

## 7-2.2 Implementierung von Risikomanagementsystemen

### Projektablauf

Autoren: Dr. Werner Gleißner und Günther Reh

Inhalt:

#### Grundlagen

#### Gestaltungsalternativen für Risikomanagementprojekte

#### Das Projektteam

#### Projektplan für den Aufbau eines Risikomanagement- systems

#### Einführung eines Risikomanagementsystems

- Projektmanagement
- Risikoanalyse
- Risikoaggregation
- Risikobewältigung
- Organisatorische Gestaltung des Risikomanagement-  
systems
- Coaching und Monitoring

#### Herausforderungen und Barrieren im Projektumfeld

- Statements zum Risikomanagement

### Projektplan: Projektphasen, Aktivitäten und Meilensteine

#### Beispiel für das Konzept zur Einführung eines Risikomanagementsystems durch eine Beratungs- gesellschaft

- Ausgangssituation und Zielsetzung
- Vorgehensmodell
- Projektorganisation

### Grundlagen

#### Motivatoren für Risikomanagement

Risikomanagement soll zwar permanenter Bestandteil der täglichen Arbeit werden, doch für die erstmalige Einführung sind ein funktionierendes Projekt und optimales Projektmanagement die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Risikomanagement „mal eben so“ im Rahmen der operativen Tagesarbeit zu integrieren ist zum Scheitern verurteilt.

Die damit verbundenen Aufgaben sind sowohl in Bezug auf die beanspruchten Ressourcen als auch hinsichtlich der Inhalte umfangreich und komplex und erfordern ein hohes Maß an Koordinations- und Steuerungsaktivitäten, um eine termin-, inhalts- und kostengerechte Zielerreichung zu gewährleisten. Beste Voraussetzungen also, diese Aufgaben in ein klar definiertes Projekt zu überführen und strukturiert abzuarbeiten.

In diesem Beitrag gehen wir daher insbesondere auf Fragen ein, die sich damit beschäftigen, wie Risikomanagementprojekte gestaltet werden können und welche Herausforderungen und Barrieren im Projektumfeld zu beachten sind.

Nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) ist der (Gesamt)vorstand einer Aktiengesellschaft verpflichtet, ein System zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken zu implementieren und für deren laufende Überwachung Sorge zu tragen. Nicht selten ruft diese – an sich schon immer existierende – Forderung, die nun im KonTraG lediglich konkretisiert und ausdrücklich formuliert wurde, in den Reihen der Betroffenen zunächst Ablehnung hervor, verbunden mit dem Ruf nach einer möglichst aufwandsminimierten Lösung zur Erzielung der Gesetzeskonformität. Diese Unternehmen beschäftigen sich meist deswegen mit Risikomanagement, weil es nun mal gefordert wird (gesetzlicher Zwang und damit notwendiges Übel). Sie werden es auch nur dann tun, wenn Handeln zwingend erforderlich ist – der Leidensdruck entsprechend groß ist.

Sinnvoll ist es, sich mit der vorausschauenden und damit präventiven Risikohandhabung auseinander zu setzen. In einer durch permanente Beschleunigung (Verkürzung der Produktentwicklungs- und -lebenszyklen ...) gekennzeichneten Zeit, verbunden mit der Anforderung der Kunden, quasi 24 Stunden betriebsbereit zu sein, können sich Unternehmen im Wettbewerb besser positionieren, wenn es gelingt, diese Betriebsbereitschaft zu gewährleisten.

Natürlich können Sie sich jetzt fragen, wie und warum diese Anmerkungen in Verbindung mit den Ausführungen zum Projektmanagement stehen sollen.

Nun, insbesondere deshalb, weil Risikomanagementprojekte eine gewisse Komplexität aufweisen und daher auch entsprechend Ressourcen benötigen. Die in das Projekt eingebundenen Mitarbeiter werden daher ein ums andere Mal in

### Das KonTraG

### Risikomanagement – Nur Pflichtübung

einen Konflikt zwischen operativem Tagesgeschäft und (Risikomanagement-)Projektarbeit geraten.

Diesen Konflikt zum Wohle der Projektarbeit aufzulösen hängt nicht zuletzt auch davon ab, wer das Projekt initiiert hat und welchen Stellenwert er dem Projekt beimisst. Risikomanagement im Sinne einer reinen gesetzlichen „Pflichtübung“ verstanden, wird dazu führen, dass die Ressourcenzuteilung eher zugunsten der Tagesarbeit ausfällt.

Daher gilt: Das Risikomanagementprojekt ist Geschäftsführungsaufgabe, von dieser zu initiieren und idealerweise zu tragen, um so beste Startbedingungen für eine zielgerichtete und ressourcenschonende Umsetzung zu schaffen.

## Gestaltungsalternativen für Risikomanagementprojekte

### Make-or-buy- Entscheidungen

Die Gestaltung des Projekts ist zunächst eine Make-or-buy-Entscheidung. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Risikomanagement spezifische Anforderungen an die einzusetzenden Methodiken und Systematiken stellt. Das dafür benötigte Wissen ist in den Unternehmen in aller Regel nicht oder nicht ausreichend vorhanden, um die geforderten Ergebnisse zu realisieren. Zwar kann der Weg gewählt werden, sich über Seminare und Vorträge zum Risikomanagement dieses Wissen anzueignen, doch zeigt auch hier die Erfahrung, dass das in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht ausreicht.

### Externe Beratung

Es ist daher aus unserer Sicht zielführend, sich externer Unterstützung in Form von Beratungsleistung zu bedienen und das Wissen zuzukaufen. Bei der Auswahl der Berater sollte insbesondere auf ausreichende Erfahrung im Aufbau und der Integration von Risikomanagementsystemen geachtet

werden (z. B. Hinterfragen von Referenzprojekten). Darüber hinaus ist es sinnvoll, den eigenen Wirtschaftsprüfer möglichst frühzeitig in das Projekt einzubinden, damit die aus seiner Sicht erforderlichen Inhalte vom Projekt umfasst werden und um sein Wissen über die Situation des Unternehmens nutzen zu können.

Ist die grundsätzliche Entscheidung für die externe Unterstützung gefallen, gibt es zwei Möglichkeiten, wie diese aussehen könnte:

1. Der Berater stellt sein methodisches und fachliches Wissen zu den Arbeitsschritten zur Verfügung und führt durch die Einzelphasen, ohne an der inhaltlichen Erarbeitung der Risikoinformationen beteiligt zu sein (Coaching-Modell).
2. Der Berater erhebt gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens die benötigten Informationen und wirkt aktiv in den Teilschritten mit.

Die Differenzierung beider Modelle liegt darin, dass beim Coaching die eigentlichen Arbeitsschritte (z. B. die Identifikation der Risiken) von den Projektteilnehmern ohne Beisein des externen Beraters durchgeführt werden. Er vermittelt dazu in einem vorgelagerten Workshop die anzuwendenden Methodiken, erläutert die einzusetzenden Arbeitsmittel und definiert die erwarteten Ergebnisse an bzw. mit den internen Projektmitarbeitern.

Im Anschluss an die selbstständige Arbeitsphase werden die Ergebnisse in einem weiteren, gemeinsamen Termin mit dem Berater auf ihre Qualität und Verwendbarkeit geprüft und ggf. zur Nachbearbeitung in die internen Teams zurückgegeben.

### Alternativen der Beratung

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in einem verstärkten Erlernen der Methodiken, da die Projektmitarbeiter von Anfang an selbstständig damit umgehen müssen. Gerade in der „Anlernzeit“ erfordert dies – und damit ist auch schon ein wesentlicher Nachteil beschrieben – oft ein mehrfaches Durchlaufen der gleichen Arbeitsschritte.

Ist der Berater aktiv in die Informationserhebung eingebunden, kehren sich die oben beschriebenen Vor- und Nachteile teilweise um (Zeitgewinn zu Lasten des Wissenstransfers).

Die Grafik verdeutlicht, wie der Ablauf eines Coaching-Modells aussehen könnte:

### Das Coaching-Modell

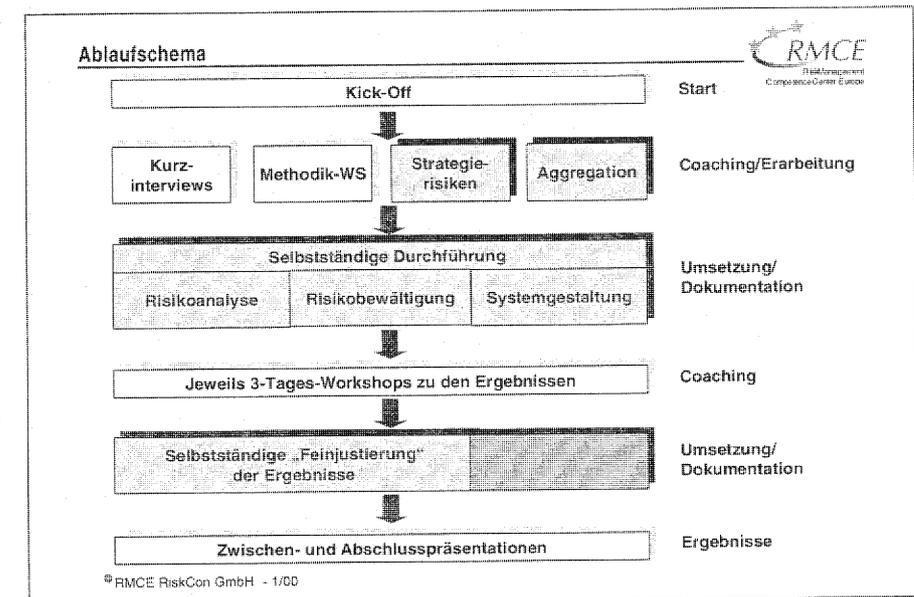


Abb. 1: Ablaufschema eines Coaching-Modells  
Dunkel = selbstständiges Arbeiten, hell = Phasen mit (externer) Unterstützung

Unabhängig von der gewählten Vorgehensweise ist darauf zu achten, dass die externe Unterstützung hauptsächlich auf methodischem Gebiet erfolgt und die Mitarbeiter des Unternehmens die inhaltliche Ausarbeitung vornehmen. Sie wissen um die Risiken der von ihnen verantworteten Bereiche und kennen in aller Regel bereits Ansätze, wie diese zu handhaben sind. Dieses Wissen wird mit den methodischen Anforderungen verbunden, und so werden die Risikomanagementschritte durch die Mitarbeiter mit „Leben“ erfüllt.

Damit reduziert sich die Gefahr, dass der externe Berater als „Eindringling“ in das Aufgabengebiet des Mitarbeiters gesehen wird und eine fachliche Auseinandersetzung entbrennt. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Berater keine Fachkompetenz braucht. Sie sollte aber in erster Linie dazu dienen, über qualifiziertes Hinterfragen die Informationen zu Tage zu fördern, die für die Erarbeitung der Risikosituation benötigt werden.

Risikomanagement erfordert, dass im Unternehmen eine „Risikokultur“ entsteht und der Umgang mit Risiken unbewusst gelebt wird. Das System soll Teil der Tagesarbeit der Mitarbeiter werden, der von diesen akzeptiert und ständig aktualisiert wird. Risikomanagement muss auch dann fortgesetzt werden, wenn der Berater nicht mehr im Haus ist. Seine Aufgabe ist es, das dazu erforderliche Wissen an die Mitarbeiter des Unternehmens zu transferieren.

## Das Projektteam

Zunächst in der Übersicht, anschließend ausführlicher, werden an dieser Stelle die Personen und Funktionen dargestellt, die für ein Risikomanagementprojekt benötigt werden.

### Methodenkompetenz und Fachkompetenz

### Risikokultur

### Aufgaben der Beteiligten

- Unternehmensleitung
- Interne und externe Projektleitung
- Kernprojektteam
- Teilprojektteams
- Wirtschaftsprüfer

### Unternehmensleitung

Wie in den Vorbemerkungen schon erwähnt, ist die wichtigste Person für das Projekt zunächst der Unternehmensleiter (oder das Leitungsgremium). Er ist verantwortlich für das Vorhandensein und Funktionieren des Risikomanagementsystems (zumindest im Sinne des KonTraG). Ihm obliegt es, den Startschuss zu diesem Projekt zu geben, es aktiv zu kommunizieren und zu fördern. Die operative Umsetzung übernehmen weitere Stellen oder Bereiche des Unternehmens.

### Interne Projektleitung

Ähnlich wie auch in anderen Projekten, wird es einen internen Projektleiter geben. Da in den wenigsten Unternehmen die Funktion eines Risikomanagers besetzt ist und wegen der thematischen Nähe des Risikomanagements zum Controlling empfiehlt es sich, das Projekt in diesem Bereich anzusiedeln und die interne Projektleitung mit einem Mitarbeiter daraus zu besetzen.

In manchen Unternehmen wird die Projektleitung jedoch auch von der Internen Revision übernommen. In diesen Fällen sollte aber schon bei der Projektplanung eine Nahtstelle definiert werden, die den Übergang des Projekts – nach der ersten Status-quo-Bestimmung – in einen anderen Verantwortungsbereich vorsieht. Dies ist sinnvoll, weil der Revision im Risikomanagement die Funktion zufällt, die Systeme, deren Anwendung zu überwachen und damit das Funktionieren zu bewerten. Im Sinne einer Funktionstrennung ist daher derjenige, der die Systeme anwendet, von demjenigen zu trennen, der die Anwendung zu überwachen hat.

Die interne Projektleitung wird durch die externe Projektleitung auf Seiten des Beraters unterstützt. Sie planen, steuern und überwachen gemeinsam den Projektablauf und passen ihn bei Abweichungen an. Zu ihren Aufgaben gehört z. B. die Erstellung des Projektplans, die Koordination der Termine, die Vor- und Nachbereitung der Workshops, die Sicherstellung der Dokumentation sowie das Ausarbeiten der Präsentationen für Zwischen- und Endergebnisse.

Selten können im ersten Schritt alle Mitarbeiter eines Unternehmens in das Projekt eingebunden werden. Gleichwohl müssen sie Informationen über das Projekt und die daraus erwünschten Verhaltensänderungen im Umgang mit Risiken erhalten.

Deswegen kann bei komplexeren Projekten ein Kernteam gebildet werden, das mit Führungskräften aus den Funktionsbereichen, Abteilungen oder Prozessen (z. B. aus dem Controlling, dem Finanz- und Rechnungswesen, der Internen Revision ...) besetzt ist. Neben den Aufgaben im Rahmen des Projekts kommt ihnen anschließend – wenn es darum geht, die Risikokultur aufzubauen – eine Multiplikatorwirkung zu. Sie können – ausgestattet mit dem notwendigen Methodikwissen – die Arbeitsschritte an die Mitarbeiter transferieren, die in das Projekt nicht eingebunden sind.

Während des Projekts nimmt das Kernteam an allen Sitzungen und Workshops zum Risikomanagement teil. Sie übernehmen zusammen mit den Teilteams die inhaltliche Ausarbeitung der Risikosituation. Sie sind das Bindeglied zwischen der Projektleitung und den Projektmitarbeitern in den Teilteams und stehen insbesondere diesen Mitarbeitern als Ansprechpartner sowohl für inhaltliche Fragen als auch bei Fragen zur Methodik und Systematik der Arbeitsschritte zur Verfügung.

### Externe Projektleitung

### Das Risikomanagement-Projektteam

Sie werden dazu durch den externen Berater mit dem erforderlichen Methodikwissen vertraut gemacht, um Workshops zur Risikoanalyse – im Falle des Coaching-Modells sofort, ansonsten im Anschluss an die erstmalige Datenerhebung mit dem Berater – selbstständig moderieren und zielgerichtet durchführen zu können.

### Risikomanagement als wiederkehrender Prozess

Da Risikomanagement als wiederkehrender Prozess im Unternehmen installiert werden soll, ist es sinnvoll, das Kernteam auch nach dem erstmaligen Projektdurchlauf bestehen zu lassen. Zum einen, um die weiteren Mitarbeiter in das Projekt einzubinden (Multiplikator), zum anderen, um die wiederkehrende Risikoanalyse auch weiterhin unterstützen, moderieren und begleiten zu können.

In den Teilteams werden nun die eigentlichen Inhalte des Risikomanagements erarbeitet.

Mitglieder dieser Teilteams sind Mitarbeiter der Abteilungen, Funktionsbereiche oder Prozesse, für die die Risikosituation erarbeitet werden soll. Eine optimale Arbeitsgruppengröße liegt bei etwa fünf bis acht Teilnehmern.

Kommen alle Teilnehmer aus einem Funktionsbereich (homogene Gruppe), werden die erzielten Ergebnisse einen sehr hohen Detaillierungsgrad erreichen (tiefes Fachwissen). Die Gefahr dabei ist, dass sich die Teilnehmer in Fachgesprächen „verlieren“ können. Dagegen wird bei heterogener Gruppenbesetzung (mehrere verschiedene Abteilungen, Funktionen oder Prozesse werden in einem Workshop bearbeitet) eine Informationsbreite erzielt und insbesondere „Nahtstelleninformationen“ (zwischen den Abteilungen, Funktionen oder Prozessen) werden zu Tage gefördert. Allerdings ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse insgesamt nicht zu dürftig (weil oberflächlich) werden.

Die Vorteile zu nutzen und dabei die Nachteile nicht entstehen zu lassen, ist eine der wichtigsten Aufgaben des jeweiligen Workshopmoderators.

Wie schon eingangs erwähnt, kann und sollte der Wirtschaftsprüfer frühzeitig in das Projekt integriert werden. Zunächst deshalb, weil er aus seiner Prüfungstätigkeit wichtige Informationen über das Unternehmen und die Branche in die Risikoanalyse einfließen lassen kann und sich darüber hinaus seine anschließende Prüfungstätigkeit des Risikomanagementsystems einfacher gestaltet. Allerdings gilt auch hier, dass ihm allenfalls eine „begleitende“ Funktion zukommt (wie bei der Internen Revision gilt das Prinzip der Funktionstrennung auch für den Wirtschaftsprüfer).

## Projektplan für den Aufbau eines Risikomanagementsystems

Risikomanagementprojekte gliedern sich in mehrere Module, die inhaltlich aufeinander aufbauen. Den Gesamtaufbau und die Kernelemente eines jeden Moduls zeigt folgende Grafik.

### Einbindung des Wirtschaftsprüfers

### Übersicht über die Module

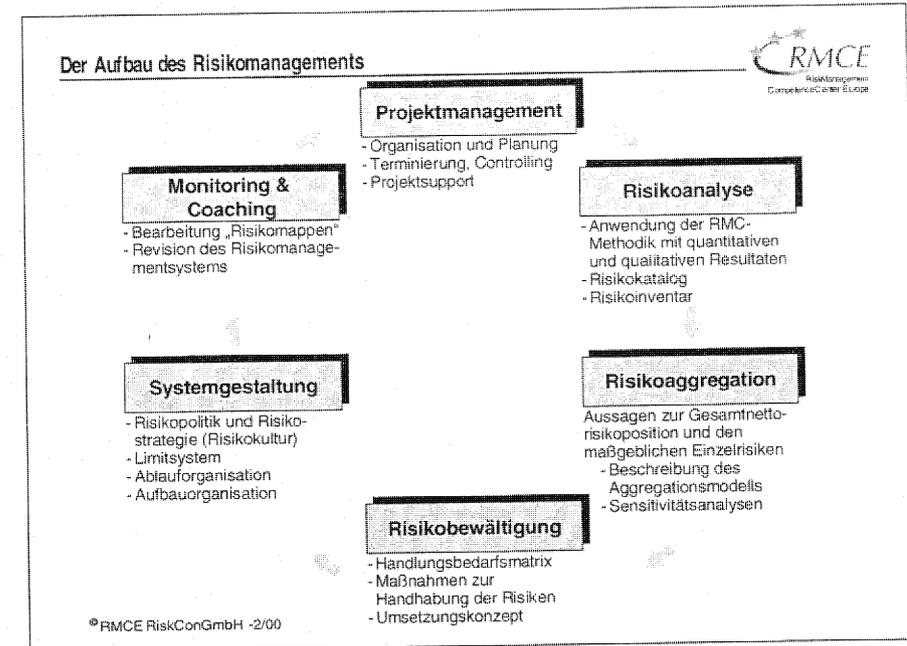


Abb. 2: Ablauf des Risikomanagements

Das Projektmanagement, mit dem wir uns hier beschäftigen, begleitet den gesamten Prozess. Das Modul beginnt also unmittelbar mit der Entscheidung, ein Risikomanagementsystem einzuführen, und endet frühestens dann, wenn der erste Durchlauf durch die angeführten Module abgeschlossen ist. Risikomanagement ist ja als ständig wiederkehrender Prozess zu installieren, so dass nach der Phase des Monitoring & Coachings der Zyklus mit der Risikoanalyse von neuem beginnt.

Der in der Grafik angedeutete Kreislauf enthält eigentlich zwei Kernelemente. Zum einen die Erarbeitung der Risikosituation des Unternehmens (mit den Phasen Risikoanalyse

und Risikoaggregation) und zum Zweiten die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation (in den Modulen Systemgestaltung und Monitoring & Coaching).

Beim Aufbau von Risikomanagementsystemen gibt es grundsätzlich zwei Alternativen, wobei jedoch die meisten Unternehmen die zweite Variante bevorzugen:

#### Alternative 1

Sie beginnen mit der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, indem zunächst ermittelt wird, welche Systeme, Informationszyklen und Berichtswege im Unternehmen schon vorhanden sind, an die das Risikomanagementsystem angebaut werden kann. Dabei werden die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen, unter denen im nächsten Schritt die Erarbeitung der Risikosituation erfolgt.

#### Alternative 2

Zunächst findet ein erster Arbeitsgang zur Identifikation, Bewertung und Bewältigung der Risiken statt und erst danach wird die bestehende Organisation um die Elemente der Früherkennung und Überwachung erweitert.

Die zweite Variante hat den Vorteil, dass zunächst Erkenntnisse über die aktuelle Risikolage des Unternehmens gewonnen werden und die dabei gesammelten Erfahrungen schon in die organisatorische Gestaltung des Risikomanagementsystems einfließen können.

Unabhängig davon, welche Alternative letztendlich umgesetzt wird, in beiden Fällen gilt: Besser (zügig) mit einer 80%-Lösung beginnen, als nach einer 100%igen Lösung zu streben, die nie erreicht wird.

#### Alternativen des Projektaufbaus

## Einführung eines Risikomanagementsystems – die Phasen im Detail

Der Ablauf eines Risikomanagementprojektes gestaltet sich normalerweise gemäß dem folgenden Phasenablauf:

### Phase 1: Projektmanagement

Aufgabe der ersten Phase ist es zunächst, den gesamten Projektablauf zu planen. Dabei geht es um die Festlegung eines Rahmenterminplans und der wesentlichen Inhalte und Schwerpunktsetzungen der folgenden Aktivitäten (Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikoaggregation und organisatorische Gestaltung des Risikomanagementsystems). Schon in dieser Phase ist es von hoher Bedeutung für den Projekterfolg, dass man eine klare Fokussierung der Risikoanalyse vornimmt. So früh wie möglich sollte darüber nachgedacht werden, in welchen Bereichen wahrscheinlich die größten Risiken zu erwarten sind. Für diese Bereiche ist ein besonderer Aufwand an Ressourcen für die Identifikation und die Bewertung der Risiken einzuplanen.

Hat man sich über die wesentlichen Inhalte und Schwerpunkte des Risikomanagementprojektes verständigt, sollte so früh wie möglich entschieden werden, welche personellen Ressourcen aus dem Unternehmen und ggf. von Seiten eines Unternehmensberaters für die dafür erforderlichen Leistungen einzuplanen sind. Da natürlich zu diesem Zeitpunkt noch nicht alle Ergebnisse der Risikoanalyse bekannt sein werden – diese werden ja erst in Zukunft bearbeitet –, ist es sicherlich nicht möglich, abschließend festzulegen, welche Personen im Rahmen des Risikomanagementprojektes zu berücksichtigen sind.

#### Inhalte, Ziele, Vorgehensweisen und Schwerpunkte

#### Grundsatzüberlegungen und Planung des Projektes

Für diejenigen Personen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit bei der Einführung eines Risikomanagementprojektes mitarbeiten sollten, wird in dieser 1. Projektphase eine meist halbtägige „Kick-off-Veranstaltung“ eingeplant. Bei dieser Veranstaltung wird zunächst die grundsätzliche Intension und Aufgabenstellung des Risikomanagementprojektes vorgestellt. Grundsätzliche Begriffe, Methoden und Anforderungen an das Risikomanagementsystem (z. B. die KonTraG-Anforderung) werden kurz skizziert. Der gesamte Projektablauf wird vorgestellt und insbesondere erläutert, wie beispielsweise die eingeplanten Workshops zur Identifikation der Risiken ablaufen werden.

Die Kick-off-Veranstaltung schafft damit eine gemeinsame Wissensgrundlage und sensibilisiert insbesondere für die hohe ökonomische Bedeutung dieses Themas.

### Phase 2: Risikoanalyse

Zielsetzung der Risikoanalyse ist es, alle maßgeblichen Risiken des Unternehmens zu identifizieren und anschließend zu quantifizieren. Dazu werden unterschiedliche Verfahren eingesetzt. Für die Identifikation, und vor allen Dingen die quantitative Bewertung, finanzieller Risiken wird dabei die Analyse vorliegenden Informationsmaterials (z. B. der Jahresabschlüsse) einen relativ hohen Stellenwert haben, während bei der Identifikation von Leistungsrisiken primär Workshops eingesetzt werden. Im Rahmen solcher Workshops wird mit Fachexperten als Erstes der betrachtete Arbeitsprozess (primäre Wertschöpfungskette) kurz skizziert, um ihn dann schrittweise hinsichtlich Risiken analysieren zu können.

Die jeweils identifizierten Risiken werden zunächst zusammengetragen und anschließend einer ersten groben Bewer-

#### Strategische und operative Risiken identifizieren

tung unterzogen. Meist ist es hier ausreichend, die Risiken auf einer originalen Bewertungsskala (Relevanz von 1 „unbedeutend“ bis 5 „bestandsgefährdend“) zuzuordnen. Diese erste Einschätzung dient einer Fokussierung bei der späteren Bewertung der Risiken, die durchaus relativ aufwändig sein kann. Meist wird man nur die Spitzengruppe der Risiken (z. B. Relevanzstufen 3, 4 und 5) einer detaillierten quantitativen Bewertung unterziehen, die beispielsweise auf einer statistischen Auswertung historischer Zeitreihen oder anderer Bewertungsmodelle basiert.

#### Die Risikoanalyse

Auch wenn die Schwerpunktsetzung der Risikoanalyse branchen- und unternehmensindividuell ist, gibt es doch bestimmte Themenfelder, die bei einer Risikoanalyse (fast) nie vernachlässigt werden können, so z. B. die Analyse von strategischen und Marktrisiken. Bei dieser Analyse, die in der Regel im Rahmen eines Workshops mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand durchgeführt wird, geht es darum, festzustellen, ob die für die langfristige Erfolgsperspektive des Unternehmens relevanten Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen grundlegend bedroht sind. Außerdem wird man sich über die für die Gesamtrisikoposition eines Unternehmens maßgeblichen Absatzmarktrisiken Gedanken machen. Hierbei sind Themen wie der Umfang von konjunkturellen Nachfrageschwankungen ebenso zu diskutieren wie marktstrategische Aspekte, so beispielsweise Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber oder die Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten.

#### Primäre Wertschöpfungskette

Ebenfalls grundsätzlicher Bestandteil der Risikoanalyse sind Workshops zur Identifikation und Bewertung der Risiken aus der primären Wertschöpfungskette und den Unterstützungsprozessen des Unternehmens. Thematisiert werden hier beispielsweise Risiken durch Kalkulationsfehler,

der Ausfall von wesentlichen Maschinen, der mögliche Ausfall von Schlüsselpersonen oder Risiken aus dem IT-Bereich.

Drittes Kernfeld der Risikoanalyse ist der Finanzbereich. Hier spielen Themen wie Zinsänderungen, Währungsschwankungen, Verschuldung und Abhängigkeit von Banken sowie Risiken aus Derivaten eine Rolle.

Neben diesen Kernbereichen, die fast alle Unternehmen betreffen, gibt es unternehmensspezifische Themen, die vertiefend zu betrachten sind. Beispielsweise wird man bei einem Anlagenbau-Unternehmen sicherlich den Bereich der Kalkulation einer detaillierten Analyse unterziehen.

Häufig bietet es sich an, die Risikoanalyse zweistufig aufzubauen. Nachdem man im Rahmen von Workshops über die relevanten Risikofelder diskutiert und die wichtigsten Risiken identifiziert hat, geht es in der zweiten Phase darum, durch Auswertung zusätzlicher Daten eine präzisere Beurteilung und quantitative Bewertung der Risiken zu erreichen. Auch hier gilt der Grundsatz, dass man besonders in den Bereichen Arbeitszeit investieren sollte, in denen der Risikoumfang auch relativ hoch ist.

Ergebnis der Risikoanalyse ist ein Risikoinventar, das die wichtigsten Risiken des Unternehmens zusammenfasst.

### Phase 3: Risikoaggregation

Die Risikoanalyse erlaubt lediglich eine partielle Einzelbeurteilung von Risiken. Aufgabe der Risikoaggregation ist es danach, Aussagen über den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens zu treffen, also insbesondere zu beurteilen, ob die gesamten Risiken durch das vorhandene Risikodeckungspotenzial getragen werden können. Die Risikoaggregation erfordert dabei den Aufbau eines Unternehmensmodells (z. B.

### Der Finanzbereich

### Verdichtung von Einzelrisiken und deren Auswirkungen

im einfachsten Fall eine Planerfolgsrechnung), in das die einzelnen Risiken integriert werden können (vgl. die tiefergehenden Ausführungen zur Risikoaggregation). Das Ergebnis der 3. Phase eines Risikomanagementprojektes sind Aussagen über die Gesamtrisikoposition, die Risikodeckungsfähigkeit, die risikobedingten Schwankungen unternehmerischer Zielgrößen wie Gewinn oder Cashflow, Aussagen zur relativen Bedeutung der Risiken und zum Eigenkapitalbedarf einzelner Geschäftsfelder. Darauf aufbauend können die insbesondere im Kontext wertorientierter Steuerungsmodelle wesentlichen Aussagen über Kapitalkostensätze, die sich aus dem Risikoumfang ableiten lassen, berechnet werden.

### Phase 4: Risikobewältigung

### Ermittlung des Handlungsbedarfes

Beim Aufbau eines Risikomanagementsystems wird die hier angesprochene Phase 4 oft in enger Abstimmung mit der nachfolgend beschriebenen Phase 5, also der organisatorischen Gestaltung des Risikomanagementsystems, durchgeführt. Zielsetzung der Phase 4 – Risikobewältigung – ist es, aus den gewonnenen Erkenntnissen über Art und Umfang der Risiken Handlungsalternativen der Risikobewältigung abzuleiten. Die Risikoanalyse (Phase 2) beurteilt immer den Risikoumfang unter Berücksichtigung der im Unternehmen momentan implementierten Verfahren der Risikobewältigung (also z. B. der bestehenden organisatorischen Absicherungsmaßnahmen oder Versicherungen). Bei dieser Analyse werden fast immer erste Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Umgangs mit einem Risiko aufgedeckt. In der Phase Risikobewältigung werden diese ersten Ideen aus Phase 2 aufgegriffen und detaillierter untersucht. Hierbei werden konkrete Möglichkeiten abgeleitet, Risiken zu vermeiden, zu vermindern, zu begrenzen oder auf Dritte zu

transferieren. Die Vorgehensweise in dieser Phase ist dabei im Allgemeinen so, dass zunächst bezüglich der einzelnen Risiken ein Handlungsbedarf bestimmt wird, der sich aus dem Umfang des Risikos (Relevanz) und der Bewertung der Angemessenheit der heute vorhandenen Risikobewältigungsmaßnahmen ergibt. Im Rahmen weiterführender Workshops werden alternative Risikobewältigungsmaßnahmen diskutiert. Bei Bedarf werden Projekte zur Umsetzung solcher weiterführender Risikobewältigungsmaßnahmen konzipiert.

### Phase 5: Organisatorische Gestaltung des Risikomanagementsystems

Risikomanagement ist mehr als die einmalige Erhebung der Risikosituation eines Unternehmens. Da sich die Risikosituation regelmäßig verändert, bedarf es im Unternehmen eines organisierten Systems, das die Veränderungen der Risikosituation anzeigt und der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand transparent macht.

Zielsetzung dieser 5. Projektphase ist es daher, die Verantwortlichkeiten im Rahmen des Risikomanagements zu klären. Insbesondere ist klarzustellen, welche Stelle bzw. Person die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement trägt und welche Stellen bzw. Personen für die laufende Überwachung einzelner maßgeblicher Risiken verantwortlich sind. Die entsprechenden Regelungen, also beispielsweise die Häufigkeit und die Art der Überwachung eines Risikos, sind dabei nachvollziehbar zu dokumentieren. Schließlich müssen die wesentlichen Berichtswege im Kontext des Risikomanagements, die letztlich auch eine Information der Geschäftsführung bzw. des Vorstands zur Folge haben, fixiert werden.

#### Risikomanagement als laufender Prozess

Der Ablauf dieser Phase gestaltet sich dabei in den meisten Projekten derart, dass zunächst im Rahmen eines Workshops fixiert wird, welche Risiken für das Unternehmen so maßgeblich sind, dass eine laufende Überwachung erforderlich ist. Anschließend wird festgehalten, welcher Verantwortliche für dieses Risiko (Risk-Owner) zukünftig zuständig sein soll. Naheliegenderweise wird man hier in der Regel eine Stelle auswählen, die sich mit dem Themenfeld, das durch dieses Risiko betroffen ist, sowieso auseinandersetzt, um das notwendige Fach-Know-how verfügbar zu machen.

In einem Workshop, in dem zumindest ein Vertreter der Unternehmensführung anwesend sein sollte, werden die Grundzüge der Risikopolitik festgelegt. Diese müssen auf die Unternehmensstrategie, die die gesamte Zukunftsgestaltung des Unternehmens fixiert, abgestimmt sein (vgl. die vertiefenden Ausführungen zur Risikopolitik). Hier werden die grundsätzlichen Anforderungen an das Risikomanagement des Unternehmens definiert, die die Basis für alle Regelungen der organisatorischen Gestaltung des Risikomanagementsystems sind. Insbesondere kann bereits hier festgelegt werden, welche Obergrenzen (Limite) die Unternehmensführung bezüglich einzelner Risiken maximal zu tolerieren bereit ist.

#### Risikokarten

Die genauen organisatorischen Regelungen zum Umgang mit den ausgewählten maßgeblichen Risiken sollten bereits in Zusammenarbeit mit den zukünftigen Risikoverantwortlichen erarbeitet werden. Bei entsprechender Vorarbeit (beispielsweise durch einen Berater) lassen sich die entsprechenden Regelungen meist in halb- bis eintägigen Gesprächen festlegen. Alle Regelungen der Risikoüberwachung sollten anschließend nach einem einheitlichen Schema (so genannte „Risikokarten“) fixiert werden, das neben der Nennung

des Verantwortlichen für das Risiko auch den Überwachungssturnus, die dabei zu berücksichtigenden Informationen, die Art der Auswertung der Informationen, relevante Risikoindikatoren und Berichtspflichten umfasst. Bei der Fixierung der Aufgaben ist es auch erforderlich, zu entscheiden, welche Tätigkeiten vom Risikomanagement bzw. dem Risikocontrolling, der Unternehmungsführung selbst, den Risk-Ownern oder der Internen Revision wahrzunehmen sind. Von entscheidender Bedeutung ist, dass bereits an dieser Stelle über die grundsätzliche Struktur des Risikomanagements entschieden wird. Hier ist also beispielsweise zu entscheiden, ob man ein „einstufiges“ oder „mehrstufiges“ Risikomanagementsystem plant, was insbesondere eine Festlegung auf die Anzahl der „Zwischenstufen“ impliziert, auf denen einzelne Risiken zusammengefasst werden sollen (vgl. die vertiefenden Ausführungen zur organisatorischen Gestaltung von Risikomanagementsystemen).

Schließlich sollten nach Festlegung aller organisatorischen Regelungen der Risikoüberwachung auch noch die übergreifenden Prozesse zur Identifikation neuer Risiken fixiert und das Berichtswesen erläutert werden. Grundsätzlich ist bei der organisatorischen Gestaltung von Risikomanagementsystemen darauf zu achten, dass, wenn irgend möglich, bestehende Organisationsstrukturen (wie beispielsweise das Berichtswesen) berücksichtigt werden und nur dort, wo erforderlich, neue Systeme aufgebaut werden. Intension der Phase ist es damit nicht, möglichst viele neue organisatorische Regelungen zu schaffen, sondern auf Basis des Vorhandenen den Umgang mit Risiken zu systematisieren und bestehende Lücken zu schließen.

Nachdem alle organisatorischen Regelungen zum Risikomanagement getroffen worden sind, bietet es sich an, diese

Regelungen in einem „Risiko-Handbuch“ zusammenzufassen, das eine Komplettübersicht über das System bietet und damit auch den Wirtschaftsprüfern als Grundlage für eine Systembewertung dienen kann.

### Phase 6: Coaching und Monitoring

#### Operationalisierung des laufenden Prozesses

Nachdem alle organisatorischen Regelungen zum Risikomanagementsystem getroffen und im Risiko-Handbuch zusammengefasst sind, werden alle im Kontext dieses Systems tätigen Stellen – insbesondere also Risikocontroller, Risk-Owner und Interne Revision – die für sie jeweils relevanten Informationen schriftlich erhalten. Anschließend sollte das System in einer Phase des „Testlaufs“ auf seine Funktionsfähigkeit und ggf. noch bestehenden Optimierungsbedarf untersucht werden. Zu einem fixierten Startzeitpunkt sollte der für das Gesamtsystem verantwortliche Risikocontroller allen Beteiligten mitteilen, dass ab jetzt gemäß den im Risiko-Handbuch fixierten Regelungen vorzugehen ist. In einer beispielsweise dreimonatigen Testphase werden Erfahrungen mit dem Risikomanagementsystem systematisch erfasst. Insbesondere in dieser Phase sollten gerade die für die Überwachung eines einzelnen Risikos Verantwortlichen (Risk-Owner) Verbesserungsvorschläge bezüglich des Handlings dieses Risikos unterbreiten. Auch wenn diese Personen in der Regel bereits beim Entwurf der organisatorischen Regelungen einbezogen waren, wird meist erst durch die wirkliche Anwendung der Regeln erkennbar, welche Chancen einer Effizienzsteigerung hier noch bestehen bzw. welche Probleme auftreten. Auch nach der Testphase können und sollen die Risk-Owner natürlich Verbesserungsvorschläge anbringen. Erfahrungsgemäß sind aber gerade die ersten drei bis sechs Monate noch von einem größeren Anpassungsbedarf gekennzeichnet.

Erst nach einer solchen Testphase ist die Einführung eines Risikomanagementsystems abgeschlossen. Nicht abgeschlossen sind dabei weitere Anpassungen und Optimierungen des Systems. Wie alle Organisationssysteme eines Unternehmens – und die Unternehmen überhaupt – ist auch das Risikomanagementsystem ein lebendes System. Das bedeutet einerseits, dass sich natürlich (das ist ja die Zielsetzung des auf Transparenz abzielenden Risikomanagementsystems) die Informationen über die Risiken des Unternehmens ändern. Dies bedeutet aber auch, dass sich die organisatorischen Regelungen der Überwachung der Risiken selbst verändern können.

Insgesamt ist das Projekt „Einführung eines Risikomanagementsystems“ sicherlich eine anspruchsvolle Aufgabe für ein Unternehmen, weil Erfahrungswerte aus der Vergangenheit fehlen. Die Praxis zeigt jedoch, dass der Arbeitsumfang in den Unternehmen sehr unterschiedlich ist. Relativ problemlos und einfach ist die Einführung von Risikomanagementsystemen, wenn die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit solcher Systeme verstanden wird und zudem das Handling von Risiken bereits in der Vergangenheit relativ systematisch und transparent war. Größere Schwierigkeiten haben erfahrungsgemäß dagegen Unternehmen, bei denen Risiken in der Vergangenheit nicht systematisch analysiert wurden; aber gerade diese Unternehmen können den größten Mehrwert durch den Aufbau eines Risikomanagementsystems generieren.

#### Resümee

## Herausforderungen und Barrieren im Projektumfeld

### Erfolgsfaktoren

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels sollen nun noch einmal die Herausforderungen bei der Workshop-Durchführung und Barrieren im Projekt zusammengefasst werden, die zum Teil in den vorherigen Ausführungen schon angesprochen wurden. Fassen wir die wichtigsten Gedanken zusammen:

#### Statements zum Risikomanagement

Risikomanagement ...

... ist Chefsache und erfordert, dass die Unternehmensleitung als Mentor hinter dem Projekt steht, es initiiert und fördert.

... ist Kommunikation. Die Mitarbeiter des Unternehmens sind daher frühzeitig über das Projekt, dessen Intention, Inhalt und interne Organisation zu informieren.

... ist komplex, erfordert zum Teil erhebliche Ressourcen und bedingt deshalb funktionierendes Projektmanagement. Eine Einführung im Rahmen der normalen Tagesarbeit ist zum Scheitern verurteilt.

... heißt nicht, Verantwortliche zu suchen, um Schuld zu weisen zu können. Vielmehr geht es um die vorausschauende Erarbeitung und Handhabung der Risikosituation des Unternehmens.

... konditioniert und plötzlich ist alles in der Umgebung der Mitarbeiter Risiko. Hier gilt: Risiko ist die Abweichung vom Geplanten. Alles, was in den verschiedenen Unternehmensplanungen (auch als mögliche Abweichungen) schon einkalkuliert ist, ist kein Risiko.





## Beispiel für das Konzept zur Einführung eines Risikomanagementsystems durch eine Beratungsgesellschaft<sup>1</sup>

### I. Ausgangssituation und Zielsetzung

Laut KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) gehören neben Systemdokumentation und Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements u. a. folgende Anforderungen:

- Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen.
- Einschätzung, ob Einzelrisiken sich in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko aggregieren können.
- Definition von Schwellenwerten, bei deren Überschreitung eine Berichtspflicht ausgelöst wird.
- Einrichtung bzw. Anpassung des Überwachungs- und Reportingsystems, um die Einhaltung der eingerichteten Maßnahmen sicherzustellen.

Ziel dieses Projektes ist es deshalb, die bereits bewährten Ansätze zur Früherkennung und Überwachung von Risiken auf ihre Integration in ein Soll-Konzept zu überprüfen und ggf. anzupassen.

<sup>1</sup> Angebotskonzept der RMCE RiskCon GmbH & CoKG für ein relativ einfaches, „typisches“ Beratungsprojekt ohne besondere Zusatzleistungen (z. B. wertorientierte Konzepte, Kapitalkostenberechnung etc.).

### Anforderungen an das Risikomanagement

### Risikoidentifikation und Risikobewertung

#### II. Vorgehensmodell

Der Risikomanagementprozess umfasst zunächst die Arbeitsschritte Risikoidentifikation und Risikobewertung. Die wesentlichen Risiken werden identifiziert, bewertet, nach unterschiedlichen Kriterien systematisiert (z. B. Betroffener, Wirkung, Wirkungsdauer, Ursachen, Ausprägungen ...) und für weitere Auswertungen (z. B. in einer Datenbank) zusammengefasst. Soweit möglich, werden die Auswirkungen quantifiziert und nach ihrer Relevanz für das Unternehmen in einem Risikokatalog bzw. in Risikomatrizes dargestellt.

Die quantifizierten Risikoergebnisse werden anschließend ausgewertet und verdichtet. Darauf aufbauend wird ein Unternehmensmodell erarbeitet und die Risikowirkung auf dieses Modell simuliert.

Die Risikosteuerung beschäftigt sich mit Erarbeitung von Handlungsalternativen für die relevanten Risiken unter Berücksichtigung der im Unternehmen bereits installierten Maßnahmen und deren Angemessenheit.

#### Risikoanalyse (strategische und operative Risiken)

### Jahresabschlussanalyse

Durch eine risikoorientierte Jahresabschlussanalyse werden Risiken aus der Kosten- und Finanzierungsstruktur sowie der Kapitalbindung (z. B. Forderungsausstände, „sunk costs“) des Unternehmens ermittelt. Zudem werden Grundlagendaten für eine Modellierung des Unternehmens für die Risikosimulation erfasst. Ergänzend wird das Unternehmen mittels traditioneller finanzwirtschaftlicher Bonitätsindikatoren wie Eigenkapitalquote, Umsatzrendite oder dynamischer Verschuldungsgrad betrachtet.

**Strategie-Risiko-Workshop**

Die Strategie ist der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Dies bedeutet auch, dass die Verfehlung strategischer Ziele zu den schwerwiegendsten Risiken eines Unternehmens zählt. Daher ist es erforderlich, im Rahmen der Risikoanalyse einen Schwerpunkt auf die Analyse potenzieller strategischer Schwachpunkte zu legen und Einflussfaktoren zu identifizieren, welche die Erreichung strategischer Ziele gefährden.

Die entsprechenden Methoden umfassen die Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens, seiner Kernkompetenzen, der Risikostrategie und der Geschäftsfeldstruktur mit den Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbskräften sowie Branchentrends in den Geschäftsfeldern.

**Prozess-Workshop (primärer Wertschöpfungsprozess)**

Der primäre Geschäftsprozess wird in diesem(n) Workshop(s) in seine wichtigsten Wertschöpfungsstufen zerlegt. Für jede dieser Wertschöpfungsstufen werden die zentralen strategischen und operativen Charakterisierungsmerkmale erhoben. Anschließend werden sowohl die Gesamtsystematik des Wertschöpfungsprozesses als auch die einzelnen Wertschöpfungsstufen unter Risikogesichtspunkten diskutiert. Dabei werden Risiken aus Schnittstellenproblemen, unbeherrschten Prozessen, unklaren Aufgaben und Regelungen, fehlenden Ressourcen und Kompetenzen etc. ermittelt.

**Prozess-Workshops (sekundäre Wertschöpfungsprozesse und Spezialthemen)**

Die Methodik ist analog zu den primären Geschäftsprozessen. Betrachtungsgegenstand sind hier beispielsweise In-

**Wichtigster Erfolgsfaktor****Zerlegung in Wertschöpfungsstufen****Analoge Methodik**

formationstechnologien, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Interne Revision u. Ä.

- Wertschöpfungskette (zwei Workshops)
- Einkauf, Leistungserstellung, Verkauf (Werk 1)
- Einkauf, Leistungserstellung, Verkauf (Werk 2)
- Unterstützungsprozesse (zwei Workshops)
- IT, Personal, Versicherungen, Recht
- Finanzen & Controlling

Die jeweiligen Arbeitsschritte und Arbeitsergebnisse werden mittels ausführlicher Arbeitsunterlagen des Auftragnehmers unterstützt, von ihm moderiert und dokumentiert.

**Modellbildung und Risikoaggregation (spätere Bearbeitung im Kontext des Konzerns)**

In diesem Arbeitsschritt werden zunächst die in dem Workshop identifizierten Risiken um Überschneidungen bereinigt. Insbesondere ist bei diesen Arbeitsschritten zu prüfen, ob die Angaben hinsichtlich der Risiken konsistent sind.

Die Risiken werden schließlich anhand eines mehrdimensionalen Systematisierungsansatzes, z. B. hinsichtlich Ursachen und Auswirkungen, systematischen oder unsystematischen Risiken, oder zeitlicher Charakteristika systematisiert, um später eine Gruppierung von und eine gezielte Suche nach Risiken zu ermöglichen.

Ein Unternehmen ist einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die sich durch unterschiedliche Schadensverteilungen (z. B. Normalverteilung) und Wirkungen (z. B. auf Umsatz oder auf Personalkosten) beschreiben lassen. Ziel dieses Schrittes ist es, den Gesamtrisikoumfang durch die Aggregation der Einzelrisiken zu bestimmen und zudem die wesentlichen Bestimmungsfaktoren des Gesamtrisikos aufzuzeigen.

**Risikobewältigung**

Bestehende und mögliche Risikobewältigungsmaßnahmen werden im Rahmen des Risikomanagement-Workshops dokumentiert. Beispielsweise werden anhand einer Handlungsbedarfs-Matrix Risiken mit akutem und mit möglichem Handlungsbedarf segmentiert. Über Vorschlagslisten erhalten Entscheidungseinheiten die Möglichkeit, mittels Ad-hoc-Entscheidungen die Risikoposition des Unternehmens zu beeinflussen. Die erarbeiteten Maßnahmen werden in einer Prioritätsliste für die weitere Bearbeitung durch das Unternehmen zusammengestellt.

**Organisation des Risikomanagements**

Anhand von Checklistsensystemen und in persönlichen Gesprächen mit leitenden Mitarbeitern wird aus den bisherigen Ergebnissen und ergänzend durch die Anforderungen des KonTraG ein Anforderungsprofil an das Risikomanagementsystem (RMS) erstellt.

**Erstellen eines Grobkonzepts zur Organisation des Risikomanagementsystems**

Basierend auf allgemein anerkannten Methoden der Gestaltung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen wird ein Modellvorschlag für das Risikomanagementsystem aus dem Anforderungsprofil abgeleitet und vorgestellt. Dabei wird insbesondere die Integration des Risikomanagementsystems in bestehende Organisationsstrukturen und Managementsysteme berücksichtigt.

Unter Beachtung der besonderen Anforderungen des KonTraG umfasst der Gestaltungsvorschlag die Elemente: Risikopolitik, Frühwarnsystem, Limitsystem, Berichtswesen,

**Prioritäten für den Handlungsbedarf ermitteln****Anforderungskatalog**

Aufgaben und Kompetenzen im RM, Ablaufpläne Risiko-identifikation, -überwachung und -kommunikation.

Bei der Organisation des Risikomanagementsystems werden die aufbau- und ablauforganisatorischen Voraussetzungen zur

- Risikopolitik und Limite
- Einrichtung des Risikoidentifikations- und Frühwarnsystems
- Gestaltung des Risikoüberwachungssystems (aufbauend auf bereits im Unternehmen befindlichen Systemen oder Abläufen)
- Regelung der Verantwortlichkeiten im Risikomanagement
- erforderlichen Berichtsstruktur und -erstattung

geschaffen. Auf der Grundlage von anerkannten Organisationsmethoden werden Hinweise gegeben, wie die „neuen“ Elemente des Risikomanagements in die bestehenden Strukturen integriert und Grundlagen für das Risikomanagement-Handbuch geschaffen werden können.

**III. Projektorganisation****Workshops**

Die einzelnen Projektschritte werden in Form von moderierten Workshops – vor Ort – oder in Abstimmungsgesprächen mit den jeweiligen Geschäftsführungs-, Prozess- oder Funktionsverantwortlichen durchgeführt.

**Einsatz von Checklisten und Arbeitsblättern**

Die Workshops werden anhand vorbereiteter Checklisten und Arbeitsblätter durchgeführt. Der Risikobetrachtung liegt die Gesamtrisikogleichung zugrunde (Markt-, Leistungs-, Kostenstruktur- und Finanzstrukturrisiken). Zur Berechnung der Auswirkungen werden Verteilungsfunktionen generiert und Szenarien simuliert (z. B. Monte-Carlo-Simulation u. Ä.).

Für die Projektdurchführung, insbesondere während der Workshops und Abstimmungsgespräche, werden Partner, Senior-Consultants, (Fach)mitarbeiter und bei Bedarf Spezialisten nach Aufgabenstellung eingesetzt.

Dabei wird sowohl die Methodenkompetenz (z. B. für die Moderation der Workshops) als auch die erforderliche Fachkompetenz für die jeweiligen Risikofelder gewährleistet. Sofern Aufgabenstellungen (z. B. auf dem Gebiet der mathematischen Modellbildung o. Ä.) durch den Auftragnehmer nicht sichergestellt sein sollte, wird er auf externe Kooperationspartner zurückgreifen. Dokumentations- und Auswertungsphasen werden in den Räumen des Auftragnehmers oder seiner externen Kooperationspartner durchgeführt.

Die Auftragnehmer verpflichten sich, die Konzeption und Einführung des Risikomanagementsystems derart vorzunehmen, dass dieses mit den Erfordernissen des § 91 Abs. 2 AktG und den Anforderungen des Prüfungsstandards PS 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer Deutschland e. V. (IdW) in Einklang steht. Damit dürften nach Auffassung der Auftragnehmer die Voraussetzungen zur uneingeschränkten Testierung vorliegen.

#### **Methoden- und Fachkompetenz**