Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

8. Nachlieferung / 2003

„Das Risikomanagementsystem der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG (CCE AG) 2000“

S. 1-26

Mit freundlicher Genehmigung des
Kognos Verlag, Augsburg

(www.kognos.de)

11-5 Ernährungsgewerbe

Das Risikomanagementsystem der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG (CCE AG) 2000

Autoren: Jürgen Tegethoff
Dr. Werner Gleißner
Martin Ewen

Inhalt:

Die Ausgangssituation der CCE AG im Jahr 2000

Anforderungen an das Risikomanagement

– Die Intention des Risikomanagementsystems

Aufbau eines Risikomanagementsystems: Projektablauf

– Die Phase „Risikoanalyse“
– Strategische Risiken und Marktrisiken
– Die Marke Coca-Cola
– Operative Risiken
– Die Phase „Risikoaggregation“
– Die Phase „Risikobewältigung“

Grundüberlegungen

Das Risikomanagementsystem der CCE AG

Die Risikopolitik

Weitere Vorgehensweise: Ausbau des Risikomanagementsystems

Die Ausgangssituation der CCE AG im Jahr 2000

Geschäftsfelder der CCE AG

Als größter deutscher Coca-Cola-Konzessionär ist die Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG mit Hauptsitz in Berlin für die Abfüllung und den Vertrieb von Coca-Cola-Markenprodukten in weiten Teilen Deutschlands verantwortlich. Sie repräsentiert insgesamt rund 70 Prozent des Verkaufsvolumens von Coca-Cola-Markenprodukten in Deutschland. Den Verkauf von Coca-Cola-Markenprodukten an Großkunden in Deutschland und deren Betreuung übernimmt im Auftrag der deutschen Coca-Cola-Konzessionäre und der Coca-Cola GmbH, Essen, Tochtergesellschaft der „The Coca-Cola Company“ (TCCC), die Coca-Cola Deutschland Verkauf GmbH & Co. KG, Essen.

Die Geschäftsfelder der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG lassen sich nach folgenden Kriterien unterscheiden:
– Region Ost, West und Süd sowie Verkaufsgebiete innerhalb der Regionen,
– Produktgruppen (z. B. Coca-Cola, Fanta, Sprite, Bonaqa) und
– Packungsgrößen und Packungsarten.

Übersichtsdaten 2000	
Branche	Getränkeherstellung
Tätigkeitsbereiche	Herstellung, Abfüllung und Vertrieb von alkoholfreien Erfrischungsgetränken
Mitarbeiter	9.586 (Vollzeitbeschäftigte, 2000)

Anforderungen an das Risikomanagement

Die Intention des Risikomanagementsystems

Neben einem ökonomisch orientierten Ausbau der Risikomanagementsysteme und der Entwicklung von Rating-Strategien bleibt eine dritte – wahrscheinlich die größte – Herausforderung für das Risikomanagement: Risikomanagement muss als integraler und zentraler Bestandteil jeden unternehmerischen Denkens wahrgenommen werden.

Risikomanagement ist kein formales System

Risikomanagement ist in dieser Hinsicht kein formales System, sondern die Grundhaltung jeglichen unternehmerischen Denkens, also geradezu das Charakteristikum eines Entrepreneurs. Erfolgreiches Unternehmertum lässt sich im Wesentlichen dadurch charakterisieren, dass der Unternehmer genau die richtigen Risiken eingegangen ist (also die Chancen und die damit verbundenen Gefahren richtig abgewogen hat). Erfolgreiche Unternehmer, und dies belegen auch empirische Studien, sind nicht jene, die bereit sind, außergewöhnlich hohe Risiken einzugehen. Erfolgreiche Unternehmer gehen die richtigen Risiken ein, sind also die besten „strategischen Risikomanager“. Aus dieser Perspektive kann man sich nur folgende Zukunft für das Risikomanagement wünschen: Die formalen Risikomanagementsysteme verschwinden und werden vollständig von Controlling, Unternehmensplanung und Reportingsystemen assimiliert, die zukünftig eben nicht mehr nur Planwerte, sondern auch Informationen über den Umfang möglicher Abweichungen von diesen Planwerten verarbeiten und transportieren werden.

Risikomanagement: Aufgabe der Geschäftsführung

Und die Unternehmensführung wird ihre Aufgaben zu einem ganz erheblichen Teil als diejenigen eines strategischen Risikomanagers verstehen, der bei allen grundlegenden Entscheidungen die damit verbundenen Chancen und Gefahren

fundiert gegeneinander abwägt und dann die bei heutigem Informationsstand für die Zukunftssicherung des Unternehmens richtigen Risiken eingeht. Die Zukunft des Risikomanagements ist also eine vollständige Integration in die Steuerungssysteme des Unternehmens und in die Köpfe und Entscheidungsprozesse der Unternehmer.

Definition der Unternehmensziele

Jedem Unternehmer ist bekannt, dass „die Maximierung des Gewinns" nicht alleiniges Unternehmensziel sein darf. Eine kurzfristige Gewinnsteigerung, z. B. durch einen Verzicht auf Investitionen erzielt, reduziert möglicherweise langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und somit die Ertragskraft des Unternehmens. Offensichtlich muss bei jeder unternehmerischen Entscheidung ihre langfristige Wirkung berücksichtigt werden, wobei allerdings heutige Gewinne stärker zu bewerten sind als zukünftige.

Ableitung des Unternehmenswerts: Ertrag und Risiko

Der Wert eines Unternehmens hängt insbesondere von zwei unternehmensspezifischen Faktoren ab: Ertrag und Risiko. Da die Kapitalanleger risikoavers sind, werden sie ein risikoreicheres Unternehmen nur dann so hoch bewerten wie ein risikoärmeres, wenn die Erträge höher sind; höheres Risiko muss „bezahlt" werden. Diese „Erträge" sollten jedoch nicht – wie häufig zu sehen – durch die handels- oder steuerbilanziellen Gewinne spezifiziert werden, weil diese durch bilanzpolitische Maßnahmen manipulierbar sind. Außerdem wird der Investitionsaufwand zur Realisierung der zukünftigen Erträge nicht berücksichtigt.

Teilaufgaben des Risikomanagements

Dem Risikomanagement obliegt die Handhabung aller Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt sein kann. Grundsätzlich kann man dabei folgende Teilaufgaben des Risikomanagements unterscheiden:

– Identifikation der relevanten Risikoarten,
– Bewertung der Risiken,
– Bestimmung und Beurteilung der (aggregierten) Risikowirkungen auf das Unternehmen,
– Erarbeitung von Bewältigungsmaßnahmen für maßgebliche Risiken und
– organisatorische Gestaltung des Risikomanagementsystems.

Gemäß den Anforderungen des damals neu in Kraft getretenen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) hat die CCE AG im Jahr 2000 ihr Risikomanagement neu ausgerichtet. Initiiert wurde das Projekt seitens des Aufsichtsrates und des Vorstandes der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG. Mit der Projektführung wurde unternehmensintern der Bereich Internal Audit der CCE AG betraut.

Zur Unterstützung bei diesen Aufgaben wurde das Beratungsunternehmen RMCE RiskCon GmbH, Nürnberg und Leinfelden-Echterdingen, beauftragt, das in enger Zusammenarbeit mit dem Bereich Internal Audit der CCE AG für die Durchführung des Beratungsprojektes verantwortlich ist.

Gegenstand des RM-Projektes

Gegenstand und Zweck dieser Untersuchung bilden die Erstellung eines Risk-Management-Audits sowie die Erarbeitung eines Vorschlags für die organisatorische Gestaltung des Risikomanagementsystems.

Aufbau eines Risikomanagementsystems: Projektablauf

Die Aufgabe bei der Einführung eines KonTraG-konformen Risikomanagementsystems besteht darin, die Risiken des Unternehmens zu identifizieren, zu bewerten, geeignete

Handlungsalternativen zu entwickeln und umzusetzen sowie ein System zur Risikokommunikation und -überwachung zu installieren. Ziel dieses Vorgehens ist es, die Mitarbeiter des Unternehmens für die Wahrnehmung von und den Umgang mit Risiken zu sensibilisieren und eine prospektive Risikopolitik für das Unternehmen zu entwickeln.

Beim Aufbau des Risikomanagementsystems wurde die CCE AG durch die Berater der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG unterstützt, die einen erprobten methodischen Ansatz des Risikomanagements einbrachten und an die besonderen Anforderungen eines Getränkeherstellers anpassten.

Tools der Projektdurchführung

Die Projektdurchführung bei der CCE AG basierte auf moderierte Einzelinterviews im Unternehmen sowie moderierte Workshops. Der Projektablauf gliederte sich in die Phasen Risikoanalyse, Risikoaggregation, Risikobewältigung und Organisation des Risikomanagements. In allen Projektphasen wurde darauf geachtet, dass ein „unstrukturiertes Einsammeln“ von Risiken vermieden wird, weil ein solches Vorgehen in der Art eines Brainstormings typischerweise – bei unnötig hohem Arbeitsaufwand – zu wenig verwertbaren „Datenbergen“ mit unbestimmter Qualität führt. Stattdessen wurde immer ein klarer Fokus auf die wesentlichsten, vorab identifizierten Risikofelder gelegt. Diese zentralen Risikofelder wurden jeweils – in Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern der CCE AG und Fachexperten aus Reihen der Berater – mit risikofeldspezifisch ausgewählten Analyseverfahren untersucht. Beispielsweise wurde das Investitionsrechenmodell des Unternehmens systematisch bezüglich möglicher methodischer Schwachpunkte untersucht.

Projektplanung

In der Bearbeitung der einzelnen Projektphasen wurden insbesondere die nachfolgend dargestellten Workshops, Präsentationen und Interviews/Gespräche durchgeführt:

	2000/2001																			
Aktivitäten/Monate	**Oktober**				**November**				**Dezember**				**Januar**				**Februar**			
Phase 1 – Projektmanagement und -organisation		ν																		
Aufbauorganisation			Startmeeting 24.10.00																	
Aufgabenteiler, Administration																				
Terminplanung																				
Umschreibung der angewandten Methoden und Verfahren																				
Phase 2 – Risikoanalyse	Kurz-Interviews 01.11.00																			
Unternehmen kennen lernen und analysieren					σ															
Jahresabschlussanalyse																				
Marktrecherchen																				
Strategieworkshops (Strategie und Marktrisiken)									ν											
Prozessworkshops (Wertschöpfungskette, primärer Geschäftsprozess, Querschnittsfunktionen)						ν	ν	ν	ν	ν						ν				
			Prozess-Workshops 14./23.11.00, 11.12.00 und 25.01.01							Unterstützungsprozesse 30.11. und 14.12.00										

																					λ
													Zwischenpräsentation 27.02.01								
	2001																				
Aktivitäten/Monate	**Februar**				**März**				**April**				**Mai**				**Juni**				
Phase 3 – Risikoaggregation																					
Risikokatalog bereinigen, Ursachen-Wirkungsbeziehungen beseitigen				ν	Workshop-Annahmen 27.02.01																
Risiken systematisieren und Risiko-inventar erarbeiten																					
Verteilung der Risiken erarbeiten und Korrelationen bestimmen												Modellierungs-Workshops 10. und 11.04.01									
Unternehmensmodell für die Risikosimulation aufbauen										ν											
Risiko-Simulationsläufe nach Monte-Carlo-Methode durchführen																					
Value-at-Risk-Berechnung und Varianzdekomposition																					
Risikoquantifizierung						Workshop-Risiko-quantifizierung 08.05.01								ν							
Phase 4 – Risikobewältigung																					
Erarbeitung des Handlungsbedarfs																					

Konzeption zur Risikobewältigung mit Empfehlungen																			
Maßnahmenkatalog zur Risikobewältigung erarbeiten	Grundlagen der Risikoorganisation und Systemgestaltung																		
Phase 5 – Organisation des Risikomanagements																			
Zuordnung der Verantwortlichkeiten						ν	ν												
Schulung der Risk Owner								ν	ν										
Festlegen von Risikopolitik und Limitsystem				Schulung der Risk Owner 28./29.03.01 und 02./03.04.01															
Ablaufplanung, Risikoidentifikation und -kommunikation																			
Einrichtung eines Überwachungssystems für die relevanten Risiken																			
Regelungen zur Berichterstattung																			
Erstellung Risikohandbuch																			
Vorschlag: Implementierung RMS in Managementsysteme										Abschlusspräsentation 12.06.01							λ		
Methodenkonzept zur Risikobewältigung																			

Tab. 1: Die einzelnen Projektphasen

Legende:

ν Workshop
λ Präsentation
σ Interviews/Gespräche

Der Durchlauf durch die einzelnen Phasen ist kein geradliniger, in eine Richtung verlaufender Prozess, sondern durch viele Schritte der Rückkopplung gekennzeichnet. Dies gilt insbesondere für die Phasen 2 und 3 sowie 4 und 5.

Die Phase „Risikoanalyse"

Grundlagen und Basisinformationen

Der erste Schritt bei einer Risikoanalyse eines Unternehmens durch externe Berater ist natürlich das Kennenlernen des Unternehmens durch die Berater. Hierunter ist das Sichten von schriftlichem Informationsmaterial zu verstehen, um das Leistungsangebot und die Beteiligungsstrukturen des Unternehmens kennen zu lernen. Checklistengestützte, persönliche Gespräche mit Mitarbeitern des Unternehmens dienen der Vertiefung von grundlegenden Informationen über Geschäftsfelder, Organisationsstrukturen sowie primären und sekundären Geschäftsprozessen. Ebenso werden Informationen über die wichtigsten Elemente vorhandener Management- und Berichtssysteme und die Informationsstruktur erfasst.

Traditionelle und innovative Vorgehensweise

Gleichzeitig werden durch eine risikoorientierte Jahresabschlussanalyse bereits Risiken aus der Kosten- und Finanzierungsstruktur sowie der Kapitalbindung und den Finanzmarktabhängigkeiten des Unternehmens ermittelt. Ergänzend wird das Unternehmen dabei mittels traditioneller finanzwirtschaftlicher Bonitätsindikatoren, wie Eigenkapitalquote, Umsatzrendite oder dynamischer Verschuldungsgrad, betrachtet.

Über externe Informationsquellen (Datenbanken, Marktstudien) werden zudem Sekundärdaten über das Unternehmen und die Getränkebranche erhoben und unter Risikogesichtspunkten ausgewertet. Diese Informationen werden um unternehmenseigenes Datenmaterial aus Kundenbefragungen und Marktstudien ergänzt. Besondere Beachtung finden dabei erkennbare Chancen und Gefahren aus langfristigen Trends.

Strategische Risiken und Marktrisiken

Ermittlung der Bedrohungen strategischer Ziele

Die Verfehlung strategischer Ziele gehört zu den schwerwiegendsten Risiken eines Unternehmens. Daher ist es erforderlich, Bedrohungen der strategischen Ziele und derjenigen Erfolgsfaktoren, die für die langfristige Erfolgssicherung maßgeblich sind, zu ermitteln. Im Rahmen eines Workshops zur „Strategischen Risikoanalyse“ wurde die Unternehmensstrategie der CCE AG diskutiert und insbesondere folgende Themenbereiche näher betrachtet:[1]

- strategische Ziele der CCE AG,
- kritische Erfolgsfaktoren des Unternehmens,
- Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile sowie
- langfristige Attraktivität und Perspektiven des Marktes für Erfrischungsgetränke.

Ergebnis der Strategieprüfung

Insgesamt wurde bei der Analyse festgestellt, dass die Unternehmensstrategie konsistent und Erfolg versprechend ist und unnötige Risiken konsequent vermieden werden. Eine akute Bedrohung der zentralen Erfolgsfaktoren des Unternehmens konnte nicht identifiziert werden.

---

[1] Vgl. zur Methodik der Strategieanalyse: Gleißner, W., Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, 2000.

(Absatz-)Marktrisiken

Da gerade Veränderungen auf den Absatzmärkten den Erfolg von Unternehmen maßgeblich bestimmen, wurden die (Absatz-)Marktrisiken besonders kritisch analysiert. Im Rahmen einer ausführlichen checklistenunterstützten Diskussion der Wettbewerbskräfte wurden positive (+) und negative (–) Determinanten der Wettbewerbsintensität identifiziert, die wiederum die Marktrisiken maßgeblich beeinflussen. Veränderungen der Wettbewerbskräfte – wie Wachstumsraten, Markteintrittsbarrieren oder Differenzierungsmöglichkeiten – stellen wesentliche Marktrisiken dar.

Ausgewertet wurden die Marktinformationen anhand eines festgelegten Auswertungsrasters, das an den Porter-Ansatz zur Charakterisierung der Wettbewerbskräfte von Branchen angelehnt ist.

Die Marke Coca-Cola[2]

Produktportfolio

Die Rechte an der Marke Coca-Cola sowie den weiteren Weltwert von rund 240 Marken im Segment der alkoholfreien Getränke aus dem Hause Coca-Cola hält die „The Coca-Cola Company“ (TCCC), Atlanta. In Deutschland ist die TCCC über ihre hundertprozentige Tochtergesellschaft Coca-Cola GmbH, Essen, vertreten. Zum Produktportfolio von Coca-Cola zählen alkoholfreie Getränke in den Segmenten:

– Erfrischungsgetränke und Wässer,
– Sportgetränke,
– Säfte und Nektare sowie
– Kaffee- und Teegetränke.

---

[2] Die in diesem Abschnitt aufgeführten Informationen sind im Wesentlichen der Internetpage der Coca-Cola GmbH (www.coca-cola.de) entnommen.

Nach „o.k.“ ist Coca-Cola weltweit der am besten verstandene Begriff. Der Wert der Marke Coca-Cola wird auf 68 Milliarden Dollar geschätzt. Aber auch andere Marken wie Coca-Cola light (Diet Coke), Fanta und Sprite sind wohl bekannt. In über 200 Ländern löschen die Menschen täglich mehr als eine Milliarde Mal ihren Durst mit Produkten aus dem Hause Coca-Cola. Insgesamt sind das jährlich 90 Milliarden Liter. Würde man 90 Milliarden 1-Liter-Flaschen Coca-Cola nebeneinander stellen, so würde diese Reihe fast zehnmal um den Äquator reichen.

Die CCE AG: Europas Marktführer

Auch in Deutschland ist die Coca-Cola Organisation ein führender Anbieter in ihrer Branche und zugleich ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Wenn man die absoluten Verkaufszahlen vergleicht, liegt die deutsche Coca-Cola Organisation innerhalb der The Coca-Cola Company weltweit hinter Spitzenreiter USA, Mexiko, Brasilien und Japan auf Platz fünf – und hat die führende Marktposition in Europa.

Die internationale Coca-Cola Organisation arbeitet im Lizenzsystem. Die The Coca-Cola Company als Markeninhaberin hat Lizenzverträge mit ca. 1000 Partnerunternehmen, den so genannten Konzessionären, die für die Produktion und den Vertrieb der Coca-Cola-Produkte verantwortlich sind. In diesem System arbeiten in über 200 Ländern mehr als 600.000 Mitarbeiter. In Deutschland sind insgesamt neun Coca-Cola-Konzessionäre tätig. Der größte ist die CCE AG, an der die Coca-Cola GmbH einen Anteil von 41,5 Prozent der Aktien hält.

Die Marke: Ausdruck von Qualität und Lebensgefühl

Coca-Cola ist nicht nur der beliebteste Softdrink der Welt, sondern repräsentiert wie keine zweite Marke das Lebensgefühl des 20. und des beginnenden 21. Jahrhunderts. Dieser Erfolg ist das Ergebnis harter Arbeit und der konsequenten Realisierung der Unternehmensgrundsätze.

Der deutsche Markt ist für The Coca-Cola Company nicht nur der fünftgrößte der Welt, sondern auch Spitzenreiter innerhalb Europas. 19 Prozent des europäischen Absatzvolumens von Coca-Cola werden in Deutschland erzielt. Als einer der führenden Anbieter hat Coca-Cola in Deutschland derzeit einen Anteil am Segment der alkoholfreien Getränke (inklusive Wasser und Säfte) von rund 14 Prozent.

Im Jahr 2001 konnte die deutsche Coca-Cola Organisation rund 37,5 Millionen Hektoliter Erfrischungsgetränke und Wasser absetzen. Dabei sind die Marken Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta, Sprite, BONAQA, Mezzo Mix und Lift Apfelsaftschorle in Deutschland die beliebtesten.

Entsprechend des international gültigen, speziellen Coca-Cola-Lizenzsystems gibt es auch in Deutschland eine Aufgabenteilung zwischen der Coca-Cola GmbH und den Konzessionen.

Der Siegeszug von Coca-Cola begann im Mai 1886 in einem Drugstore namens „Jacob's Pharmacy“. Der Apotheker John S. Pemberton hatte ein neuartiges Tonikum aus der Coca-Pflanze und der Cola-Nuss hergestellt. Er verkaufte es mit Sodawasser gemischt als Medizin gegen Kopfschmerzen und Müdigkeit unter dem Namen Coca-Cola.

Meilensteine der Coca-Cola-Geschichte

1888 Asa G. Candler, ebenfalls ein Drogist, erwirbt für 2.300 Dollar die vollständigen Rechte an Coca-Cola.

1892 Die The Coca-Cola Company wird mit einem Grundkapital von 100.000 Dollar in Atlanta gegründet.

1899 Die Einführung des Lizenzsystems: Konzessionäre füllen Coca-Cola ab und sorgen für den Vertrieb.

1916 Ein Meilenstein modernen Verpackungsdesigns wird entworfen: die klassische kleine Coca-Cola-Kontur-

flasche. Die „Flasche mit dem Hüftschwung“ wird sofort zum unverwechselbaren Kennzeichen von Coca-Cola. Allerdings wird ihre Form erst 1960 als Trademark geschützt.

1929 Coca-Cola kommt nach Deutschland. Am 8. April wird in Essen die erste Flasche Coca-Cola abgefüllt. Im ersten Jahr werden 5.840 Kisten verkauft, Coca-Cola wirbt mit dem Slogan „köstlich – erfrischend“.

1930 Das Zeitalter der technischen Verkaufshilfen bricht an: Die ersten Coca-Cola Automaten werden aufgestellt. Als Nachfolger der „Essener Vertriebsgesellschaft für Naturgetränke“ wird die Coca-Cola GmbH, Essen, gegründet. Im selben Jahr wird der erste Abfüllvertrag für Coca-Cola mit einem Mineralwasser-Fabrikanten geschlossen.

1940 Infolge des Zweiten Weltkrieges kann der Nachschub von Grundstoffen und damit die kontinuierliche Produktion von Coca-Cola nicht mehr gewährleistet werden. Daher wird auf Molkebasis ein neues Getränk neben Coca-Cola entwickelt und verkauft: Es ist die Geburtsstunde von Fanta.

1949 Wagenrückwandplakate verkünden: „Coca-Cola ist wieder da!“ Seit dem 3. Oktober 1949 wird Coca-Cola in Deutschland wieder produziert.

1989 Am 9. November fällt die Berliner Mauer. Nach der Öffnung des „Eisernen Vorhangs“ darf Coca-Cola erstmals auch in Ostdeutschland verkauft werden. Andere osteuropäische Märkte öffnen sich ebenfalls für das Symbol des Westens.

Operative Risiken

Zur Identifikation operativer Risiken der primären Geschäftsprozesse bietet es sich an, diese Geschäftsprozesse zunächst in die wichtigsten Wertschöpfungsstufen zu zerlegen. Jede dieser Wertschöpfungsstufen wird anschließend unter (Chancen- und) Risikogesichtspunkten analysiert. Dabei werden insbesondere Risiken aus Prozessschnittstellen sowie weitere Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation untersucht.

Ausgewählte Risikofelder der CCE AG

Im Rahmen des Risikomanagementprojektes bei der CCE AG wurden folgende Workshops zu einzelnen Risikofeldern durchgeführt:

– Prozessworkshop: primäre Wertschöpfungskette
– Prozessworkshop: regionale Strukturen Region Süd
– Prozessworkshop: regionale Strukturen Region West
– Prozessworkshop: regionale Strukturen Region Ost
– Unterstützungsprozesse I: Finanzen und Controlling
– Unterstützungsprozesse II

Bereinigung und Systematisierung der Risiken

Nachdem alle in den Workshops identifizierten Risiken in einem (vorläufigen) Risikokatalog zusammengefasst wurden, werden diese Risiken um Doppelzählungen und Überschneidungen bereinigt. Insbesondere ist bei diesen Arbeitsschritten zu prüfen, ob die Angaben verschiedener Unternehmensbereiche hinsichtlich derselben Risiken konsistent sind. Die Risiken werden schließlich anhand eines mehrdimensionalen Systematisierungsansatzes (z. B. hinsichtlich Ursachen und Wirkungen) analysiert und zusammengefasst. Anschließend wird festgelegt, welche Risiken (Risikogruppen) im Gesamtmodell weiterverfolgt werden.

Die Phase „Risikoaggregation“

Im Rahmen des Risikomanagementprozesses eines Unternehmens werden zunächst einzelne Risiken identifiziert und in einem Risikoinventar zusammengefasst. Erforderlich ist anschließend immer eine Aggregation – also Zusammenfassung – aller Risiken.

Notwendigkeit der Risikoaggregation

In der Stellungnahme des IDW zum KonTraG wird dazu Folgendes ausgeführt: „Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, sich in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko aggregieren können.“

Die zuvor zur Weiterverfolgung identifizierten Risiken werden im Rahmen der Risikoaggregation zur Bestimmung ihres Gesamtrisikoumfangs zusammengefasst abgebildet und ausgewertet. Die Art der Abbildung richtet sich hierbei danach, ob es sich im Einzelfall um ereignis- oder verteilungsorientierte (z. B. Normalverteilung) Risiken handelt.

Das insbesondere bei verteilungsorientierten Risiken geeignetste Verfahren zur Risikoaggregation stellt die Monte-Carlo-Simulation dar.

Darstellung der Wirkung von Einzelrisiken

Hierbei werden die Wirkungen der Einzelrisiken in einem Rechenmodell des Unternehmens, beispielsweise den entsprechenden Positionen der GuV und Bilanz, zugeordnet. Solche Risikowirkungen werden durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben. In unabhängigen Simulationsläufen wird mithilfe von Zufallszahlen ein Geschäftsjahr mehrere tausend Male durchgespielt und jeweils eine Ausprägung

der GuV und Bilanz berechnet. Damit erhält man in jedem Simulationslauf eine Ausprägung, was zu einem Wert für die betrachtete Zielgröße (z. B. Gewinn und Unternehmenswert) führt; im Prinzip wird eine Art „repräsentative Stichprobe“ aus allen relevanten Zukunftsszenarien gezogen.

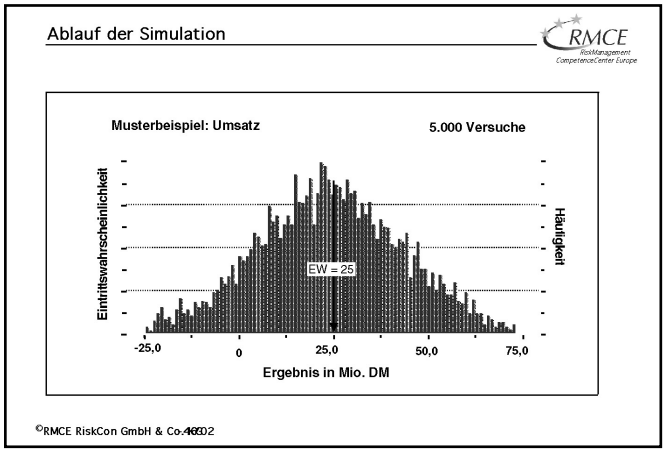

Abb. 1: Darstellung der Aggregation

Mithilfe eines Unternehmensmodells soll die Gesamtrisikoposition der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG bestimmt werden. Das Risiko soll dabei durch die Schwankungen des Jahresergebnisses der nächsten Periode durch das Wirksamwerden verschiedener Risiken gemessen werden. Dies geschieht mithilfe der Monte-Carlo-Simulation. Im Hinblick auf ein Risikomanagementsystem wird durch das Modell die relative Bedeutung einzelner Risikofaktoren für die Gesamtrisikoposition deutlich. Ebenso werden die Konsequenzen von unternehmerischen Maßnahmen auf das Unternehmensrisiko gezeigt.

Ökonomische Bedeutung der Risikoaggregation

Die ökonomische Bedeutung der Risikoaggregation ist offensichtlich, weil sich alle Risiken letztendlich gemeinsam auf das Eigenkapital des Unternehmens auswirken. Risikoaggregation ist also nicht nur eine KonTraG-Anforderung, sondern vor allem eine Realität, auf die jedes sinnvolle Verfahren der Risikoanalyse und Risikobewertung Rücksicht nehmen sollte. Von besonderer praktischer Bedeutung ist dabei die Kenntnis darüber, welche Einzelrisiken (z. B. externe Störungen) maßgeblich die Gesamtrisikoposition beeinflussen. Mit dem Aufzeigen der relativen Bedeutung einzelner Risiken (Sensitivitätsbetrachtung) wird die Basis für gezielte, klar priorisierte und aktive Risikomanagementmaßnahmen gelegt.

Unternehmensmodell der CCE AG

Das Unternehmensmodell basiert auf der konsolidierten Plan-Gewinn- und Verlustrechnung der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG des Jahres 2001 RE 6+6. In das Modell werden folgende Risiken integriert:

- Absatzpreis-, Marktvolumen- und Marktanteilsschwankungen in dem für die Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG relevanten Getränkemarkt,
- Schwankungen der Rabattquote,
- Zucker- und Konzentratpreisschwankungen,
- Personalkostenschwankung und
- Imagerisiken/Marktrisiken.

Damit werden also nicht alle Risiken aus dem Risikoinventar in das Modell aufgenommen. Insbesondere wird davon ausgegangen, dass bestehende Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile erhalten bleiben. Das Eintreten von kompetenzbedrohenden Risiken wird also ausgeschlossen.

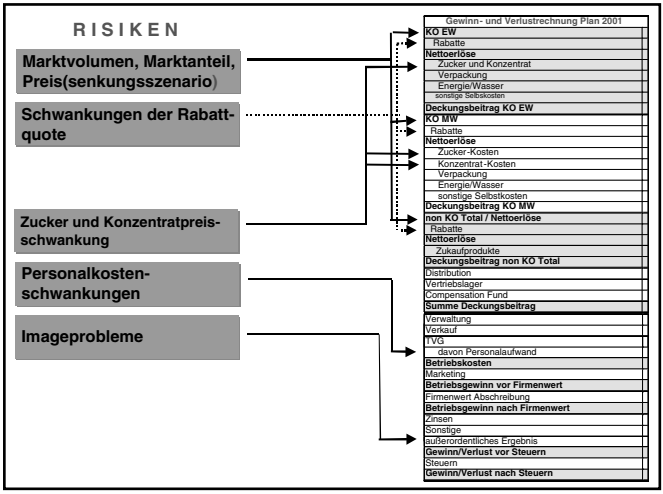

Abb. 2: Die Aggregation von Risiken bei der CCE AG

Die Phase „Risikobewältigung"

Notwendigkeit von Risiken

Ein Unternehmen ganz ohne Risiko ist in der Realität nicht denkbar, aber alle Risiken, denen keine adäquaten Erträge (Chancen) gegenüberstehen, sollten vermieden werden. Grundsätzlich sollten daher auch geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Risikoposition des Unternehmens zu optimieren – nicht aber zu minimieren, weil dadurch gleichzeitig auf Gewinnchancen verzichtet würde. Zunächst wurde bei der CCE AG nach der Risikoanalyse der Handlungsbedarf bezüglich einzelner Risiken ermittelt. Über Vorschlagslisten erhalten zentrale und dezentrale Entscheidungseinheiten die Möglichkeit, mittels Ad-hoc-Entscheidungen die Risikoposition des Unternehmens zu beeinflussen.

Grundüberlegungen

Bei der Organisation eines Risikomanagementsystems ist klar zu unterscheiden zwischen der Erfüllung der Anforderungen an ein testierfähiges („KonTraG-konformes") Managementsystem und der (risiko-)strategiekonformen Gestaltung der Organisation des Unternehmens.

Individueller Anforderungskatalog für das RMS

Welches Anspruchsniveau das Unternehmen bei der Organisation des Risikomanagements wünscht, ist in einem Anforderungskatalog zu beschreiben. Anhand von Checklistensystemen und in persönlichen Gesprächen mit leitenden Mitarbeitern wurde aus den Ergebnissen der Risikoanalyse und ergänzend durch die Anforderungen des KonTraG ein Anforderungsprofil an das Risikomanagementsystem erstellt. Dabei wurde konsequent darauf geachtet, dass unnötiger bürokratischer Aufwand vermieden wird, indem – soweit möglich – vorhandene Management- und Berichtssysteme für das Risikomanagement genutzt werden.

Das Risikomanagementsystem der CCE AG

Zweistufigkeit des RMS bei der CCE AG

Bei der CCE AG wurde ein zweistufig organisiertes Risikomanagement implementiert. Dazu wird eine zentrale Stelle für das Risikomanagement (im Folgenden als „zentrales Risikocontrolling" bezeichnet) und darunter liegend in den einzelnen Unternehmensbereichen bzw. Unterstützungsfunktionen ein dezentrales Risikomanagement (besetzt durch die „Risk Owner") eingerichtet. Das zentrale Risikocontrolling wurde im strategischen Planungsbereich innerhalb der kaufmännischen Abteilung geschaffen und ist somit dem kaufmännischen Vorstand organisatorisch zugeordnet. Die Berichterstattung des zentralen Risikocontrolling erfolgt gegenüber dem Gesamtvorstand.

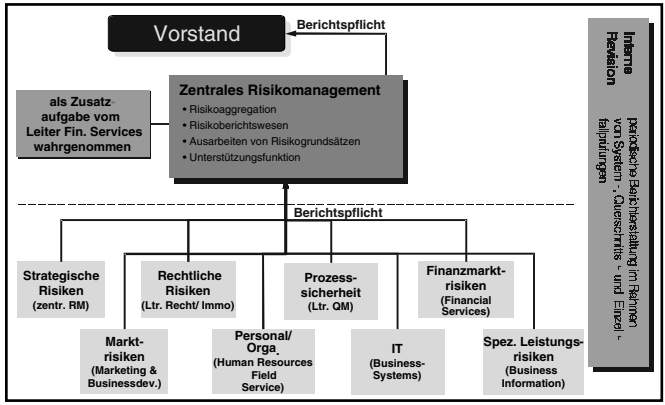

Abb. 3: Das Berichtswesen der CCE AG

Die Aufgaben im Risiko-management

Grundsätzlich erhalten die Stelleninhaber des zentralen Risikocontrollings aus ihrer Aufgabe heraus keine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Mitarbeitern. Sie haben jedoch ein ausgeprägtes Recht auf Information. Wünschenswert wäre natürlich eine grundlegende Trennung von Risikoverursachung und Risikoüberwachung. In praxi wird jedoch zur Vermeidung eines unnötigen Verwaltungsaufwands mindestens auf der Ebene der Risk Owner eine Personalunion mit Linienfunktionen unumgänglich sein, weil diese Mitarbeiter über die erforderliche fachliche Qualifikation für eine fundierte Risikoüberwachung verfügen.

Die Aufgabe des zentralen Risikocontrollings besteht allgemein in der Steuerung und Begleitung des Risikomanagementprozesses. Im Besonderen werden die Auswirkungen und Entwicklungen der Einzelrisiken, auch hinsichtlich des Gesamtrisikoumfangs, verfolgt und damit die Risikooptimierung im Gesamtunternehmen sichergestellt. Die Risk Owner tragen die Verantwortung für die Um-/Durchset-

zung des Risikomanagementprozesses in den einzelnen Unternehmensbereichen.

Interne Revision als unabhängige Prüfinstanz

Der Risikomanagementprozess wird von einer vom zentralen Risikocontrolling unabhängigen Instanz überwacht werden. Diese Funktion wird von der internen Revision wahrgenommen. Deren Aufgabe ist die Überprüfung der vorhandenen sowie der geplanten Konzepte und Systeme auf ihre Effektivität und Effizienz. Die interne Revision beurteilt also die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, identifiziert vorhandene Lücken und leistet Hilfestellung bei der Verbesserung des Risikomanagements. Außerdem wirkt sie mit bei der Entwicklung von Grundsätzen und Standards und überwacht die Einhaltung integrierter Prüfmechanismen.

Informationsprozess für den Vorstand

Wesentliche Aufgaben des Vorstands im Risikomanagementprozess sind nicht delegierbar. Die Entwicklung eines funktionsfähigen Risikomanagements setzt zunächst voraus, dass eine Unternehmensstrategie sowie strategische Unternehmensziele vom Vorstand vorgegeben werden. Der Vorstand muss regelmäßig über die Entwicklung der Risikosituation seines Unternehmens informiert werden.

Herausforderung Risikokultur

Der Vorstand der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG (CCE AG) wünscht sich einen bewussten Umgang mit Risiken in seinem Unternehmen. Dies bedeutet insbesondere, dass jedem Mitarbeiter bewusst sein sollte, dass unternehmerische Aktivitäten stets mit Chancen und Risiken verbunden sind. Für jeden Mitarbeiter sollte es deshalb selbstverständlich sein – nicht nur im Rahmen des Risikomanagements –, bei wichtigen Entscheidungen stets die mit einer Aktivität verbundenen Risiken mit den dadurch erreichbaren Chancen abzuwägen. Speziell für das Risikomanagement wünscht sich der Vorstand der CCE AG eine aktive

Kommunikation der mit den Risiken verbundenen Chancen.

Der Aufsichtsrat als Kontrollgremium der Eigentümer und der Belegschaft überwacht u. a. die Entscheidungen des Vorstands und muss daher auch regelmäßig über die strategischen Risiken informiert werden.

Die Risikopolitik

Die Risikopolitik ist der Teil der Unternehmensstrategie, der explizit Aussagen zum Umgang mit Risiken trifft, und setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen. Die Formulierung von solchen risikopolitischen Grundsätzen, die in der Risikopolitik zusammengefasst werden, gehört aufgrund ihrer strategischen Bedeutung zu den Aufgaben der Unternehmensführung. Diese wird dabei meist vom Risikomanager unterstützt.

Aussagen der Risikopolitik

Nach den bisher erläuterten zentralen Fragen des strategischen Risikomanagements und der Unternehmensstrategie im Allgemeinen kann man die typischen Themen einer Risikopolitik unmittelbar ableiten: 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. der erforderlichen Eigenkapitalausstattung,
- der Aufteilung der Risiken in Kern- und Randrisiken und
- Limiten für einzelne Risiken.

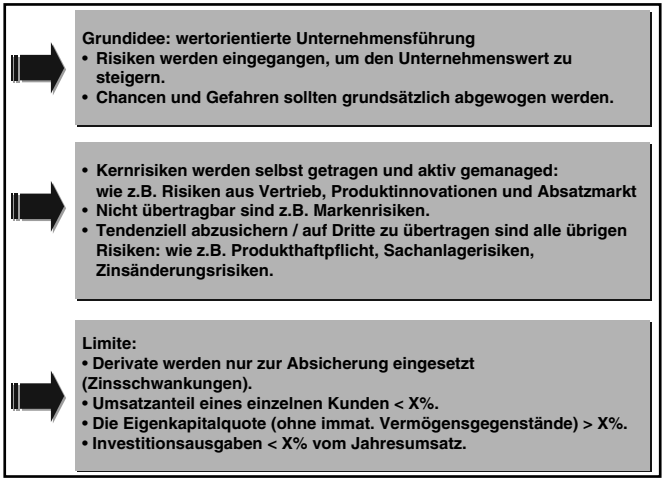

Abb. 4: Die Risikopolitik der CCE AG

Weitere Vorgehensweise: Ausbau des Risikomanagementsystems

Seit 2001 betreibt die Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG ein aktives Risikomanagement und setzt dazu eine MS-Excel-basierte Software-Lösung ein. Das Konzept dazu wurde in Zusammenarbeit mit der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG erarbeitet und umgesetzt. Die Konzernplanung der Unternehmensgruppe erfolgt ebenfalls auf Basis von MS-Excel und wird weitestgehend manuell durchgeführt. Eine automatisierte Schnittstelle zur Risk-Management-Lösung besteht nicht.

MIS Risk Management als DV-technische Unterstützung

Um diese Prozesse zu optimieren, beabsichtigt der Auftraggeber, die integrative MIS Applikation zum Risikomanagement einzuführen. Ziel des Projektes ist es, das bisher in Zusammenarbeit mit RMCE aufgebaute Risikomanage-

mentmodell, insbesondere die in MS-Excel abgebildeten Aggregationsmodelle, die Risk-Management-Prozesse – wie beispielweise der Prozess der Risikoinventur –, die Berichts- und Kommunikationswege sowie die Risk Reports bzw. Analysen in einer standardisierten Risk-Management-Software abzubilden.

Hierdurch kann die Effizienz des Risikomanagements erheblich verbessert werden, da

- die Abstimmung an sich gleicher Informationen – wie z. B. die Darstellung der Risiken im Risikoinventar und im Risikoerfassungsblatt – obsolet würde,
- die Arbeit der Risk Manager durch automatische Analysefunktionen, wie z. B. Hinweise auf nicht regelmäßig überwachte Risiken, zu autorisierende Risikoinformationen oder kritische Indikatoren, erheblich erleichtert werden kann,
- die von den Risk Ownern zu erfassenden Informationen aufgrund eines hinterlegten Expertenwissens minimiert werden und somit der Zeitbedarf zur Pflege des Systems optimiert werden kann,
- zu jedem beliebigen Zeitpunkt die von den Risk Managern autorisierte Risikosituation per Knopfdruck für jeden einzelnen Unternehmensbereich in Form von Risikokennzahlen ausgewertet werden kann,
- das Risk Management in den Planungs- und Controllingprozess integriert werden kann und
- die Einhaltung und Wirkung von Maßnahmen zur Risikosteuerung überwacht werden können.