategischen Zielvorgaben der Unternehmens-

führung, die Maßgaben zur Risikopolitik und zur Risikokultur werden analysiert und bewertet.

Die Aufgaben bestehen in dieser Phase darin zu untersuchen,

- inwieweit effektive Managementvorgaben für ein systematisches Risikomanagement existieren,
- ob das notwendige Instrumentarium für die Risikosteuerung auf Top-Management-ebene besteht,
- welches die wesentlichen Risikobereiche im Unternehmen und die in diesen Bereichen bereits bekannten Probleme sind.

Die Analyse erfolgt mit Hilfe von Interviews mit dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung und durch Informationsgewinnung aus vorhandenen Unterlagen. Dazu gehört auch die Untersuchung der

- Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung,
- Richtlinien zur Risikopolitik, Organisationspläne und Kompetenzregelungen,
- Berichte zum Risikomanagement.

Kriterien bei der Bewertung der Managementvorgaben sind insbesondere

- Vollständigkeit, Systematik und Flexibilität,
- Managementphilosophie, ethische Werte und Risikobewußtsein,
- Kommunikation und Information im Unternehmen.

Werkzeuge und Techniken: Interview-Leitfaden, Interviewtechniken.

Beispiel: Interview mit dem Konzernvorstand Einkauf über die verfolgte strategische Einkaufspolitik, die Aufgabenabgrenzungen und die Zuständigkeiten im Einkauf sowie über

die Einschätzung und Behandlung der Risiken des Beschaffungsmarktes; Analyse der gültigen Einkaufsrichtlinien.

Hauptergebnis dieser Phase ist die Bewertung des vorliegenden Steuerungsumfeldes sowie eine erste Einschätzung der Risikosteuerung auf höchster Ebene. Aufbauend auf den Ergebnissen können erste Empfehlungen zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen gegeben werden. Darüber hinaus wird die Strategie zur Untersuchung der Organisationseinheiten erstellt.

Die Ergebnisse dieser Phase werden – wie die Ergebnisse der folgenden Phasen – in die im Kapitel B.III.4. (S. 11) erläuterte Risk-Map übernommen, die am Ende des Projektes alle im Unternehmen identifizierten Risiken in ihrer jeweiligen Ausprägung in übersichtlicher Form darstellt.

3. Phase 2: Diagnose einzelner Organisationseinheiten

Analog zur Projektphase 1 werden in Phase 2 das Steuerungsumfeld und die Risiko- steuerung für einzelne Geschäftsbereiche analysiert. Diese Phase kann ggf. auch mit der Phase 1 zusammengelegt werden.

Die Aufgaben der 2. Phase bestehen darin, mittels Interviews mit den Leitern der in Phase 1 festgelegten Organisationseinheiten die Rolle des Linien-Managements bei der Steuerung der Unternehmensrisiken zu eruieren und Unterschiede zu den Vorgaben des Top-Managements herauszuarbeiten und transparent zu machen. Im wesentlichen geht es darum festzustellen, ob

- die Vorgaben des Top-Managements zum Risikomanagement umgesetzt werden,
- die wesentlichen Risiken der Organisationseinheit analysiert und bewertet werden,
- ein den Risiken adäquates Kontrollsystem eingerichtet wurde und
- bereichsübergreifende Risiken (Querverbindungen) ebenfalls einer Kontrolle unterliegen.

Die in den Organisationshandbüchern, allgemeinen Richtlinien und Arbeitsanweisungen fixierten Regeln für die Abwicklung des Risikomanagements auf operativer Ebene werden ebenso untersucht wie die definierten Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter bezogen auf die ihnen zugedachten Kontrollfunktionen. Darauf aufbauend erfolgt eine Bewertung der Effektivität der internen Steuerungsstruktur.

Werkzeuge und Techniken: Siehe Phase 1.

Beispiel: Interviews mit dem Bereichsmanagement, z. B. mit dem Einkaufsleiter „Technik“, Prüfung der Existenz einheitlicher und verbindlicher Richtlinien für alle Lieferanten des Bereiches, Untersuchung der Handhabung von qualitativen Risiken, Prüfung des Risikos der Abhängigkeit von Schlüssellieferanten, Analyse der Nachfragebündelung unter Wirtschaftlichkeitsaspekten, Übereinstimmung mit den Vorgaben des Vorstands „Einkauf“.

Hauptergebnis ist die Kenntnis der Schwachstellen des Risikomanagements in den einzelnen Organisationseinheiten. Daraus werden dann adäquate Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und direkt umgesetzt. Die unter Risikogesichtspunkten relevanten Geschäftsprozesse sind ebenfalls identifiziert und werden in der nächsten Phase detailliert untersucht. Die in Phase 1 erstellte Risk-Map wird um die zusätzlich identifizierten Risiken ergänzt.

4. Phase 3: Prüfung risikobehafteter Geschäftsprozesse

Die Untersuchung ausgewählter Geschäftsprozesse im Hinblick auf die konkrete Ausprägung von Risikoidentifizierung, Risikobewertung und Überwachung ist Gegenstand der Phase 3.

Wichtigste Aufgabe in dieser Phase ist die detaillierte Aufnahme der Schlüssel- Geschäftsprozesse und ihrer Kontrollfunktionen. In Workshops mit ausgewählten Mitarbeitern werden die relevanten Prozessschritte, die prozessimmanenten Risiken, die Risikomanagement-Prozesse und deren Überwachung erhoben. Anschließend erfolgt die Bewertung der Risikomanagement-Effizienz. Relevante Fragestellungen sind hierbei z. B., inwieweit die in den Prozessen implementierten Risikomanagement-Prozesse

- den Risiken gerecht werden (wirksam und wirtschaftlich),
- dynamisch sind gegenüber Änderungen,
- im Einklang stehen mit den Unternehmensvorgaben.

Werkzeuge und Techniken: Zur Erhebung und Bewertung der Risiken werden Kontroll-Checklisten bzw. Informationen über Best Practice herangezogen. Der methodische Schwerpunkt dieser Phase liegt auf Techniken wie Moderation und Geschäftsprozeßmodellierung. Zur Modellierung der Prozesse eignen sich Werkzeuge wie ARIS (=Architektur integrierter Informationssysteme, IDS Prof. Scheer GmbH, Saarbrücken).

Beispiel: Analyse des Auswahlprozesses bei Hauptlieferanten, Prüfung auf systematische und nachvollziehbare Auswahlverfahren, Analyse der Entscheidungsfindung (Entscheidungen nach dem Mehr-Augen-Prinzip, Wahrung der Funktionstrennung bei der Freigabe von Bestellungen), Prüfung der Wahrnehmung der Überwachungsfunktion durch die Verantwortlichen.

Als Hauptergebnis werden eventuell vorhandene Kontrollschwächen in ausgewählten Geschäftsprozessen transparent. Unmittelbar abzuleitende Verbesserungsmaßnahmen werden aufgezeigt. Zudem wird die in Phase 1 erstellte und in Phase 2 ergänzte Risk-Map weiter vervollständigt, da in dieser Projektphase die Adäquanz der Kontrollmaßnahmen generell festgestellt wird sowie die Schnitt- und Schwachstellen zwischen den Funktionsbereichen deutlich werden.

5. Phase 4: Übergreifende Bewertung und Empfehlung

Zentrale Aufgabe in Phase 4 ist die zusammenfassende, bereichsübergreifende Ursachenanalyse für die in den vorhergehenden Phasen festgestellten Kontroll- und Steuerungschwächen und ihrer Symptome. Die Schwächen sollen nämlich sowohl den einzelnen Unternehmensebenen zugeordnet (Phasen 1 bis 3) als auch aus dem Blickwinkel des Gesamtunternehmens bewertet werden (Phase 4). Anschließend werden die zur Beseitigung erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen für das Risikomanagement-System und seine Überwachung definiert. Das Projektteam unterbreitet einen

Katalog mit Verbesserungsvorschlägen einschließlich der dazugehörigen Kosten- und Terminpläne sowie ihrer Realisierungs- und Einführungsstrategien.

Werkzeuge und Techniken: In dieser Phase werden Methoden zur Planung und Durchführung von Realisierungsprojekten angewendet.

Als Hauptergebnisse dieser Phase werden Schwachstellen identifiziert, die das Risikomanagement des Gesamtunternehmens beeinflussen. Das weitere Vorgehen wird in Form abgestimmter Realisierungsprojekte festgelegt. Die Risk-Map (s. o. Phase 3) für das Gesamtunternehmen wird ergänzt.

Nachfolgend sind Beispiele für Schwachstellen aufgeführt. Es handelt sich hierbei überwiegend um bereichsübergreifende Schwachstellen, die Maßnahmen sind exemplarisch für den Bereich „Einkauf“ genannt.

- Fehlende Dokumentation von Richtlinien und Grundsätzen; Maßnahme: Erstellung eines verbindlichen Einkaufshandbuchs.
- Unzureichende Transparenz bei der Auswahl von Lieferanten; Maßnahmen: verstärkte Zertifizierung von Lieferanten und Einrichtung einer Lieferantendatenbank mit Rangfolge, periodische Überprüfung der Hauptlieferanten durch Einführung eines Reporting-systems.
- Mangelnde Funktionstrennung; Maßnahme: Sicherstellung der Funktionstrennung im Einkauf durch Benennung von Lieferanten durch „Einkauf Technik“ und Verhandlungsführung durch „Einkauf Verträge“.

6. Phase 5: Feinkonzeption und Entwicklung

Phase 5 umfaßt die Feinkonzeptionierung der in den vorangegangenen Phasen empfohlenen und abgestimmten Maßnahmen. Die Entwicklung und Bereitstellung der notwendigen Organisationsmittel und der Systemunterstützung schließen sich an.

Die wesentlichen Aufgaben in dieser Phase können nur in Abhängigkeit von den umzusetzenden Maßnahmen definiert werden. In der Mehrzahl der Fälle vollzieht sich in dieser

Phase die Entwicklung und Bereitstellung von unterstützenden DV-Systemen, die Neugestaltung von Prozessen und Abläufen unter Berücksichtigung von Risikogesichtspunkten sowie die Konzeption von Maßnahmen zur Förderung von Risikobewußtsein und Risikokultur im Unternehmen.

Werkzeuge und Techniken: Gestaltungstechniken für die Organisation und das Business Process Reengineering sowie Methoden zur Systementwicklung und -einführung.

Hauptergebnisse dieser Phase sind Feinkonzepte für Realisierungsprojekte zur Verbesserung des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems einschließlich des Steuerungsumfeldes. Hierzu gehören z. B. fertigzustellende Organisationsmittel, ggf. ein einzusetzendes DV-System zur Ablaufunterstützung der Kontrollaktivitäten, ein Werkzeug für das Risikoreporting.

Beispiele:

- Entwicklung eines Datenbanksystems für den Einkaufsbereich mit Daten über Lieferanten, aktuelle Lagerbestände, benötigte Materialien, Preise, Qualitäten etc.
- Entwicklung von Standardrisikoreports für den „Einkauf“ auf Basis der Datenbank.

7. Phase 6: Einführung

Aufgabe dieser abschließenden Phase ist die Einführung der entwickelten Organisationsmittel und damit die Verbesserung des Risikomanagement-Systems. Hierzu gehört auch die Schulung der künftigen Anwender.

Werkzeuge und Techniken: siehe Phase 5.

Hauptergebnis der letzten Phase ist ein gemäß den Projektzielen funktionsfähiges Risikomanagement-System, welches das Unternehmen in die Lage versetzt, die Risiken frühzeitig zu erkennen und ihnen in angemessener Weise zu begegnen.

Beispiele:

- Benötigtes Einkaufshandbuch fertiggestellt und Verbindlichkeitscharakter kommuniziert.
- Risk-Map als Standardrisikoübersicht für den Bereich „Einkauf“ etabliert.
- Datenbank für den Einkaufsbereich in Betrieb genommen.

E. Risikomanagement als integrierter Bestandteil der Unternehmensführung und -kontrolle

I. Grundlagen

Obwohl die verschiedenen entwickelten Risikomanagement-Konzeptionen inzwischen allgemeine internationale Anerkennung genießen, ist ihre Umsetzung in der Praxis noch im Anfangsstadium. Hierbei kann zwischen einfachen und komplexen Risikomanagement-Systemen unterschieden werden (vgl. Abschnitt E.III.1., S. 37).

Im Folgenden soll daher aufgezeigt werden, wie die Einführung und Integration des Risikomanagements in die normalen betrieblichen Prozesse erfolgen kann. Es wird außerdem dargestellt, daß die Unterstützung des Risikomanagements durch die Einbindung der für die Risikosteuerung wesentlichen Informationen in ein integriertes Management-Informationen-System eine optimale Voraussetzung für ein erfolgreiches Risikomanagement bildet (vgl. Abschnitt E.III.2., S. 38). Bei der Implementierung eines solchen Systems ist jeweils den individuellen Besonderheiten und Bedürfnissen des Unternehmens Rechnung zu tragen.

Durch diesen ganzheitlichen Ansatz wird Risikomanagement zu einem integrierten Bestandteil der Unternehmensführung und -kontrolle.

II. Einbindung des Risikomanagement-Prozesses in die Geschäftsprozesse

Risikomanagement ist ein zweistufiger Prozeß, der in die betrieblichen Geschäftsprozesse eingebunden sein soll. Die erste Stufe dieses Prozesses bildet die Bestimmung der unternehmensweiten Gesamtstrategie (strategische Ebene). Auf der zweiten Stufe erfolgt die Zielsetzung für die einzelnen betrieblichen Teilbereiche (operative Ebene).

1. Strategische Ebene des Risikomanagement-Prozesses

Bei der Bestimmung, Anpassung und Weiterentwicklung der Gesamtstrategie für ein Unternehmen ist ein mittel- bis langfristiger Zeithorizont zugrunde zu legen. Hierbei ist darauf zu achten, daß die entwickelte Strategie stets im Einklang mit den gesetzten Unternehmenszielen steht. Zunächst müssen die sich bietenden Chance-/Risiko-Alternativen unter

Heranziehung der individuellen Risikobereitschaft abgewogen werden, um daraus die Unternehmensstrategie entwickeln zu können. Für die Bestimmung der Strategie ist detailliert zu ermitteln, worin die voraussichtlichen wesentlichen Risiken des Unternehmens bestehen und wie diese Risiken bewältigt werden sollen sowie wer hierfür verantwortlich ist (vgl. Abbildung 8).

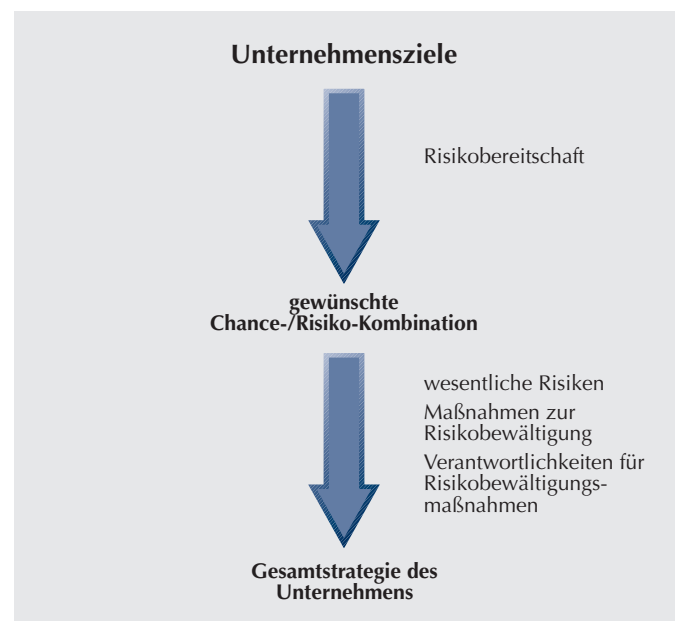


Abbildung 8: Strategische Ebene des Risikomanagement-Prozesses

2. Operative Ebene des Risikomanagement-Prozesses

Die Umsetzung der Gesamtstrategie erfolgt in den einzelnen operativen Teilbereichen des Unternehmens. Für jeden Teilbereich sind die zu verfolgenden Ziele zu bestimmen (vgl. Abbildung 9, S. 36). Bei der Festsetzung der Ziele für die einzelnen Teilbereiche des Unternehmens ist zwingend zu beachten, daß diese Ziele kompatibel zu den übergeordneten Unternehmenszielen sind. Die Verwirklichung der Unterziele muß die Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele fördern oder darf sie zumindest nicht behindern. In bezug auf jedes wesentliche Unterziel sind die kritischen Erfolgsfaktoren (Critical Success Factors [CSF]) zu bestimmen, d. h. diejenigen Faktoren, die wesentlich für die Zielerreichung sind. Zur Beurteilung und Überwachung des Grades der Zielerreichung werden Meßgrößen (Key Performance Indicators [KPI]) benötigt (z. B. Gewinn, Umsatz, Ausschuß). Zudem

sind für jedes dieser Ziele die Hauptrisiken zu bestimmen und einzuschätzen. Hauptrisiken sind solche Risiken, die maßgeblich für die Nichterreichung des jeweiligen Ziels sein können. Damit einhergehend müssen die zur Eingrenzung und Kontrolle der Risiken adäquaten Maßnahmen im voraus bestimmt werden. Hierzu sind Aktionspläne und Arbeitsanweisungen für die konkrete Durchführung aufzustellen, die zugleich die Weiterentwicklung des Risikomanagements sicherstellen. Für jeden Abschnitt dieses Prozesses ist ein Verantwortlicher zu bestimmen. Unabhängig hiervon sind der Risikokontrollprozeß und der Grad der Zielerreichung stets zusätzlich zu überwachen.

Zur Förderung der Akzeptanz und zur Verstärkung der Wirkung des Risikomanagement-Prozesses ist es empfehlenswert, die individuellen Leistungen der Verantwortlichen zu beurteilen. Diese Beurteilung sollte mit einem Anreizsystem verknüpft werden, um die Motivation der Mitarbeiter weiter zu fördern.

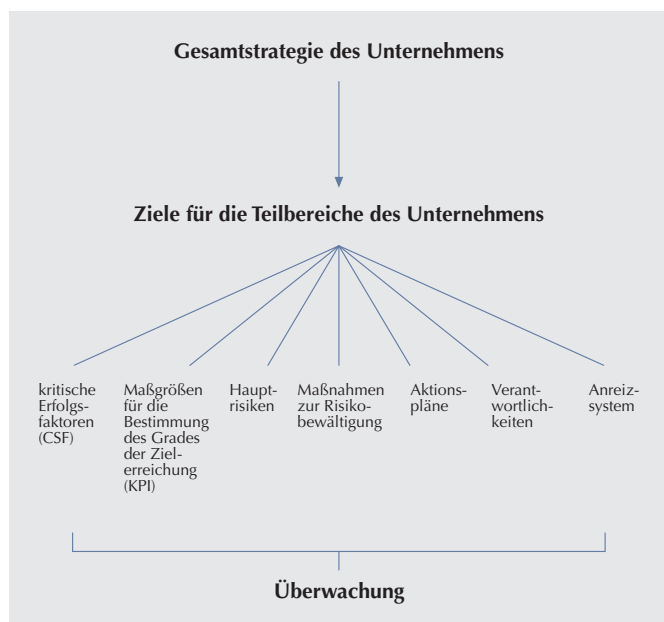


Abbildung 9: Operative Ebene des Risikomanagement-Prozesses

3. Gesamtprozeß

Der oben geschilderte zweistufige Risikomanagement-Prozeß darf nicht so verstanden werden, daß zunächst einseitig und unabhängig von den betrieblichen Teilbereichen die Gesamtstrategie des Unternehmens festgelegt wird und dann

hieraus die Ziele für die einzelnen Teilbereiche abgeleitet werden. Vielmehr nehmen auch die Teilbereiche Einfluß auf die Gesamtstrategie, d. h. es handelt sich um einen iterativen Prozeß, der so lange durchlaufen wird, bis schließlich die am besten geeignete Gesamtstrategie entwickelt wurde (vgl. Abbildung 10, unten). Bereits vor Verabschiedung der Jahresplanung eines Unternehmens durch die Geschäftsführung werden die wesentlichen, die Zielerreichung beeinflussenden, Risiken ermittelt, deren möglichen Auswirkungen eingeschätzt, daraufhin die der Risikobereitschaft entsprechende Chance-/Risiko-Kombination ausgewählt, entsprechende Maßnahmen zur Risikobewältigung festgelegt sowie die Verantwortlichkeiten in bezug auf Zielerreichung und Risikobewältigung den beteiligten Ebenen zugewiesen.

Das Charakteristikum dieses Gesamtprozesses besteht darin, daß sich sowohl der Zielsetzungsprozeß als auch der Risikomanagement-Prozeß durch das gesamte Unternehmen hindurchziehen und daß diese Prozesse auf allen Unternehmensebenen – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – anzutreffen sind. Im Ergebnis werden strategische Ziele über die Zwischenstufe der Teilbereichsziele mit individuellen Verantwortlichkeiten verbunden.

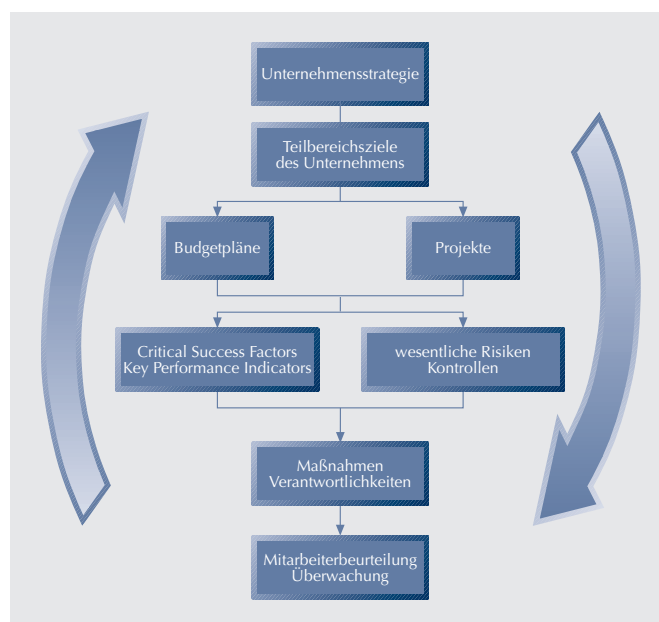


Abbildung 10: Iterativer Risikomanagement-Prozeß

Das Risikomanagement ist somit ein Prozeß, der Bestandteil der betrieblichen Geschäftsprozesse und damit des

normalen Betriebsablaufs ist. Die Vorteile einer derartigen organisatorischen Einbettung des Risikomanagements bestehen insbesondere darin, daß die strategische Auswahl der Teilbereichsziele, d. h. der Ziele, die der Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele dienen, sich stets an den optimalen Chance-/Risiko-Verhältnissen orientiert, das Risikomanagement kontinuierlich und routinemäßig durchgeführt wird, die Gefahr der Nichterkennung von Risiken minimiert wird, die normalen betrieblichen Abläufe nicht behindert werden und bei den Mitarbeitern die Zielorientierung und das Risikobewußtsein gefördert werden.

III. Systemunterstützung des Risikomanagements

Die erfolgreiche Durchführung des Risikomanagements ist davon abhängig, welche Systemunterstützung bei der Durchführung des Risikomanagements gewährt wird. Es können einfache und komplexe Risikomanagement-Systeme unterschieden werden. Den höchsten Komplexitätsgrad weist ein integriertes Management-Informationen-System auf.

1. Einfache und komplexe Risikomanagement-Systeme

Die in der Praxis eingesetzten Risikomanagement-Systeme variieren hinsichtlich ihres Komplexitätsgrades. Die Entscheidung über die Art und Weise der Ausgestaltung des Risikomanagement-Systems wird im Rahmen der Festlegung der Unternehmensorganisation getroffen. Der Komplexitätsgrad des Risikomanagement-Systems spiegelt wider, welche Bedeutung ein Unternehmen der Risikokontrolle beimißt und welche Ressourcen hierfür verfügbar sind.

Derzeit werden relativ komplexe Risikomanagement-Systeme insbesondere im Finanz- sektor und hier speziell im Bankensektor eingesetzt. Die verwendeten Systeme basieren auf hochentwickelten mathematischen Modellen zur Risikobewertung. Die analysierten Risiken umfassen Marktrisiken, Liquiditätsrisiken, Kreditrisiken und betriebsprozeßbezogene Risiken. Das Hauptaugenmerk dieser existierenden Systeme ist ausgerichtet auf eine angemessene Kapitalsteuerung.

Im Industriesektor befindet sich der Einsatz von Risikomanagement-Systemen noch im Anfangsstadium. Sofern vor-

handen, handelt es sich hauptsächlich um einfache Systeme, die die Zielauswahl unter Risikogesichtspunkten sowie die Bewältigung von Risiken im Rahmen einer festgelegten Risikobereitschaft (Bandbreite) unterstützen.

Vor allem Industrieunternehmen haben zur Zeit noch erhebliche Probleme, leistungsfähige Risikomanagement-Prozesse aufzubauen. Die Risikomanagement-Prozesse müssen in der Lage sein, alle für das Unternehmen relevanten wesentlichen Risikoquellen zu identifizieren und zu bewerten. Zudem sollen sie Bestandteil der normalen Entscheidungs- und Management-Prozesse werden.

Die Probleme der Industrieunternehmen mit der Einführung geeigneter Risikomanagement-Prozesse sind speziell darauf zurückzuführen, daß zahlreiche Risiken von Natur aus einer Bewertung nur schwer zugänglich sind und daß Einzelrisiken nicht ohne weiteres aggregiert werden können. Eine Aggregation ist jedoch erforderlich, um das Gesamtrisiko eines Unternehmens bestimmen zu können.

Der Markt hat bisher kein allgemein akzeptiertes Risikomanagement-System zur Verfügung gestellt, das diesen komplexen Anforderungen genügt. Für die Unternehmen sind deshalb grundsätzlich die folgenden Alternativen für die Systemunterstützung des Risikomanagements denkbar (in der Reihenfolge abnehmender Komplexität):

- Einbau in ein integriertes Management-Informationen-System (MIS)
- „aufgesetzte“, softwaregestützte Lösung
- „papiermäßige“ Lösung

Als zukunftsweisende Lösung ist ein hochkomplexes, vollständig integriertes und automatisiertes Management-Informationen-System (MIS) vorstellbar, das als einen Bestandteil auch das Risikomanagement enthält (vgl. Abbildung 11, S. 38). Das Risikomanagement ist hier also eingebettet in ein übergreifendes und umfassendes MIS, das alle betrieblichen Prozesse erfaßt und sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Faktoren berücksichtigt. Diese Alternative wird nachfolgend kurz skizziert.

2. Integriertes Management-Informationssystem

Den Anforderungen der Praxis würde durch ein vollständig integriertes und automatisiertes Management-Informationssystem in hervorragender Weise Rechnung getragen.

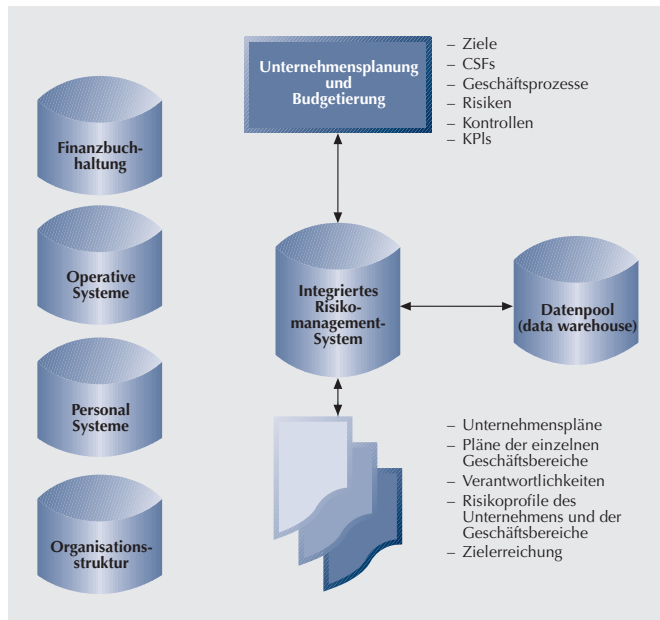


Abbildung 11: Integriertes Management-Informationssystem

Ein leistungsfähiges integriertes Management-Informationssystem, das auch die oben dargestellten Anforderungen des Risikomanagements abdeckt, kann durch folgende Merkmale charakterisiert werden:

Input: Die Ziele, kritischen Erfolgsfaktoren (CSFs), Risiken, Kontrollen und Meßgrößen für die Zielerreichung (KPIs) eines Unternehmens stellen die notwendigen Eingangsgrößen des MIS dar. Diese Größen sind Bestandteil der Zieldefinition, der normalen Planung der betrieblichen Prozesse und der Budgetplanung.

Verarbeitung: Das MIS erzeugt (unter Berücksichtigung der Chance-/Risiko-Alternativen) eine eindeutige und widerspruchsfreie Kette von Verknüpfungen zwischen den einzelnen Planungsebenen, also ausgehend von der Festsetzung der Unternehmensziele über die Bestimmung der lang-

und kurzfristigen Unternehmensstrategien und über die Pläne der einzelnen Unternehmensbereiche bis hin zu der Zuweisung individueller Verantwortlichkeiten. Hierdurch wird gewährleistet, daß jede Teilhandlung der Verwirklichung der Unternehmensziele dient.

Ebenso werden vom MIS Verknüpfungen zwischen Aufgabenbeschreibungen und Kompetenz- und Verantwortlichkeitszuweisungen hergestellt. Dies dient der Einbindung eines jeden Mitarbeiters in den Risikomanagement-Prozeß.

Das MIS steht in Verbindung zu Subsystemen, wie den Systemen des Rechnungswesens und den operativen Systemen der Betriebsprozesse. Die Verknüpfung kann über einen gemeinsamen Datenpool (data warehouse) hergestellt werden. Auf diese Weise wird eine ständige Überwachung des aktuellen Grades der Zielerreichung ermöglicht.

Ebenso ist eine automatische Verknüpfung zwischen der Zuweisung von Verantwortlichkeiten, der Leistungsbeurteilung und einem Anreiz-/Vergütungssystem vorhanden.

Eine Zusammenfassung der wesentlichen Informationen und eine zweckmäßige Berichterstattung wird vom MIS automatisch erzeugt.

Output: Als Ergebnisse liefert das MIS zeitnah und aktuell einen angepassten Unternehmensplan, Geschäftspläne für die einzelnen Unternehmensbereiche sowie den jeweiligen Stand der Zielerreichung. Die Leistungsbeurteilung kann sich damit von der Beurteilung der Gesamtleistungen des Unternehmens bis zu der Beurteilung der Leistungen des einzelnen verantwortlichen Mitarbeiters erstrecken.

Es ist also ein MIS denkbar, das der Geschäftsführung eines Unternehmens jederzeit ermöglicht, den Prozeß der Zielermittlung, den aktuellen Grad der Zielerreichung und die Durchführung der Risikokontrolle zu überwachen. Zugleich können die Betriebsbereiche oder verantwortlichen Stellen ermittelt werden, deren Leistungen nicht dem Plan entsprechen. Hierdurch wird die Geschäftsführung in die Lage gesetzt, Zielabweichungen zeitnah zu erkennen und gegensteuernde Maßnahmen einzuleiten.

Risikomanagement, das in der oben beschriebenen Weise in ein umfassendes Management-Informationssystem eingebunden ist, stellt nicht lediglich ein Werkzeug zur Risikoerkennung und -bewältigung dar, sondern geht weit darüber hinaus. Es kann vielmehr als eine Methode der Unternehmensführung – als risikoorientierte Unternehmensführung – bezeichnet werden. Dieser ganzheitliche Ansatz gewährleistet eine zielorientierte Unternehmensführung, die bei der Zieldefinition und Zielerreichung konsequent auf Risikobewältigung durch optimales Risikomanagement setzt.

F. Zusammenfassung

Steigender Wettbewerb, immer kürzer werdende Innovationszyklen und komplexer werdende Rahmenbedingungen stellen für die Unternehmen zunehmend größere Herausforderungen dar. Damit gewinnt das unternehmensweite Risikomanagement für den Unternehmenserfolg maßgeblich an Bedeutung. Auch die gesetzlichen Regelungen und sonstigen Initiativen – wie z. B. KonTraG und COSO – als Reaktionen auf die Unternehmenskrisen in der jüngeren Vergangenheit sind ein Indiz dafür.

Bislang wird Risikomanagement häufig als reaktiver Prozeß verstanden, bei dem eingetretene Zielabweichungen identifiziert und korrigiert werden. Effizientes Risikomanagement sollte statt dessen als proaktiver Prozeß angelegt sein, der in die Geschäftsprozesse integriert ist und kontinuierlich und vorausschauend die mit den Prozessen verbundenen Risiken ermittelt und bewältigt (vgl. unten Abbildung 12). Dazu zählen sowohl die Prozesse zur Festlegung und laufenden Überwachung der auf der Basis der sich bietenden Chancen-/Risiko-Verhältnisse ausgewählten Ziele als auch die allgemeinen operativen Prozesse zur Erreichung der Ziele im Rahmen der definierten Risikobereitschaft. Auf dem Weg von einem reaktiven zu einem proaktiven Risikomanagement und damit letztlich zu einer entsprechend veränderten, risikoorientierten Unternehmensführung will diese Broschüre Hilfeleistung leisten, indem sie die grundlegenden Anforderungen eines proaktiven Risikomanagements und dessen Einbettung in die Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur erläutert sowie praktische Wege dorthin aufzeigt.

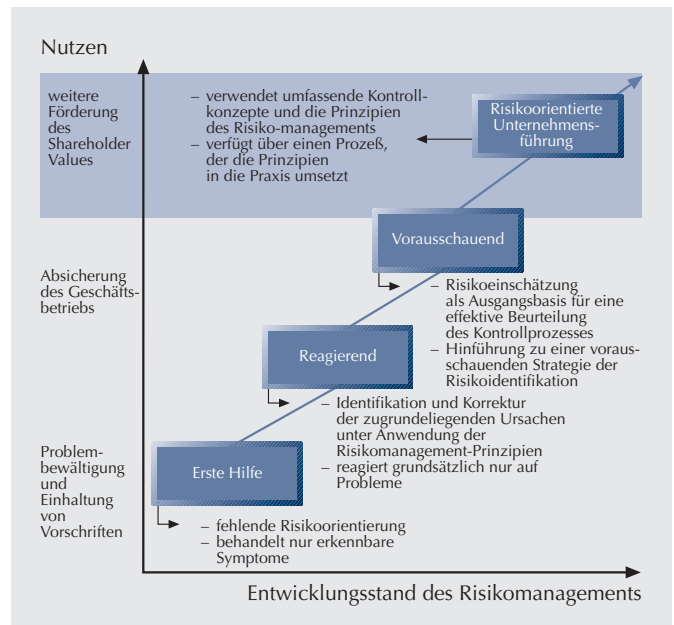


Abbildung 12: Entwicklungsstadien des Risikomanagements

Wirksames Risikomanagement stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor eines Unternehmens dar. Es dient sowohl der langfristigen Sicherung des Unternehmensbestandes als auch der Ergebnismaximierung. Risikomanagement dient somit nicht nur den Eigentümern des Unternehmens (Shareholder Value), sondern auch den Mitarbeitern und – mittelbar – auch der Volkswirtschaft.

Anhang

Kurzdarstellung des COSO-Reports³⁾

Internal Control – Integrated Framework ist der Titel einer Studie, die 1992 von der Rechtsvorgängerin von PricewaterhouseCoopers, Coopers & Lybrand, für das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – einem Zusammenschluß führender amerikanischer Institute aus den Bereichen Rechnungslegung und Revision – erstellt wurde.

Die Betätigung am Markt birgt für ein Unternehmen eine Vielzahl von Risiken, die erkannt und bewältigt werden müssen. Risiko wird in diesem Zusammenhang nicht lediglich als finanzieller Verlust, sondern allgemein als jedes Hindernis verstanden, das der Erreichung der Unternehmensziele im Wege steht. Diese umfassende Betrachtung des Risikos wird durch die traditionellen Modelle eines Internen Kontrollsystems nicht abgedeckt. Aus diesem Grund bestand Bedarf nach einem universellen Konzept zur Risikosteuerung und -kontrolle. COSO stellt ein solches Konzept zur Verfügung.

COSO definiert „Internal Control“ umfassend; es stellt ein Konzept zur Risikosteuerung und -kontrolle vor, anhand dessen die Unternehmen ihr bestehendes Risikomanagement beurteilen und schließlich verbessern können.

„Internal Control“ wird als ein Prozeß beschrieben, der von der Geschäftsleitung, den Führungskräften und anderen Mitarbeitern eines Unternehmens eingerichtet wird, um eine angemessene Sicherheit bezüglich der Erreichung der Unternehmensziele im Hinblick auf folgende Kategorien zu gewährleisten:

- Effizienz und Effektivität der Geschäftstätigkeit,
- Verlässlichkeit der Berichterstattung,
- Einhaltung der rechtlichen Bedingungen.

Gemäß COSO besteht „Internal Control“ aus fünf miteinander verknüpften Komponenten, die in die Geschäftsprozesse integriert sind: Steuerungsumfeld, Risikoabschätzung,

Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung (vgl. Abbildung 13, S. 43).

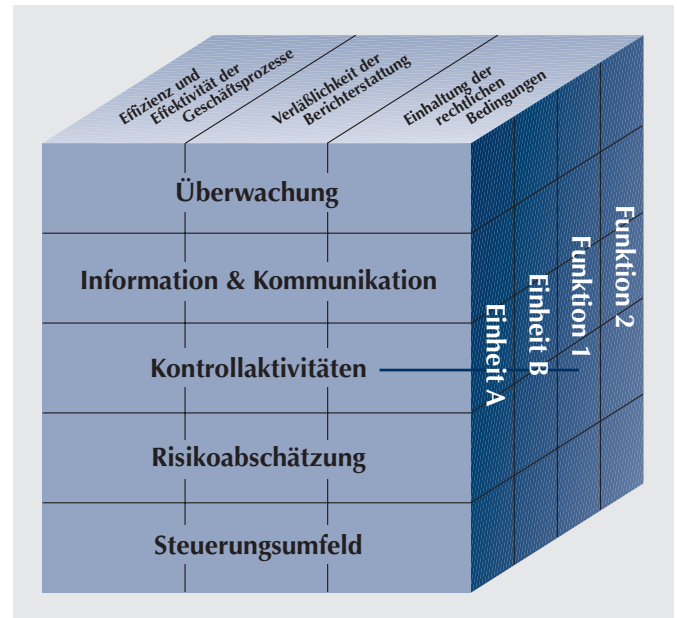


Abbildung 13: Risikomanagement-Modell nach COSO

Das Steuerungsumfeld bestimmt die Bedeutung des Risikomanagements in einem Unternehmen und bildet hiermit die Grundlage für die Risikomanagement-Prozesse. Es spiegelt wider, welche Stellung Risikomanagement bei der Geschäftsführung einnimmt. Die Ausprägungen von Faktoren wie z. B. Integrität, ethische Werte, Kompetenz der Mitarbeiter, Unternehmensführungsstil sowie Mitarbeiterförderung und -weiterbildung charakterisieren das jeweilige Steuerungsumfeld eines Unternehmens.

Die Risikoabschätzung umfaßt zum einen die Risikoerkennung und zum anderen die Risikobewertung. Es wird analysiert, welche internen und externen Risiken die Erreichung der Unternehmensziele wesentlich beeinträchtigen können. Ziel der Risikoabschätzung ist die Ergreifung von Maßnahmen zur Vermeidung und Übertragung von Risiken oder zumindest zur Eingrenzung der möglichen Risikoauswirkungen auf ein Maß, das die Erreichung der wesentlichen Unternehmensziele nicht gefährdet. Somit bestimmt bereits die Risikoabschätzung, welche Veränderungen in der Unterneh-

³⁾ Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Hrsg.), Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, September 1992.

mensorganisation und den Geschäftsabläufen zur Bewältigung der Risiken erforderlich sind.

Die eigentlichen Maßnahmen zur Risikobewältigung bilden die Kontrollaktivitäten auf allen Unternehmensebenen. Es handelt sich hierbei um Verfahren zur Minderung der Risikoauswirkungen, mithin um die spezielle Risikopolitik eines Unternehmens. Daher haben die Kontrollaktivitäten unmittelbaren Einfluß auf die Erreichung der Unternehmensziele und insbesondere auf die Verwirklichung der oben genannten Kontrollziele: Effizienz und Effektivität der Geschäftstätigkeit, Verlässlichkeit der Berichterstattung und Einhaltung der rechtlichen Bedingungen (Gesetze und sonstige Vorschriften). Die einzelnen Kontrollaktivitäten beziehen sich dabei häufig nicht nur auf eines dieser Kontrollziele, sondern gleichzeitig auf mehrere Kontrollziele. Die Kontrollaktivitäten sind stets auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens zuzuschneiden, wobei das unternehmensspezifische Steuerungsumfeld, die jeweiligen Unternehmensziele und die individuelle Risikobereitschaft zu beachten sind.

Gewöhnlich werden Information und Kommunikation nicht als Besonderheiten des Risikomanagements verstanden. Dennoch bilden sie einen wesentlichen und unerläßlichen Bestandteil des Risikomanagements. Die Erreichung der Unternehmensziele ist untrennbar mit der zeitgerechten und richtigen Ermittlung und Weitergabe der relevanten Informationen verbunden. Ein erfolgreiches Risikomanagement muß gewährleisten, daß die notwendigen Informationen zur rechten Zeit am rechten Ort vorliegen. Hierfür ist u. a. eine wirksame Kommunikation innerhalb und zwischen allen Unternehmensebenen erforderlich.

Um negative Auswirkungen auf die Erreichung der Unternehmensziele zu vermeiden bzw. zu minimieren, ist eine zusätzliche Überwachung der oben beschriebenen Prozesse zur Sicherstellung ihrer Funktionsfähigkeit durchzuführen. Der schnelle Wandel der internen und externen Bedingungen macht eine permanente Beurteilung der Unternehmenssysteme, insbesondere des Risikomanagement-Systems, erforderlich. Diese Überwachung kann entweder mittels laufender, in die normalen betrieblichen Abläufe integrierter Überwachungsmaßnahmen und/oder mittels gesonderter Überwachungsmaßnahmen durch die Führungskräfte und andere (z. B. Interne Revision, Wirtschaftsprüfer, Geschäftsleitung)

erfolgen. Die Überwachung ist jedoch nur dann wirksam, wenn auch negative Abweichungen frei, d. h. ohne Furcht vor negativen persönlichen Auswirkungen, weitergegeben werden.

Der auf dem COSO-Report basierende Risikomanagement-Ansatz stellt einen proaktiven Ansatz dar, d. h. er gewährleistet, daß die Risikomanagement-Maßnahmen auf die wesentlichen Risiken ausgerichtet sind und daß ihr Umfang weder zu groß noch zu klein ist. Durch die gleichzeitige Ausrichtung auf die Unternehmensziele und die wesentlichen Unternehmensrisiken wird sichergestellt, daß das Risikomanagement kosteneffektiv durchgeführt wird. Zudem garantiert der fortwährende Überwachungsprozeß eine dynamische Anpassung des Unternehmens an sich ändernde Risikosituationen.

Zusammengefaßt kann der Risikomanagement-Ansatz des COSO als ein umfassender und in das gesamte Unternehmensgeschehen integrierter Ansatz charakterisiert werden, der die Geschäftsprozesse, die Mitarbeiter, die Unternehmensziele sowie die Risikoerkennung, -überwachung und -bewältigung untrennbar miteinander verbindet.

„Internal control can help an entity achieve its performance and profitability targets, and prevent loss of resources. ... In sum, it can help an entity get to where it wants to go, and avoid pitfalls and surprises along the way.“

Committee of Sponsoring Organizations – COSO-Report

Risikomanagement-Services

Ansprechpartner bei PwC Deutsche Revision

Wenn Sie mehr über unsere Serviceleistungen zum unternehmensweiten Risikomanagement erfahren möchten, so wenden Sie sich, bitte, an den in Ihrer Region für Risikomanagement-Services zuständigen Partner (siehe Beilage), oder nehmen Sie direkten Kontakt auf mit:

PwC Deutsche Revision
Risikomanagement-Services
Rainer Kemnitzer
Rüttenscheider Stern 5
45130 Essen
Tel. (02 01) 72 90-1 23
Fax (02 01) 72 90-1 80

Im Internet finden Sie uns unter
<http://www.pwcglobal.de>

