

Risikomanagement

Reichmann, Thomas; Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Auflage
S.599-633

Inhaltsverzeichnis:

A. Ziele und Aufgaben und Begriffe	1
1. Ziel und Aufgaben	1
a. Der Umgang mit Risiken als Unternehmerische Zieldimension.....	1
b. Der Umgang mit Risiken vor dem Hintergrund gesetzlicher Erfordernisse	1
2. Gestaltungsparameter, Terminologie und Bezugsrahmen	1
a. Risikobegriff.....	2
b. Risikopolitische Grundsätze	2
c. Risikomanagement Begriff	2
d. Risiko- Controlling Begriff	2
B. Der Risikomanagement- Prozess	3
1. Risikoidentifikation.....	3
2. Risikoanalyse	3
3. Risikosteuerung.....	3
4. Risikoüberwachung	3
5. Prozessüberwachung	3
C. Organisation des Risikomanagements	3
1. Aufgaben und Zuständigkeiten.....	4
2. Organisationsstruktur und Besetzung	4
3. Controlling als Risikokoordinator	4
D. Balanced Chance and Risk Management.....	5
1. Aufbau der BCR-Card	5
a. Unternehmenswert und kritische Erfolgsfaktoren.....	5
b. Chancen- und Risikenanalyse und -abwägung	6
c. Steuerung kritischer Erfolgsfaktoren auf Grundlage der BSC	6
(1) Finanzen	6
(2) Kunden/Absatzmarkt	6
(3) Produkt	6
(4) Leistungserstellung/Produktionslogistik.....	6
(5) Personal.....	6
(6) Unternehmensumfeld	6
2. Risikoklassen in der BCR-Card	7
3. Wirkungszusammenhänge	7

A. Ziele und Aufgaben und Begriffe

1. Ziel und Aufgaben

a. Der Umgang mit Risiken als Unternehmerische Zieldimension

- Notwendigkeit der genauen Kenntnis und kontinuierlichen Beobachtung der Risikopotentiale
- Schaffung von klaren Strukturen und Verantwortlichkeiten
- Management und Controlling stehen in der Pflicht das Unternehmen gegen mögliche Verlustursachen abzusichern.

b. Der Umgang mit Risiken vor dem Hintergrund gesetzlicher Erfordernisse

- Die aus dem mangelnden Bewusstsein der Entscheidungsträger resultierenden Unternehmenskrisen waren der Ausschlagpunkt für **KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich)**
- Ziel von KonTraG:
 - o Erhöhung der Transparenz
 - o Stärkere Ausrichtung an den Interessen von Gesellschaftern, Anteilseignern und Gläubigern
 - o Verbesserung der Führungs- und Überwachungssysteme
 - Stärkere Orientierung auf langfristige Wertsteigerung
 - Intensivere Kommunikation mit den Marktteilnehmern über UN -politik und -entwicklung
 - Angleichung an internationale Anforderungen
- Verpflichtung zur Implementierung eines Risikomanagement Systems
→ allgemeine Leitungs- und Sorgfaltspflicht der Vorstände von AGs
- Verschärfte Haftung im Schadensfall, falls kein geeignetes Überwachungssystem eingeführt wurde (Verletzung der Organisationspflicht)
→ Beweislastumkehr: Vorstände müssen Nachweis erbringen
- Ausweitung des Risikomanagement auf gesamten Konzern
- Jahresabschluss: Im Lagebericht muss auf Risiken der zukünftigen Entwicklung eingegangen werden.
- Ausstrahlende Wirkung auf „ordentliche Kaufleute“ von GmbHs und Pers. Gesell.

2. Gestaltungsparameter, Terminologie und Bezugsrahmen

- Gestaltungsparameter anhand derer ein Risikomanagement im Sinne von KonTraG konkretisierbar ist:
 - (1) Erarbeitung von Strategien zur Begrenzung des Risikos unter gleichzeitiger Optimierung des Ertrags
 - Chancen und Risiken der betreffenden Geschäftstätigkeit identifizieren
 - Konsequenzen der Risiken und den dazugehörigen Ertrag kennen
 - Risiken limitieren und Balance zwischen Chancen und Risiken finden
 - (2) Risikointerdependenzen
 - Umfassende, prozessorientierte Betrachtungsweise auf gesamtes Betriebsgeschehen ausrichten.
 - Umfassende Implementierung des Risikomanagements in alle UN-Bereiche

(3) Wirtschaftlichkeitsprinzip

- Keine allzu restriktive Risikopolitik
- Nicht zu großer Bürokratischer Aufwand

- Ziele des Risikomanagement:

- Existenzsicherung
- Sicherung des zukünftigen Erfolges
- Vermeidung bzw. Senkung der Risikokosten
- Marktwertsteigerung des Unternehmens

a. Risikobegriff

- Unter dem Begriff des Risikos soll die Gefahr verstanden werden, dass Ereignisse und Handlungen ein UN daran hindern, seine Ziele zu erreichen bzw. Seine Strategien erfolgreich umzusetzen.

b. Risikopolitische Grundsätze

- Risikopolitische Grundsätze: Auf das Sicherheitsziel ausgerichtete Verhaltensregeln und Handhabungsanweisungen
- Intention: Etablierung und Stärkung des Risikobewusstseins und Aufforderung an Mitarbeiter zu risikoorientiertem Handeln.
→ Entwicklung einer Risikomanagement Philosophie bzw. Kultur auf allen Ebenen
- Bedeutung:
 - Bewusstsein der Mitarbeiter bezüglich Eingehen von Risiken stärken.
 - KonTraG: Risikomanagement- Pflicht, auch persönliche Haftung der Verantwortlichen möglich
- Beispielhafte risikopolitische Grundsätze:
 - Die Erzielung eines wirtschaftlichen Erfolges ist mit Risiko verbunden
 - Keine Handlung oder Entscheidung darf ein existenzgefährdendes Risiko nach sich ziehen
 - Ertragsrisiken müssen durch die entstehende Rendite angemessen prämiert werden
 - Risiken sind mit dem Instrumentarium des Risikomanagements zu steuern

c. Risikomanagement Begriff

→ „Die Implementierung von organisatorischen Maßnahmen und die Gesamtheit aller Methoden, Systeme und systematischen Maßnahmen zur Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung und Überwachung jener Risiken, die die Unternehmen in ihren Zielen und Erwartungen bedrohen.“

d. Risiko- Controlling Begriff

→ „Die Zielsetzung des Risikocontrolling besteht darin, die Reaktions-, die Anpassungs- und die Koordinationsfähigkeit hinsichtlich der Risikosituation zu gewährleisten und hat neben der Unterstützung des Managements innerhalb der einzelnen Prozessphasen ebenfalls die Aufgabe, die Auswertung, Dokumentation und Berichterstattung zu unterstützen.“

B. Der Risikomanagement- Prozess

1. Risikoidentifikation

- strukturierte, detaillierte und vollständige Erfassung aller wesentlichen Risiken unternehmerischer Aktivitäten einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge
- Informationsbasis für die nachgelagerten Prozessschritte
- Definition eines allgemeinen Risikoprofils und Bildung von Risikokategorien
- Identifizierte Risiken werden Risikokategorien zugeordnet

2. Risikoanalyse

- Zielgerichtete Analyse und Bewertung interner und externer Risikopotentiale
- Parameter: Risikoeintrittswahrscheinlichkeit, Risikoausmaß
- Erstellen einer Risk- Map
- Festlegen einer Risikoschwelle (oberhalb dieser „Existenzbedrohende Risiken“)

3. Risikosteuerung

- Aktive Beeinflussung von Risiken und Kontrolle durch gezielte steuernde Maßnahmen
- Risikoalternativen:
 - Risikovermeidung
 - Risikoverminderung
 - Risikoüberwälzung
 - Risikoakzeptanz
- Auflistung von konkreten Instrumenten der Risikosteuerung

4. Risikoüberwachung

- Kontrolle der Durchführung zur Risikosteuerung ergriffener Maßnahmen
- Kontinuierlicher Soll- Ist Vergleich

5. Prozessüberwachung

- Überwachung des Risikomanagement- Prozesses, Qualität und Eignung von Aufbau und Ablauf der Prozessphasen

C. Organisation des Risikomanagements

Das Risikomanagement umfasst

- gezielte Gestaltung und Implementierung eines systematischen Risikomanagementprozesses
- ein System aufbauorganisatorischer Regeln (Risikomanagement-Organisation)

Die Risikomanagement-Organisation liefert

- den aufbauorganisatorischen Rahmen
- den strukturellen Hintergrund für den Ablauf der Risikomanagement-Prozesse

1. Aufgaben und Zuständigkeiten

Die im weiteren als Risikomanagement-Comitee (RMC) bezeichneten Gremien stellen im Verbund (RMC-System) die **Kontroll-, Überwachungs- und Steuerungsinstanzen** unternehmerischer Risiken dar.

Aufgabenbereiche des RMC:

- laufende Fortentwicklung und Anpassung des Risikomanagement-Systems an sich verändernde Markt- und Risikosituation
- Modifikation bestehender und Integration neuer risikosteuernder Maßnahmen

Hauptaufgaben des RMC:

- operative Überwachung der Einleitung der Beschlüsse und Maßnahmen des RMC
- Stabstelle der Unternehmensführung
- Abgabe von Handlungsempfehlungen und Rangvorlage für Handlungszwänge
- Sensibilisierung der Entscheidungsträger auf spezielle Risikobereiche
- RMC ist als Bindeglied zwischen Unternehmen und den externen Prüfern
- Zentrale Ansprechpartner

2. Organisationsstruktur und Besetzung

Die Risikomanagement-Organisation muss mit der Geschäftsorganisation und den Geschäftsprozessen verzahnt sein → effizientes Management

- Aufbau, Komplexität und Größe einer RM-Organisation ist abhängig von der Organisationsstruktur
- RMC-System parallel zu den Hierarchieebenen des UN aufbauen
- Jede Geschäftsführenden Teileinheiten wird ein RMC als Stabstelle zugeordnet
- Schnelle entscheidungsbezogene Informationsbereitstellung
- Alle Gremien sind innerhalb des RMC-Systems der übergeordneten Teileinheit rechenschaftspflichtig
- Die Besetzung orientiert sich an der Position innerhalb der UN-Hierarchie
- Eine flächendeckende Kompetenzvielfalt

3. Controlling als Risikokoordinator

Unmittelbare RMC Präsenz ermöglicht

- Informationsbedürfnisse zuerkennen
- Instrumente vorzuschlagen

Controlling sollte zusätzlich als verwaltende, organisatorische und koordinierende Instanz Risikomanagement und –kommunikationsprozess begleiten

Integration einer vollständigen und kontinuierlichen risikoorientierten Berichterstattung (Risikoreporting) in bestehende Berichtssysteme

Das **Risikoreporting** ist ein Informationsträger über aktuelle Unternehmensrisiken (Gefahrenpotentiale)

Eine umfassende Berichterstattung ergibt einen zentralen Überblick über die aggregierte Risikosituation → wichtig für eine nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung

Folgende Gesichtspunkte erfordern eine **Risikodokumentation**:

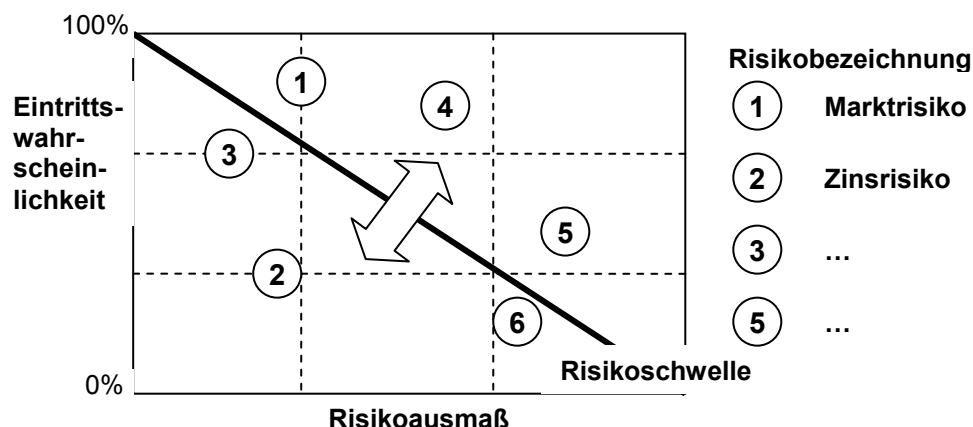
- Überwachung, Sicherung der Einhaltung der Maßnahmen
- Nachweis der Unternehmensführung für pflichtgemäßes Verhalten
- Grundlage für die interne Risikoberichterstattung
- Voraussetzung für die Prüfung durch den Abschlussprüfer

Aufbau und Ablauf organisatorischen Elemente des Risikomanagements

Inhalte einer risikoorientierten Unternehmensleitlinie:

- Risikopolitische Grundsätze
- Risikomanagement-Prozess
- Aktuelles Risikoprofil
- Aktuelle **Risk-Map**
- Dynamische Risikomatrix
- Risikomanagement-Organisation
- Risikoberichtserstattung (Riskoreporting)

Risk-Map:



D. Balanced Chance and Risk Management

Das Modell der Balance Chance and Risk-Card (BCR-Card) verbindet eine Betrachtung sowohl von qualitativen und quantitativen, vorlaufenden und nachlaufenden Indikatoren der Unternehmensentwicklung.

- ⇒ Abwägung von Chancen und Risiken, die damit verbunden sind.
- ⇒ Eine Erweiterung des Balance-Scorecard-Ansatzes

1. Aufbau der BCR-Card

a. Unternehmenswert und kritische Erfolgsfaktoren

Modell:

- Wirkungszusammenhänge zwischen Chancen, Risiken und Erfolgspotentialen
- Drei **Shareholder-Value-Größen** als Spitzenkennzahlen:
 - **Discounted Cash-Flow (DCF)**
 - ⇒ Gesamtkapitalkostensatz auf die Gegenwartsperiode abgezinste EZÜ aller zukünftigen Perioden
 - **Economic Added Value (EVA)**
 - ⇒ Betrag, der über die durchschnittliche Gesamtkapitalkosten hinaus mit dem investierten Kapital
 - **Market Value Added (MVA)**
 - ⇒ Das über das investierte Kapital hinausgehende Wert des Eigen- und Fremdkapitals

b. Chancen- und Risikenanalyse und -abwägung

- Von jedem der kritischen Erfolgsfaktoren gehen Chancen und Risikenpotentiale mit Wirkung auf den Unternehmenswert aus.
- **Chancen** ⇒ Ertrags- oder wertschöpfenden Potentiale ⇒ Bestandteil der unternehmerischen Planung
- **Risiken** ⇒ Ertragsrisiken und existentielle Gefahr

c. Steuerung kritischer Erfolgsfaktoren auf Grundlage der BSC**(1) Finanzen**

Bedeutung für das Management:

- Finanzielle Ziel und Messgrößen bilden die Wirkung jeglicher Maßnahmen zur Gestaltung der übrigen Erfolgsfaktoren ab
- Ansatzpunkte:
 - für die Optimierung der Kapitalstruktur
 - Erhöhung von Eigen- oder Fremdkapitalposition
 - Sicherung von Währungspositionen durch Termingeschäfte

(2) Kunden/Absatzmarkt

Der Erfolgsfaktor Kunden/Absatz beschreibt die Chancen/Risiken, wie sie sich in Verbindung mit einzelnen Geschäften und speziellen Merkmalen einzelner Kunden ergeben.

Chancen können als Umsätze, Erträge aus einem zusätzlichen Geschäft in Verbindung mit der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens oder Ausfalls beschrieben werden

Risiken resultieren aus bereits eingegangenen Geschäften

(3) Produkt

Aus den Eigenschaften eines Produktes resultieren die Chancen/Risiken
Chancen ergeben sich aus den Merkmalen eines Produktes, die sich vom Wettbewerber unterscheidet

Risiken entstehen aus Verboten, Normverstößen oder Missachtung von Gesetzen

(4) Leistungserstellung/Produktionslogistik

Betrachtungsgegenstand sind Betriebsmittel, deren technologische Aktualität, Ausfallsicherheit, Wirtschaftlichkeit

Leistungserstellungsprozess: Beschaffung, Produktion, Logistik ⇒
Kostensenkungspotentiale, Ausfallsicherheit

(5) Personal

Erfolgsfaktor Personal zählt zu den qualitativ beschreibbaren Potentialen ⇒
Qualifikationsgrad, Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Fluktuationsrate

(6) Unternehmensumfeld

Das Unternehmensumfeld wird als zusätzlicher Erfolgsfaktor lediglich in die Risk-Card des BCR-Management aufgenommen, um die Bewältigung exogener Risiken zu ermöglichen
Handlungen und Ereignisse außerhalb des UN, die auf die Zielgrößen und Erfolgsfaktoren stehen.

2. Risikoklassen in der BCR-Card

Risikoklasse I: geringes Risiko

Risikoklasse II: Mittleres Risiko

Risikoklasse III: größeres Risiko

Risikoklasse IV: existenzbedrohendes Risiko

3. Wirkungszusammenhänge

Chancen-Risikoindikatoren des BCR-Managements

Return on Capital Employed (ROCE)		
Kundenerfolgswirkfaktoren	Kundenrisiken	Unternehmensumfeldrisiken
Produktserfolgswirkfaktoren	Produktserisiken	Währungsrisiken
Leistungserstellungserfolgswirkfaktoren	Leistungserstellungsrisiken	Länderrisiken
Personalerfolgswirkfaktoren	Personalrisiken	Risiken aus Gesetzen, Auflagen

Dieses Skript wurde erstellt von

BARIS YILMAZ und FERIT DEMIR

- S K R I P T E N D E -

Dies ist kein offizielles Skript und erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

<http://www.wiso.ferit.info>

Mit freundlichen Grüßen

Ferit Demir