

Veröffentlicht in

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

**3. Aktualisierung, 2001**

“Praxisbericht über die Einführung eines  
Risikomanagementsystems in einem Unternehmen der  
Energiewirtschaft“

Kapitel 11-2, S. 1-26

**KOGNOS VERLAG, Augsburg**

([www.kognos.de](http://www.kognos.de))

## 11-2 Versorgungswirtschaft

---

# Praxisbericht über die Einführung eines Risikomanagementsystems in einem Unternehmen der Energiewirtschaft

Autor: Can Sekertekin

---

Inhalt:

### **Einleitung**

- Die Branche
- Auftrag und Entscheidung

### **Projektplan**

- Projektorganisation
- Projektziel

### **Risikoidentifikation, -analyse und -quantifizierung**

### **Risikoinventur**

### **Risikobewältigung**

### **Risikoaggregation**

## **Organisationsstruktur des Risikomanagement- und Überwachungssystems (RMÜS)**

- Risikocontrolling
- Risk-Owner
- Risikomanagementbeauftragte
- Interne Revision

### **Berichtswesen**

### **Zusammenfassung**

---

## **Einleitung**

Durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde Absatz 2 des § 91 AktG neu geregelt. Danach hat ein Vorstand geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um Entwicklungen, die den Fortbestand einer Gesellschaft gefährden, früh erkennen zu können.

In der Begründung zum Regierungsentwurf wurden risikobehaftete Geschäfte, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und sonstige Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, welche sich auf die wirtschaftliche Lage (Anm.: Vermögens-, Finanz- und Ertragslage) der Gesellschaft wesentlich auswirken, benannt.

Der Begriff „Risiko“ wird in der Literatur je nach der damit verbundenen Zielsetzung uneinheitlich verwendet, im Einzelfall sogar recht unterschiedlich definiert.

### **Definition**

In unserem Fall haben wir Risiko als die **Möglichkeit einer negativen Abweichung eines tatsächlichen Ergebnisses von einem erwarteten Ergebnis** (Verlust- oder Schadensgefahr) definiert.

## Die Branche

Zum besseren Verständnis des Lesers wird hier kurz die „Entwicklung“ unseres Unternehmens geschildert, weil Entwicklung und Risiken wechselseitig voneinander abhängig sind.

Als sog. klassisches Gasversorgungsunternehmen ist unsere Gesellschaft der größte kommunale Gasversorger Westeuropas. Nachdem die Stadt ihre Anteile sukzessive vollständig verkauft hatte, musste das Unternehmen lernen, auf eigenen Füßen zu stehen. Bereits zuvor eingeleitete Reorganisationsmaßnahmen waren erneut zu überarbeiten und konsequent umzusetzen.

Gravierende Einschnitte waren unumgänglich, um das stark defizitäre Unternehmen nicht nur am Leben zu erhalten, sondern es gleichzeitig auch für zukünftige Märkte wettbewerbsfähig vorzubereiten. Die ersten Ergebnisse der Reorganisationsmaßnahmen zeigten sich zum Jahresabschluss 2000, in dem der „turn-around“ erreicht werden konnte.

**Größter  
kommunaler  
Gasversorger  
Westeuropas**

**Schaffung der  
Wettbewerbs-  
fähigkeit**

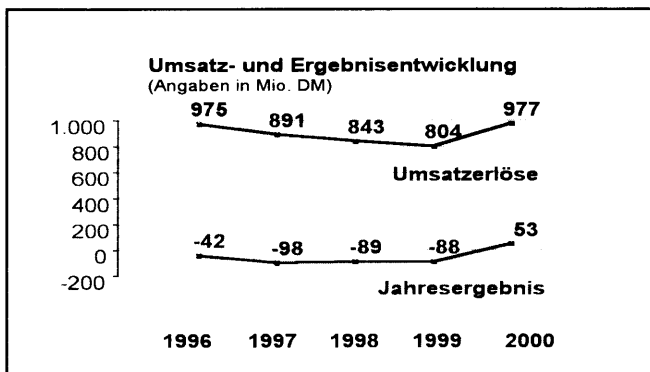


Abb. 1: Umsatz und Ergebnisentwicklung

**Schwerpunkt:  
Personalbestand**

Ein besonderer Schwerpunkt im Rahmen der Reorganisation lag darin, den Personalbestand an die notwendigen Erfordernisse anzupassen. Nach der Wiedervereinigung und der Fusion mit dem zweiten Gasversorger der Stadt (1993) hatte das Unternehmen weit mehr als 4000 Beschäftigte. Die Belegschaft wurde innerhalb von fünf Jahren halbiert. Ohne diesen Schritt wäre die erfolgreiche Entwicklung nicht möglich gewesen. Das Ergebnis der Aktivitäten in der Personalanpassung ist nachfolgend dargestellt.

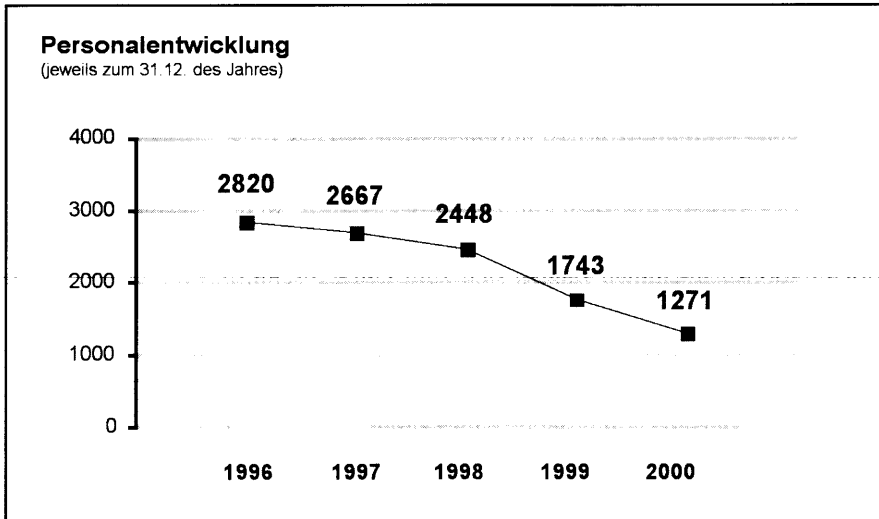


Abb. 2: Personalentwicklung

Es wurden aber auch die Senkungspotenziale bei den übrigen Kosten intensiv analysiert und genutzt, sodass die Verbraucherpreise drastisch gesenkt werden konnten und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ungefährdet blieb.

Zurückblickend war es ein sehr schwieriger und langer Weg, der von der Unternehmensführung jedoch unbedingt fortgesetzt werden muss, um auch den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Das „ehemalige Risiko“ – den Fortbestand gefährdende Entwicklungen – wurde vom Vorstand rechtzeitig erkannt, und es konnte konsequent und erfolgreich gegengesteuert werden.

### **Sicherung des Fortbestandes**

### **Auftrag und Entscheidung**

In der zweiten Hälfte des Jahres 1999 wurde die Interne Revision beauftragt, ein Risikomanagement- und Überwachungssystem (RMÜS) im Unternehmen einzuführen. Zur Unterstützung bei der Einführung sollten die guten Dienste einer erfahrenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft herangezogen werden. Welche Gesellschaft sollte beauftragt werden? Vor einem Gremium der Hauptabteilungsleiter präsentierten zwei WP-Gesellschaften ihre Konzepte.

Das Gremium entschied sich für ein Coaching-Modell, in dem uns das „geistige Handwerkzeug“ zur Verfügung gestellt werden sollte. Die zweite WP-Gesellschaft begleitete das Projekt als „Beobachter“.

### **Das Coaching-Modell**

## Projektplan

Der Projektplan war sehr schnell gemeinsam aufgestellt.

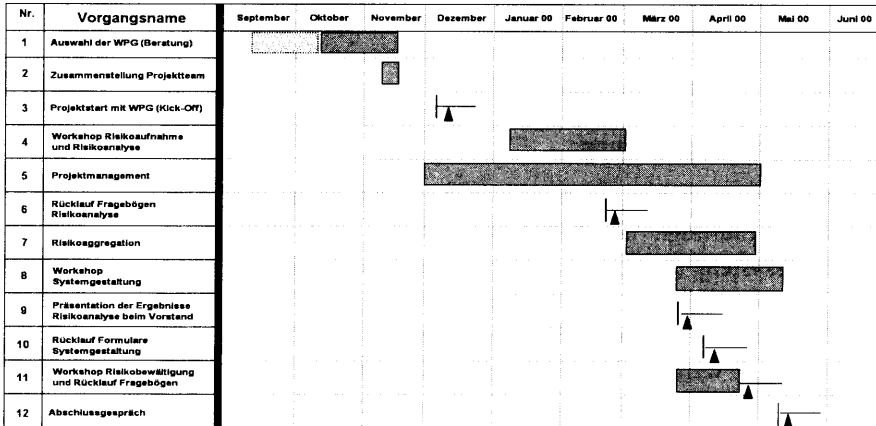


Abb. 3: Projektplan

## Projektorganisation

Die Projektorganisation lag bereits frühzeitig vor und wurde lediglich um die externe Unterstützung ergänzt. Aufgrund der unmittelbaren Verantwortung des Vorstandes konnte auf einen Lenkungsausschuss verzichtet werden, da der direkte Informationsfluss zum Vorstand gewährleistet war.

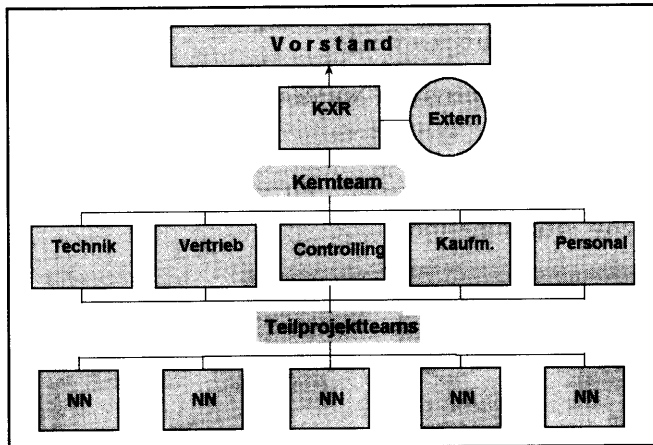


Abb. 4: Projektorganisation

Das Projekt hatte eine interne und eine externe Projektleitung, die für das Gesamtprojekt verantwortlich zeichneten, und wurde so organisiert, dass im Kernteam jeder Vorstandsbereich durch einen Mitarbeiter vertreten war. Das Kernteam wurde vom internen Projektleiter aufgestellt. Eines der wichtigsten Auswahlkriterien war dabei die umfassende Kenntnis über das Unternehmen.

Die Mitglieder des Kernteams waren gleichzeitig Teilprojektleiter, die jeweils ihre Teilprojektteams selbst organisieren sollten.

### Projektziel

Der Vorstand sowie der Aufsichtsrat sollen durch RMÜS in effizienter Form über das Risikopotenzial informiert werden, um frühzeitig Sicherungsmaßnahmen einleiten zu können. Durch das RMÜS soll sichergestellt werden, dass

### Interne und externe Projektleitung

### Aufstellung Kernteam



bestandsgefährdende Risiken umfassend und zeitnah erkannt und bearbeitet werden.

### Abbildung der Projektinhalte

Vor diesem Hintergrund wurden die folgenden Projektinhalte gebildet:

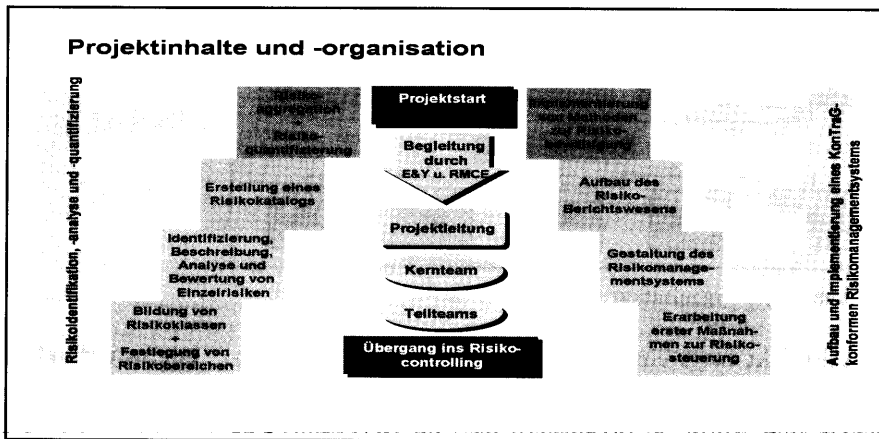


Abb. 5: Projektinhalte und -organisation

## Risikoidentifikation, -analyse und -quantifizierung

Der guten Zusammenarbeit mit den Beratern war es zu verdanken, dass schon vor dem eigentlichen Projektstart umfassende Informationen über den Stand interner und externer Überlegungen ausgetauscht werden konnten.

### Modifizierung des Inventurblattes

Bereits in dieser Phase hatten wir in Eigenentwicklung ein Risikoinventurblatt entworfen und Risikoklassen definiert. Diese erste Version eines Inventurblattes wurde jedoch im Laufe der weiteren Projektarbeit mehrfach modifiziert, um

eine sichere Kompatibilität bei der Aggregation der Risiken zu gewährleisten.

Das Kernteam startete die Projektarbeit mit einer gut vorbereiteten „Kick-off“-Sitzung. Hier wurden der Aufbau und die Inhalte des Projektes „präsentiert“ sowie weitere Aufgabenstellungen verantwortungsbezogen verteilt. Zeitgleich dazu führten die Berater Interviews in den einzelnen Vorstandsbereichen durch, um das Unternehmen besser „einschätzen“ zu können. Interviewpartner waren Mitarbeiter/innen, die nicht am Projekt beteiligt waren. Die Ergebnisse dieser Interviews waren selbstverständlich auch Inhalt des Strategieworkshops mit dem Vorstand.

Das gewählte Coaching-Modell war so aufgebaut, dass vor jedem neuen Projektabschnitt ein Methodikworkshop je Ressort durchgeführt wurde, in dem die nächsten Arbeitsschritte sehr detailliert erörtert wurden. Die intern vorbereiteten praktischen Beispiele waren dabei äußerst hilfreich, da sie – sowohl bei den externen als auch bei den internen Projektmitgliedern – zum besseren Verständnis über die beschriebenen Abläufe beigetragen haben.

Risikoklassen und -felder waren festgelegt, das Risikoinventurblatt konnte fertig gestellt werden. Die Risikoidentifikation und -bewertung, deren Übergänge naturgemäß fließend sind, konnten beginnen. Abb. 6 und Abb. 7 zeigen die Risikofelder und das Risikoinventurblatt in der Form, wie sie durch das Projektteam zur Anwendung festgelegt wurden.

### **Die „Kick-off“-Sitzung**

### **Der Aufbau des Coaching-Modells**

### **Fließende Übergänge zwischen Risikoidentifikation und -bewertung**

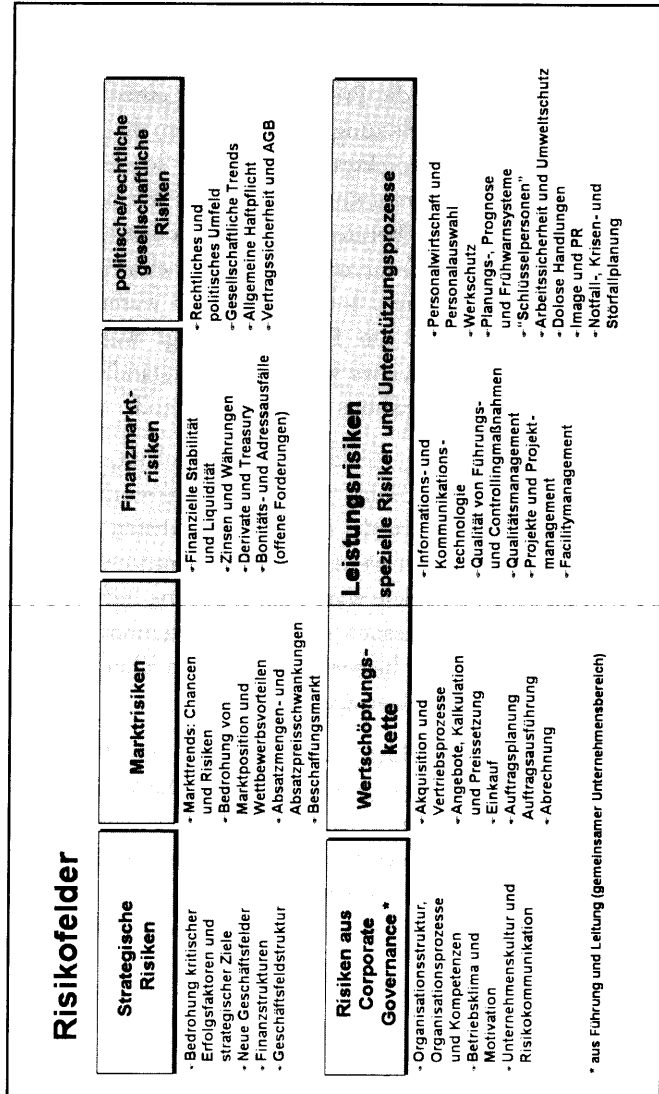


Abb. 6: Risikofelder

Hier ist anzumerken, dass diese Risikofelder – nach einem individuellen Check – auch auf andere Branchen übertragen werden könnten.

Für die praktische Anwendung beim Aufbau eines RMÜS in anderen Unternehmen wird außerdem empfohlen, die Anzahl der gewählten Risikofelder möglichst gering zu halten.

**Empfehlung zur  
Wahl der  
Risikofelder**

## **Risikoinventur**

Das Risikoinventurblatt – zunächst im MS-Word-Format – enthielt anfangs die so genannte Drei-Punkt-Schätzung – realistischer Höchstschaden, mittlerer Schaden und Kleinschaden. Es stellte sich sehr schnell heraus, dass dieses Konzept bei der Risikoinventur auf viele Schwierigkeiten stieß. Dies führte dazu, dass wir anstelle eines MS-Word-Dokumentes eine Datenbank (MS Access) konfigurierten, in der auch die Risikoinventurblätter abgebildet werden konnten.

**flexible  
Datenbank**

Inventur der									
Organisationsbereich	T	K	P	Beteiligungen	Blatt	01			
<b>01 Risikodefinition</b> Zielverwehrene - Risiken Teilrisikoverwehrene Risikoprüfung zur Bestandsaufnahme Zuständigkeit:	• Strategische Risiken • Marktrisiken • Finanzmarktrisikom • politischrechtliche gesellschaftliche Risiken • Risiken aus Corporate Governance aus Führung und gemeinsamer Unternehmensnachhaltigkeit • Wertschöpfungskette • spezielle Risiken • Unterstützungsprozesse								
	• Risikoprüfung zur Bestandsaufnahme • Zuständigkeit:								
	<b>02 Ursachen des Risikos</b> Auswirkungen auf:								
	• Sach-Anlage • Sonstiges:								
	Nettoschadenhöhe und Eintrittshäufigkeit (mögliche Szenarien): SH (Mio. €)								
	3. Beschreibendes Szenario 2. mittlerer Schaden - 4. Anliege 1. kleinstmöglicher Schaden								
	Ab wann kann das Risiko eintrittsfähig sein? Wie groß ist der Schaden im nächsten Geschäftsjahr? Dauernah:								
	Schließt sich der Eintritt von kleinstmöglicher Schaden (2) und realistisch Hochschaden (3) gegenseitig aus? 1 2 3 1 2 3								
	Relevanz: Gesamtbewertung des Risikos für das Unternehmen unter Berücksichtigung mittlerer Ertragsbelastung, Hochschadens (Hochschadens)								
	Gesamterwartungswert (GEW) in Mio. DM 1. Hochschaden Risiko, das dem Vermögenswert zuzurechnen ist 2. mittlerer Anteil des Jahresgewinns und sonstiger Vermögenswerte 3. kleinstmöglicher Anteil des Jahresgewinns und sonstiger Vermögenswerte 4. Eintrittswahrscheinlichkeit des Hochschadensrisikos 5. Eintrittswahrscheinlichkeit des mittleren Schadensrisikos 6. Eintrittswahrscheinlichkeit des kleinstmöglichen Schadensrisikos								
<b>03 Sicherungsmaßnahmen (Risikoprüfung)</b> Beschreibung der Maßnahmen Beurteilung Gesamterwartungswert (GEW) in Mio. DM Steuermessiges Risiko (Schadenshöhe) Zuständigkeit	keine weiteren Maßnahmen erforderlich Verbesserungen erforderlich Bitte nachvollziehbar aufzeichnen								
	bearbeitet Datum								
	Einverständigen Abteilungsleiter Datum								
	Einverständigen Vorstand/Abteilungsleiter Datum								

Abb. 7: Risikoinventurblatt

**Konzentration auf die Risikobewertung und -einstufung**

Die Projektarbeit konzentrierte sich dann bei praktisch jedem Risiko auf die Bewertung bzw. Einstufung.

Anfänglich gab es Schwierigkeiten bei der Beschreibung sowie der Quantifizierung der Risiken. Bei einigen Risiken war die monetäre Bewertung teilweise sehr problematisch.

**Die Bedeutung der nachvollziehbaren Bewertung**

Von großer Bedeutung war für uns die nachvollziehbare Bewertung. Alle identifizierten Risiken, auch die so genannten Bagatellrisiken, wurden dokumentiert.

Interessant war, dass einige Bereiche keine Risiken meldeten, obwohl nach Einschätzung der Teammitglieder einige Risiken anzunehmen waren. In diesen Fällen wurden die Inventurblätter nach Aufforderung nachgereicht oder sogar vom Team selbst dokumentiert. Bereichsübergreifende Risiken wurden vom „Hauptbetroffenen“ bearbeitet.

**GuV**

Hier zeigte es sich, dass der Identifikation von Risiken hohe Bedeutung beigemessen werden muss, denn es gibt keine Bereiche ohne Risiko! Es war teilweise viel Überzeugungsarbeit nötig, um die Verantwortlichen auf bestehende Risiken hinzuweisen. Mit Blick auf den Erfolg der Projektarbeit zeigte sich dabei erneut die Bedeutung umfassender betrieblicher Kenntnisse der Teammitglieder. Vermutlich ist die Sorge, der eigene Bereich könnte Imageverluste bei der Identifikation von Risiken erleiden, die Ursache für die zurückhaltende Mitwirkung einiger Beteiligten. Aber: Erwartungsgemäß waren alle Bereiche bei der Inventur vertreten.

**Keine Bereiche ohne Risiko**

Zur Vermeidung unterschiedlicher Interpretationsmöglichkeiten wurde den zu verwendenden Begriffen im Vokabular des RMÜS hohe Aufmerksamkeit gewidmet; als Leitfaden wurden den Beteiligten der Musterbogen und Ausfüllhinweise online zur Verfügung gestellt.

**Leitfaden für das Risikomanagementvokabular**

Die ersten Inventurbögen wurden in den Workshops ausgefüllt. Dennoch gab es unterschiedliche Auffassungen bei der Einschätzung folgender Schlagworte:

- Einschlagstelle – Organisationseinheit bzw. Funktion, bei der sich ein Risiko primär auswirken wird,
- Auswirkung – qualitativ und quantitativ,
- Wechselwirkung,
- Abhängigkeit von Randbedingungen usw.

**GuV**

Diese speziellen Einschätzungen wurden gemeinsam mit dem Kernteam diskutiert und bearbeitet. Vorhandene Rückstellungspositionen der GuV waren bei der Risikobewertung und -beschreibung von hohem Nutzen. Viele Argumente und Begründungen waren im Unternehmen bereits vorhanden; diese Informationen mussten nur gesucht und verwendet werden.

**Die Definition der Risikoklassen**

Eine weitere Hürde bestand darin, eine Definition der Risikoklassen aufzustellen. Bei der Frage „Ab wann ist der Fortbestand eines Unternehmens gefährdet?“ wurden die unterschiedlichsten Ansichten der Beteiligten diskutiert. Natürlich ist die Finanzsituation des jeweiligen Unternehmens ausschlaggebend, aber mit welcher Wertgrenze? An dieser Stelle waren die Erfahrungen unserer Berater äußerst hilfreich.

**Definition der Relevanzklassen**

Relevanzklasse	Definition	Jahresergebnis (JE)	Unternehmenswert (UW)
1	Unbedeutendes Risiko, das Jahresergebnis wird nicht spürbar beeinflusst	JE < 1 Mio. DM	—
2	Mittleres Risiko, das Jahresergebnis wird spürbar beeinträchtigt	JE >1 bis 20 Mio. DM	—
3	Bedeutende Risiken, das Jahresergebnis wird stark beeinflusst und der Unternehmenswert spürbar reduziert	JE >20 bis 100 Mio. DM	UW > 40 Mio. DM

Abb. 8: Definition der Relevanzklassen

Nach Risikoidentifikation und -bewertung wurden insgesamt 65 Einzelrisiken dokumentiert. Kein Risiko entsprach der Relevanzklasse 5, nur ein Risiko entsprach der Relevanzklasse 4. 16 Risiken wurden der Relevanzklasse 3 zugeordnet. Die Quantifizierung der Risiken ist notwendig, um u. a. auch eine Klassifizierung vornehmen zu können. Darüber hinaus ist eine qualitative Bewertung möglich, die anhand von unterschiedlichen Kriterien vorgenommen werden kann. Dazu gehören z. B. Erfahrungswerte aus der Vergangenheit und persönliche Berufserfahrung sowie Kenntnis von Abläufen bei anderen vergleichbaren Unternehmen. Nicht quantifizierbare Risiken wurden durch Schätzungen klassifiziert, im Zweifelsfall immer in die nächsthöhere Relevanzklasse. Es wurde kein Bereich ausgelassen; bis hin zum Risiko „betrieblicher Versicherungsschutz“ haben wir dokumentiert und die Überprüfung führte unmittelbar zu notwendigen Anpassungen.

17 Einzelrisiken erhielten den Status „in Bearbeitung“, weil diese der Relevanzklasse 3 und höher zugeordnet waren.

## Risikobewältigung

Mit den genannten 17 Risiken hat sich die Projektgruppe dann intensiver beschäftigt.

Zu diesen Risiken wurden präventive und reaktive Maßnahmen erarbeitet sowie Frühwarnindikatoren bestimmt.

Fragestellungen waren z. B.:

- Was muss getan werden, um vorzubeugen bzw. wie ist im Falle des Risikoeintritts zu reagieren?
- Welche Indikatoren sind wirklich geeignet, um rechtzeitig auf die bevorstehenden Risikoeinschläge hinzuweisen?

**Die Quanti-  
fizierung der  
Risiken**

**Präventive und  
reaktive Maß-  
nahmen; Früh-  
warnindikatoren**



- Welche Wertgrenzen sollten die Toleranz je Frühwarnindikator festlegen?

Als Beispiele für Warnindikatoren seien genannt:

- Gaseinspeisung ins Netz unter Berücksichtigung von Temperaturschwankungen, als Frühwarnindikator, der eine Gegensteuerungsmaßnahme ermöglicht, oder
- Anzahl der Kunden,
- Krankenquote,

beide als Spätwarnindikatoren, die eine Gegensteuerung nicht ohne weiteres zulassen.

Bei allen im Projektteam beschlossenen Maßnahmen wurde auf eine wirtschaftliche Umsetzung geachtet.

Die selbst erklärenden Schlagworte der Risikobewältigung, wie sie häufig in der Literatur vorkommen, sind hier aufgezählt:

- Risikovermeidung
- Risikoverminderung
- Risikoüberwälzung
- Risikobegrenzung
- Risikokompensation

### Die Risiko- bewältigung

### Notwendigkeit eines individu- ellen Risiko- bewältigungs-Port- folio

Grundsätzlich gilt: Jedes Unternehmen muss sein individuelles „Risikobewältigungs-Portfolio“ aufstellen, weil es von vielen unterschiedlichen, bekannten und unbekanntem, Entwicklungen und Parametern abhängig ist. Zu diesem Portfolio gehört ein funktionsfähiges Internes-Kontroll-System ebenso wie eine wirkungsvolle Interne Revision.

Jedes Unternehmen ist bei seiner Geschäftstätigkeit permanent vielen Risiken ausgesetzt. Einige dieser Risiken sind im

Rahmen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten unvermeidbar. Teilweise müssen Risiken bewusst eingegangen werden, um die Marktchancen im zunehmenden Wettbewerb zu nutzen.

Ziel sollte daher nicht die Vermeidung aller potenziellen Risiken sein, sondern die Schaffung von Handlungsspielräumen, die einen bewussten und verantwortungsvollen Umgang mit Risiken ermöglichen, weil die Risiken, ihre Zusammenhänge und ihre Auswirkungen bekannt sind.

**Risiken optimieren  
– nicht minimieren**

## Risikoaggregation

Zur Ermittlung des Gesamtrisikos war nun eine Aggregation erforderlich. Mit MS Excel haben die Berater ein Simulationsmodell unter Verwendung der in Abb. 9 dargestellten Informationen entwickelt.

**Gesamtrisiko**

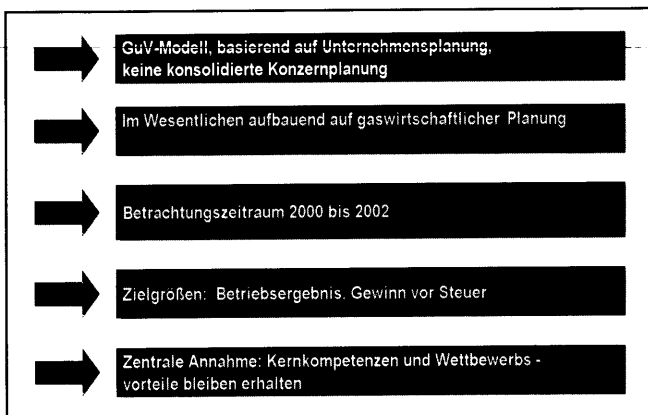


Abb. 9: Aufbau des Risikoaggregationsmodells

Die grundsätzliche Fragestellung lautete:

Welche Risiken wirken wie auf das Betriebsergebnis und auf den Gewinn vor Steuern?

### Nutzung der vorhandenen Planung

Eine bereits vorhandene gaswirtschaftliche Planung, die ebenfalls bestimmte Simulationen ermöglichte, konnte für unser Projekt genutzt werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Belastbarkeit des Ergebnisses mit dem geschaffenen Rechenmodell ist die Qualität der verwendeten Grunddaten, da durch die Aggregation u. U. Fehler aus der Risikoanalyse potenziert werden können.

### Abbildung der Gesamt-Risikostruktur

Mit diesem Modell sind wir in der Lage, mehr als 5.000 verschiedene Simulationen in kürzester Zeit zu erstellen.

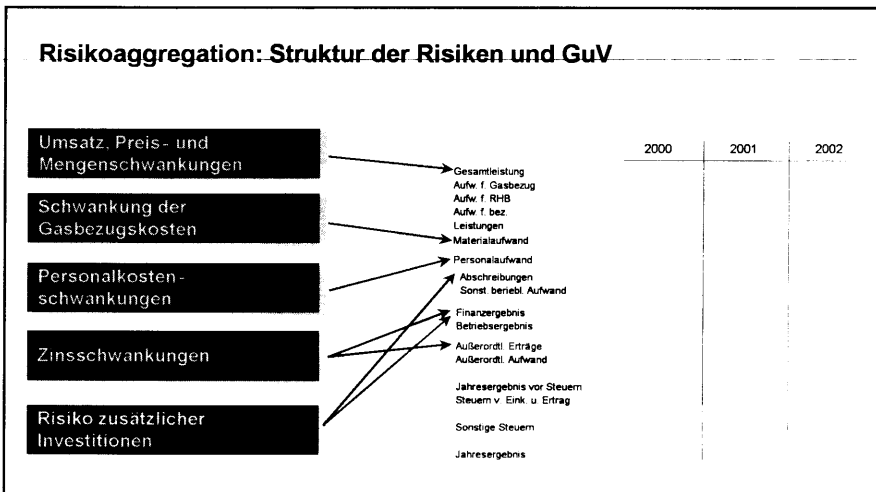
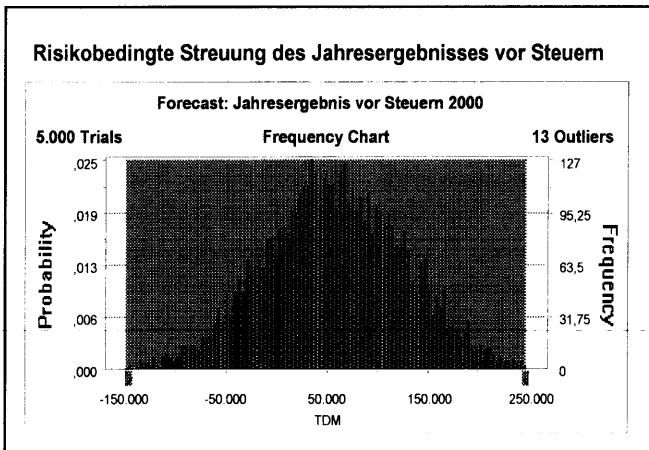


Abb. 10: Risikoaggregation

Die abgebildete Gesamt-Risikostruktur wurde in das Simulationsmodell eingestellt und durchgerechnet. Im Resultat konnte ein „Jahresergebnis vor Steuern“ zwischen -150 Mio. und +250 Mio. DM liegen, wobei der Eintritt der „Extremwerte“ eher als unwahrscheinlich anzusehen war. Aufgrund der Verteilung war ein Jahresergebnis im Bereich von ca. +50 Mio. DM als realistisch zu erwarten.



**Abb. 11: Risikobedingte Streuung des Jahresergebnisses vor Steuern**

Unsere betriebswirtschaftliche Hochrechnung hatte im Vorfeld ein fast identisches Ergebnis erbracht, weil die Datenquellen für die Simulation identisch mit den Datenquellen für die Hochrechnung waren. Der entscheidende Vorteil des Simulationsmodells liegt in der Schnelligkeit und Vielfältigkeit der Simulationsmöglichkeiten. Es ist jedoch, wie bereits gesagt, nur so gut wie die Daten, die zur Verfügung gestellt wurden.

**Der Vorteil des Simulationsmodells**

Für ein Energieversorgungsunternehmen stellen die Witterungsbedingungen ein beachtliches Risikopotenzial dar, weil geplante Absatzmengen von bestimmten Temperaturverläufen abhängig sind, die extrem schwanken können. Dabei bietet selbst die Nutzung langjähriger Temperaturaufzeichnungen keine Gewähr für Planungssicherheit.

## **Organisationsstruktur des Risikomanagement- und Überwachungssystems (RMÜS)**

Im Laufe der Projektarbeit haben wir uns für die nachfolgende Organisationsstruktur (Abb. 12) eines RMÜS mit den dazugehörigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten entschieden. Andere Varianten sind sicherlich denkbar und wären bei abweichenden Unternehmensstrukturen ggf. auch zweckmäßig.

Das **Risikocontrolling** fungiert als zentrale Anlauf- und Kommunikationsstelle für alle Beteiligten des Risikomanagementprozesses.

### **Federführung**

Die **Risk-Owner** setzen das Risikomanagement in ihren Unternehmensbereichen um; sie sind Ansprechpartner sowohl für die Risikomanagementbeauftragten als auch für das Risikocontrolling.

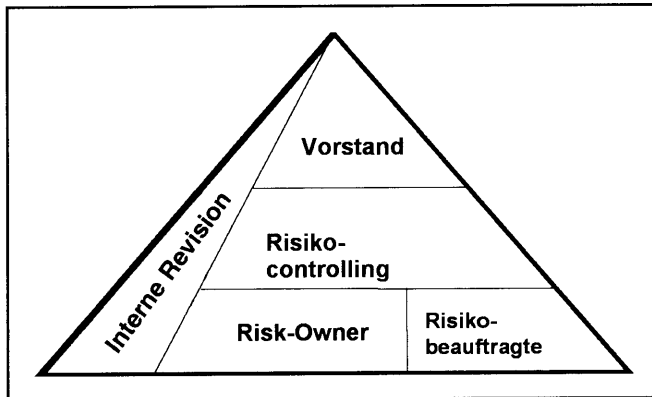


Abb. 12: Organisation der Abteilungen

Die **Risikomanagementbeauftragten** sind Ansprechpartner in ihrem Bereich und unterstützen den Risikomanagementprozess.

Die **Interne Revision** ist verantwortlich für die Prüfung und Bewertung des Risikomanagement- und Überwachungssystems.

Der **Vorstand** ist Empfänger regelmäßiger Berichterstattung und natürlich verantwortlich für die wesentlichen Steuerungsmaßnahmen.

### **Risikocontrolling**

Das Risikocontrolling ist als Element eines aktiven Risikomanagement- und Überwachungssystems eine unabdingbare Voraussetzung für eine sachgerechte Analyse und Beurteilung der Risiken. Zu seiner Aufgabe gehört es, die Unternehmensleitung zu unterstützen und sie mit den für ihre Entscheidungen relevanten Informationen über bestehende und drohende Risiken zu versorgen.

## Relevante Informationen über bestehende und drohende Risiken

Das Risikocontrolling hat neben der Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Identifikation und Bewertung der Risiken auch die Aufgabe, die Planung, Steuerung und die Kontrolle der Risiken zu unterstützen.

## Die Aufgaben des Risk-Owners

### Risk-Owner

Die Risk-Owner sind unmittelbar verantwortlich für die Risiken im eigenen Bereich. Sie nehmen die wiederkehrende Risikoidentifikation und -bewertung vor, machen geeignete Vorschläge zu Risikobewältigungsmaßnahmen, die in den Risikomappen (Datenbank) dokumentiert werden. Im Bedarfsfall werden von ihnen Notfallpläne entwickelt.

Die Aktualisierung und Pflege der Risikomappen gehören ebenso zu ihren Aufgaben wie die Umsetzung beschlossener Maßnahmen zur Risikobewältigung.

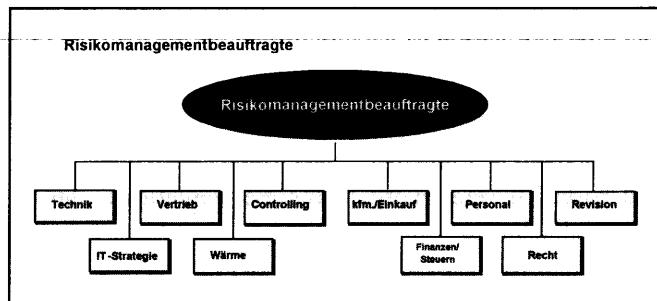


Abb. 13: Organigramm des Risikomanagementbeauftragten

## Risikomanagementbeauftragte

Aus jedem Vorstandsbereich sind Beauftragte für das Risikomanagement benannt; sie sind die Ansprechpartner für das Risikocontrolling. Außerdem unterstützen sie die Risk-Owner und den Risikomanagementprozess.

In regelmäßigen Abständen (je Quartal) koordiniert das Risikocontrolling ein Treffen der Risikomanagementbeauftragten, in dem über die Risikosituation des Unternehmens diskutiert wird.

### Koordination der Risikomanagementmeetings

## Interne Revision

Die Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Maßnahmen des Risikomanagementsystems wird durch die Interne Revision durchgeführt. Sie prüft nach der Implementierung des Risikomanagementsystems seine Funktionsfähigkeit und Effektivität in angemessenen Zeitabständen durch System- und Stichprobenprüfungen.

Im Rahmen ihrer Funktion unterstützt und berät die Interne Revision das Risikocontrolling bei der Entwicklung von Grundsätzen und Standards. Sie informiert die Risikomanagementbeauftragten und das Risikocontrolling über Prüfungsergebnisse und stimmt erforderliche Änderungen mit den Beteiligten ab.

## Berichtswesen

Bei der Berichterstattung nimmt das Risikocontrolling eine zentrale Funktion ein. Die regelmäßige Berichterstattung erfolgt von den Risk-Ownern zeitgleich an den Linienvorgesetzten und das Risikocontrolling, um einen möglichst schnellen Informationsfluss zu gewährleisten. Die Risiko-

### Zentrale Funktion des Risikocontrollings



berichterstattung ist Bestandteil des Management-Information-Systems (MIS).

### Notwendigkeit einer Ad-hoc-Berichterstattung

Eine Ad-hoc-Berichterstattung bei existenzbedrohenden und schwerwiegenden Risiken (Relevanzklassen 5, 4 und teilweise 3) soll die Reaktionszeit auf ein Minimum beschränken.

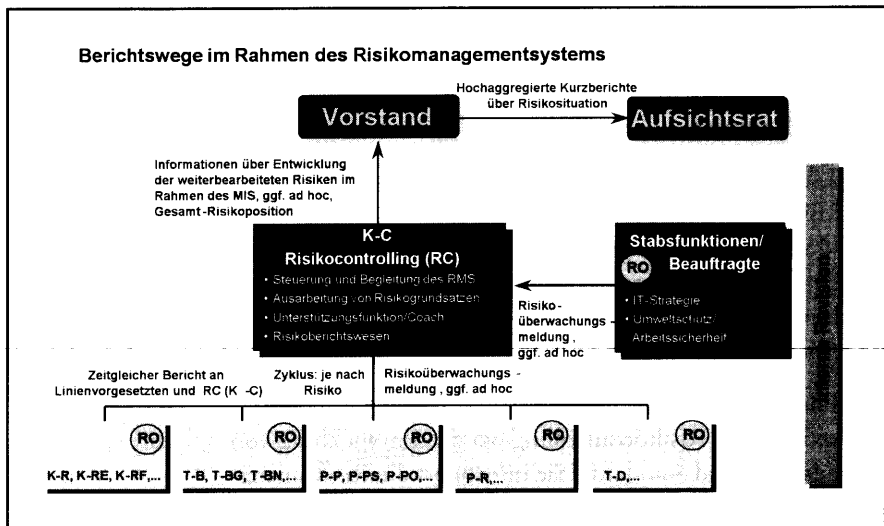


Abb. 14: Berichtswege

### Berichtszyklen

Die Berichtszyklen sind in den Risikomappen festgelegt. Das Risikocontrolling erhält im Rahmen der festgelegten Berichtszyklen einen Statusbericht über die Risikosituation der einzelnen Bereiche. Das Risikocontrolling informiert – je nach Dringlichkeit – direkt und unmittelbar oder periodisch durch das MIS den Vorstand über die Risikosituation des Unternehmens. Die Führungskräfte erhalten diese Informationen über das MIS.

## Zusammenfassung

Die betriebliche Umsetzung des KonTraG stellt keinen Selbstzweck dar, sondern bietet dem Unternehmen die Chance einer umfassenden Risikobewältigung.

Nicht in jedem Fall sind Risiken zu vermeiden; aber der verantwortungsbewusste Umgang mit bekannten Risiken ist die wirkliche unternehmerische Leistung. Voraussetzung für den Aufbau eines RMÜS sind das Erkennen emotionaler Hemmnisse und eine optimale Zusammenarbeit zwischen internen Fachleuten (umfassende Betriebskenntnisse) und externen Beratern (Moderation und betriebsübergreifendes Wissen). Diese Zusammenarbeit war in unserem Fall äußerst harmonisch und demzufolge erfolgreich. Die Projektarbeit hat gezeigt, dass nicht alle Schritte auf dem Weg zu einem funktionierenden RMÜS „neu“ erarbeitet werden müssen, sondern viele Faktoren bereits verfügbar sind; sie brauchen nur in das neue System eingebracht zu werden. Erst mit einem effizienten Risikocontrolling und mit regelmäßiger Berichterstattung stehen sowohl dem Vorstand als auch dem Aufsichtsrat die geeigneten Werkzeuge für den Umgang mit betrieblichen Risiken zur Verfügung.

**Risikomanagement – kein Selbstzweck**

**Die Zusammenarbeit mit externen Beratern**

