

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

10. Aktualisierung, 2004

**“Aktuelle Entwicklungen im Risikomanagement: Interview mit
Fachexperten“**

Kapitel 3-4, S. 1-24

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

Aktuelle Entwicklungen im Risikomanagement: Interview mit Fachexperten

Dr. Bruno Brühwiler,
Geschäftsführer Euro Risk Limited

Dr. Leberecht Funk und Hendrik Florian Löffler
Funk Gruppe Internationale Versicherungsmakler
& Risk Consultants

Dr. Karsten Füsler
Partner der Ernst & Young Deutschen Allgemeinen Treuhand
AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Gustav Hülsebruch
Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement e.V. (DGR)

Bernd Saitz
Partner bei PricewaterhouseCoopers in Frankfurt/M.

Inhalt:

Im Zuge der Befragungsreihe „Aktuelle Entwicklungen im Risikomanagement“ wurden sechs Experten zu den Themenbereichen „Veränderungen im Risikomanagement seit Inkraft-Treten des KonTraG“, „Schwachpunkte in Risikomanagementsystemen“, „Wesentliche Veränderungen im Risikomanagement in den nächsten fünf Jahren“, „Künftige Herausforderungen im Risikomanagement“ befragt. An dieser Stelle haben wir die Ergebnisse für Sie zusammen gefasst.

Roter Text wurde bereits im 1. Teil des Beitrags in der 10. A. abgedruckt

Welches sind die wesentlichen Veränderungen in der Praxis des Risikomanagements seit Inkrafttreten des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) von 1998?

Dr. Bruno Brühwiler:

In der Zeit vor dem KonTraG war das Risikomanagement auf zwei Bereiche eingeschränkt, einerseits auf die Banken, welche einige Jahre zuvor begannen, die Marktrisiken mit statistischen Methoden zu messen. Andererseits haben die Versicherer bereits in den späten Siebziger-Jahren ihre eigenen Risikomanagement-Aktivitäten aufgebaut. Deren Zielsetzung bestand darin, einerseits durch Risikobeurteilungen einen zusätzlichen Kundennutzen zu generieren, andererseits – und dies wurde immer wichtiger – die Qualität und den Präventionsstand der zu zeichnenden Risiken verlässlicher zu beurteilen. Dies hat u.a. dazu geführt, dass viele Unternehmen das Risikomanagement mit der Industrieversicherung assoziierten, manchmal auch mit Arbeits- und Produktsicherheit oder Umweltrisiken, wo Gesetze die Risikobeurteilungen zwingend vorschreiben.

Das KonTraG hat – auch in der Schweiz – den Vormarsch der unternehmensweiten Risikobetrachtung ganz eindeutig unterstützt. Zwei weitere Themen geben dabei dem Risikomanagement einen neuen Rahmen: Das Rating als Folge von Basel II sowie die ganze Diskussion um Corporate Governance.

In Deutschland wird das Risikomanagement heute meist direkt mit dem KonTraG in Verbindung gebracht. Die grossen, börsennotierten deutschen Unternehmen haben relativ schnell ein Risikomanagement eingeführt. Die mittleren Unternehmen, darunter auch viele GmbHs, müssen sich von Gesetzes wegen mit dem Risikomanagement befassen. Für den externen Betrachter geht dies allerdings ziemlich langsam voran, obwohl das KonTraG eine gesetzliche Verpflichtung zur Konkretisierung des Risikomanagements enthält.

In der Schweiz und in Österreich besteht kein gesetzlicher Zwang. Gleichwohl haben sich viele Unternehmen mit dem Risikomanagement auseinandergesetzt.

Eine nachhaltige Umsetzung dauert ohne das KonTraG aber noch viel länger. Risikomanagement wird bei vielen Unternehmen nicht in die erste Priorität eingestuft. Seine Umsetzung hängt von der Priorisierung durch das Management ab. Vielfach kann beobachtet werden, dass eine personelle Veränderung (z.B. Wechsel des Finanzchefs) das Risikomanagement stoppt oder erst auslöst.

Insgesamt stellen wir also fest, dass das KonTraG - weit über Deutschland hinaus - ein umfassendes Risikomanagement erst richtig in die Diskussion gebracht hat. Damit verbunden sind auch viele Risikomanagement-Aktivitäten in Wissenschaft und Wirtschaft (Beratung, Konzepte, Software, Lösungen etc.). Nur langsam geht aber die konkrete Umsetzung des Risikomanagement vor sich.

Dr. Leberecht Funk und Hendrik Florian Löffler:

Im Rahmen des KonTraG hatte das Risikomanagement im wesentlichen eine theoretische Ausprägung. Primär ging es hierbei um eine formaljuristische Verpflichtung zur Einführung eines RM- bzw. Frühwarnsystems. Die Folge war die Einführung von RM-Systemen (primär bei börsennotierten Aktiengesellschaften), die das Testat des Wirtschaftsprüfer zum Ziel hatte. Die Sinnhaftigkeit und die Funktionsweise der meisten Systeme aus diesem Aktionismus war und ist zumindest streitbar. Oftmals fehlen effiziente Frühwarnmechanismen, aggregierte Risikowertungen und die vollständige Integration des Risikomanagements in die Unternehmensplanung

Zwischenzeitlich hat sich insbesondere durch die allgemeine wirtschaftliche Lage und durch BASEL II sowie durch die massive Verteuerung der Industrieversicherung für viele Unternehmen eine neue Dimension des RM ergeben: Nicht vorhandenes bzw. nicht adäquates Risikomanagement verursacht zunehmend Kosten. Demnach ist RM zu einem monetär klar zu quantifizierenden Indikator geworden. Heute geht es in diesem Kontext

nicht mehr um ein Testat des Wirtschaftsprüfers sondern um strategische Wettbewerbsvorteile. Die für die Industrie dringend notwendige Planungssicherheit hängt zunehmend von einem aktiven, in die Unternehmensplanung integrierten, Risikomanagement-System ab.

Dr. Karsten Füser:

Das KonTraG hat zu einer größeren Sensibilisierung, einem Umdenken und damit verbunden einem gestiegenen Risikobewußtsein innerhalb vieler Unternehmen geführt, das durch Impulse durch den Kapitalmarkt und vor allem durch Basel II zunehmend verstärkt wird. Wurde vor wenigen Jahren von einem Großteil der Unternehmen Risikomanagement oftmals auf die Erfüllung regulatorischer Vorschriften und die Vermeidung von Risiken reduziert, wird derzeit das Management von Risiken überwiegend als ein fester Bestandteil der Unternehmensorganisation angesehen, verbunden mit einer unmittelbaren Verantwortung der Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsebene zur wertorientierten Unternehmensführung.

In der Unternehmenspraxis weisen die Risikomanagementorganisationen mancher Unternehmen insgesamt betrachtet jedoch ein erhebliches Verbesserungspotential in Hinblick auf die Effizienz und die Qualität im Rahmen der Steuerung relevanter Risiken auf, was sich vielerorts z.B. durch unzureichende Betriebsergebnisse zeigt, die auf ein mangelhaftes Treasury oder eine unterentwickelte Risikomanagementkultur hinweisen. Als Beleg hierfür können die nach wie vor sehr hohe Anzahl an Unternehmenskrisen und Unternehmensinsolvenzen herangezogen werden. Der Verein Creditreform erwartete für das Jahr 2003 wiederum eine Zahl von ca. 40.000 Insolvenzen und sagt für 2004 keine Verbesserung der Gesamtsituation in der Bundesrepublik voraus.

Industrieunternehmen haben nach wie vor Probleme bei der Implementierung effektiver bzw. integrierter

Risikomanagementsysteme. Ein Grund hierfür liegt vor allem in der Schwierigkeit der Bewertung vieler (operationeller) Risiken sowie in der Tatsache, dass die Einzelrisiken oft nicht ohne weiteres aggregiert werden können. Abhilfe schafft hierbei z.B. die Monte-Carlo-Simulation, deren Tauglichkeit bewiesen, deren Verbreitungsgrad in der Praxis aber noch zu gering ist. Eine Aggregation ist jedoch zwingend notwendig um das Gesamtrisiko eines Unternehmens bestimmen zu können. Der Einsatz fortgeschrittener Risikomanagementsysteme, die auf komplexen mathematischen Modellen zur Risikobewertung basieren, beschränkt sich überwiegend auf den Banken- und Finanzdienstleistungssektor und wenige Großunternehmen im Industriebereich. Um zukünftig jedoch wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es an diesem Punkt entsprechender Anstrengungen auch von größeren mittelständischen Unternehmen, die z.B. 250 Mitarbeiter beschäftigen oder einen Umsatz von über 50 Mio. EUR tätigen.

Gustav Hülsebruch:

Die Darstellung der Risikolage, des Risikomanagements und seiner Organisation ist in den Lageberichten inzwischen zu einer Selbstverständlichkeit geworden, auch wenn diese inhaltlich noch nicht allen nützlichen Ansprüchen genügt.

In vielen Unternehmen gibt es durch das KonTraG Spezialisten für das Risikomanagement. Die Qualität der Beratung für die Unternehmen ist besser geworden. Die Methoden des Risikomanagements sind in den Unternehmen insgesamt weit bekannter geworden als 1998. Die Öffentlichkeit befasst sich mehr mit den Aspekten des Risikos in der Wirtschaft und in der Unternehmensführung.

Bernd Saitz:

Fragen der Unternehmenssteuerung und Transparenz im Berichtswesen (intern wie extern) sind nach dem Inkrafttreten des KonTraG verstärkt in den Blickpunkt der Betrachtung gerückt. Es ist festzustellen, dass

Fragen des Risikomanagements und insbesondere auch zum Umgang mit unternehmerischen Risiken nicht mehr nur unternehmensintern von der Geschäftsleitung behandelt werden, sondern zunehmend auch das Interesse der Aufsichtsgremien bzw. des Kapitalmarktes (hier insbesondere Kreditgeber) finden. Dieser Trend wird gestützt durch den kürzlich veröffentlichten Entwurf des neuen COSO-Frameworks, der einen Best Practice Methodenrahmen für Risikomanagement und interne Kontrollen vorgibt und in dem der explizite Fokus auf Unternehmensziele gelegt wird. Neben diesen eher strategisch orientierten Fragen tritt zunehmend unter dem Schlagwort "Internes Kontrollsystem" auch eine Fokussierung auf die operativen Prozessrisiken in den Vordergrund. Die Verabschiedung des Sarbanes Oxley Act hat hier auch für nicht SEC-notierte Unternehmen eine deutliche Orientierung neben dem unternehmensweiten Risikomanagement auf eine fokussierte Betrachtung von Prozessrisiken, bspw. im Einkauf oder Vertrieb gebracht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mehr und mehr Unternehmen eine betriebswirtschaftlich sinnvolle integrierte Umsetzung des Risikomanagements anstreben und sich nicht nur auf eine reine Risikofrüherkennung beschränken.

Welches sind die gravierenden Schwachpunkte in den Risikomanagement-Systemen?

Dr. Bruno Brühwiler:

Unter Risikomanagement-System verstehen wir die Gesamtheit der Elemente des Managementsystems einer Organisation, die der Aufgabe dienen, Risiken zu bewältigen. Wie die folgende Grafik zeigt, umfasst das Risikomanagement nicht nur den Prozess „Systemdefinition-Risikobeurteilung-Risikobewältigung und Risikoüberwachung“. Diese Schritte müssen ins Managementsystem aufgenommen werden.

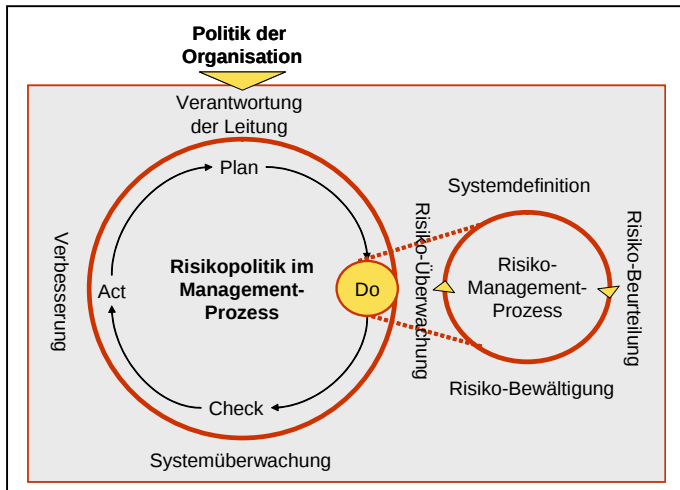


Abb. 1: Risikomanagement-System

Wenn wir also die Frage nach den Schwachpunkten des Risikomanagement-Systems stellen, so können wir uns an dieser Übersicht orientieren.

Verschiedene Schwachpunkte sind denkbar wie:

- Das Risikomanagement besteht nur aus dem Prozess Risikomanagement, er ist nicht in den normalen Führungsprozess eingebunden. Konkret würde dies bedeuten, dass Risikomanagement zwar von der obersten Leitung ausgelöst wird, Risikobeurteilungen gemacht werden, aber die Umsetzung der Ergebnisse nicht wirklich stattfindet. Das geplante Risikomanagement-System wird nur teilweise aufrechterhalten. Deshalb kann es nicht wirksam sein.
- Eine weitere Schwäche könnte darin bestehen, dass die Systemdefinition von Risikomanagement faktisch zu eng gesetzt wird. Man übersieht die Tatsache, dass Risikomanagement an vielen Orten im Unternehmen bereits praktiziert wird, so z.B. mit der

Produktrisikoaanalyse nach FMEA. Die Spezialisten, die sich damit befassen, sehen sich durch das „neue“ Risikomanagement nach KonTraG eher konkurrenziert als integriert. Sie stehen unter dem Eindruck, dass das Unternehmen neu erfindet, was sie schon längst praktizieren. Die Integration und breite Abstützung des Risikomanagements fehlt.

- Ein zusätzlicher Schwachpunkt des Risikomanagements könnte die oft fehlende Verbindung mit der Wertschöpfung sein. Es ist relativ einfach darzustellen, was Risikomanagement kostet. Aber was Risikomanagement und ein Risikomanagement-System tatsächlich dem Unternehmen nützen, bleibt oft unbeantwortet. Die Verbindung zwischen Risikomanagement und dem Unternehmenswert fehlt oft. Die Quantifizierung von Kosten und Nutzen des Risikomanagement ist ein wichtiger Punkt, unabhängig von der Methode, wie man bei ihrer Bestimmung vorgehen kann. Das wertorientierte Risikomanagement, das z.B. auch auf Simulationsmodelle abstützt und in Verbindung mit dem Rating direkt die Kapitalkosten beeinflusst, bildet hier einen wertvollen Ansatz, der aber nur so gut ist wie die Annahmen, die ihm zugrunde liegen. Leider beschränkt der wertorientierte Risikomanagement-Ansatz sich auf diejenigen Risiken, die direkt quantifizierbar sind. Dies ist aber bei vielen anderen Risiken nicht immer so direkt der Fall. Hier sollten vermehrt Methoden entwickelt werden, die z.B. auch ein inner- oder außerbetriebliches Benchmarking gestatten.

Welches in der heutigen Realität die wirklichen Schwachpunkte im Risikomanagement sind, ist schwer zu sagen. Eine solide Antwort würde verlangen, dass man mit einem konkret definierten Risikomanagement-System eine repräsentative Anzahl von Organisationen durchleuchtet (auditiert), um festzustellen, wo das Risikomanagement heute tatsächlich steht. Davon sind wir heute jedoch noch weit entfernt.

Dr. Leberecht Funk und Hendrik Florian Löffler:

Ein gravierender Schwachpunkt heute existierender Risikomanagement-Systeme ist die Tatsache, dass es sich oftmals um Subsysteme handelt, die ein Inseldasein führen und mehr oder weniger als lästige Pflichtübung verstanden werden, die nebenbei mitgemacht wird, anstatt als integraler Bestandteil der Unternehmensführung zu dienen.

Auch werden heute bestehende Systeme dem geforderten Frühwarnsystem häufig nicht gerecht, dies allein schon deshalb nicht, weil eine IT- gestützte Integration in das Unternehmen fehlt und ein Manual-System betreiben wird.

Die Berücksichtigung der Gesamtrisikoposition der Unternehmung findet nur sehr selten statt (keine Risikoaggregation) was zu Risikofehleinschätzungen (bspw. Risikoüberbewertungen) führen kann.

In der Theorie ausgereifte Risikomanagement-Systemansätze werden in der Praxis selten akzeptiert und entsprechend nicht angewendet, weil ihre Ausprägung häufig zu theoretisch, komplex und aufwendig erscheint.

Dr. Karsten Füsser:

Bei vielen Unternehmen ist kein integriertes Risikomanagementsystem vorhanden. Vielfach sind Teilkomponenten bzw. Bausteine wie z.B. ein Frühwarnsystem, eine Balanced Scorecard oder ein internes Kontrollsystem vorhanden, werden aber überwiegend isoliert voneinander betrachtet und sind weder in die operative bzw. strategische Unternehmensplanung noch in die Geschäftsprozesse eingebunden.

Eine Bewertung der unternehmensrelevanten Risikoquellen erfolgt zudem oftmals ohne eine systematische, funktions- und bereichsübergreifende Identifizierung der Risiken (Risikoinventur) und ohne methodische Unterstützung, so dass eine ganzheitliche Erfassung und

Bewertung aller Risikopositionen nur bedingt möglich ist. Die Risikobewertung ist somit überwiegend subjektiv, wodurch die Gefahr besteht, dass Unternehmen nur einen unvollständigen Überblick über den Gesamtrisikoumfang und damit auch über die Gewichtung der Risiken und die Schadenshöhe erhalten.

Der Einsatz von quantitativen Verfahren zur Risikomessung fehlt mit Ausnahme des Bank- und Finanzdienstleistungssektors fast gänzlich. In sehr wenigen Unternehmen ist eine Schadensfalldatenbank mit einer Schadensfallstatistik über eingetretene Schadensfälle bzw. -höhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie mögliche Konsequenzen samt einer umfassenden Dokumentation vorhanden.

In der Regel gibt es keine Beschreibung der Wechselwirkungen zwischen Risiken, die zwar alleine noch nicht bestandsgefährdend sind, aber im Zusammenhang mit anderen Risiken diese Wirkung entfalten können. Die einzelnen Risikokategorien werden überwiegend isoliert voneinander betrachtet.

Im Rahmen der Risikosteuerung nutzen Unternehmen überdies nicht alle zur Verfügung stehenden Instrumente zum Risikotransfer oder zur Risikoreduktion (Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Schadenshöhe) zur Diversifizierung der Risiken, sondern beschränken sich in der Regel auf das Instrument der Risikoversicherung.

In der Unternehmenspraxis mangelt es häufig auch noch an einer effektiven IT-Unterstützung. Im Einsatz sind überwiegend nicht durch Software gestützte Systeme bzw. einfache Standard Tools wie z.B. Excel.

Oftmals wird – so abschließend zu dieser Frage – weder an die Notwendigkeit einer unternehmensweit implementierten Risikokultur gedacht, noch daran, dass die Einbindung aller Mitarbeiter in die strategische

Umsetzung eines Risikomanagementsystems einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt.

Gustav Hülsebruch:

Wo und wie die Wertschöpfung der Unternehmen akumulierte werden soll ist in den letzten 15 Jahren mehr und mehr in Diskussion. Die Unternehmensführung als Aufgabe oder Prozess ist weltweit in einer Krise, mindestens jedoch im tiefgreifenden Wandel. In dieser Krise wird das Risikomanagement, als der wichtigste Beitrag zur Behebung dieser Krise, immer noch nicht wie möglich genutzt.

Das Risikomanagement und insbesondere die Berichterstattung zur Analyse und Handhabung werden noch uneinheitlich, oder oft nicht, nach Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung behandelt. Damit wird gerade dem Moral Hazard ungenügend entgegengewirkt.

Wenn nicht ausreichende objektive Zahlen zur Verfügung stehen, fehlt es an einer methodisch klaren Analyse der Risiken. Meist jedoch ist die abzählbare Datenbasis unzureichend und es kommt auf einen guten Prozess, subjektiv Risiken zu identifizieren und einzuschätzen, sehr an.

Die Methoden des Risikomanagements sind noch kein selbstverständlicher Teil in der unternehmerischen Entwicklung, Planung, Durchführung und Kontrolle. Das Zusammenwirken des Risikomanagements mit den anderen Führungsansätzen kann noch wirksamer organisiert werden. Die zusammenfassende Darstellung der Risikolage in den Unternehmen durch die Berücksichtigung von Chancen und Risiken in funktionaler oder stochastischer Weise ist noch wenig anzutreffen. Dabei werden folgerichtig auch zusammenfassende Unternehmensplanungs- und Unternehmensrisikomodelle zu wenig angewendet. Die Methoden bedürfen der Weiterentwicklung und anwendungsunterstützender Hilfen. Die Geschäftsführungen sind bei Entscheidungen noch nicht ausreichend durch Risikomanagementverfahren unterstützt.

Bernd Saitz:

Die vorstehend beschriebene Integration des Risikomanagements stellt gleichzeitig eine Schwachstelle dar, da eine konsequente Verzahnung von Risikomanagement, Planung und Controlling noch nicht flächendeckend umgesetzt ist. Sinnvollerweise sind die Methodiken der Risikofrüherkennung in der strategischen bzw. operativen Planung auf Gesamtunternehmensebene und bei wesentlichen Entscheidungen über Projekte und Investitionen im Detail zu berücksichtigen, bspw. durch Portfolio-Analysen oder Szenarioplanungen. Hier sollte auch ein Schwerpunkt darauf gelegt werden, welche Annahmen zugrunde gelegt werden und welche immanenten Risiken diese beinhalten. Im darauf aufbauenden Controlling sollten nach Best Practices nicht nur die Soll- mit den Ist-Werten abgeglichen werden, sondern gleichzeitig auch die zugrunde liegenden Prämissen und Risiken betrachtet werden. Nur so lässt sich eine durchgängige Betrachtung über Unternehmensziele, Risiken und letztlich finanzielle Ergebnisse darstellen.

Sicherlich sind diese Ansätze noch nicht flächendeckend implementiert, da die derzeit am Markt verfügbaren Systeme eine solche Verzahnung noch nicht ausreichend technisch unterstützen.

Welche wesentlichen Veränderungen im Risikomanagement erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren? Welche grundlegenden Empfehlungen für Unternehmen sind aus Ihrer Sicht abzugeben?

Dr. Bruno Brühwiler:

Risikomanagement wird in den kommenden Jahren von vielen verschiedenen Seiten verlangt: Banken (Basel II, Kreditrating), Versicherer (im Underwriting und Solvency II), technische Vorgaben (der „New Approach“ verlangt für die Sicherstellung des freien Warenverkehrs im Binnenmarkt Gefahrenanalysen), KonTraG, Corporate Governance und interne Kontrollsysteme, Qualitätsmanagementsysteme wie z.B. Vereinbarungen nach

ISO TS 16949 in der Automobilindustrie usw.. Es ist kaum überblickbar, was sich hier alles in Sachen Risikomanagement schon heute abspielt und in Zukunft noch eingeführt werden soll.

Die Unternehmen und die Mitarbeiter sind mit dieser Vielfalt von Risikomanagement-Anwendungen überfordert, vor allem weil es sich dabei sehr oft um isolierte Inselösungen handelt, die nicht integriert sind. Terminologisches Wirrwarr und nicht aufeinander abgestimmte Methoden erschweren die Arbeit.

Integration bedeutet nicht Vereinheitlichung, sondern gemeinsames Verständnis. So braucht es dringend eine abgestimmte Terminologie, ein Verständnis der verschiedenen Methoden, die in der Risikobeurteilung Anwendung finden sowie eine Integration der Risikomanagement-Prozesse in die Kernprozesse der Organisation. Dies ist in der Regel Gegenstand eines integrierten Managementsystems. Es muss Risikomanagement einbinden.

Dr. Leberecht Funk und Hendrik Florian Löffler:

Mit folgenden Änderungen ist in den kommenden fünf Jahren maßgeblich zu rechnen:

1. Weiter zunehmende Forderungen nach funktionsfähigen Risikomanagement-Systemen von Seiten der Stakeholder (Kapitalgeber, Lieferanten und Kunden sowie der Versicherungswirtschaft).
2. Funktionierende und pro-aktive Risikomanagement-Systeme werden zunehmend ein Indikator für Kapitalgeber (Fremdfinanzierung / Eigenfinanzierung bspw. durch private equity) zur Bemessung der Vergabekonditionen und in Einzelfällen sogar zur Grundvoraussetzung um überhaupt noch Kapitalquellen erschließen zu können.
3. Auch wird ein funktionierendes Risikomanagement-System zukünftig im Bereich des Risikotransfers (bspw. Versicherungsnahe) ein bedeutender Indikator für die

Preisfindung bzw. Prämienfindung sein. Wie im Finanzierungsbereich wird für einzelne Risiken und Branchen ein funktionierendes und pro-aktives Risikomanagement-System zur Grundvoraussetzung werden um überhaupt noch Transferleistungen einkaufen zu können.

4. Im Sinne von 2. und 3. wird es zukünftig vermehrt darum gehen die eigenen Risiken zu vermarkten, d.h. dem Kapitalgeber / dem Transferpartner oder Versicherer aufzuzeigen, dass die Risiken sich nicht so (negativ) darstellen wie von diesen angenommen. Ebenso wird ein Risikomanagement-System als Überzeugungsinstrument eingesetzt werden, um Stakeholdern aufzuzeigen, dass die Risikosituation durch funktionierendes Risikomanagement kalkulierbar und steuerbar ist. Stichwort: Risiko-Marketing!

Folgende Empfehlungen sollten bei Risikomanagement-Systemen beachtet werden:

1. Die Risikomanagement-Thematik ist mehr denn je sehr ernst zu nehmen. Risikomanagement-Systeme sind kein Selbstzweck sondern ein Unternehmensführungsinstrument zur nachhaltigen Sicherung der Unternehmensziele.

2. Risikomanagement-Systeme sind auf- bzw. auszubauen. Ein besonderer Augenmerk muss hierbei auf die Eignung der Systeme als positiver Rating- und Versicherungsprämienindikator gelegt werden. Entsprechend muss eine Berücksichtigung sämtlicher Aktions- und Bedingungsrisiken sowie die Aggregation der Einzelrisiken zu einer Risikogesamtposition berücksichtigt werden.

3. Beim Auf- bzw. Ausbau der Systeme ist darauf zu achten, dass keine neuen Subsysteme entstehen. Es ist von Anfang an darauf Wert zu legen, dass das Risikomanagement-System als Unternehmensführungsinstrument gesehen und akzeptiert wird.

Dr. Karsten Fuser:

Bereits heute wird das Rating, das für Banken bei der Kreditvergabe in Zukunft obligatorisch sein wird (Basel II), erheblich von der Qualität des Risikomanagements eines Unternehmens beeinflusst.

Auch bei der durch den zunehmend spürbaren Rückzug der Banken aus der Kreditvergabe notwendigen Verlagerung der Kapitalbeschaffung auf alternative Finanzierungsformen, nimmt das Risikomanagement einen hohen Stellenwert ein.

Kapitalgeber und Investoren erwarten von Unternehmen eine nachhaltige Steigerung ihres Shareholder Values. Eine Kreditentscheidung ist abhängig vom zukünftigen Return on Investment sowie der damit verbundenen Risiken. Für die Unternehmen hat das zur Folge das sie ihr Risikomanagement in Zukunft wert- bzw. erfolgsorientiert ausrichten müssen.

Nur ein ganzheitliches, systematisches Risikomanagement trägt dabei zu einer gezielten Steuerung und Transparenz der Risikosituation eines Unternehmens bei.

Bestehende Risikomanagementsysteme werden sich somit von reaktiven zu proaktiven Ansätzen entwickeln. Festgestellte Zielabweichungen werden nicht mehr nach erfolgter Identifizierung korrigiert, sondern durch Frühwarnsysteme kontinuierlich und vorausschauend ermittelt. Dies schafft die Voraussetzung, um entsprechend frühzeitiger gegen zu steuern.

Eine mögliche weitere Entwicklung wäre eine vollständige Integration des Risikomanagements in bestehende Managementinformations-Systeme (MIS), die alle betrieblichen Prozesse erfassen, mit den operativen Prozessen verknüpft sind und über ein zentrales Data-Warehouse unternehmensinterne und -externe Daten (zum Risikomanagement) verknüpfen.

Für die Unternehmen gilt es keine Zeit zu verlieren, den aktuellen Status Quo ihres Risikomanagementsystems festzustellen und ad hoc die notwendigen Schritte für einen zügigen Auf-/Ausbau einzuleiten, um zukünftige Finanzierungsmittel zu beschaffen bzw. sich Kosten- und Wettbewerbsvorteile zu sichern. Neben dem Thema „Rating“ spielt in diesem Zusammenhang auch das Thema „Rechnungslegung“ eine bedeutende Rolle, da mit der Umstellung auf „IFRS/IAS“ für viele Unternehmen ein neues Zeitalter beginnt.

Gustav Hülsebruch:

Zusammenfassende Unternehmensplanungs- und Unternehmensrisikomodelle werden handhabbar, genügen mehr den realen Ansprüchen und sind methodisch befriedigend.

Das Risikomanagement wird für Geschäftsführung und Mitarbeiter ein selbstverständlicher und unverzichtbarer Teil der betriebswirtschaftlichen und organisierten Verfahren.

Die veränderten und unterschiedlichen Modelle betriebswirtschaftlicher Wertschöpfung, weltweiter Faktornutzung, Währungs- und Finanzregime und Kreisläufe werden durch das Risikomanagement zunehmend gesellschaftlich und wirtschaftlich beherrscht.

Das Risikomanagement wird sich als einzige übergreifende, und theoretisch ausreichend flexible, Methode weltweiter Organisation des Wirtschaftens erweisen.

Das Bewerten der Wertschöpfungsmöglichkeiten (internes und externes Rating) muß im Rahmen des Risikomanagements geschehen. Dieses Vorgehen erlaubt es, Analyse, Bewertung und die Steuerung der Risikolage unternehmensübergreifend zu handhaben (enterprise risk management).

Die trennenden und Verbindungen klärenden Funktionen des Risikomanagements werden eingesetzt, da die Unternehmen anders kaum noch zu führen sind.

Das Risikomanagement gibt traditionell das Zieldreieck Liquidität, Profit und Sicherheit vor. Dieser

Ausgangsansatz der Unternehmensführung, im Zusammenhang mit den notwendig weiterzuentwickelnden Unternehmensmodellen, und dem, die weltweit orientierten Wertschöpfungs- und Verteilungsprozesse koordinierenden Risikomanagement, wird die Führungskrise in den Unternehmen beenden und zu langfristig erfolgreichem Wirtschaften führen.

Bernd Saitz:

Die Diskussion um das neue COSO-Framework mit expliziter Berücksichtigung von Unternehmenszielen, den Anforderungen durch den Sarbanes Oxley Act an die internen Kontrollsysteme und der verstärkte Fokus auf Corporate Governance und Transparenz wird Einflüsse auf das Risikomanagement in den nächsten Jahren haben. Ein Schwerpunkt wird sicherlich die stärkere Risikoorientierung in Prozessen sein, wesentlich getrieben durch den Sarbanes Oxley Act, der zumindest in analog angewandter Form auch die Best Practices in deutschen Unternehmen treiben wird. Hier muss Risikomanagement dazu beitragen, dass mit Prozessrisiken angemessen umgegangen wird. Ein neuer Aspekt ist hier sicherlich die explizite Messung von Prozessrisiken (unter Basel II als Operational Risk bezeichnet) sowie die nach Sarbanes Oxley Act geforderte regelmäßige Überprüfung, ob die dafür vorgesehenen Kontrollen auch angemessen funktionieren. Dies alles wird zu einer noch stärkeren Integration der Aspekte des Risikomanagements sowohl in die operativen als auch in die strategischen Prozesse und Berichtswege führen.

Unternehmen sind gut beraten, sich diesen Gedanken proaktiv zu stellen und Risikomanagement nicht als isolierte Stabsfunktion zu behandeln, sondern eine Verzahnung und Integration mit den Geschäftsprozessen aktiv voranzutreiben.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Herausforderungen für die Entwicklung wissenschaftlicher Methoden und

praxisorientierter Hilfsmittel für das Risikomanagement?

Dr. Bruno Brühwiler:

Im Jahr 2003 erarbeitete der Arbeitskreis Risikomanagement des Österreichischen Normungsinstituts sowie die Fachgruppe Risikomanagement der Swiss Association for Quality das ON-Regelwerk Risikomanagement für Organisationen und Systeme. Eine Regel ist eine Vorstufe für eine Norm. Dieses Werk ist breit abgestützt, vor allem durch die Industrie, durch Qualitätsmanagement-Organisationen und durch Versicherungen. Es wurde auch eine Abstimmung dieses Regelwerkes mit dem PS 340, der Prüfungsstandard des IDW (Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfung) vorgenommen, so dass man davon ausgehen kann, dass hier eine sehr breite Interessenslage im Risikomanagement berücksichtigt ist.

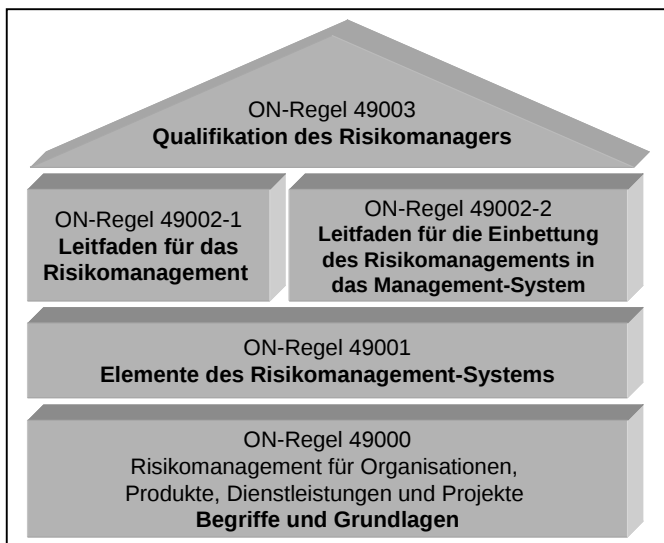


Abb. 2: ON-Regelwerk

Ziel des Regelwerkes ist es, einen übergreifenden, umfassenden Rahmen für das Risikomanagement zu schaffen. Der Inhalt des Regelwerkes gliedert sich in fünf Teile „Begriffe und Grundlagen“, „Elemente des Risikomanagement-Systems“, „Leitfaden für das Risikomanagement“, „Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem“ sowie „Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers“. Dieses Regelwerk bildet die Grundlage für die Ausbildung von Risikomanagern auf einer einheitlichen und anerkannten Grundlage. Die Ausbildung der qualifizierten Risikomanager wird ab 2004 in der Schweiz, in Österreich und in Deutschland angeboten werden.

Die Ziele der Ausbildung bestehen darin, einerseits die Techniken des Risikomanagements, insbesondere der Risikobeurteilung, zu schulen und andererseits den Prozess Risikomanagement mit den relevanten Kernprozessen von Organisationen zu vernetzen. Die Ausbildung richtet sich an erfahrene Fachleute in allen Unternehmensfunktionen. Die Ausbildung soll wesentlich dazu beitragen, eine gemeinsame und integrierende Auffassung über das Risikomanagement zu schaffen.

Dr. Leberecht Funk und Hendrik Florian Löffler:

Eine der wichtigsten Herausforderungen im Rahmen der Fortentwicklung von wissenschaftlichen Modellen bzw. praxisorientierter Hilfsmittel ist die Entwicklung von PRAXISFÄHIGEN Risikomanagement-System-Modellen, die vom Anwender akzeptiert werden und Bestimmung des allgemein steuerbar und verständlich sind. Ungeachtet der Tatsache, dass komplexe mathematische Verfahren zur Gesamtrisikofaktors unumgänglich sind, muss darauf geachtet werden, dass dieser Systembestandteil nicht bereits zu Beginn der Implementierungsbemühungen zu einem „Schreckgespenst“ des Managements der Unternehmung wird. Gerade am Versuch der Modellierung von Gesamtrisikomodellen wird heute oftmals eine Gegenargumentation aufgebaut, die den Praxiswert eines Risikomanagement-Systems in Frage stellt.

Auch sollte die zunehmende Integration operativer Risiken, welche dem Management aus der täglichen Praxis bekannt und geläufig sind und entsprechend die Funktionsweise von Risikomanagement-Systemen besser visualisieren (Brandschutz, Qualitätsmanagement und Prozesskontrolle), in den Risikomanagement-Gesamtkontext beachtet und betrieben werden.

Schließlich sollte auch dem Bereich der Risikobewältigung durch Transferleistung eine gewichtigere Rolle im Gesamtkontext beigemessen werden. Gerade bei der Entwicklung von alternativen Risikotransfermodellen jenseits der klassischen Versicherungsnahe besteht Entwicklungs- und Forschungsbedarf.

Dr. Karsten Füser:

Als zentraler Punkt wäre der Aufbau einer effektiven, ganzheitlichen IT-Unterstützung des Risikomanagements zu nennen. Notwendig ist die Implementierung einer auf das jeweilige Unternehmen abgestimmten Software- und Systemarchitektur um die erforderlichen internen und externen Informationen zu integrieren und eine konsistente und transparente Risikosteuerung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten.

Aufgrund einer kontinuierlichen Zunahme der Datenmengen aus unterschiedlichen Datenquellen ist der Einsatz von Data-Warehouse-Technologien notwendig.

Eine weitere Herausforderung ist die exakte Quantifizierung und Aggregation der Risiken. Hierzu gilt es, die bestehenden Ansätze konsequent weiterzuentwickeln und auch auf den Bedarf mittelständischer Unternehmen weiter zuzuschneiden.

Die aktuellen Risikobeurteilungsverfahren basieren auf Daten aus der Vergangenheit. Um jedoch zukünftige Risikopotenziale frühzeitig erkennen zu können, müssen

Szenarien dynamisiert und mit Handlungsalternativen versehen werden, damit über alle Unternehmensebenen hinweg Risiken (ex ante) quantifiziert werden können.

Neben diesen Aspekten gilt es, Unternehmen im Spannungsfeld „Risikomanagement“, „Rating“ und „Rechnungslegung“ zu begleiten, worauf sich Ernst & Young mit einer Reihe von Beratungsansätzen vorbereitet hat.

Gustav Hülsebruch

Das Risikomanagement muß und kann die Veränderungen weltweiten, aber durchaus nicht konformen, institutionellen Wirtschaftens steuern.

Die durch Faktorkombination wertschöpfenden Institutionen müssen sich auf die große Unabhängigkeit oder Volatilität der Faktoren mittels Risikomanagement einstellen.

Die Unabhängigkeit erstreckt sich auf die Währungsregime, die Finanzfonds, auf die Entwicklung, Marketing, Beschaffung und Produktion, auf das Humankapital. Das ist eine unglaubliche Herausforderung. Es gilt, im so schwierigen freien Wettbewerb völlig freie Faktoren zu Produkten zu kombinieren. Dabei wird zu lösen sein, wie die weltweite Aufteilung in Konsumenten und Verbraucher, wie sie nach Walter Eucken der marktwirtschaftlichen Ökonomie eigen ist, gesellschaftlich sich löst, oder ob nicht wieder haushaltswirtschaftliche, merkantilistische Elemente sich einstellen.

Die Möglichkeiten der Kommunikationstechnologie und Logistik erlauben es durch moderne Software, die Verfahren, Rohstoffe und Materialien örtlich, das heißt in Produkten und für Konsumenten zu kombinieren. Neben der Klärung und ständigen Durchdringung der unternehmenswirtschaftlichen und weltwirtschaftlichen, grundlegenden Sachverhalte sind die risikoorientierten Methoden und Technologien der Unternehmensführung gleichwertig und konsequent zu verwenden.

Risikotechnologien und risikosteuernde Organisationsmaßnahmen wie Flexibilität, Anpassung und Widerstandsfähigkeit, Voraussicht und Steuerung des Wahrnehmungsverhaltens müssen stets mit den Prozessen der Unternehmensführung und Leistungserstellung einhergehen.

Weiterzuentwickeln, oder auch anzuwenden, sind die mathematischen Mittel der Modellbildung, für Projekte und Unternehmen, das sind deterministisch/stochastische Modelle für den Kapitalfluß u.a..

Die Verwendung einfacherer Programme zur Simulation und zur Klärung der Zusammenhänge im Vorfeld ist zu raten, sie helfen eine Menge. Was in die systemische Betrachtung, also der Betrachtung der Abhängigkeiten, einzubeziehen ist kann in dieser Phase ohne rechnerische Schwierigkeiten ausgemacht werden. Die einigermaßen stimmige Darstellung bleibt aber weiterhin nicht gerade einfach.

Die Entscheidungsverfahren und die subjektive Klärung der wichtigen Zusammenhänge, seien sie nur stochastisch anzugeben, abzuschätzen oder schon als determiniert anzugeben bedürfen methodisch besserer Regeln.

Bernd Saitz:

Ein systematisches quantitatives Risikocontrolling ist zwar im Finanzsektor etablierte Praxis (bspw. über Value at Risk Analysen) und kommt auch in der Energiewirtschaft zunehmend zur Anwendung. Die Anwendung von solchen Methoden in Industrieunternehmen beschränkt sich - wenn überhaupt - nur auf eine isolierte Betrachtung der Treasury-Geschäfte. Hier liegt eine wissenschaftliche Herausforderung darin, die mathematisch statistischen Modelle aus dem Finanzsektor für die Anwendung im Basisgeschäft von Industrieunternehmen adäquat anzupassen.

Aus Sicht der Unternehmenspraxis besteht die Herausforderung, die Risikoinformationen gezielt zur Entscheidungsunterstützung aufzubereiten. Auf Unternehmensebene bedeutet das, die gesamte Risikosituation durch eine sinnvolle

Aggregationsmethodik für Risiken darzustellen und durch Simulationen bspw. im Zusammenhang mit der strategischen Planung Aussagen über die Auswirkungen von Risikoszenarien auf das Unternehmensergebnis abzuleiten. Bei wesentlichen Entscheidungen über Investitionen oder Projekte sollte die Risikoanalyse Bestandteil der Beschlussvorlage sein und sowohl Prämissen als auch Umsetzungsrisiken betrachten. Seitens der unterstützenden Tools ist primär die Forderung zu stellen, dass die meist in Expertensystemen abgebildete Methodik des Risikomanagements direkt in IT-Tools zur Unterstützung von Planung und Controlling integriert wird (Business Intelligence).

Für die Steuerung von Prozessrisiken besteht die Herausforderung, diese durch geeignete Kontrollen direkt in den Prozessen und Workflows zu begrenzen und die Transparenz über die Wirksamkeit dieser Kontrollen zu gewährleisten. Eine sinnvolle Integration dieser Aspekte bspw. direkt im verwendeten ERP-System wäre hier ein wesentlicher Schritt zur Erfüllung der formalen Anforderungen bspw. des Sarbanes Oxley Acts, aber auch Verbesserung des Risikomanagements und damit auch der Unternehmensführung insgesamt.

*** neue Seite**