

Veröffentlicht in  
Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel  
(Hrsg. Werner Gleißner/Günter Meier)  
2001

“Ratschläge für ein leistungsfähiges Risiko-Management -  
eine Checkliste“  
S. 253-266

Mit freundlicher Genehmigung des  
Gabler Verlag, Wiesbaden  
([www.gabler.de](http://www.gabler.de))

---

# Ratschläge für ein leistungsfähiges Risiko-Management – eine Checkliste

Werner Gleißner

Seit Inkrafttreten des KonTraG im Mai 1998 gibt es umfangreiche Erfahrungen über die Risikoanalyse sowie die Einführung von Risiko-Managementsystemen in börsennotierten Aktiengesellschaften. Es hat sich hier insbesondere gezeigt, dass die meisten Unternehmen – erfreulicherweise – die Pflicht, das KonTraG mit der Kür einer Verbesserung der ökonomischen Planung durch die neuen Informationen aus dem Risiko-Management verbinden wollen. Das Risiko-Management ist in dieser Weise sicherlich – und auch das zeigen die Erfahrungen – sehr gut geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern und die Basis für eine wertorientierte Unternehmensführung auszubauen.

Gerade die Unternehmen, die jedoch mehr erreichen wollen als die Erfüllung der formalen Pflichten des KonTraG, die im IDW-Prüfungsstandard (PS 340) konkretisiert worden sind, sollten jedoch darauf achten, dass bei Risikoanalyse und organisatorischer Gestaltung des Risiko-Managementsystems mit möglichst hoher Effizienz vorgegangen wird. In der Praxis häufig erprobte methodische Ansätze, die – wie die RMCE-Methodik – alle Phasen von der Risikoanalyse über die Risikoaggregation und die Risikobewältigung bis hin zur organisatorischen Gestaltung eines Risiko-Managementsystems umfassen, zeigen, dass mit einem solchen fundierten und fokussierten Konzept in kurzer Zeit ein ökonomisch wertvolles Risiko-Managementsystem aufgebaut werden kann. Auf Grund vielfach fehlender Erfahrung in der Vergangenheit haben sich jedoch auch viele Fälle gezeigt, in denen Unternehmen – durchaus auch mit Unterstützung von Beratern – sich unnötig schwer beim Aufbauen eines Risiko-Managementsystems getan haben und immer noch tun. Vielfach ist die anfängliche Euphorie über die Möglichkeiten des Risiko-Managements in Resignation umgeschlagen, weil trotz hohem Aufwand und einer Vielzahl von erhobenen Daten über Risiken sinnvolle Entscheidungsgrundlagen für die Unternehmensführung nicht entstanden sind. Wir haben die Erfahrungen vieler Unternehmen, die sich nach eigenen ersten Erfahrungen telefonisch oder im Rahmen von Seminaren und Workshops an uns gewendet haben, ausgewertet und daraus das folgende Profil von Ratschlägen erarbeitet, das dazu beitragen soll, Risiko-Management möglichst effizient zu betreiben. Insbesondere sollten die folgenden, checklistenartig zusammengefassten – nach Phasen des Risiko-Managementprozesses gruppierten – wesentlichen Fehler vermieden werden (siehe Tabelle 1).

## **A) Risikoidentifikation**

Die Risikoidentifikation stellt den ersten Schritt eines Risiko-Managementprojektes dar. Dieser Phase obliegt es zunächst die – auch vom KonTraG geforderte – systematische Identifikation aller auf das Unternehmen einwirkenden Risiken, insbesondere der be-

standsgefährdenden Risiken.<sup>1</sup> Dabei sind folgende Risikofelder zu betrachten: strategische Risiken, Marktrisiken, Finanzmarktrisiken, rechtliche und politische Risiken, Risiken aus Corporate Governance sowie Leistungsrisiken aus der primären Wertschöpfungskette und den Unterstützungsfunktionen.

#### A1. 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. Zum einen ist die Gefahr relativ groß, dass man von den Mitarbeitern diejenigen Informationen bekommt die gerade besonders aktuell sind, nicht aber unbedingt jene, die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Hier spielt eine große Anzahl auch psychologisch bedingter Fehleinschätzungen. Insbesondere führt dieses Verfahren zwangsläufig dazu, dass man ganz ähnliche Risiken in unterschiedlichster Formulierung erhält. Die Anzahl der Risiken ist groß und kaum mehr zu bearbeiten. Die nach der Identifikationsphase verfügbaren „Datenberge“, die bei der Verdichtung der Vielzahl einzelner Informationen entstehen, führen bei vielen Unternehmen oft schon zum Scheitern des gesamten Projektes. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur sehr viel Arbeitszeit bei diesem Ansatz verbraucht wird, sondern noch nicht einmal gewährleistet ist, dass man die tatsächlich maßgeblichen Risiken identifiziert hat. Diesem Vorgehen fehlt eine transparente Systematik, die dazu führt, dass die tatsächlich maßgeblichen Risiken aufgedeckt werden.

Eine leistungsfähige Risikoidentifikation sollte daher durch eine klare Fokussierung des Vorgehens gekennzeichnet sein. In einem Unternehmen müssen zunächst durch vorbereitende Analysen diejenigen Risikofelder identifiziert werden, bei denen die größten Risiken zu erwarten sind. Außerdem ist bekannt, dass Unternehmen mit bestimmten Unternehmenscharakteristika oder bestimmten Umfeldsituationen (z. B. Marktbedingungen) immer wieder ähnliche Risikoprofile aufweisen, was es nahe liegend erscheinen lässt, sich diese typischen Risikofelder besonders intensiv anzusehen. So ist es beispielsweise zu erwarten, dass sich bei einem Anlagebauunternehmen erhebliche Risiken im Bereich der Projektkalkulation verbergen werden. Daher sollte die Projektkalkulation wesentlich intensiver durchleuchtet werden als andere Risikofelder. Hilfreich für eine strukturierte, fokussierte Risikoidentifikation ist es, geeignete Abbruchkriterien zu finden, mit denen entschieden wird, ob ein Risikofeld noch weiter zu durchleuchten ist.

#### A2. Fehlender Bezug zur Unternehmensstrategie und den Erfolgsfaktoren

Ein erheblicher Schwachpunkt der Risikoidentifikation ist das Fehlen eines klaren strategischen Bezuges, der systematisch ableitet, welche Risiken die maßgeblichen strategischen Ziele gefährden. Grundsätzlich sind die schwerwiegendsten Risiken eines Unternehmens diejenigen, die zu einer Verfehlung der strategischen Ziele führen können. Dazu gehören beispielsweise alle Arten von Bedrohungen zentraler Erfolgsfaktoren – wie bei-

spielsweise der Kernkompetenzen. Aus diesem Grund ist jede Risikoidentifikation, die nicht explizit die Ziele des Unternehmens, sowie seine Erfolgsfaktoren betrachtet – und damit letztendlich keinen Kontext zur Unternehmensstrategie herstellt – keinesfalls ausreichend. Eine Risikoidentifikation ohne Bezug zur Strategie riskiert die wirklich bestandsgefährdenden Risiken zu übersehen. Nicht vergessen werden darf nämlich, dass wirkliche Bestandsgefährdungen – wie die Insolvenzstatistiken zeigen – in der Regel nicht von Betriebsunfällen, Bränden oder „Derivate-Unglücken“ ausgelöst werden, sondern dadurch, dass die Unternehmensstrategie in zentralen Punkten scheitert, beispielsweise weil Marktentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt werden oder Risiken in einem Umfang eingegangen werden, der nicht durch verfügbares Eigenkapital – als Risikopuffer – abgefangen werden kann.

#### A3. Fehlender Einsatz von Fachexperten bei der Risikoidentifikation

Risikoidentifikationen dürfen keinesfalls nur als Brain-Storming-Veranstaltungen missverstanden werden. Eine fundierte und objektive Risikoidentifikation erfordert, dass

- neutrale Fachexperten eingesetzt werden (z. B. unternehmensexterne Berater), die zugleich
- das entsprechende Fach-Know-how haben, ein bestimmtes Spezialgebiet (sei es die Projektkalkulation, der Derivate-Einsatz oder ein Fertigungsprozess) beurteilen zu können.

Grundsätzlich ist hier anzustreben, dass die bei der Risikoidentifikationen eingesetzten Fachleute unabhängig von dem zu identifizierenden Risikobereich sind und ein Fachwissen haben, welches dem der dort tätigen Mitarbeiter möglichst ebenbürtig ist.

### B) Risikoanalyse/Risikoquantifizierung

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

#### B1. Fehlen einer einheitlichen Risikobewertungseinheit für die Risiken

Es wird keine einheitliche Risikobewertungseinheit (z. B. Ertrag) zugrunde gelegt, sondern es werden beispielsweise einmal Umsatz- und ein anderes Mal Ertragsgrößen als Maßzahl eines Risikos betrachtet.

#### B2. Fehlende Begründung der Risikobewertung

Es werden subjektive Werte – also Schätzungen – verwendet, obwohl objektive Daten (z. B. Zeitreihen) verfügbar sind. Subjektive Daten sind von geringer Qualität, insbesondere, wenn keine detaillierte und nachvollziehbare Herleitung/Begründung zur Plausibilitätsprüfung angegeben wird. Es ist ein grundsätzliches Problem, wenn die Bewertung von

Risiken nicht begründet bzw. die Begründung nicht dokumentiert wird. Schätzungen von Schadenshöhen, die nicht detailliert begründet (hergeleitet) werden, sind für Dritte nicht nachvollziehbar und somit nicht transparent. Eine fehlende Begründung der Bewertung maßgeblicher Risiken verstößt somit gegen den Transparenzanspruch des Risiko-Managements.

### B3. Addition von Schadenswerten auf Ordinalskalen

Die Addition von Schadenswerten auf ordinalen Skalen („Schadensklassen“, „Tragweite“) führt bei der Risikoaggregation zu falschen Resultaten und ist mathematisch unsinnig.

### B4. 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.

### B5. Vernachlässigung der Wirkungsdauer von Risiken

Die Wirkungsdauer eines möglichen Schadensfalls wird vernachlässigt: Risiken, die nur einen einmaligen Schaden verursachen können und solche mit langanhaltenden Wirkungen werden nicht unterschieden. Häufig wird bei der Bewertung von Risiken nicht explizit fixiert, auf welchen Zeitraum (ein Jahr? fünf Jahre?) sich die Schadenshöhen beziehen.

### B6. Unreflektierte Verwendung einer binomialen Schadensverteilung mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe

Grundsätzlich wird nur eine „digitale“ Schadensverteilung – der Schaden hat also beim Eintreten annahmegemäß immer den gleichen Umfang – unterstellt, d. h., ein Risiko wird grundsätzlich mittels Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschrieben. Dies ist bei manchen Risiken, wie z. B. unerwarteten Umsatzrückgängen, offensichtlich realitätsfern. Absatzmengenabweichungen können – mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit – einen Umfang von 1 Prozent, 2 Prozent, 3 Prozent usw. haben und sind oft besser durch eine Normalverteilung zu beschreiben.

### B7. Fehler bei der Abgrenzung von Risiken

Überschneidungen zwischen separat identifizierten Risiken werden nicht erkannt und Risiken damit „doppelt gezählt“.

### B8. Vernachlässigung von kleinen Schäden mit hoher Frequenz

„Kleinschäden“, die aber in der Summe eine hohe Bedeutung haben, werden tendenziell im Vergleich zu seltenen „schrecklich“ erscheinenden, katastrophentypischen Risiken vernach-

lässigt. Ebenfalls oft übersehen werden sehr gravierende, aber unspektakuläre Risiken, wie unerwartete Zinsänderungen.

### B9. Vernachlässigung von Abhängigkeiten zwischen den Risiken (Korrelationen)

In der Phase der Risikoaggregation werden oft die komplexen Wechselwirkungen zwischen den Risiken nicht berücksichtigt. Dies ist methodisch falsch, da eine isolierte Betrachtung einzelner Risiken grundsätzlich wenig aussagefähig ist, weil kumulative und kompensatorische Wechselwirkungen, die in der Risikoanalyse zu erforschen sind, den Gesamtumfang beeinflussen.

### B10. Risikoanalyse auf Basis Erwartungswerten

Bei der Risikoanalyse werden einseitig entweder nur „Schadenserwartungswerte“ oder „Höchstschäden“ betrachtet: beides ist nur eine unvollständige Information über die Charakteristika eines Risikos und kann zu Fehleinschätzungen führen. Der Erwartungswert zeigt lediglich die mittlere Ergebnisbelastung aus einem Risiko und gerade nicht die für das Risikomanagement wesentlichen „extremen“ Abweichungen von der Normalsituation.

## C) Risikoaggregation

Zielsetzung der Risikoaggregation ist die Bestimmung der Gesamtrisikoposition („Risk-exposure“) der Unternehmung sowie der relativen Bedeutung der Einzelrisiken. Dabei sind Wechselwirkungen durch Risikosimulationsverfahren – explizit zu berücksichtigen. Hierzu werden Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der im Unternehmen genutzten Planungsmodelle (z. B. Plan-G & V oder Unternehmenswert-Modell integriert, was die Verbindung von Risiko-Management und „traditioneller“ Unternehmensplanung ermöglicht.<sup>2</sup>

### C1. Addition von Risiken statt Aggregation

Die Schadenshöhen verschiedener Risiken werden einfach addiert. Dieses Verfahren ist natürlich kein adäquates Aggregationsverfahren, weil die Addition von Schadenshöhen einzelner Risiken nur angemessen ist, wenn deren Korrelation eins ist. Der durch Addition aller Einzelschäden von Risiken berechnete Gesamtschadenswert ist nur für den – völlig unrealistischen – Fall von Bedeutung, dass alle denkbaren Risiken des Unternehmens gleichzeitig eintreten.

### C2. Aggregation von Einzelrisiken ohne Bezugnahme zur Unternehmensplanung

Letztendlich führen Risiken zu Abweichungen der tatsächlichen und geplanten Unternehmensergebnisse. Für einen ökonomisch sinnvollen Umgang mit Risiken ist es daher erforderlich, dass die einzelnen Risiken in den Kontext einer Unternehmensplanung gestellt werden. Risiko-Management zielt darauf ab, die durch die einzelnen Risiken hervorgerufenen Schwankungen der tatsächlichen Werte um die festgesetzten Planwerte kalkulierbar und managebar zu machen.

### C3. Fehlende Berechnung des Gesamtrisikoumfangs

Der aggregierte Gesamtrisikoumfang – beispielsweise ausgedrückt als Value-at-Risk – gibt an, bis zu welchem Umfang (bei einem festgelegten Wahrscheinlichkeitsniveau) Abweichungen von dem erwartetem Niveau (beispielsweise) des Gewinnes realistisch sind und welcher Bedarf an Eigenkapital für die Abdeckung möglicher Verluste damit besteht. Wird eine solche Risikoaggregation und damit eine Berechnung des Eigenkapitalbedarfs nicht vorgenommen, ist eine fundierte Beurteilung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung offensichtlich nicht möglich. Damit ist der Grad der Bestandsgefährdung eines Unternehmens nicht bestimmbar. Eine zentrale Aufgabe des Risiko-Managements wird damit nicht gelöst. Zudem wird die Chance vergeben, auf Basis des ermittelten Eigenkapitalbedarfs fundierte Kapitalkosten zu berechnen, die wiederum in jeden wertorientierten Steuerungsansatz einfließen.

### C4. Fehlende Definition eines risikoorientierten Erfolgsmaßstabs

Traditionelle Rentabilitätsmaßstäbe – wie die Eigen- oder Gesamtkapitalrendite – erfassen keine Risikowirkungen. Daher werden eher riskante Aktivitäten mit hohen erwarteten Renditen – aber eben auch hohen Risiken – durchgeführt, die durchaus nicht zwangsläufig einen positiven Effekt auf den Unternehmenswert haben müssen. Ein zentrales Thema des Risiko-Managements ist daher die Festlegung eines Erfolgsmaßstabs für unternehmerische Entscheidungen, der Rentabilität und Risiko erfasst, wie z. B. der Unternehmenswert, der Economic-Value-Added (EVA) oder der Return-on-Risk-adjusted-Capital Employed (RoRACE).

## D) Risikobewältigung

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

### D1. Ausschließliche Betrachtung von Versicherungslösungen

Zur Risikobewältigung können völlig unterschiedliche Strategien verfolgt werden, die sämtlich als deklare Alternative betrachtet werden sollten:

- ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos;
- wirkungsorientierte Minderung der möglichen Schadenshöhe;
- Überwälzen von Risiken (z. B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten);
- Risiko selbst tragen (und Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotenzials, in der Regel in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven).

Selbst unter den Risiko-Transfer-Möglichkeiten stellt das Versichern nur einen Weg dar. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Alternative, Risiken über Kapitalmärkte zu transfe-

rieren. Welche Risikobewältigungsstrategie die Beste ist, kann nicht a priori entschieden werden. Hierzu sind detaillierte Analysen erforderlich, die leider zu oft unterbleiben (vgl. Checkliste zur Risikobewältigung am Ende des Kapitels).

### D2. Vernachlässigung von Diversifikationseffekten zwischen Risiken

Häufig wird bei der Risikobewältigung versucht, gezielt Maßnahmen für die Beherrschung einzelner Risiken zu erarbeiten. Da hierbei risikomindernde Diversifikationseffekte zwischen Risiken („Portfolioeffekt“) vernachlässigt werden, ist dies im Allgemeinen zu „teuer“. Beispielsweise ist es oft wesentlich günstiger eine kombinierte Versicherungslösung für Feuer und Haftpflicht zu realisieren, als beide getrennt abzuschließen.

### D3. Aufbau von Kontrollsystemen statt geeigneter Anreizsysteme

Der Aufbau von bürokratischen Kontrollsystemen kann oft unterbleiben, wenn es durch geeignete Anreizsysteme (z. B. Prämien) gelingt, die Interessen der Mitarbeiter mit den Unternehmensinteressen abzustimmen und so Risiken zu vermeiden.

### D4. Fehlende Beachtung unternehmerischer Entscheidungsrisiken

Die psychologische Forschung belegt, dass die für den betrieblichen Erfolg – und natürlich auch die Risikosituation – maßgeblichen Entscheidungen von Unternehmern und Führungskräften nicht nur von Fach- bzw. Methodenkompetenz sowie der Qualität der verfügbaren Informationen abhängen. Psychologisch bedingte „Denkfallen“ führen zu bestimmten typischen Fehlentscheidungen und hohen unternehmerischen Risiken. Piattelli-Palmanini (1997, Die Illusion zu wissen, S. 104 ff) nennt auszugsweise die folgenden „Hauptsünden“ bei Entscheidungen:

- *Selbstüberschätzung*: Dem eigenen Selbstbewusstsein sollte man kritisch gegenüberstehen, weil gerade dann, wenn man sich besonders sicher fühlt, oft gravierende Fehler gemacht werden.
- *Magisches Denken*: Ein Mensch versucht tendenziell mit immer neuen – auch falschen – Begründungen (ad hoc Annahmen) eine Gesetzmäßigkeit zu verteidigen, von der er einmal überzeugt ist.
- *Nachträgliches Besserwissen*: Menschen sind im Nachhinein davon überzeugt, dass sie ein eingetretenes Geschehen vorausgesehen hätten.
- *Ankereffekt*: Ein intuitives erstes Urteil wird – auch bei später völlig widersprechenden Informationen – kaum mehr vollständig revidiert.
- *Eingängigkeit*: Menschen halten Ereignisse häufig für wahrscheinlicher, wenn sie sich diese besser vorstellen können oder stark mit Emotionen verbunden sind.
- *Blindheit für Wahrscheinlichkeiten*: Wahrscheinlichkeitsschätzungen von Menschen sind sehr oft vollkommen falsch. Beispielsweise können Sie kaum mit „bedingten Wahrscheinlichkeiten“ umgehen.

- *Beeinflussbarkeit durch „Szenarien“*: Wahrscheinlichkeitseinschätzungen werden durch die Darstellung der zugehörigen Szenarien beeinflusst. Eine überzeugende und anschauliche Darstellung wird als wahrscheinlicher empfunden („Framing“).

Bei wichtigen Entscheidungen lassen sich viele potentielle Fehler durch eine Systematisierung und methodische Untermauerung von Entscheidungsabläufen vermeiden. Dies reduziert unternehmerische Entscheidungs- und Führungsrisiken („Managementrisiken“). Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass Entscheidungsprozesse für wichtige Entscheidungen präzisiert, die jeweiligen Ziele operationalisiert und der erforderliche Informationsbedarf explizit festgehalten wird<sup>3</sup>.

#### D5. Fehlende Abgrenzung von Kern- und Randrisiken

Die Risiken, die im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Aufbau bzw. der Nutzung von Erfolgspotentialen stehen und kaum sinnvoll auf Dritte übertragen werden können, werden als *Kernrisiken* bezeichnet. Ein Unternehmen hat durch den Transfer aller anderen „peripheren Risiken“ (*Randrisiken*) den Vorteil, dass es mehr Risiken beim Aufbau von Erfolgspotentialen eingehen kann, ohne das Risikodeckungspotential des vorhandenen Eigenkapitals zu überziehen. Eine unterlassene Trennung von Kern- und Randrisiken führt dazu, dass nicht systematisch erarbeitet werden kann, welche Risiken das Unternehmen aus der strategischen Perspektive überhaupt selbst tragen soll.

#### D6. Fehlende (quantitative) Frühaufklärungssysteme

Fehlende Frühwarnsysteme haben negative Auswirkungen auf die Zukunftsorientierung des Risiko-Managements und letztlich die Steuerbarkeit des Unternehmens. Frühwarnsysteme (Frühaufklärungssysteme) sind eine spezielle Art von Informationssystemen, die darauf abzielen, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse mit Bedeutung für das Unternehmen vorab zu erkennen, also Prognosen zu erstellen. Damit schaffen sie die Möglichkeit, diese Entwicklungen durch geeignete präventive Maßnahmen zu antizipieren. Frühwarnsysteme können operativer-quantitativer Natur sein (z. B. ökonomische Umsatzprognosesysteme) oder qualitativ-strategischer (z. B. Balanced Scorecard) sein.

### E) Die organisatorische Gestaltung des Risiko-Managementsystems

Wirksames Risiko-Management erfordert dessen Verankerung in die Geschäftsprozesse des Unternehmens, sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter bei der Umsetzung. Die sich ständig ändernden Umweltbedingungen wirken auch auf die Risikosituation des Unternehmens ein. Das Risiko-Managementsystem hat daher durch organisatorische Regelungen – insbesondere eine klare Verantwortungszuordnung – sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert und regelmäßig bewertet werden. Außerdem sind für ein KonTraG-konformes Risiko-Managementsystem die Berichtswege zu Vorstand und Aufsichtsrat bzw. Geschäftsführung festzulegen.

#### E1. Fehlende Schwerpunktsetzung und vermeidlicher bürokratischer Aufwand

Zu bürokratische Risikomanagementsysteme finden keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Auch bei der organisatorischen Gestaltung des Risiko-Managementsystems gilt der Grundsatz, dass nur dort größere organisatorische Maßnahmen sinnvoll sind, wo auch größere Risiken zu behandeln sind. Gestützt auf die Daten der Risikoanalyse und die anschließende Risikoaggregation sollte klar festgelegt werden, welche Risiken eine so große Bedeutung für das Unternehmen haben, dass Arbeitsanweisungen für eine regelmäßige Risikoüberwachung erforderlich sind. An allen anderen Stellen sollte ein unnötiger und die Akzeptanz des Risiko-Management insgesamt gefährdende bürokratische Regelungsdruck vermieden werden.

#### E2. Fehlende Integration in bestehende Organisations-, Planungs- und Berichtssysteme

Risiko-Management wird teilweise als eigenständiges organisatorisches und planerisches System verstanden. So begriffen wird das Risiko-Management auf wenig Akzeptanz im Unternehmen stoßen und nur unnötigen bürokratischen Aufwand auslösen. Richtig ist es, das Risiko-Management soweit möglich mit den vorhandenen Systemen zu vernetzen. Dies bedeutet, dass beispielsweise die Informationen des Risiko-Managements in die Unternehmensplanung mit einfließen. Umgekehrt sind schon vorhandene Daten der Unternehmensplanung selbstverständlich auch dem Risiko-Management zur Verfügung zu stellen. Auch bei der organisatorischen Gestaltung der Risikoüberwachung sollten so weit wie möglich vorhandene Berichtssysteme und organisatorische Systeme genutzt werden. Beispielsweise können wesentliche Teile des Risiko-Managements bei den technischen Risiken mit dem Qualitätsmanagementsystem verbunden werden. Es hat sich beispielsweise gezeigt, dass eine FMEA, die im Qualitätsmanagement selbstverständlich ist, mit geringen Modifikationen zugleich als Instrument für das Risiko-Management eingesetzt werden kann. Auch Budgetierungssitzungen, Geschäftsleitungssitzungen etc. können mit einigen zusätzlichen Informationen und Hilfsmitteln leicht zum Zwecke des Risiko-Managements genutzt werden. Nach unserer Erfahrung ist der organisatorische Mehraufwand für ein Risiko-Managementsystem, das eng mit den vorhandenen Systemen vernetzt ist, relativ gering.

#### E3. Mangelhafte Dokumentation im Risiko-Management

Eine fehlende Dokumentation beeinträchtigt die Transparenz des Risikomanagements. Ein nachvollziehbares Risiko-Managementsystem benötigt eine ordentliche, für Dritte (z. B. Wirtschaftsprüfer) verständliche Dokumentation. Zudem müssen auch alle Erkenntnisse des Risiko-Managements (z. B. über Veränderungen bei bestimmten Risiken) sinnvoll und möglichst einheitlich aufbereitet, dokumentiert und an die Entscheidungsträger weitergeleitet werden. Insbesondere die Berichtswege müssen geklärt sein. Selbst in Unternehmen, die sich durch einen disziplinierten und verantwortungsbewussten Umgang mit Risiken auszeichnen, gibt es gerade hier noch Defizite. Es fehlt eine risikübergreifende einheitliche Systematik der Risikobeschreibung sowie ein zusammenfassender „Risikobericht“ für Geschäftsführung oder Vorstand, der schnell und standardisiert über alle maßgeblichen Risiken informiert und so die im Unternehmen verteilten Risikoinformationen zusammenfasst.

*E4. Unklare Aufgabenzuordnung im Risiko-Management und Fehlen eines Verantwortlichen für das Gesamtsystem*

Für alle maßgeblichen Risiken, die regelmäßig zu überwachen sind, sollte ein Verantwortlicher („Risk-Owner“) eindeutig benannt werden. Nur so ist Gewähr gegeben, dass das Risiko tatsächlich im gewünschten Umfang betrachtet wird. Zudem muss geklärt sein, welche Stelle (Risikomanager oder Risikocontroller) die Gesamtverantwortung für das Risiko-Managementsystem trägt. Dieser muss über ausreichende Kompetenzen sowie Reputation im Unternehmen verfügen, damit seine Aussagen den nötigen Stellenwert erhalten.

*E5. Fehlende organisatorische Trennung zwischen Risiko-Management und interner Revision*

Spätestens nach der Phase des Aufbaus sollte das Risiko-Managementsystem und die interne Revision getrennt werden. Nur so wird sichergestellt, dass das Risiko-Management – wie jedes andere Organisationssystem im Unternehmen – auch durch eine neutrale Stelle bezüglich seiner Funktionsfähigkeit und insbesondere auch seiner Effizienz geprüft werden kann.

*E6. Unbefriedigende Einbindung der Mitarbeiter ins Risikomanagement*

Nicht selten existiert ein Risiko-Managementsystem (RMS) nur auf dem Papier. Die Mitarbeiter – oft einschließlich der Führungskräfte – engagieren sich nicht für das Risiko-Management und sehen in diesem System lediglich eine notwendige Pflicht an. Neben Kommunikationsproblemen schon beim Aufbau des Risiko-Managementsystems, sind oft Schwächen in dessen Organisation (z. B. zu viel Bürokratie) Ursache für diese Haltung. Besonders kritisch wird die Situation, wenn – unabhängig vom formalen Risiko-Managementsystem – Mitarbeiter entweder aus Angst keine betriebsnotwendigen Risiken eingehen wollen, oder – umgekehrt – keine ausreichender Sorgfalt bei risikobehafteten Aktivitäten zeigen (Defizite in der Risikokultur).

*E7. Fehlende Risikopolitik und Limitsysteme*

Die Risikopolitik stellt den Teil der Unternehmensstrategie dar, der explizit Aussagen zu Risikobereitschaft und Umgang mit Risiken trifft. Sie setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau des Risiko-Managementsystems. Die Risikopolitik hat insbesondere Aussagen zu treffen zu

- Entscheidungskriterien, die ein Abwägen von Rendite und Risiko erlauben;
- der Obergrenze für den Gesamtumfang der Risiken bzw. zur erforderlichen Eigenkapitalausstattung;
- der Aufteilung der Risiken in Kern- und Randrisiken;
- Limiten für einzelne Risiken.

Ohne eine fixierte Risikopolitik fehlt der Orientierungsrahmen beim Umgang mit Risiken.

Tabelle 1: Checkliste Problemfelder des Risiko-Managementsystems (RMS)

Problemfeld	Kein Problem	Teils kritisch	Kritisch
<b>A) Risikoidentifikation</b>			
Keine fokussierte, hierarchische Systematik zur Risikoidentifikation			
Fehlender Bezug zur Unternehmensstrategie und den Erfolgsfaktoren			
Fehlender Einsatz von Fachexperten bei der Risikoanalyse			
<b>B) Risikoanalyse / Risikoquantifizierung</b>			
Fehlen einer einheitlichen Risikobewertungseinheit (Maßzahl) für Risiken			
Unbefriedigende Einbindung der Mitarbeiter ins Risiko-Management			
Addition von Schadenswerten auf Ordinalskalen („Schadensklassen“)			
Verwechslung von Risiken und sicheren Schäden			
Vernachlässigung der Wirkungsdauer von Risiken			
Unreflektierte Verwendung einer binomialen Schadensverteilung			
Fehler bei der Abgrenzung von Risiken			
Vernachlässigung von kleinen Schäden mit hoher Frequenz			
Vernachlässigung von Abhängigkeiten zwischen Risiken (Korrelation)			
Risikoanalyse auf Basis von Erwartungswerten			
<b>C) Risikoaggregation</b>			
Addition von Risiken, statt Aggregation			
Aggregation von Einzelrisiken ohne Bezug zur Unternehmensplanung			
Fehlende Berechnung des Gesamtrisikoumfangs			
Fehlende Definition eines risikoorientierten Erfolgsmaßstabs			

Tabelle 1: Fortsetzung

Problemfeld	Kein Problem	Teils kritisch	Kritisch
<b>D) Risikobewältigung</b>			
Ausschließliche Betrachtung von Versicherungslösungen			
Vernachlässigung von Diversifikationseffekten zwischen Risiken			
Kontrollsysteme statt geeigneter Anreizsysteme			
Fehlende Beachtung von unternehmerischer Entscheidungsrisiken			
Fehlende Abgrenzung von Kern- und Randrisiken			
Fehlende Frühaufklärungssysteme			
<b>E) Organisatorische Gestaltung des Risiko-Managementsystems</b>			
Fehlende Schwerpunktsetzung/vermeidlicher bürokratischer Aufwand			
Unklare Aufgabenzuordnung beim RMS, kein Gesamtverantwortlicher			
mangelhafte Dokumentation des RMS (Risikomappen, Berichte)			
Fehlende Integration in Organisations-, Planungs- und Berichtssysteme			
Fehlende Trennung von Risiko-Management und Interner Revision			
Unbefriedigende Einbindung der Mitarbeiter ins RMS; Risikokultur			
Fehlende Risikopolitik und Risikolimit			

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass schwer wiegende potenzielle Fehlerquellen in sämtlichen Phasen eines Risiko-Managementprojektes bestehen, die dazu führen können, dass Risiko-Managementprojekte in der Praxis trotz massiven Einsatzes an Zeit- und Mitarbeiterressourcen keinen befriedigenden Erfolg zeigen und oft die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen.

Der auf der Grundlage von Unternehmenserfahrungen im Rahmen des Risiko-Managements erarbeitete checklistenartige Katalog von Ratschlägen (siehe Tabelle 1) kann einige Anregungen geben, sowohl künftige als auch laufende Risikomanagementprojekte effektiver zu gestalten. Auch für den Ausbau bestehender Risiko-Managementsysteme kann dieser Katalog Ansatzpunkte aufzeigen, die letztlich alle darauf abzielen, dass der Unternehmensführung bei ihren Entscheidungen fundierte Risiko-Informationen zur Verfügung stehen.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Gleißner, Werner; Füser, Karsten; Meier, Günter: Risiko-Management (KonTraG) – Erste Erfahrungen aus der Praxis, Der Betrieb, 1999
- 2 Vgl. Gleißner, Werner; Meier, Günter: Risiko-Management als integraler Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung, DSWR 1-2/2000, S. 6–9.
- 3 Vgl. Gleißner, Werner: Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler Verlag, 2000, S.167–216. In dem Buch wurden die Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie – einschließlich Ursachen für psychologisch bedingte Abweichungen vom optimalen Verhalten – dargestellt. Als Hilfsmittel zur Reduzierung typischer Managementrisiken, also beim gegebenen Informationsstand eigentlich vermeidbarer Fehlentscheidungen, wird ein praxisbewährtes System betriebswirtschaftlicher „Faustregeln“ aufgebaut.

## Anhang zur Risikobewältigung

Die folgende Aufstellung zeigt beispielhaft **wichtige Ansatzpunkte für die Reduzierung des Unternehmensrisikos**:

### 1. Finanzieller Bereich:

- Erhöhung des Eigenkapitals durch Einlagen der bisherigen Gesellschafter oder neuer Gesellschafter (z. B. auch Kapitalbeteiligungsgesellschaften);
- Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Kreditinstitut;
- langfristige Finanzierung aller langfristig im Unternehmen verbleibender Aktiva;
- Vermeiden von Bürgschaften, Verlustübernahmeverträgen, Darlehen an andere Unternehmen, Wechselrisiken etc.;
- ausreichende Liquiditätsreserven/freie Kreditlinien sind immer sicherzustellen;
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Bestandteile des Anlagevermögens (z. B. Grundstücke) zur Tilgung von Schulden;
- Abbau der Kapitalbindung im Umlaufvermögen (Forderungen aus Lieferung und Leistung, Vorräte) durch eine verbesserte betriebswirtschaftliche Planung und Organisation (Mahnwesen, Lagerhaltungsplanung, Bestellwesen);
- kritische Prüfung vor einer Investition, ob diese tatsächlich *im geplanten Umfang* und *sofort* nötig ist (Branchenvergleichszahlen nutzen);

- Reduzierung des Anteils fixer Kosten durch Reduzierung der Fertigungstiefe und „Outsourcing“ von Randaufgaben (Konzentration auf „Kernkompetenzen“);
- unwiederbringliche Ausgaben („sunk costs“) – wie z. B. Kosten für den Aufbau von Markennamen, sehr unternehmensspezifische Investitionen – sind mit besonderer Sorgfalt zu planen, da diese bei einem Marktaustritt in der Regel verloren sind;
- Schaffung eines ausreichenden Versicherungsschutzes für wesentliche versicherbare Risiken, wie Haftpflichtschäden, Betriebsunterbrechung oder Sachschäden (z. B. bei Naturkatastrophen);
- Absicherung gegenüber Marktpreisschwankungen (z. B. Zinsen, Währungskurse oder Rohstoffpreise) durch Derivate (Optionen, Futures).

## 2. Strategie und Marketing:

- Ausbau von Kernkompetenzen, die nachhaltig von den Wettbewerbern abheben und auf möglichst verschiedenen Märkten wertvoll sind;
- Aufgabe oder Verkauf unrentabler Geschäftsfelder (bzw. von Geschäftsfeldern ohne Wettbewerbsvorteile);
- Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Produkt oder einem Geschäftsfeld;
- Reduzierung der Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten;
- Vermeiden von Preiswettbewerb durch eine wirksame Differenzierung von den Wettbewerbern;
- regelmäßige Marktbeobachtung zur Früherkennung von Änderungen in Kundenwünschen, Technologien oder Konkurrenzverhalten, quantitative Prognosesysteme („Frühwarnsystem“);

## 3. Organisation, Mitarbeiter, Führung, Planung:

- Aufbau eines funktionierenden Führungsinformationssystems;
- regelmäßige Beauftragung eines unabhängigen Unternehmensberaters mit einer kompletten Unternehmensanalyse (Vermeiden von „Betriebsblindheit“);
- Sicherstellen der Vertret- und Ersetzbarkeit jedes Mitarbeiters („Schlüsselpersonenproblem“);
- Aufbau eines dokumentierten Risiko-Managementsystems mit regelmäßigen Risikoberichten für die Unternehmensführung (inklusive internes Kontrollsystem);
- Erstellung und risikoorientierte Analyse fundierter Geschäftspläne;
- organisatorische und funktionale Trennung der Stellen zur Durchführung und zur Überwachung risikosensitiver Tätigkeiten im Unternehmen (z. B. Treasury);
- klare Kompetenz- und Unterschriftenregelungen; „Vier-Augen-Prinzip“;
- Regelungen für die systematische Vorbereitung wichtiger unternehmerischer Entscheidungen.

## IV. Teil: Spezialthemen