

Veröffentlicht in  
S&I Kompendium 2007

„Risiko-Checkliste  
Prüfung und Leistungssteigerung von  
Risikomanagementsystemen“

S. 18-21

Mit freundlicher Genehmigung der  
publish-industry Verlag GmbH

([www.Sul24.net](http://www.Sul24.net))

# Risiko-Checkliste



## Prüfung und Leistungssteigerung von Risikomanagementsystemen

Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Mai 1998 gibt es umfangreiche Erfahrungen mit Risikomanagementsystemen. Es hat sich hier insbesondere gezeigt, dass die meisten Unternehmen die Pflicht, das KonTraG, mit der Kür einer Verbesserung der ökonomischen Planung durch die neuen Informationen aus dem Risikomanagement verbinden.

■ Dr. Werner Gleißner, Günter Meier



**R**isikomanagement leistet einen Beitrag für die Verbesserung des Ratings und die Reduzierung der Wahrscheinlichkeit von Unternehmenskrisen und trägt zur Senkung der Kapitalkosten und zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen bei. Wie kann man jedoch feststellen, ob das Risikomanagement – und dies ist nicht nur die formelle Organisation – tatsächlich einen ökonomischen Nutzen bietet?

Üblicherweise werden hier so genannte „Systemtests“ durchgeführt, die die Einhaltung bestimmter formeller Anforderungen des Kontroll- und Transparenz-Gesetzes (KonTraG), des Deutschen Rechnungslegungsstandards 5 oder das auf Grundlage des KonTraG entwickelten Prüfungsstandards 340 hinterfragen. Es geht hier um die Dokumentation von Prozessen zur Identifikation und konti-

nuerlichen Überwachung der Risiken, zur Quantifizierung und Aggregation von Risiken oder zum Berichtswesen. Das Einhalten formaler Vorschriften sagt allerdings wenig über den ökonomischen Nutzen. Ergänzend bieten sich deshalb sogenannte „Output-Tests“ an, die überprüfen, ob die Unternehmensführung diejenigen Informationen erhält, die durch ein Risikomanagement bereit gestellt werden sollten. Diese Informationen sind insbesondere eine Liste derjenigen strategischen Risiken, die als Bedrohung der zentralen Erfolgspotenziale des Unternehmens besondere Bedeutung haben, eine quantifizierte Aussage über den Gesamtrisikoumfang (etwa Bedarf an Eigenkapital zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste), Aussagen über die risikobedingte Bandbreite möglicher zukünftiger Planabweichungen (Planungssicherheit) und risikogerechte Kapitalkostensätze (Diskontierungszinssätze).

Derartige Informationen sind geeignet, um bei wesentlichen Entscheidungen den Risikoumfang zu berücksichtigen. Ein weitergehender Test der praktischen Leistungsfähigkeit des Risikomanagements besteht damit einfach darin, sich zu fragen, an welcher Stelle Risikoinformationen tatsächlich in wesentliche Entscheidungen (Investitionen, Finanzierungsentscheidungen oder Akquisitionen) eingeflossen sind. Das Risikomanagement möchte eben nicht nur Transparenz über den Risi-

koumfang bieten, sondern eine Optimierung der Risikobewältigung ermöglichen, damit Unternehmen auch in Anbetracht der Unvorhersehbarkeiten der Zukunft erfolgreich agieren.

Neben dieser zukunftsorientierten Prüfung des Risikomanagement-Outputs bietet sich noch eine dritte Prüfstrategie für das Risikomanagement an. Hierbei wird überprüft, ob in der abgelaufenen Periode das Risikomanagement tatsächlich funktioniert hat („Abweichungs-Test“). Dieser Test ist sehr einfach – aber sehr aussagefähig: Für alle wesentlichen Planabweichungen eines Unternehmens wird hinterfragt, ob die diesen zugrunde liegenden Ursachen tatsächlich im Vorhinein bereits als Risiken bekannt waren. Man darf nicht vergessen: Risiko beschreibt definitionsgemäß die Möglichkeit einer Planabweichung. Sieht man von simplen Rechenfehlern ab, sollte es in einem Unternehmen keine Planabweichungen geben, die nicht auf im Vorhinein bekannte Risiken zurückgeführt werden können. Eintretene Planabweichungen systematisch zu erfassen ist damit natürlich ein interessanter Weg, neue Risiken zu identifizieren.

Die RMCE RiskCon GmbH hat die Erfahrungen vieler Unternehmen ausgewertet und daraus das folgende Profil von Ratschlägen für eine gezielte Prüfung und Verbesserung des Risikomanagementsystems erarbeitet. Diese sollen dazu beitragen, das Risikomanagement möglichst ef-

### AUTOR

#### Dr. Werner Gleißner

Vorstand FutureValue Group AG und  
Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH  
in Leinfelden-Echterdingen

T +49/711/797358-30  
kontakt@futurevalue.de

#### Günter Meier

ist Geschäftsführer von RMCE RiskCon  
in Nürnberg

T +49/911/95996-0  
info@rmce.de

fizient anzugehen und die checklistenartig zusammengefassten und nach den Phasen des Risikomanagement-Prozesses gruppierten Fehler zu vermeiden.

### Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation stellt den ersten Schritt eines Risikomanagementprojektes dar. Dieser Phase obliegt die vom KonTraG geforderte systematische Identifikation aller auf das Unternehmen einwirkenden Risiken – insbesondere der bestandsgefährdenden Risiken. Verschiedene Fehler können bei der Risikoidentifikation in der Unternehmenspraxis beobachtet werden:

**Keine fokussierte, hierarchische Systematik zur Risikoidentifikation:** In vielen Unternehmen werden nach einem „Jäger und Sammler-Ansatz“ möglichst alle Mitarbeiter schriftlich oder mündlich befragt, um die ihnen einfallenden Risiken zu erheben und zusammenzutragen. Diese Methodik ist äußerst arbeits- und zeitaufwendig und zudem nicht besonders leistungsfähig, weil man von den Mitarbeitern oft diejenigen Informationen bekommt, die gerade besonders aktuell sind, nicht aber unbedingt diejenigen mit besonderer Bedeutung für das Unternehmen. Hier spielen auch psychologisch bedingte Fehleinschätzungen eine Rolle.

**Fehlender Bezug zur Unternehmensstrategie und den Erfolgsfaktoren:** Ein erheblicher Schwachpunkt der Risikoidentifikation ist das Fehlen eines klaren strategischen Bezuges. Grundsätzlich sollte man systematisch ableiten, welche Risiken die Erreichung der maßgeblichen strategischen Ziele gefährden. Dazu gehören alle Arten von Bedrohungen zentraler Erfolgsfaktoren wie beispielsweise die Kernkompetenzen. Risikoidentifikationsprozesse ohne Bezug zur Unternehmensstrategie laufen Gefahr, von den wirklich wesentlichen bestandsgefährdenden Risiken abzulenken.

**Fehlende Auswertung von Planabweichungen und unsicheren Planannahmen für das Risikomanagement:** Jede unsichere Planannahme, die in Controlling, Unternehmensplanung oder Budgetierung verwendet wird (z.B. bezüglich des zukünftigen Dollarkurses) zeigt ein Risiko, das im Rahmen der Identifikation der Risiken zu berücksichtigen ist. Da Risiken als mögliche Planabweichungen definiert sind, zeigt zudem jede tatsächlich eingetretene Planabweichung, dass ein Risiko wirksam geworden ist. Alle eingetretenen Planabweichungen sollten sich auf

bekannte (identifizierte) Risiken zurück führen lassen. Im Rahmen der regelmäßigen Abweichungsanalysen durch das Controlling sollten deshalb grundsätzlich im Rahmen der Ursachenanalyse diejenigen Risiken ermittelt werden, die zukünftig im Rahmen der Risikoüberwachung und bei der Risikoaggregation auch zu berücksichtigen sind.

### Risikoanalyse und Risikoquantifizierung

Die in der Identifikationsphase erfassten Risiken werden im Rahmen der Risikoanalyse hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer quantitativen Auswirkungen bewertet. Im folgenden werden einige schwerwiegende Fehler bei Risikoanalysen dargestellt:

**Fehler bei der Abgrenzung von Risiken:** Überschneidungen zwischen separat identifizierten Risiken werden nicht erkannt und Risiken „doppelt gezählt“.

**Verwechslung von Risiken und sicheren Schäden:** Sicher erwartete und in der Unternehmensplanung bereits erfasste Entwicklungen werden zusätzlich als Risiken eingestuft (z.B. sicherer Verlust eines Großkunden). Solche Ereignisse, die zwar unangenehm, aber sicher sind, stellen definitionsbedingt kein Risiko dar.

**Fehlende Begründung der Risikobewertung:** Obwohl objektive Daten (z.B. Zeitreihen) verfügbar sind, werden subjektive Werte, also Schätzungen, verwendet. Diese subjektiven Daten sind insbesondere dann von geringer Qualität, wenn keine detaillierte und nachvollziehbare Herleitung oder Begründung zur Plausibilitätsprüfung angegeben wird. Schätzungen von Schadenshöhen, die nicht detailliert begründet oder hergeleitet werden, sind für Dritte nicht prüfbar und verstoßen gegen den Transparenzanspruch des Risikomanagements.

Grundsätzlich ist auch die Berücksichtigung subjektiver Schätzungen von Risiken zulässig und nötig, weil ein scheinbarer Verzicht auf die Quantifizierung eines „qualitativen Risikos“ eine (falsche) Quantifizierung mit Null bedeutet.

**Vernachlässigung der Wirkungsdauer von Risiken:** Risiken, die nur einen einmaligen Schaden verursachen können und solche mit langanhaltenden Wirkungen, werden nicht unterschieden.

**Nicht adäquate quantitative Beschreibung des Risikos:** Für jedes Risiko ist zur quantitativen Beschreibung eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung zu wählen. Anstelle der in der Praxis häufig einheit-

lich verwendeten Binomialverteilung (Beschreibung durch „Schadenshöhe“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“) können andere Verteilungen häufig besser geeignet sein, so etwa die Normalverteilung (für hoch aggregierte Risiken, wie z.B. Umsatzschwankungen oder Rohstoffpreisveränderungen). In der Praxis ebenfalls bedeutsam ist die sogenannte Dreiecksverteilung, bei der ein Risiko beschrieben wird durch Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert.

**Fehlende Festlegung eines geeigneten Risikomaßes:** Um die einzelnen Risiken miteinander vergleichen und priorisieren zu können, ist ein einheitliches Risikomaß erforderlich. Die Standardabweichung, die positive wie negative Abweichungen vom Planwert gleich gewichtet, ist dabei nur unter spezifischen Zusatzannahmen (Normalverteilungshypothese) angemessen. In der Praxis werden häufig so genannte „Downside-Risikomaße“ zu verwenden sein, die insbesondere die Konsequenzen möglicher negativer Planabweichungen (z.B. für das Rating) verdeutlichen. Zu diesen gehört der Value-at-Risk (VAR), der den maximal in einer Planungsperiode zu erwartenden Verlust beschreibt, der mit einer vorgegebenen (von den Gläubigern akzeptierten) Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird oder der auf dem ähnlichen Konzept basierende Eigenkapitalbedarf. Ebenfalls zu erwähnen ist der Conditional Value-at-Risk (CVaR), der im Gegensatz zum Value-at-Risk auch Konsequenzen extremer Verluste berücksichtigt und die verschiedenen LPM-Risikomaße (Lower Partial Moments), wie die Shortfall-Wahrscheinlichkeit, der Shortfall-Erwartungswert und die Shortfall-Varianz.

**Vernachlässigung von Abhängigkeiten zwischen den Risiken (Korrelationen):** In der Phase der Risikoaggregation werden die komplexen Wechselwirkungen zwischen den Risiken nicht berücksichtigt. Eine isolierte Betrachtung einzelner Risiken ist grundsätzlich wenig aussagefähig, weil deren Relevanz sich oft erst im Gesamtkontext bewerten lässt.

### Risikoaggregation

Zielsetzung der Risikoaggregation ist die Bestimmung der Gesamtrisikoposition der Unternehmung sowie der relativen Bedeutung der Einzelrisiken. Dabei sind Wechselwirkungen durch Risikosimulationsverfahren zu berücksichtigen. Hierzu werden Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der im Unternehmen genutzten >

Problemfelder			Kein Problem	Teils kritisch	kritisch
1) Risikoidentifikation:	1.1	Fokussierte und hierarchische Systematik zur Risikoidentifikation			
	1.2	Bezug zur Unternehmensstrategie: Bedrohung von Erfolgsfaktoren			
	1.3	Erfassung unsicherer Planannahmen aus Controlling und Planung			
	1.4	Auswertung von Planabweichungen zur Risikoidentifikation			
2) Risikoanalyse / Risikoquantifizierung:	2.1	Klare, überschneidungsfreie Abgrenzung von Risiken			
	2.2	Abgrenzung von Risiken und sicheren Schäden			
	2.3	Begründungen für die Risikobewertung dokumentiert			
	2.4	Berücksichtigung der Wirkungsdauer von Risiken			
	2.5	Quantitative Beschreibung der Risiken durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen (z. B. Normal- oder Dreiecksverteilung)			
	2.6	Geeignetes Risikomaß (z. B. Value-at-Risk) zur Priorisierung von Risiken			
	2.7	Erfassung der Abhängigkeit zwischen wichtigen Risiken (Korrelationen)			
3) Risikoaggregation:	3.1	Aggregation statt Addition der wichtigsten Risiken			
	3.2	Aggregation von Einzelrisiken mit Bezug zur Unternehmensplanung (Monte-Carlo-Simulation)			
	3.3	Berechnung des Gesamtrisikoumfangs (Eigenkapitalbedarf) / Bezug zum Rating und Finanzierungsplanung			
	3.4	Definition eines risikoorientierten Erfolgsmaßstabs (Performancemaß)			
4) Risikobewältigung:	4.1	Betrachtung unterschiedlicher Risikobewältigungsmaßnahmen			
	4.2	Beachtung unternehmerischer Entscheidungsrisiken (Managementrisiken)			
	4.3	Abgrenzung von Kern- und Randrisiken			
	4.4	(Quantitative) Frühwarnungssysteme / Prognoseysteme			
	4.5	Abwägung von Risiken und Ertrag bei Entscheidungen (z. B. Investitionen)			
5) Risikoüberwachung und Gestaltung des Risikomanagementsystems:	5.1	Schwerpunktsetzung bei wichtigen Risiken zur Vermeidung bürokratischen Aufwands			
	5.2	Verbindung mit bestehenden Organisations-, Planungs- und Berichtssystemen (insb. Controlling, BSC, QMS)			
	5.3	Vollständige und verständliche Dokumentation der Prozesse im Risikomanagement			
	5.4	Klare Aufgabenzuordnung im Risikomanagement			
	5.5	Benennung eines Verantwortlichen für das Gesamtsystem			
	5.6	Organisatorische Trennung zwischen Risikomanagement und interner Revision			
	5.7	Einbindung der Mitarbeiter ins Risikomanagement / Risikokultur			
	5.8	Festlegen von Risikopolitik und Limitsystem			

**Ratschläge zu Problemfeldern des Risikomanagementsystems.**

Planungsmodelle integriert und mögliche risikobedingte Zukunftsszenarien des Unternehmens berechnet und analysiert. Dieses ermöglicht die Verbindung von Risikomanagement und „traditioneller“ Unternehmensplanung. Hierbei sind die folgenden Fehler zu beobachten:

**Addition von Risiken statt Aggregation:** Hierbei werden die Schadenshöhen verschiedener Risiken einfach addiert. Eine solche Addition von Schadenshöhen einzelner Risiken ist jedoch nur für den völlig unrealistischen Fall angemessen, dass alle denkbaren Risiken des Unternehmens gleichzeitig eintreten. Auch die Addition von Schadenswerten auf ordinalen Skalen („Schadensklassen“, „Tragweite“) führt bei der Risikoaggregation zu falschen Resultaten und ist mathematisch unsinnig.

**Aggregation von Einzelrisiken ohne Bezugnahme zur Unternehmensplanung:** Risiken führen letztendlich zu Abweichungen der tatsächlichen und geplanten Unternehmensergebnisse. Für einen ökonomisch sinnvollen Umgang mit Risiken ist es erforderlich, dass die einzelnen Risiken in den Kontext einer Unternehmensplanung gestellt werden. Risikomanagement zielt im Ergebnis darauf ab, die durch die einzelnen Risiken hervorgerufenen Schwankungen der tatsächlichen Werte mittels festgesetzter Planwerte messbar und „managebar“ zu machen.

**Fehlende Berechnung des Gesamtrisikoumfangs:** Der aggregierte Gesamtrisikoumfang gibt an, wie hoch der Eigenkapitalbedarf für das Unternehmen ist, um die ermittelten Risiken zu tragen. Wird eine solche Risikoaggregation und damit eine Berechnung des Eigenkapitals nicht vorgenommen, ist die fundierte Beurteilung einer angemessenen Eigenkapitalausstattung nicht möglich und der Grad der Bestandsgefährdung eines Unternehmens nicht bestimmbar. Eine zentrale Aufgabe des Risikomanagements wird damit nicht gelöst und die Chance vergeben, auf Basis des ermittelten Eigenkapitalbedarfs fundierte Kapitalkosten zu berechnen.

**Fehlende Definition eines risikoorientierten Erfolgsmaßstabs (Performancemaß):** Traditionelle Rentabilitätsmaßstäbe – wie die Eigen- oder Gesamtkapitalrendite – erfassen keine Risikowirkungen. Daher werden eher riskante Aktivitäten mit hohen erwarteten Renditen, aber auch hohen Risiken, durchgeführt. Diese müssen jedoch nicht zwangsläufig einen positiven Effekt auf den Unternehmenswert haben. Ein zentrales Thema des Risikomanagements ist daher die Festlegung eines Erfolgsmaßstabs für unternehmerische Entscheidungen, der (erwartete) Rentabilität und Risiko erfasst – wie beispielsweise der Unternehmenswert, der Economic-Value-Added (EVA) oder Return-on-Risk-adjusted-Capital (RORAC). Im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung (auch bei Impairmenttests) können risiko-

gerechte Kapitalkostensätze basierend auf unternehmensinternen Risiken abgeleitet werden (statt aus Kapitalmarktdaten). Und mehr teures Eigenkapital zur Risikodeckung erfordert höhere Kapitalkosten.

**Risikobewältigung**

Es genügt natürlich nicht, Risiken nur zu analysieren. Es müssen auch geeignete Maßnahmen getroffen werden, die Risikoposition des Unternehmens zu optimieren – nicht jedoch zu minimieren, da dadurch gleichzeitig auf Chancen verzichtet würde. Hierbei werden häufig die folgenden Fehler gemacht:

## Risikobewältigung

**Ausschließliche Betrachtung von Versicherungslösungen:** Der Risikobewältigung können völlig unterschiedliche Strategien dienen: Risikoreduzierung, Risikotransfer (z.B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten), Risiko selbst tragen (und Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotentials: Eigenkapital- und Liquiditätsreserven). Selbst unter den Risikotransfer-Möglichkeiten stellt das Versichern nur einen Weg dar. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Alternative, Risiken über Kapitalmärkte zu transferieren. Welche Risikobewältigungsstrategie die beste ist, kann nicht a priori entschieden werden. Hierzu sind detaillierte Analysen (Berechnung des Wertbeitrags) erforderlich, die leider zu oft unterbleiben.

**Fehlende Beachtung unternehmerischer Entscheidungsrisiken:** Die psychologische Forschung belegt, dass die für den betrieblichen Erfolg maßgeblichen Entscheidungen der Unternehmer und Führungskräfte nicht nur von deren Fachkompetenz und von der Qualität der verfügbaren Informationen abhängt. Nicht selten führen psychologisch bedingte „Denkfallen“ zu bestimmten typischen Fehlentscheidungen und hohen unternehmerischen Risiken.

**Fehlende Abgrenzung von Kern- und Randrisiken:** Kernrisiken sind jene Risiken, die im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Aufbau und der Nutzung von Erfolgspotenzialen stehen und kaum sinnvoll auf Dritte übertragen werden können. Durch den Transfer aller anderen Randrisiken kann ein Unternehmen mehr Risiken beim Aufbau von Erfolgspotenzialen eingehen, ohne das Risikodeckungspotenzial des vorhandenen Eigenkapitals zu überziehen. Eine unterlassene Trennung von Kern- und Randrisiken verhindert die systematische Prüfung, welche

Risiken das Unternehmen selbst tragen kann, soll oder will.

**Fehlende (quantitative) Frühaufklärungssysteme:** Frühwarnsysteme sind eine spezielle Art von Informationssystemen. Diese zielen darauf ab, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse mit Bedeutung für das Unternehmen vorab zu erkennen. Damit schaffen sie die Möglichkeit, diese Entwicklungen durch geeignete präventive Maßnahmen zu antizipieren. Frühwarnsysteme können operativ-quantitativer Natur sein (zum Beispiel ökonomische Umsatzprognoseysteme) oder strategischer Natur (zum Beispiel Balanced Scorecard). Fehlende Frühwarnsysteme haben negative Auswirkungen auf die Zukunftsorientierung des Risikomanagements und letztlich auf die Steuerbarkeit des Unternehmens.

### Risiküberwachung und Gestaltung des Risikomanagementsystems

Wirksames Risikomanagement erfordert dessen vollständige Verankerung in den Geschäftsprozessen des Unternehmens sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter bei der Umsetzung. Die sich ständig ändernden Umweltbedingungen wirken auch auf die Risikosituation des Unternehmens ein. Das Risikomanagementsystem hat daher durch organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert und regelmäßig bewertet werden. Außerdem sind für ein KonTraG-konformes Risikomanagementsystem die Berichtsweg zu Vorstand und Aufsichtsrat respektive Geschäftsführung festzulegen. Die folgenden Fehler sind bei der organisatorischen Gestaltung des Risikomanagementsystems immer wieder zu beobachten:

**Fehlende Schwerpunktsetzung und vermeidlicher bürokratischer Aufwand:** Auch bei der organisatorischen Gestaltung des Risikomanagementsystems gilt der Grundsatz, dass nur dort größere organisatorische Maßnahmen sinnvoll sind, wo auch größere Risiken behandelt werden sollen. Gestützt auf die Daten der Risikoanalyse muss festgelegt werden, welche Risiken eine so große Bedeutung für das Unternehmen haben, dass Arbeitsanweisungen für eine regelmäßige Risikoüberwachung erforderlich sind.

**Fehlende Verbindung mit bestehenden Organisations- und Berichtssystemen:** Risikomanagement wird teilweise als eigenständiges organisatorisches und planerisches System verstanden. So begriffen wird das Risikomanagement auf

wenig Akzeptanz im Unternehmen stoßen und nur unnötigen bürokratischen Aufwand auslösen. Richtig ist es, das Risikomanagement mit den vorhandenen Systemen zu vernetzen. Dieses bedeutet, dass beispielsweise die Informationen aus dem Controlling (etwa unsichere Planannahmen) oder aus dem Qualitätsmanagement (z.B. aus FMEA) genutzt werden.

**Mangelhafte Dokumentation im Risikomanagement:** Ein nachvollziehbares Risikomanagementsystem benötigt eine ordentliche, für Dritte (zum Beispiel Wirtschaftsprüfer) verständliche Dokumentation. Zudem müssen auch alle Erkenntnisse des Risikomanagements (zum Beispiel über Veränderungen bei bestimmten Risiken) sinnvoll und möglichst einheitlich aufbereitet, dokumentiert und an die Entscheidungsträger weitergeleitet werden.

**Unklare Aufgabenzuordnung und Fehlen eines Verantwortlichen:** Für alle maßgeblichen Risiken, die regelmäßig zu überwachen sind, sollte ein Verantwortlicher („RiskOwner“) eindeutig benannt werden. Nur so ist Gewähr gegeben, dass das Risiko im gewünschten Umfang betrachtet wird. Zudem muss geklärt sein, welche Stelle die Gesamtverantwortung für das Risikomanagementsystem trägt. Dieser muss über ausreichende Kompetenzen sowie Reputation im Unternehmen verfügen, damit seine Aussagen den nötigen Stellenwert erhalten.

**Fehlende organisatorische Trennung zwischen Risikomanagement und Interner Revision:** Spätestens nach der Phase des Aufbaus sollten Risikomanagementsystem und interne Revision getrennt werden. Nur so wird sichergestellt, dass das Risikomanagement durch eine neutrale Stelle bezüglich seiner Arbeitsweise und seiner Effizienz geprüft werden kann.

**Unbefriedigende Einbindung der Mitarbeiter ins Risikomanagement:** Nicht selten existiert ein Risikomanagementsystem nur auf dem Papier. Die Mitarbeiter – oft einschließlich der Führungskräfte – engagieren sich nicht für das Risikomanagement und sehen dessen Bedeutung als unwesentlich an. Besonders kritisch ist, wenn Mitarbeiter entweder aus Angst keine betriebsnotwendigen Risiken eingehen wollen, oder umgekehrt keine ausreichende Sorgfalt bei risikobehafteten Aktivitäten zeigen (Defizite in der Risikokultur).

**Fehlende Risikopolitik und Limitsysteme:** Die Risikopolitik stellt den Teil der Unternehmensstrategie dar, der explizit Aussagen zur Risikobereitschaft und zum Umgang mit Risiken trifft. Sie setzt

damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau des Risikomanagementsystems. Die Risikopolitik hat insbesondere Aussagen zu treffen zu Entscheidungskriterien, die ein Abwägen von Rendite und Risiko erlauben, der Obergrenze für den Gesamtumfang der Risiken, der Aufteilung der Risiken in Kern- und Randrisiken sowie Limits für einzelne Risiken. Ohne eine fixierte Risikopolitik fehlt der Orientierungsrahmen zum Umgang mit Risiken.

### Zusammenfassung

In sämtlichen Phasen eines Risikomanagementprojektes gibt es schwerwiegende methodische Gefahrenquellen. Diese können dazu führen, dass Risikomanagement in der Praxis trotz massiven Einsatzes an Zeit- und Mitarbeiterressourcen keinen befriedigenden Erfolg zeigt und oft die in es gesetzten Erwartungen nicht erfüllt. Anzustreben ist, dass das Risikomanagement Aussagen liefert über den Gesamtrisikoumfang (Eigenkapitalbedarf), die Berechnung risikogerechter Kapitalkostensätze unterstützt und letztlich damit eine Abwägung von erwarteten Erträgen und Risiken bei wichtigen Entscheidungen unterstützt.

Bei einem leistungsfähigen Risikomanagement kann zudem insbesondere der größte Teil der eingetretenen Planabweichungen, etwa beim Umsatz und dem Ergebnis, auf bereits im Vorhinein bekannte Risiken zurückgeführt werden. Dies ist ein ultimativer Praxistest für das Risikomanagement. Wenn das Unternehmen diesen Test nicht besteht, ist die ökonomische Leistungsfähigkeit des Risikomanagements in Frage zu stellen. Die Fähigkeiten des Unternehmens zur Beherrschung der Unwägbarkeiten der Zukunft können in diesem Fall noch verbessert werden. Die Checkliste in diesem Text zeigt diese Ansatzpunkte. ■

### Literatur

- [1] Gleißner, W. (2006), Risikomaße und Bewertung: Teil 1: Grundlagen - Entscheidungen unter Unsicherheit und Erwartungsnutzentheorie, in: Risikomanager, 12/2006, S. 1-11, Teil 2: Downside-Risikomaße - Risikomaße, Safety-First-Ansätze und Portfoliooptimierung, in: Risikomanager, 13/2006, S. 17-23, Teil 3: Kapitalmarktmodelle - Alternative Risikomaße und Unvollkommenheit des Kapitalmarkts, in: Risikomanager, 14/2006, S. 14-20.
- [2] Gleißner W. / Romeike F. (2005), Risikomanagement - Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Haufe Verlag.

Weiterführende Infos auf [www.Sul24.net](http://www.Sul24.net)

more @ click SIK07205