



REUTERS/Cheryl Ravelo

CHANCEN-/ RISIKO-RADAR 2013

STATUS QUO EINER RISIKO- UND CHANCENORIENTIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

ZIELGRUPPE UND ADRESSATEN DER STUDIE:

Deutschsprachige Industrie-, Handels-, Dienstleistungsunternehmen mit ihren Organen CEO, CFO, Geschäftsführer, Aufsichtsratsmitglied, Leiter Risikomanagement/ Compliance/ Interne Revision und Controlling

SCHWERPUNKT DER STUDIE:

Erhebung des Status quo im Risikomanagement (unter anderem zu Methoden, der Risikolandkarte, den Prozessen) sowie potenzielle Hürden/ Herausforderungen in der Zukunft



CHANCEN-/ RISIKO RADAR 2013

STUDIENBASIS:

Empirische Online-Umfrage ergänzt durch strukturierte und online-basierte Interviews mit ausgewählten Experten auf Senior-Level

KERNAUSSAGEN:

- Historische Erfahrungen und Gesetze als Treiber im Risikomanagement
- Reputationsrisiken haben stark an Bedeutung gewonnen
- Viele Unternehmen bewerten eine „gelebte Risikokultur“ als größte Herausforderung
- Analytische Methoden und Kreativitätsmethoden sind in der Praxis vielfach unbekannt
- IT-Werkzeuge Excel und Tabellenkalkulationen dominieren
- Akzeptanz der Anwender von IT-Lösung vielfach ungenügend



TEILNEHMER:

586 Risikomanagement-Experten (basierend auf einem Datenpool des Kompetenzportals RiskNET) sowie ergänzend ausgewählte Experten. Als Experten standen zur Verfügung:

- Rainer Benne, selbständiger Unternehmensberater, vormals Chief Compliance Officer, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG sowie Leiter Konzernsicherheit, Deutschland
- Robert Ebel, Head of Corporate Risk & Insurance Management, HOERBIGER Holding AG, Schweiz
- Martin Fitz, Head of Internal Audit, Risk & Opportunity Management, Wolford AG, Österreich
- Andreas Kempf, Leiter Konzernfunktion Revision & Risikomanagement, Carl Zeiss AG, Deutschland
- Ralph Klose, Leiter Group Risk Management, Deutsche Telekom, Deutschland
- Martina Köhler, Leiterin Risk-/ Contractmanagement / Supply Chain, Lisa Dräxlmaier GmbH, Deutschland
- Michael Köstler, Leitung Finanzwirtschaft / Risikomanagement, ZENTIS GmbH & Co. KG, Deutschland
- Gerd Kreiselmeier, Senior Project Manager, Bosch Siemens Hausgeräte GmbH, Deutschland
- Dieter Schmitt, Chief Risk Officer, Leiter Risk Management & Insurance, adidas AG, Deutschland
- Christian Weißensteiner, Risikomanager, KWB GmbH, Österreich
- Sabine Wenko, Abteilungsleiterin Risikomanagement, Tiroler Wasserkraft AG, Österreich

INHALT

Abbildungsverzeichnis	4
Geleitwort	5
Vorwort	6
Executive Summary	7
1. Zielsetzung der Studie	8
2. Ergebnisse der empirischen Umfrage sowie Experteninterviews	9
2.1 Branchenfokus	9
2.2 Motivatoren für ein Risiko- und/oder Compliancemanagement	10
2.3 Risikomanagement und die organisatorische Verknüpfung	11
2.4 Vermeiden von Risiken oder das Nutzen von Chancen?	13
2.5 Risikopotenziale für Unternehmen	14
2.6 Zeithorizont und Risikoanalyse	18
2.7 Methoden zur Risikobewertung in Unternehmen	19
2.8 Mehrwert (ROI) durch Risiko- und/oder Compliancemanagement	23
2.9 Optimierungspotenziale	24
2.10 IT-Werkzeuge im Risikomanagement	25
3. Fazit und Ausblick	26
Glossar	27
Weiterführende Literaturhinweise	29
Kurzportrait RiskNET und Avanon, ein Unternehmen der Thomson Reuters GRC	30
Impressum	31

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer	9
Abbildung 2:	Motivatoren für die Etablierung eines Risikomanagements bzw. Compliancemanagements	10
Abbildung 3:	Verknüpfung des Themas Risikomanagement mit anderen Themen	12
Abbildung 4:	Verknüpfung des Themas Risikomanagement nach Themen sortiert	12
Abbildung 5:	Würden Sie den Nutzen Ihres Risikomanagements allein durch die Vermeidung von Wagnissen beschreiben?	13
Abbildung 6:	Wie ermittelt und quantifiziert Ihr Unternehmen die Wagnisse und ggf. auch die Chancen aus ihrer unternehmerischen Tätigkeit?	14
Abbildung 7:	Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? (Externe Risiken)	15
Abbildung 8:	Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? (Leistungswirtschaftliche Risiken)	16
Abbildung 9:	Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? (Finanzwirtschaftliche Risiken)	16
Abbildung 10:	Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? (Corporate Governance)	17
Abbildung 11:	Über welchen Zeithorizont analysieren Sie Risiken?	18
Abbildung 12:	Methoden der Risikoidentifikation und -bewertung	19
Abbildung 13:	Mit Hilfe welcher Methoden werden Risiken im Unternehmen bewertet? (Kollektionsmethoden)	20
Abbildung 14:	Mit Hilfe welcher Methoden werden Risiken im Unternehmen bewertet? (Analytische Methoden)	21
Abbildung 15:	Analytische Methoden, nach Methoden sortiert	21
Abbildung 16:	Mit Hilfe welcher Methoden werden Risiken im Unternehmen bewertet? (Kreativitätstechniken)	22
Abbildung 17:	Haben Sie den Mehrwert (ROI) im Unternehmen schon einmal erhoben oder geschätzt?	23
Abbildung 18:	In welchen Bereichen sehen Sie das größte Optimierungspotenzial im unternehmerischen Risikomanagement?	24
Abbildung 19:	Welche IT-Werkzeuge werden im Risikomanagement eingesetzt?	25
Abbildung 20:	Wie zufrieden sind Sie mit dem IT-Werkzeug?	25

GELEITWORT

Risikomanagement – ja danke, ABER: nicht zu viel, bitte! Noch argwöhnischer als den Risiken des Geschäfts gegenüber sind die Unternehmer und Manager gegenüber Managementmoden. Risikomanagement ist zwar eine der ursprünglichsten Unternehmerkompetenzen, aber im Sinne des modernen Managements der ganzheitlichen Unternehmensführung doch eine eher junge Disziplin. Dementsprechend gilt es, sich im Risikomanagement mit Vorurteilen auseinandersetzen, die von außerhalb und innerhalb der Organisation vorgebracht werden. Nur so kann sich eine Mode zum beständigen Standard entwickeln. In diesem Prozess stehen die Zeichen günstig: Aus Unternehmenspraxis und Theorieentwicklung können wir erkennen, dass die Zeit der Emanzipation ansteht und Expertinnen und Experten aus Praxis und Theorie diese Diskussion führen wollen. Nur, wo soll man mit dieser beginnen?

Die Vertreter anderer Managementdisziplinen warten in der Regel mit eigenen Modellen und Konzepten auf, die bereits sehr relevante Bereiche des Risikomanagements abdecken. Denken wir an saubere Finanzanalysen, tiefgründiges Prozessmanagement, die Raffinessen des strategischen Managements, oder die detaillierten Notfallpläne von Krisenmanagement und Betriebssicherheit, so können wir überall Ansatzpunkte für sinnhaftes Risikomanagement erkennen. Das ist im Grunde erfreulich. Nur stehen die Ansätze in aller Regel in keinem Bezug zueinander. So ist beim Risikomanagement meist ein löchriges Flickwerk vorzufinden als eine „runde Sache“, aus der schlüssig Geschäftsinformationen gewonnen werden können.

Diese Ausgangslage verwundert nicht, denn meist haben Unternehmensführer und Aufsichtsgremien in der Regel andere Sorgen, als kohärentes Risiko- und Kontrollmanagement „aus einem Guss“ aufzubauen.

Allem voran steht im Top Management die Bewältigung von Unsicherheit im Vordergrund. Warum aber wird der Zusammenhang zwischen strategischer Unsicherheit und Risikomanagement so wenig erkannt? Wieso kommen viele notwendige Risikoinformationen überhaupt nicht in der Sitzung der Governance-Gremien an? Und warum dominieren hier immer noch handgestrickte IT-Lösungen und zementieren damit eher eine Verwaltung der Risiken als ein intelligentes Management derselben möglich zu machen?

Die vorliegende Studie gibt einen erfreulichen Impuls für die aktuelle Diskussion und zeigt aktuelle Baustellen auf, die im Wesentlichen mit den Themen Kultur und Kommunikation zu tun haben. Diese Entwicklung ist positiv. Denn es zeigt sich, dass gerade in diesen Feldern veraltete Theorien und Konzepte vermittelt werden. Zur Entwicklung „antifragiler“ Lösungen, wie Nassim Nicholas Taleb es nennt, dürften die Erkenntnisse dieser Studie ein gutes Stück beitragen.



Luzern/Schweiz, im Januar 2013

Prof. Dr. Jens O. Meissner

Professor für Risikomanagement Innovation & Organisation
Hochschule Luzern - Wirtschaft

VORWORT

„Vorsicht ist das, was wir bei anderen Feigheit nennen.“ Was schon der berühmte irische Schriftsteller Oscar Wilde erkannte, steckt in den meisten Menschen von Natur aus. Denn wer fasst freiwillig auf eine heiße Herdplatte? Oder wagt als Bergsteiger nicht angeseilt einen Auf- und Abstieg an der Steilwand? Dahinter verbirgt sich der tief in uns sitzende Instinkt, vorsichtig zu sein. Risiko ist ein Konstrukt und basiert im Kern auf Wahrnehmungen.

Unser Wissen, unsere Emotionen, Moralvorstellungen, Moden, Urteile und Meinungen bestimmen das Risikokonstrukt. Was der eine als Risiko wahrnimmt, muss für den anderen noch lange kein Risiko sein. Des Weiteren basiert Risikowahrnehmung auf Hypothesen. Dadurch werden häufig für gleiche Risiken unterschiedliche Vermutungen und Theorien aufgestellt.

Die jüngste Finanz- und Währungskrise hat uns mehrfach den Beweis geliefert, dass Menschen und damit auch Entscheider kein natürliches Gefühl für Risiken haben – und daher diese nicht selten lieber gleich komplett ausblenden. Unter anderem liefert die Ankerheuristik (engl. anchoring effect) aus der Kognitionspsychologie einen Grund [Vgl. Kahneman 2011, S. 119 ff.]. So haben vor allem Umgebungsinformationen selbst dann einen Einfluss auf die Einschätzung (von Risiken), wenn sie für die Entscheidung eigentlich irrelevant sind. Wir orientieren uns an einem willkürlichen „Anker“: Risiko wird zu einem Konstrukt unserer Wahrnehmungen. Diese Tatsache spiegelt sich auch in den Ergebnissen des vorliegenden Chancen-/ Risiko-Radars wider.

Warum haben wir überhaupt den Titel „Chancen-/ Risiko-Radar“ gewählt? Ganz einfach: Wir müssen Risiken eingehen, um Chancen wahrnehmen zu können. Risiken und Chancen – oder „downside risk“ und „upside risk“ – sind die beiden Seiten ein und derselben Medaille. Das größte Risiko gehen die Unternehmen ein, die nie das kleinste Risiko eingehen wollen. Die Psychologie lehrt uns auch, dass wir immer dann äußerst risikofreudig sind, wenn wir uns in einer Verlustposition befinden. Um die Chance zu ergreifen und zu ernten, sind wir bereit, ein hohes Risiko einzugehen. Den Beweis hierfür liefern die zu beobachtenden Aktivitäten von Unternehmen, die kurz vor dem Absturz stehen.

Taleb [vgl. Taleb 2008] glaubt, dass die meisten Menschen „schwarze Schwäne“ – als Sinnbild für höchst unwahrscheinliche Ereignisse – ignorieren, weil es für uns angenehmer ist, die Welt als geordnet und verständlich zu betrachten. Taleb behauptet außerdem,

dass wir systematisch die Folgen von Extremereignissen unterschätzen. Dies ist erstaunlich, da Risikomanagement doch gerade vor den schmerzhaften Folgen von Extremszenarien präventiv schützen soll. Talebs Analyse ist einfach und schlicht: Wir denken in schlüssigen Geschichten, verknüpfen Fakten zu einem stimmigen Bild, nehmen die Vergangenheit als Modell für die Zukunft. So schaffen wir uns eine Welt, in der wir uns zurechtfinden. Aber die Realität ist anders: chaotisch, überraschend, unberechenbar.

Leider bestätigen die Ergebnisse des Chancen-/ Risiko-Radars 2013 Talebs Analyse. Die Mehrzahl der Unternehmen verwendet leider immer noch Werkzeuge, die zwar eine Risikobuchhaltung unterstützen, aber eben kein präventives und in die Zukunft gerichtetes Management von Risiken. Die Risiko-/Chancenlandkarte der Zukunft erkennt man nicht im Rückspiegel.

Leider konstruieren nicht wenige Risikomanager ihr Risikomanagement so, als gäbe es nur Sonnentage und keinerlei Schlechtwetterwarnungen. Das Risikomanagement muss sich zukünftig stärker mit Extremszenarien und nur schlecht greifbaren Risiken beschäftigen – dies zeigen die Ergebnisse des Chancen-/ Risiko-Radars unmissverständlich.

Das Risikomanagement muss sich vor allem auf das konzentrieren, was für das eigene Unternehmen zu existenzbedrohenden Krisen führen kann.

Doch welche Methoden und Hebel sind zu berücksichtigen, um das Risikomanagement wirkungsvoll in einer Organisation zu etablieren? Fragen, auf die vor allem die Geschäftsführung Antworten finden sollte beziehungsweise eine Vorreiterrolle bei der Lösungsfindung einnehmen muss. Zudem muss das Top-Management eine Unternehmenskultur anstoßen, die ein tragfähiges und zukunftsweisendes Risikomanagement fördert – ein Umstand, den die vorliegende Studie klar zum Ausdruck bringt. Tatkraft? Leider mangelhaft, weil in alten Denkmustern verhaftet Entscheider vielfach nicht die Entscheidungen treffen, die ein professionelles Risikomanagement von heute und morgen benötigt.

Brannenburg/Wendelstein, im Januar 2013

Frank Romeike

Geschäftsführender Gesellschafter

RiskNET GmbH – The Risk Management Network

EXECUTIVE SUMMARY

Bei der Mehrheit der Studienteilnehmer überwiegen eigene historische Erfahrungen als Hauptmotiv für das Etablieren eines Risikomanagements oder Compliancemanagements in der eigenen Organisation. Risikomanagement und Business Continuity Management überwiegen bei der Verknüpfung des Themas Risikomanagement mit weiteren Themen.

Potenzielle Reputationsrisiken erzielen den meisten Studienzuspruch in allen Branchen, gefolgt von politischen Risiken. Bei Finanzdienstleistern überwiegt der Bereich „Regulierung/Gesetze/Compliance“. Im Umfeld von Corporate Governance dominiert branchenübergreifend die Unternehmens- und Risikokultur als größtes Risikopotenzial, während Kommunikationsrisiken bei Finanzdienstleistern dominieren.

Über die Hälfte der Teilnehmer erforschen Risiken über einen Zeitraum von einem Jahr.

Im Bereich der Risikomethoden dominieren bei Kollektionsmethoden Interviews sowie Checklisten. Analytischen Methoden sind vielfach unbekannt oder kommen praktisch nicht zum Einsatz. Analog zu den analytischen Methoden sind auch Kreativitätstechniken vielfach unbekannt beziehungsweise finden in der Praxis keine bis wenig Anwendung. Die bevorzugte Kreativitätsmethodik im Bereich der Risikoanalyse ist das Brainstorming, gefolgt von Szenarioanalysen. Nur etwas mehr als Ein-Viertel der Befragten wissen um den Mehrwert eines unternehmerischen Risikomanagements oder Compliancemanagements.

Optimierungspotenziale beim unternehmerischen Risikomanagement sehen die Mehrheit der Studienteilnehmer im Bereich der Risikokultur. Bei den IT-Werkzeugen dominieren Excel und Tabellenkalkulationen.

ZUSAMMENFASSENDE INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

- Bei den Motivatoren für ein Risikomanagement ist auffällig, dass es eher um eine „reaktive Motivation“ geht. Das heißt, erst aus scheinbar schlechten Erfahrungen zu lernen und deshalb ein Risikomanagement zu etablieren. Stichwort: reaktiv statt aktiv! Hinzu kommt die „Daumenschraube“ der Gesetze, die ebenfalls zu einem Handeln veranlasst. Die Frage: Wäre ohne sich ändernde gesetzliche Rahmenbedingungen nichts passiert? Gleiches gilt für den zunehmenden Wettbewerbsdruck. In der Schlussfolgerung passiert scheinbar ohne Druck nichts.

- Risikomanagement wird in den meisten Fällen noch als das „Vermeiden von Wagnissen“ verstanden und weniger als das „Erkennen von Chancen“. Die Wahrnehmung der Akteure verhaftet zu stark im Negativen.
- Bei den externen Risiken überwiegen bei den Befragten mögliche Reputationsrisiken, gefolgt von politischen Risiken. Beides Themenkomplexe, gegen die man sich mit einer „sauberen“ und professionellen Kommunikation nach außen und innen weitgehend schützen kann. Dem Motto folgend: Gute Kommunikation fängt zuhause an. In diesem Kontext steht auch die Unternehmens- und Risikokultur. Ebenfalls eine Frage der internen Kommunikation.
- Die Mehrheit der befragten Unternehmen verfolgt eine Risikoanalyse über einen Betrachtungshorizont eines Jahres. Ein Umstand, der aufgrund zunehmender strategischer, wirtschaftlicher und sozialer und politischer Faktoren als zu kurz angesehen werden kann. Viele Risikofaktoren bedürfen eine längerfristigen Analyse und Auswertung.
- Eine Mehrzahl der Unternehmensvertreter sieht einen klaren Optimierungsbedarf in der eigenen Risikokultur. Diese hängt im Wesentlichen von einer internen „Reinheit“ der Kommunikation ab. Das heißt im Umkehrschluss: Eine gute Kommunikation nach innen und außen stärkt die Unternehmenskultur und damit die Risikokultur in der eigenen Organisation.
- Die Studie zeigt abschließend auf, dass die Mehrheit der Befragten Tabellenkalkulationen als Software-Werkzeuge Nummer Eins im Risikomanagement einsetzt. Erstaunlich bei weitaus besseren Analysewerkzeugen, die mittlerweile zur Verfügung stehen. Trotzdem setzt doch eine Vielzahl der Anwender auf „Old-School-Methoden“, um kritische Unternehmensbereiche zu betrachten.

1. ZIELSETZUNG, METHODIK UND DATENBASIS DER STUDIE

Datenskandale, Finanzpleiten oder Naturkatastrophen. Unternehmen stehen lokal, national und global vor großen Herausforderungen, wenn es um das Bewerten und Bewältigen unterschiedlicher Risikoszenarien geht. Damit Gefahrenpotenziale dauerhaft verringert und Chancen genutzt werden können, ist ein durchgängiges Verständnis von Risikomanagement als Teil der strategischen Unternehmensführung erforderlich.

Dies vor Augen stellt sich die Frage nach dem Status quo im Risikomanagement. In welchen Branchen wird ein aktives Risikomanagement betrieben? Welche Erfahrungen sind Teil der Entscheidung für ein zukunftsweisendes Risikomanagement und wie werden die dazugehörigen Prozesse und Methoden in der eigenen Organisation implementiert, umgesetzt und gelebt? Und vor

welchen Hürden stehen Unternehmen beim Thema Risikomanagement? Fragen, auf die der vorliegende „Chancen-/ Risiko-Radar 2013“ fundierte Antworten liefert. Initiiert von Avanon, einem Unternehmen der Thomson Reuters GRC, und durchgeführt durch die Experten der RiskNET GmbH, erlaubt die Studie einen tieferen Einblick zu Strategien des Risikomanagements in Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

Mehr als 580 Unternehmensvertreter aus verschiedenen Verantwortungsbereichen – vom CEO über Geschäftsführer sowie den Leitern des Risikomanagements oder Controllings – beteiligten sich an der rund 6-wöchigen Studie. Ergänzt wurden die empirischen Ergebnisse durch ausgewählte Experteninterviews. Dank ihrer Mithilfe ist dieses umfassende Werk zum „Chancen-/ Risiko-Radar 2013“ entstanden.

2. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UMFRAGE SOWIE EXPERTENINTERVIEWS

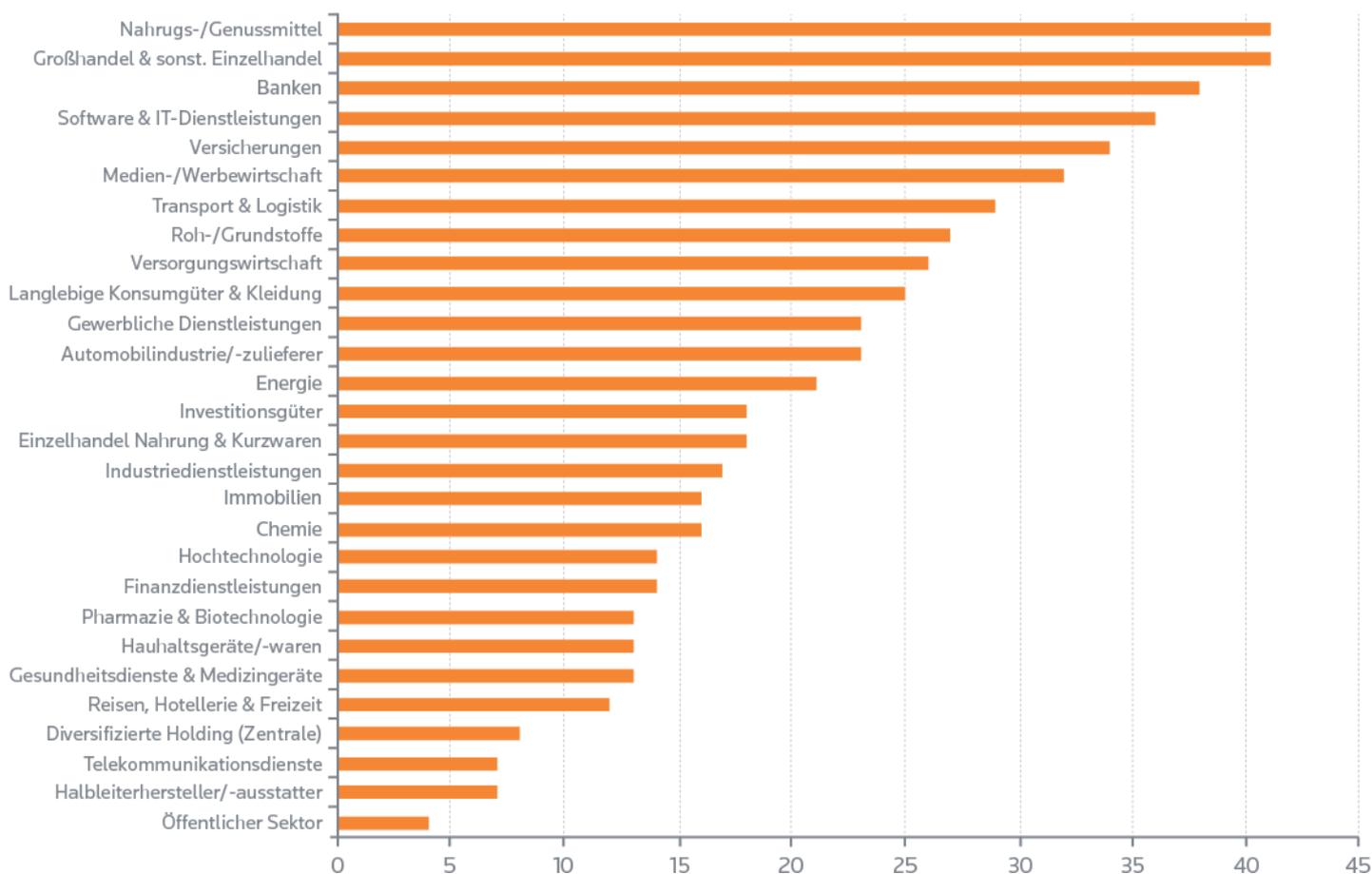
2.1 BRANCHENFOKUS

Zu den Teilnehmern der Studie zählen Organisationsvertreter aus unterschiedlichen Branchen. Im Fokus standen deutschsprachige Industrie-, Handels-, Dienstleistungsunternehmen – d. h. Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz – mit ihren Organen CEO, CFO, Geschäftsführer, Aufsichtsratsmitglied, Leiter Risikomanagement/ Compliance/Interne Revision und Controlling.

Die größte Gruppe der Untersuchung stammt mit je 41 Teilnehmern (rund 7 Prozent) aus den Bereichen Nahrungs- und Genussmittel sowie dem Großhandel und

sonstigen Einzelhandel. Weitere große Teilnehmerfelder ergeben sich aus dem Bankenumfeld (38), Software und IT-Dienstleistungen mit 36, der Versicherungsbranche (34) und den Bereichen Transport/Logistik mit 29 Teilnehmern sowie der Automobilindustrie mit 24. Einen Mittelplatz nimmt die Energiewirtschaft mit 21 Studienteilnehmern ein, gefolgt von der Chemieindustrie mit 16 Teilnehmern. Schlusslichter bilden die Bereiche Telekommunikation sowie Halbleiterhersteller/-Ausstatter (je 7) und der Öffentliche Sektor mit 4 Teilnehmern.

Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer



2.2 MOTIVATOREN FÜR EIN RISIKO- UND/ODER COMPLIANCEMANAGEMENT

Frage: Was waren respektive sind die Motivatoren für die Etablierung eines Risikomanagements bzw. Compliancemanagements in Ihrem Unternehmen?

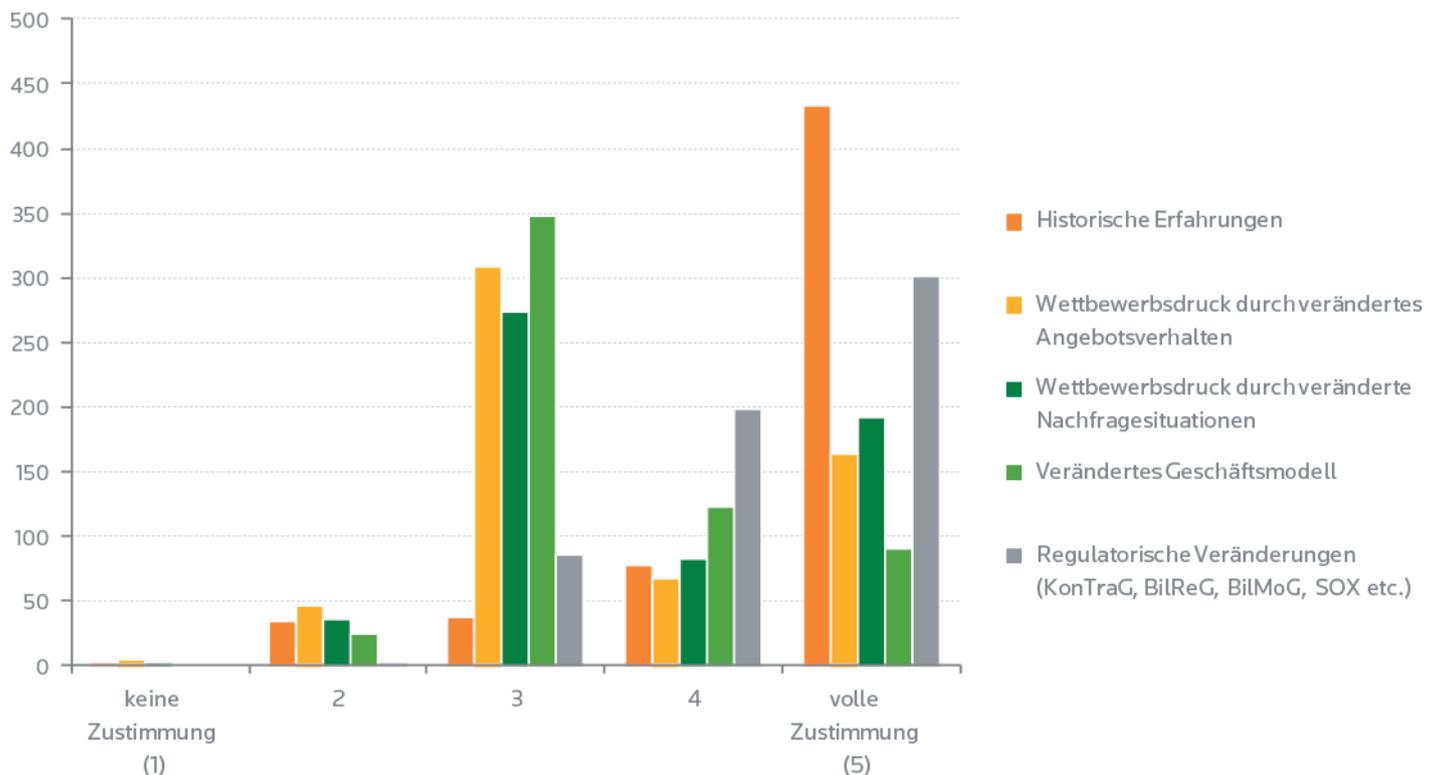
Laut Studienergebnissen sehen 434 Teilnehmer (74 Prozent) die historischen Erfahrungen als Hauptgrund für das Etablieren eines Risikomanagements oder Compliancemanagements in der eigenen Organisation – quer durch alle Branchen. Gefolgt von regulatorischen Veränderungen mit rund 52 Prozent (304) vollen Zustimmungen, getragen im Wesentlichen vom Finanzdienstleistungsumfeld der Banken und Versicherer. 192 Befragte gaben an, dass sie den Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation als ein wesentlicher Motivator sehen.

Eine hohe Zustimmung fand auch der Motivationsgrund des Wettbewerbsdrucks durch ein verändertes Angebotsverhalten mit 163 vollen Zustimmungen. Keine Rolle spielte demgegenüber das Thema eines geänderten Geschäftsmodells als Hauptgrund für ein Risiko- und Compliancemanagement. Weitere Motivatoren, wie zum Beispiel eine zunehmende Haftung

(38) oder der Reduzierung des „Total Cost of Risk“ (18) spielten in der Studie nur eine untergeordnete Rolle bei der Beantwortung. Zudem können scheinbar einfache Erwägungen als Motivator dienen.

Beispielsweise spricht sich Andreas Kempf, Leiter Konzernfunktion Revision & Risikomanagement der Carl Zeiss AG, für „Grundsätze der guten Unternehmensführung“ (Corporate Governance) als einen Motivationsgrund aus. Die ZENTIS GmbH & Co. KG sieht demgegenüber den Wunsch von Geschäftsleitung und Gesellschafter zur Ermittlung der Gesamtrisikoposition im Unternehmen als Motivationstreiber. Und für die Lisa Dräxlmaier GmbH steht die Stabilisierung des operativen Geschäfts und Risikovermeidung im Mittelpunkt. Der adidas Konzern versucht jederzeit systematisch, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen, um den Gewinn zu sichern und gleichzeitig den Unternehmenswert langfristig zu steigern.

Abbildung 2: Motivatoren für die Etablierung eines Risikomanagements bzw. Compliancemanagements



2.3 RISIKOMANAGEMENT UND DIE ORGANISATORISCHE VERKNÜPFUNG

Frage: Wie erfolgt die Verknüpfung des Themas Risikomanagement mit anderen Themen sowohl hinsichtlich Ablauf- als auch Aufbauorganisation in Ihrem Unternehmen?

Bei der Betrachtung der Verknüpfung des Themas Risikomanagement mit weiteren Themen (hinsichtlich des Aufbaus als auch des Ablauf innerhalb der jeweiligen Organisation) ergeben sich eindeutige Tendenzen in Richtung Risikomanagement und Business Continuity Management (für 145 Befragte, das entspricht rund 25 Prozent, voll zutreffend) als auch mit dem Bereich Compliance, dem 123 Teilnehmer zusprechen.

Beispielsweise ist beim Sportartikelhersteller adidas das Risikomanagement mit Compliance bereits verknüpft, inklusive einer starken Kooperation mit IKS und der internen Revision. Für ein möglichst effektives Risiko- und Chancenmanagement hat adidas ein integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem aufgebaut, in dem Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und systematisch berichtet werden. Das Hauptziel, das adidas hiermit verfolgt, ist, innerhalb eines chancenorientierten, aber gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Shareholder Value zu sichern und weiter zu steigern. Das Unternehmen betrachtet das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem des adidas Konzerns als System, das in das konzernweit geltende Risikomanagementsystem eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess zielt darauf ab, Falschaussagen in der Konzernrechnungslegung sowie in der externen

Berichterstattung zu vermeiden. Adidas versteht das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Accounting, Controlling, Taxes, Treasury, Planning, Reporting und Legal zur Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst.

Einen ebenfalls starken Zuspruch erfährt die Verknüpfung mit dem Controlling im Rahmen der Untersuchung. In diesem Zusammenhang sprechen sich 96 Studienteilnehmer mit einer vollen Zustimmung aus. Darüber hinaus wird das Thema des Risikomanagements in Verbindung mit der Arbeitssicherheit & Umweltschutz von 67 Befragten als wichtige organisatorische Verknüpfung angesehen.

Für Martin Fitz, Head of Internal Audit, Risk & Opportunity Management, Wolford AG, wird die interne Revision sowie Chancen/Risiko-Management „von einer zentralen Stelle aus betreut und damit optimal koordiniert“. Im Hause Wolford sind nach Aussage von Fitz die Themen sehr übergreifend und eng miteinander verwoben. Auch bei der Carl Zeiss Gruppe wird sowohl das Risikomanagement als auch die Interne Revision integrativ und zentral gesteuert und koordiniert sowie auf Gruppenebene konsolidiert. Die Integration der unterschiedlichen Themen erfolgt bei der Tiroler Wasserkraft AG basierend auf einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch.

Abbildung 3: Verknüpfung des Themas Risikomanagement mit anderen Themen

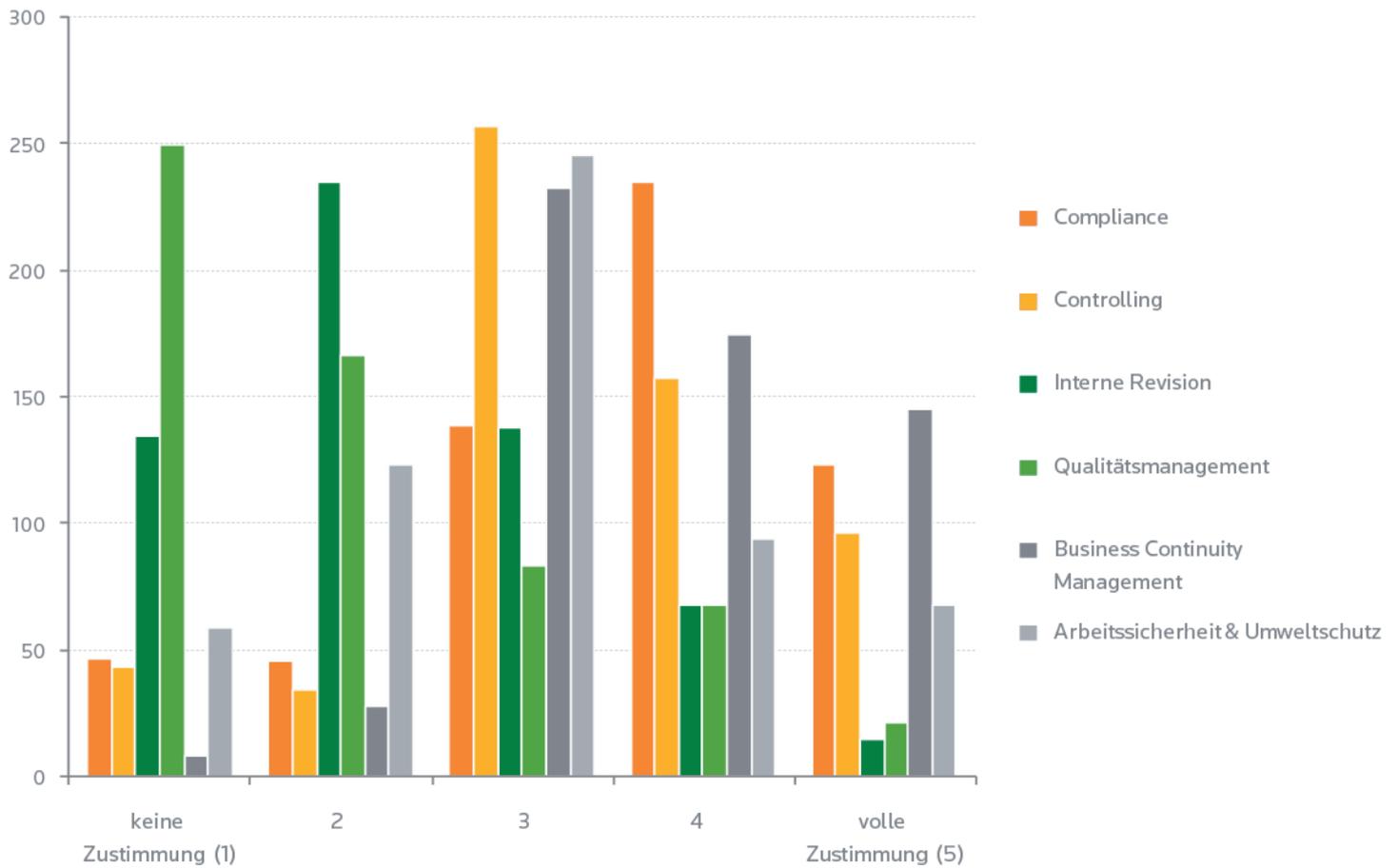
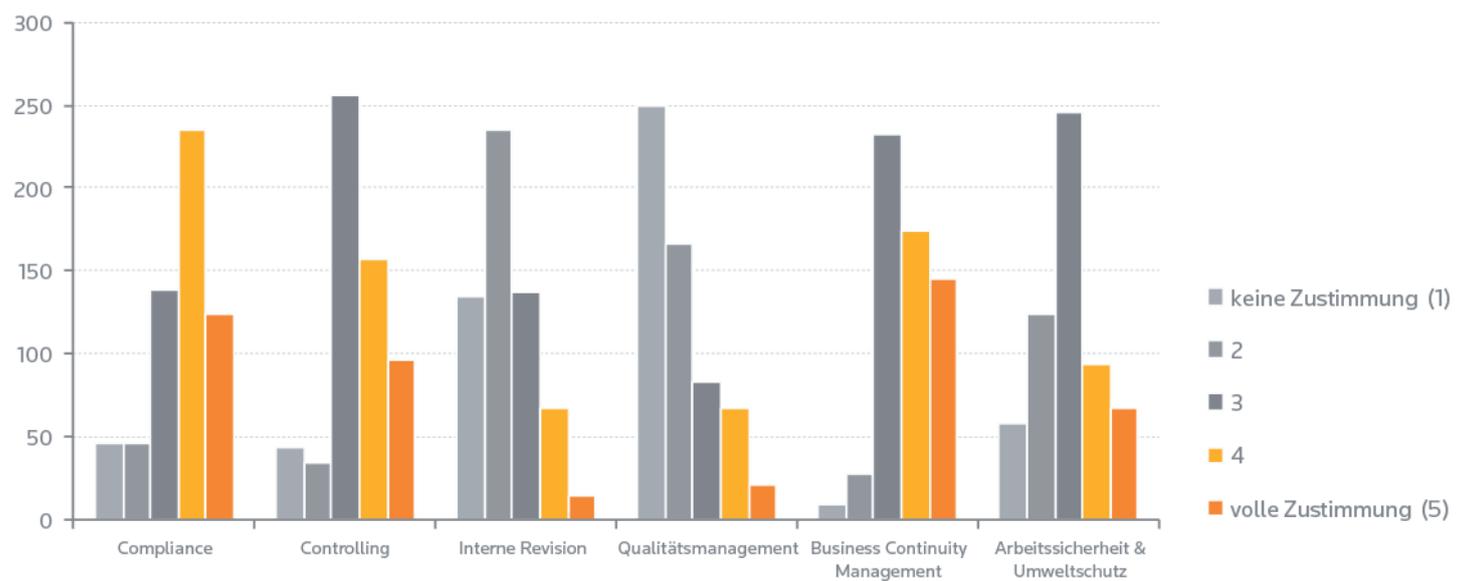


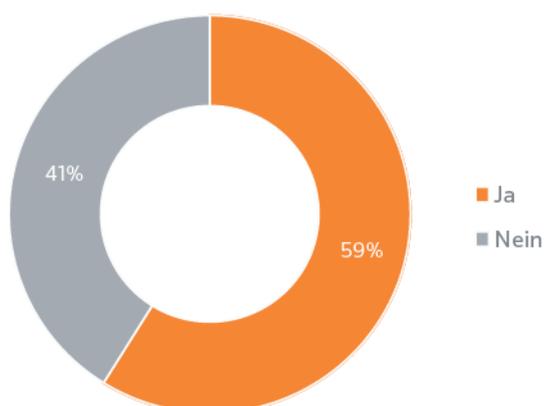
Abbildung 4: Verknüpfung des Themas Risikomanagement mit anderen Themen (nach Themen sortiert)



2.4 VERMEIDEN VON RISIKEN ODER DAS NUTZEN VON CHANCEN?

Frage: Würden Sie den Nutzen Ihres Risikomanagements allein durch die Vermeidung von Wagnissen beschreiben?

Abbildung 5: Würden Sie den Nutzen Ihres Risikomanagements allein durch die Vermeidung von Wagnissen beschreiben?



Risiko kann im engeren Sinne als „Downside Risk“ definiert werden und berücksichtigt dann lediglich negative Planabweichungen (im Sinne von Wagnis oder Gefahr). Eine weitere Definition von Risiko berücksichtigt neben der negativen auch positive Abweichungen („Upside Risk“) im Sinne von Chancen.

Auf die Frage, ob die Teilnehmer den Nutzen Ihres Risikomanagements allein durch die Vermeidung von Wagnissen beschreiben würden, antworteten 354 Teilnehmer mit ja, was 59 Prozent der Befragten entspricht. Rund 41 Prozent der Teilnehmer (241) antworteten dagegen mit nein.

Für Michael Köster, Leitung Finanzwirtschaft/ Risikomanagement bei ZENTIS GmbH & Co. KG sieht die „Schaffung von Transparenz über die Risikosituation im Unternehmen“ als Vorteil. Diese „ermöglicht eine bessere Abwägung von Chancen und Risiken“. Für die HOERBIGER Holding AG ist das Potenzial für „Upside Risks“ begrenzt. Robert Ebel, Head of Corporate Risk & Insurance Management: „Wir planen ambitioniert und so sind so viele Chancen wie möglich in der Planung abgebildet. Das Risikomanagement nimmt die Upside Risks auf, dokumentiert und bezieht diese in die Simulation mit ein.“

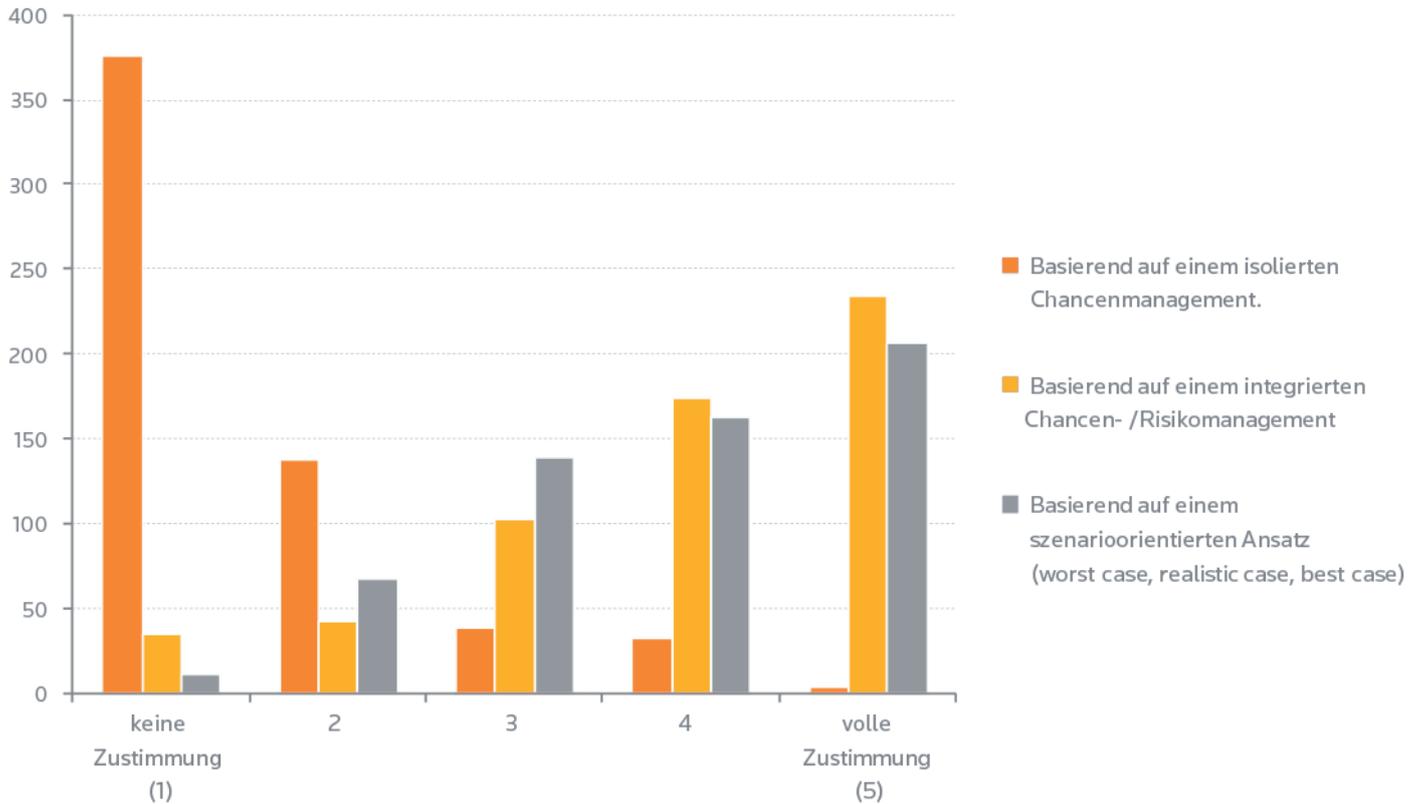
Vorausschauend agiert in diesem Kontext die Deutsche Telekom. Ihr Risiko-Management-System erfasst alle strategischen, operativen sowie finanziellen Risiken und Chancen. Ziel ist es, diese frühzeitig zu erkennen, zu überwachen und entsprechend dem angestrebten Risikoprofil zu steuern. Das „Group Risk Management, Insurance“ verfügt über die zentrale Methoden- und Systemverantwortung für das konzernweit standardisierte, eigenständige Risiko-Management-System und das dazugehörige Berichtswesen wesentlicher Risiken und Chancen.

Bei Carl Zeiss gelten operative und strategische Risiken als mögliche negative Abweichungen von Erwartungen sowie Opportunitätsrisiken, die sich aus nicht wahrgenommenen Chancen ergeben können. Beide Faktoren können einen nachhaltigen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben und sind daher Teil des Budget- und Strategieprozesses.

In diesem Kontext antworteten die Teilnehmer im Rahmen der Studie auf die Frage wie ihr Unternehmen die Wagnisse und gegebenenfalls Chancen aus ihrer unternehmerischen Tätigkeit ermitteln und quantifizieren wie folgt: 234 Befragte legen ein integriertes Chancen-/ Risikomanagement zugrunde. 206 Teilnehmer setzen voll auf einen szenarioorientierten Ansatz. Einen weiteren nennenswerten Ansatz liefert darüber hinaus das Controlling mit 62 Zustimmungen. Details sind in Abbildung 6 zusammenfassend dargestellt.

Bei der Carl Zeiss AG wird dieser Prozess über die strategische Zielsetzung und Finanzplanung und dort zu entwickelnde Szenarien abgebildet. Einen anderen Weg beschreibt Christian Weißensteiner, Risikomanager bei der KWB GmbH. Im Unternehmen wird teilweise mit semi-quantitativen Skalen (Werteskalen mit Bereichen) gearbeitet. „Vordergründig wird jedoch versucht, Risiken stets zu quantifizieren. Wenn dies nicht möglich ist, dann bewerten wir Risiken basierend auf semi-quantitativen Skalen“, so Weißensteiner.

Abbildung 6: Wie ermittelt und quantifiziert Ihr Unternehmen die Wagnisse und ggf. auch die Chancen aus ihrer unternehmerischen Tätigkeit?



2.5 RISIKOPOTENZIALE FÜR UNTERNEHMEN

Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? [aufgeteilt nach externen Risiken, leistungswirtschaftlichen Risiken, finanzwirtschaftliche Risiken, Risiken aus Corporate Governance]

Ausgehend von den größten externen Risiken für das eigene Unternehmen findet mit 324 Teilnehmern (55 Prozent) das Thema potenzieller Reputationsrisiken den meisten Studienzuspruch in allen Branchen, gefolgt von politischen Risiken mit 267 vollen Zustimmungen (vgl. Abbildung 7).

Erwartungsgemäß dominiert bei Finanzdienstleistern der Bereich „Regulierung/Gesetze/Compliance“ und die Gefahren durch Naturgewalten beim produzierenden Gewerbe.

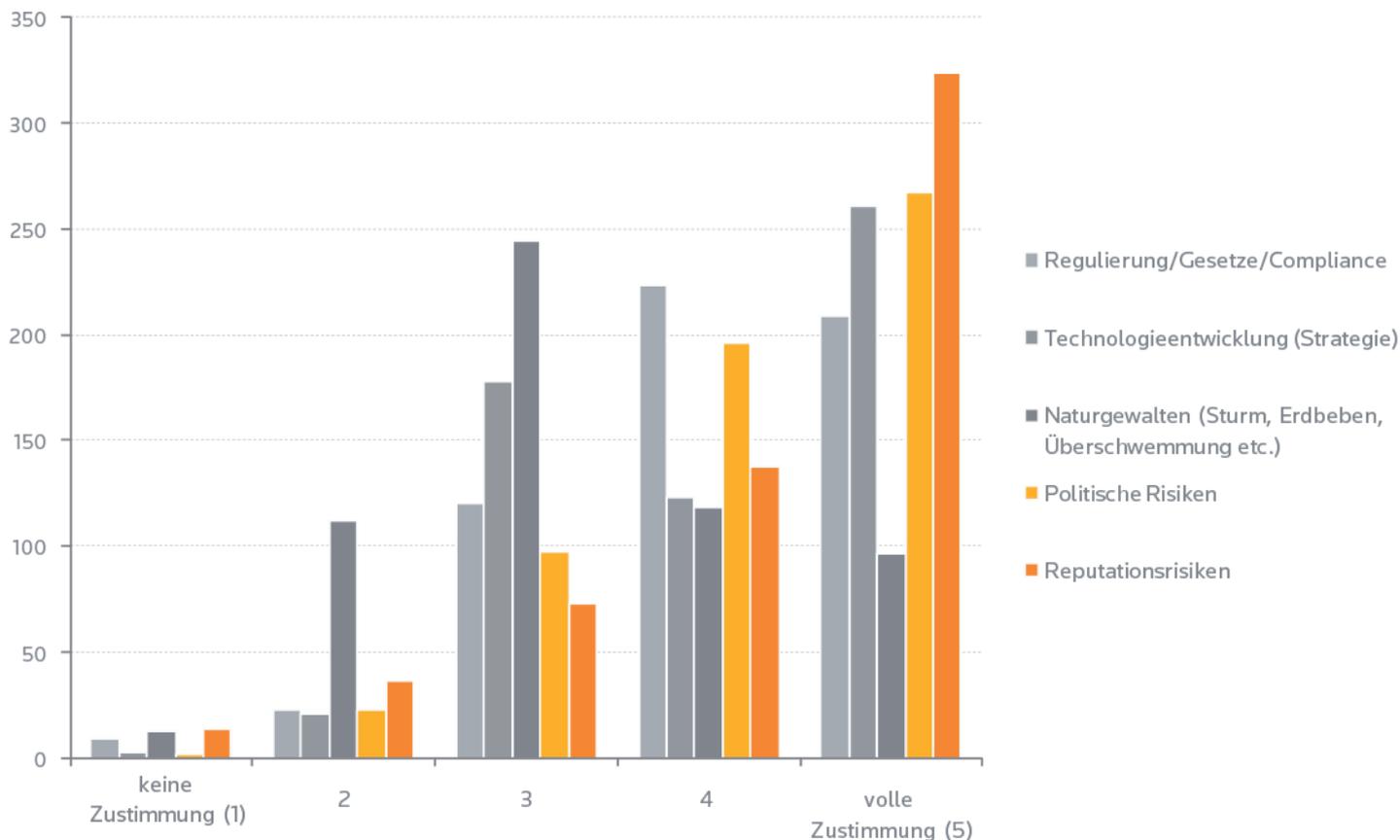
Mit einem Blick auf die leistungswirtschaftlichen Risiken (vgl. Abbildung 8) ergibt sich aus der Untersuchung folgendes Bild: In diesem Punkt liegt das größte Risikopotenzial bei möglichen Absatzrisiken mit 243 Zustimmungen, gefolgt von Forschung & Entwicklung – dominierend bei Technologieunternehmen (224 voll zutreffend).

Bei finanzwirtschaftlichen Risiken überwiegen die Themen

der Liquiditätsrisiken mit rund 54 Prozent (316) und die Gefahren durch steigende Rohstoffpreise, die traditionell Unternehmensvertreter aus dem produzierenden Umfeld mit 245 vollen Zustimmungen bejahen, das entspricht fast 42 Prozent der Befragten (vgl. Abbildung 9).

Im Umfeld von Corporate Governance dominiert branchenübergreifend die Unternehmens- und Risikokultur als größtes Risikopotenzial mit über 61 Prozent (362) bei den Studienteilnehmern, gefolgt von organisatorischen Risiken mit 216, was rund 37 Prozent entspricht (vgl. Abbildung 10). Unter der Organisations- und Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von allen in einer Organisation wirksamen Werten, Normen und Einstellungen zu verstehen, die nach innen das Denken, die Entscheidungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen und nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt bestimmen. Gegenüber den „harten“

Abbildung 7: Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? (Externe Risiken)



Faktoren gewinnt die Unternehmenskultur als das „weiche“ Handlungsfeld des Veränderungsmanagements, insbesondere durch den gesellschaftlichen Wertewandel und seiner Folgen, zunehmend an Bedeutung [vgl. Vahs 2007, S. 328].

Die Risikokultur ist so gut oder schlecht wie die gelebte Unternehmenskultur. Diesem Ziel folgend hält Carl Zeiss alle Mitarbeiter zu einem verantwortungsbewussten Verhalten und zur Einhaltung geltender Vorschriften an. Es gilt ein Verhaltenskodex (Code of Conduct), in dem Verhaltensprinzipien und Handlungsgrundsätze zusammengefasst sind. Der Erfolg von Carl Zeiss basiert auf einer mehr als 160-jährigen Unternehmenskultur, die vor allem durch Innovation, Kompetenz und Teamgeist gekennzeichnet ist. Bezogen auf das Risikomanagement ist im „Code of Conduct“ klargestellt, dass vor allem auch ein sorgsamer Umgang mit Risiken eine wesentliche Basis für den Unternehmenserfolg darstellt.

Kommunikationsrisiken dominieren bei Finanzdienstleistern. Eine mögliche Begründung liegt in der starken Silobildung im Risikomanagement sowie der hohen Regulierung im Bereich Offenlegung. Ebenfalls

kritisch wird der Bereich gesehen, der sich aus dem Führungsstil in Organisationen ergibt. Hier sehen 106 Befragte potenzielle Risiken (18 Prozent).

Wie professionelle Strukturen aussehen können, zeigt das Unternehmen Carl Zeiss. Um Rechts- und Reputationsrisiken zu vermeiden und diese Risiken abzusichern, hat Carl Zeiss bereits im Geschäftsjahr 2009/10 eine konzernweite Compliance-Organisation aufgebaut. Dem Compliance-Ausschuss der Carl Zeiss Gruppe gehören der Chief Compliance Officer sowie die Leiter der Konzernfunktionen Revision/ Risikomanagement und Personal an. Der Ausschuss steuert und überwacht die Umsetzung von Compliance-Maßnahmen, insbesondere Schulungsmaßnahmen, aber auch investigative Tätigkeiten, sofern erforderlich. Und das Interne Kontroll- und Risikomanagementsystem (IKS) beim Unternehmen Wolford definiert alle Prozesse zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit, Verlässlichkeit und Ordnungsmäßigkeit im Zusammenhang mit der Rechnungslegung bzw. der Finanzberichterstattung und allen anderen betrieblichen Abläufen.

Abbildung 8: Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? (Leistungswirtschaftliche Risiken)

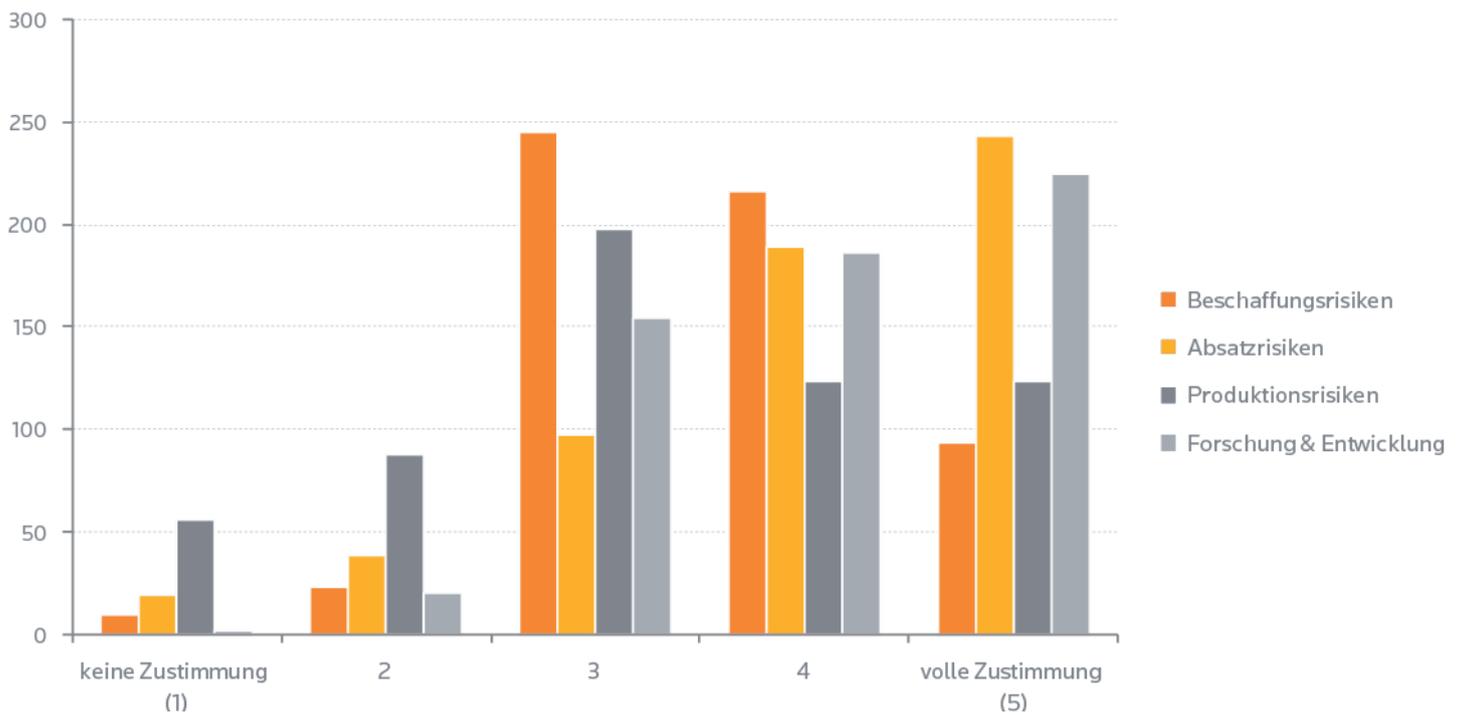


Abbildung 9: Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? (Finanzwirtschaftliche Risiken)

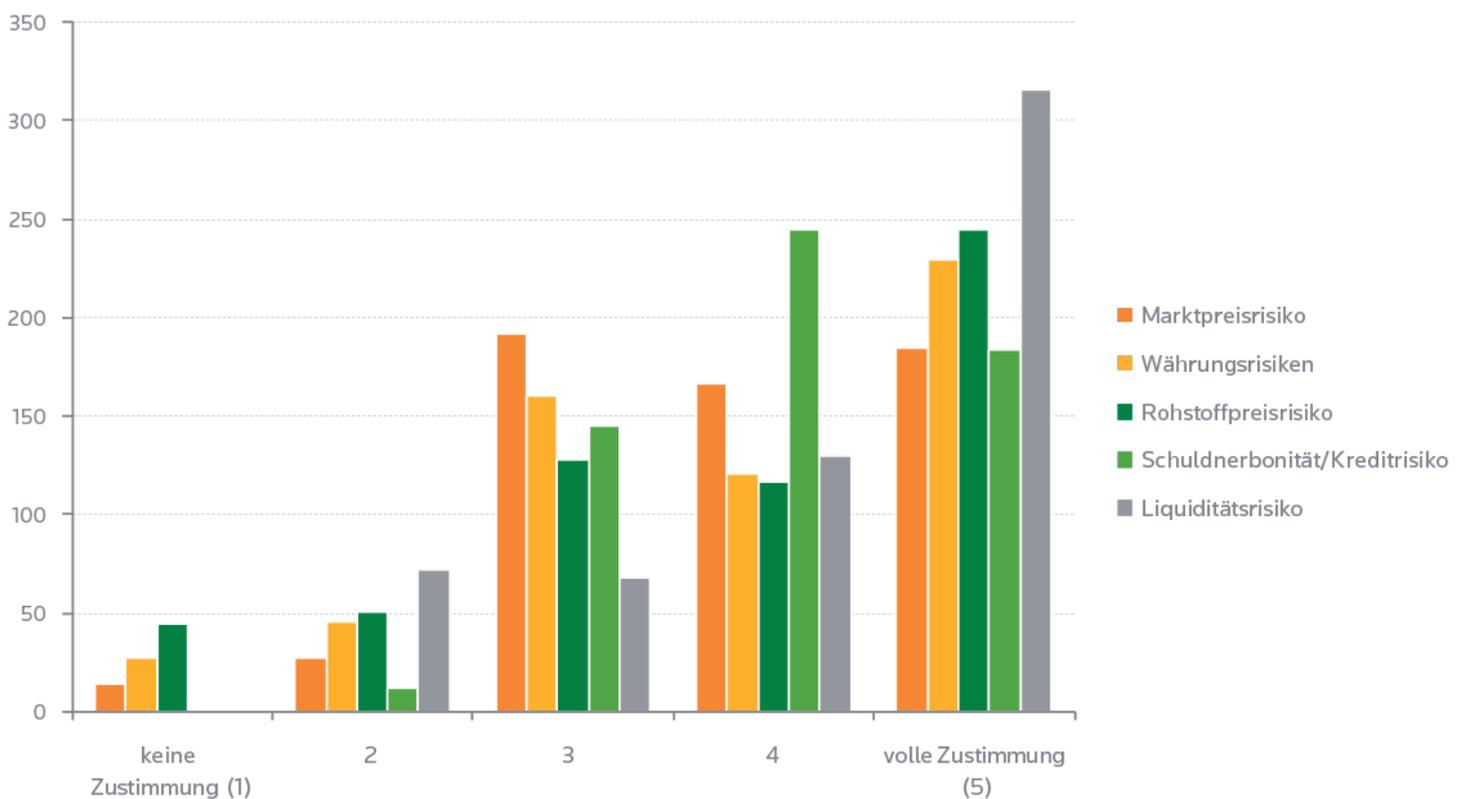
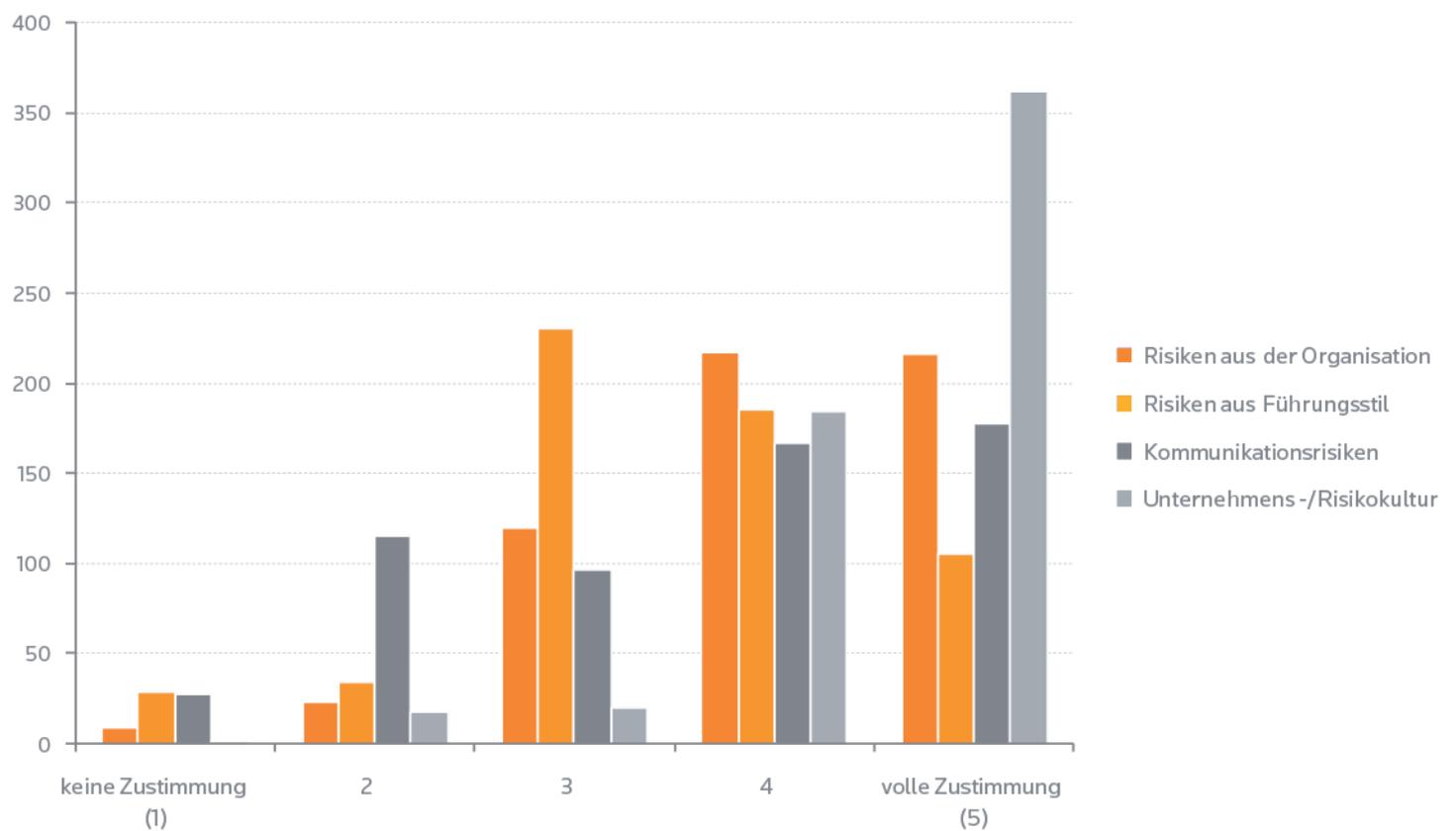


Abbildung 10: Wo sehen Sie die größten Risikopotenziale für Ihr Unternehmen? (Corporate Governance)



2.6 ZEITHORIZONT UND RISIKOANALYSE

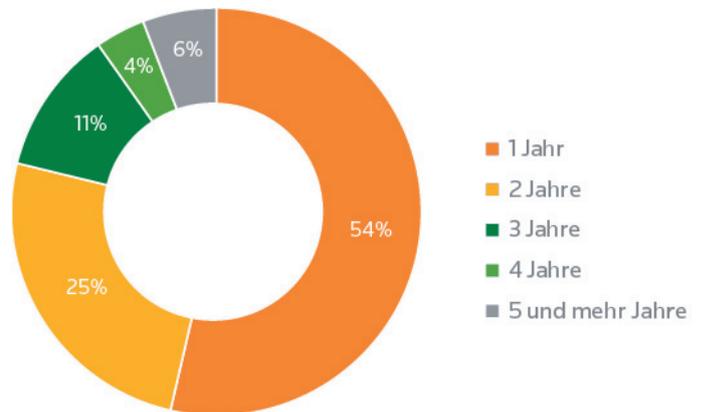
Frage: Gute Risikomanagement- und Compliance-Systeme ermöglichen einem Unternehmen, Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, Handlungsspielräume wahrzunehmen und die Reaktionsschnelligkeit zu erhöhen. Über welchen Zeithorizont analysieren Sie Risiken?

Um interne oder externe Entwicklungen schneller zu erkennen, aktiv darauf einzugehen und mehr Handlungsspielraum im eigenen Tun zu gewinnen, eignen sich professionelle Risikomanagement- und Compiance-systeme. Auf die Frage, über welchen Zeithorizont die Befragten Unternehmen Risiken analysieren, äußerte sich die Mehrheit von knapp 54 Prozent der Teilnehmer (314), dass sie Risiken über einen Zeitraum von einem Jahr erforschen. Immerhin 25 Prozent, das entspricht 148 Studienteilnehmer, gaben einen Zeithorizont von zwei Jahren für die Risikoanalyse an. Nur sechs Prozent (34) nehmen dafür fünf und mehr Jahre in Angriff.

Der Zeithorizont bei adidas sieht einen zwei- bis dreijährigen Analysezeitraum vor. In gleichen Dimensionen denkt Carl Zeiss, das heißt im Risikomanagement analog der Finanzplanung rund drei Jahre. In der strategischen Planung wird - im Sinne eines Unsicherheitenmanagements - mit einem langfristigen Horizont gearbeitet. Und beim österreichischen Unternehmen Wolford wird das

Chancen- und Risikomanagement, das der strategischen Identifikation und Bewertung der möglichen Chancen und Risiken dient, im Hinblick auf die nächsten vier Jahre, mit paralleler Erarbeitung und Umsetzung von gezielten Chancennutzungs- und Risikoabwehrmaßnahmen abgebildet.

Abbildung 11: Über welchen Zeithorizont analysieren Sie Risiken?



2.7 METHODEN ZUR RISIKOBEWERTUNG IN UNTERNEHMEN

Frage: Mit Hilfe welcher Methoden werden Risiken im Unternehmen bewertet? [Kollektionsmethoden, Analytische Methoden, Kreativitätsmethoden]

Die Wahl der Methodik zur Risikoidentifikation und -bewertung hängt stark von den spezifischen Risikoprofilen des Unternehmens und der Branche ab. In der betrieblichen Praxis werden unterschiedliche Methoden häufig kombiniert. Abbildung 12 gibt einen Überblick über die verschiedenen, in der Praxis angewendeten Methoden.

Die Kollektionsverfahren eignen sich vorwiegend für die Identifikation bestehender bzw. offensichtlicher Risiken. Hierbei ist die in der Praxis am häufigsten angewendete Form, Risiken zu identifizieren und zu bewerten, die Verwendung von Checklisten (Fragenkatalog). Da die Anzahl der Fragen beschränkt ist, wird der Status quo (beispielsweise der Risikolandkarte) möglicherweise nur unvollständig identifiziert [vgl. Romeike/Hager 2009, S. 125]. Eine weitere Schwierigkeit bei der Verwendung von Checklisten ist der hohe Aggregationsgrad, da in der Regel nicht auf die Einzelrisiken und deren Wechselwirkungen geschlossen werden kann. Eine weitere Problematik bei der Fokussierung auf Checklisten liegt in der mangelnden Vollständigkeit und dem starren Raster, was dem revolvierenden Charakter der Risikoidentifikation entgegensteht.

Mit Hilfe der SWOT-Analyse können aus der Markt-, Wettbewerbs- und Organisationsanalyse Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT = strengths, weaknesses, opportunities and threats) abgeleitet werden. Eine weitere alternative Methode zur Risikoidentifikation ist die Verwendung einer Risikoidentifikations-Matrix. Hierbei handelt es sich um eine systematische Tabelle, in der die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Risikokategorien systematisch dargestellt werden.

Die Ergebnisse der eingesetzten Werkzeuge im Bereich der Kollektionsmethoden sind in Abbildung 13 zusammenfassend dargestellt. Im Bereich der Risikomethoden dominieren bei Kollektionsmethoden Interviews mit 65 Prozent (383) sowie Checklisten, die von 330 Befragten oder 56 Prozent zur Risikobewertung angewandt werden. Dagegen setzen nur 86 Untersuchungsteilnehmer (14 Prozent) auf SWOT-Analysen.

Noch geringer fällt die Zahl bei der Anwendung einer Risiko-Identifikations-Matrix aus, die lediglich von 32 Befragten als voll zutreffend zur Bewertung herangezogen werden, das entspricht einem Wert von nur 5 Prozent.

Abbildung 12: Methoden der Risikoidentifikation und -bewertung

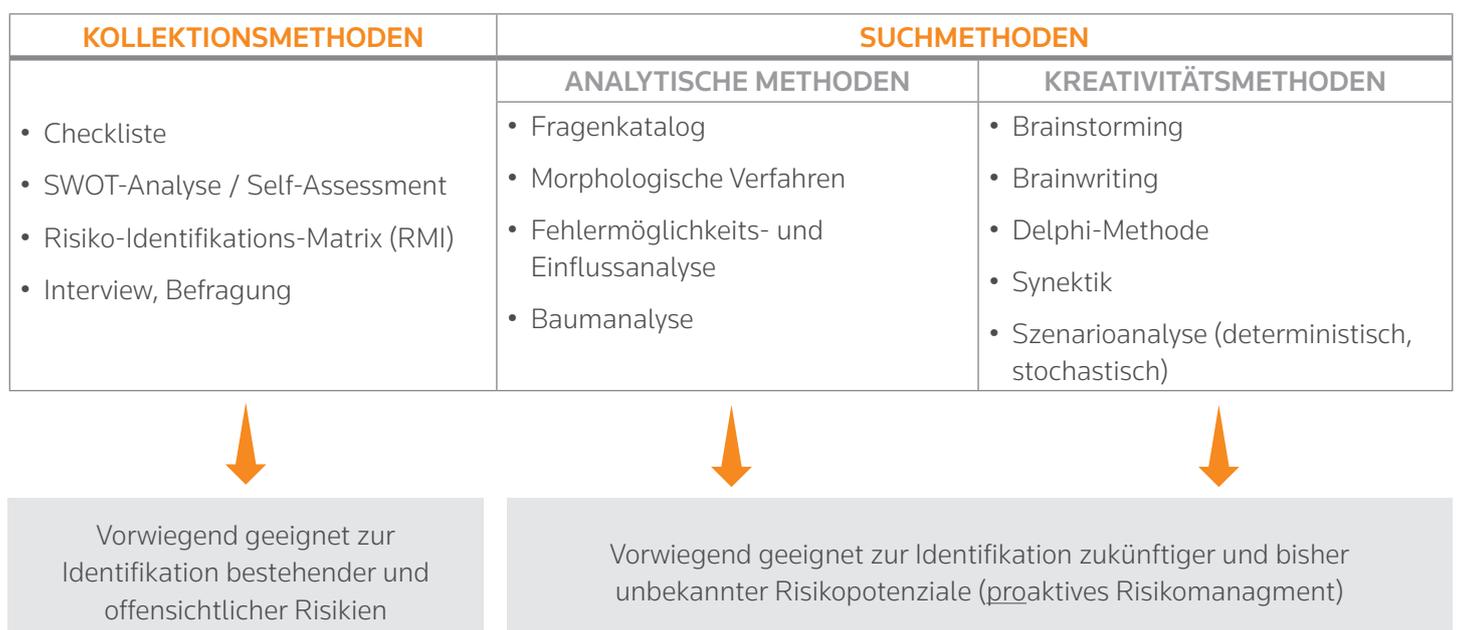
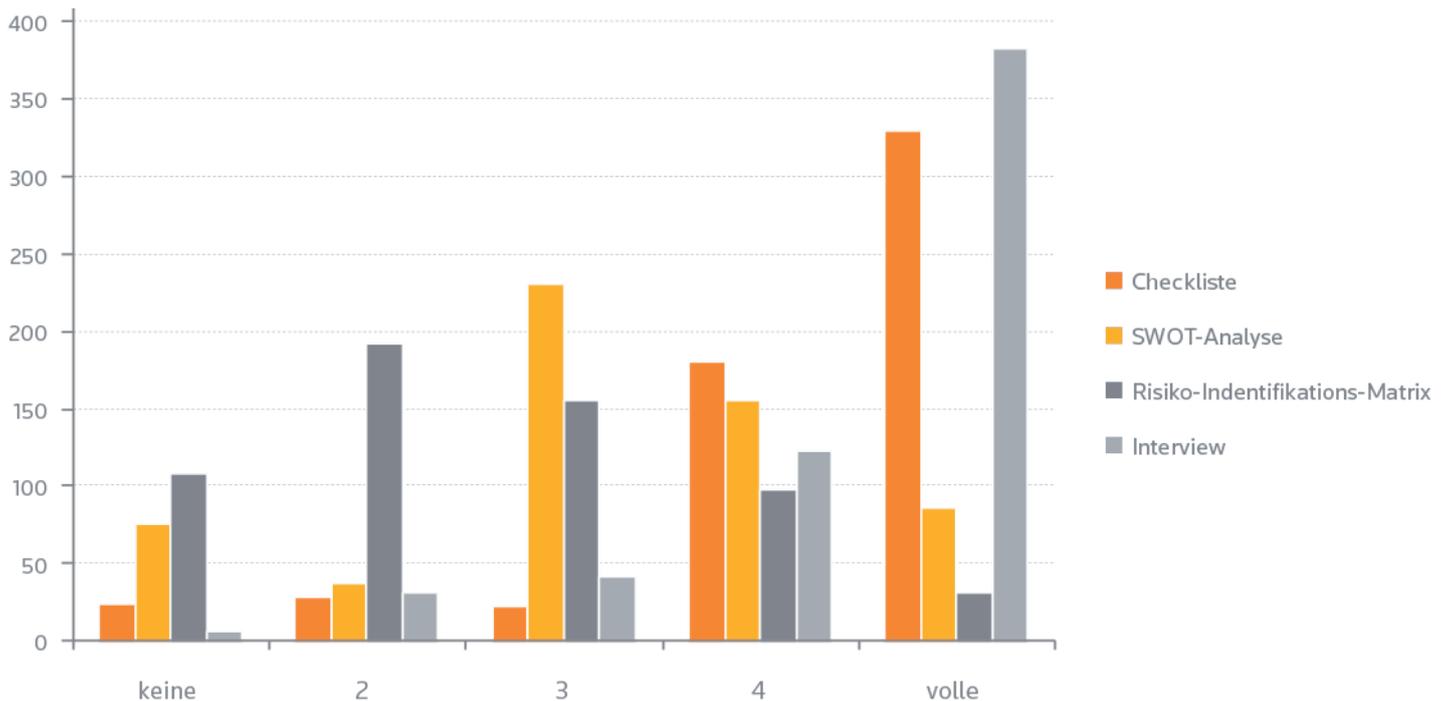


Abbildung 13: Mit Hilfe welcher Methoden werden Risiken im Unternehmen bewertet? (Kollektionsmethoden)



Noch schwächer zeigt sich das Bild bei analytischen Methoden, die vielfach unbekannt sind oder praktisch nicht zum Einsatz kommen. Alle analytischen Suchverfahren sind darauf fokussiert, zukünftige und bisher unbekannte Risikopotenziale zu identifizieren.

Einige analytische Suchverfahren wurden ursprünglich für das Qualitätsmanagement entwickelt. Da die Prozessstruktur und Methodik des Risikomanagements einige Parallelen zum Qualitätsmanagement aufweist, liegt es nahe, etablierte Methoden auch auf den Risikoidentifikationsprozess zu übertragen.

Die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse bzw. Ausfalleffektanalyse (FMEA = Failure Mode and Effects Analysis) wurde ursprünglich zur Analyse von Schwachstellen technischer und militärischer Systeme oder Prozesse entwickelt [vgl. Romeike/Hager 2009, S. 127]. Im Unterschied zur FMEA, ist der Ausgangspunkt der Fehlerbaumanalyse (FTA = Fault Tree Analysis), nicht die einzelne Systemkomponente, sondern das gestörte Gesamtsystem. Im Kern handelt es sich um ein deduktives Verfahren, um die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls zu bestimmen. Das morphologische Verfahren zählt zu den kreativen analytischen Methoden, um komplexe Problembereiche vollständig zu erfassen und zu analysieren. Ziel ist es, bestimmte Ordnungen und Strukturen aufzuzeigen, mit dem Ziel, ein klares Bezugssystem herzustellen [vgl. Romeike/Hager 2009, S. 128].

Während 186 Studienteilnehmer (31 Prozent) die sogenannte FMEA-Analysen bevorzugen (dominierend in produzierenden Unternehmen), fallen die Zahlen für weitere Analysemethoden eher mager aus.

Fehlerbaumanalysen und morphologische Verfahren finden nur rund 14 Prozent beziehungsweise 11 Prozent volle Zustimmung. Dahinter rangieren unter anderem die Methoden HACCP (rund 8 Prozent), HAZOP mit 5 Prozent sowie Einzelschadensanalysen (rund 4 Prozent).

Analog zu den analytischen Methoden sind Kreativitätstechniken vielfach unbekannt beziehungsweise finden in der Praxis keine bis wenig Anwendung.

Kreativitätsmethoden basieren auf kreativen Prozessen, die durch divergentes Denken charakterisiert sind, um relativ flüssig und flexibel zu neuartigen Einfällen und originellen Lösungen zu gelangen. Kreativitätstechniken lassen – im Gegensatz zum rationalen und strukturierten Denken – das Denken chaotisch werden [vgl. Romeike/Hager 2009, S. 128 ff.].

Das Brainstorming versucht durch eine ungezwungene Atmosphäre, die Kreativität der am Suchprozess beteiligten Personen zu fördern. Im Falle der Risikoidentifikation ist die richtige Auswahl der Teilnehmer für den Erfolg entscheidend. Die „ideale“ Brainstorming-Gruppe umfasst zwischen fünf und sieben Teilnehmer [vgl. Romeike/Hager 2009, S. 129].

Abbildung 14: Mit Hilfe welcher Methoden werden Risiken im Unternehmen bewertet? (Analytische Methoden)

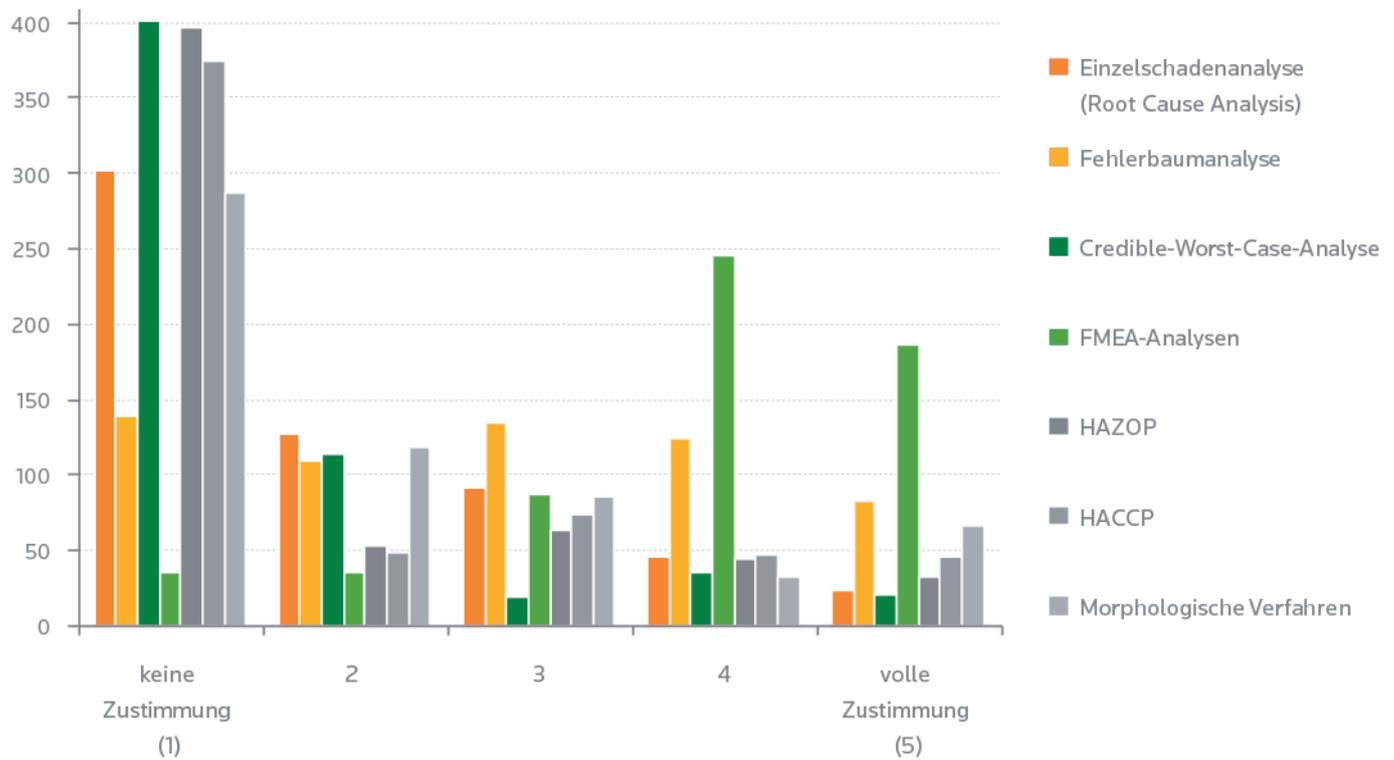
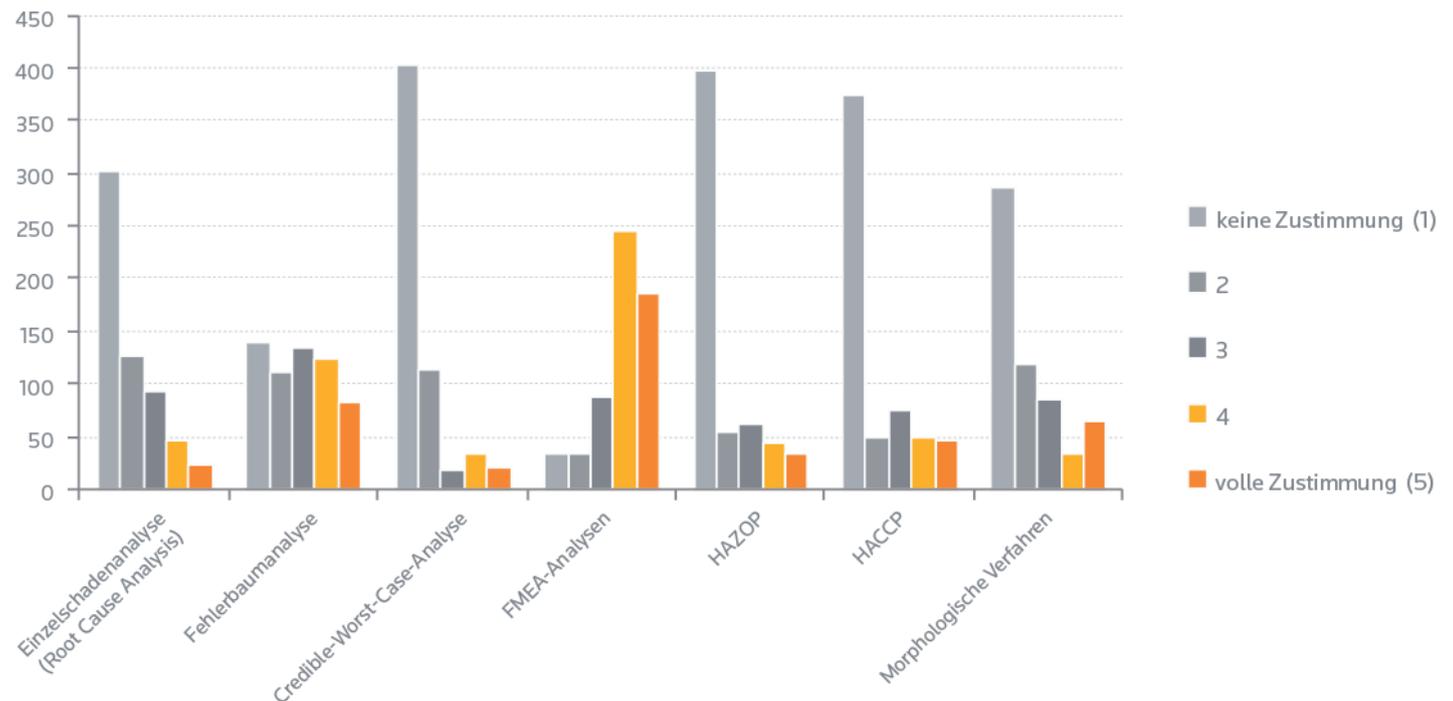


Abbildung 15: Mit Hilfe welcher Methoden werden Risiken im Unternehmen bewertet? (Analytische Methoden, sortiert nach Methoden)



In der Praxis wird nicht selten eine Diskussionsrunde mit Brainstorming verwechselt. Brainstorming hingegen basiert auf einem strukturierten mehrphasigen Ansatz.

Beim Brainwriting (in der Praxis auch als Methode 635 angewendet) steht ebenfalls die freie Gedankenäußerung einer Gruppe von Personen im Mittelpunkt. Bei dieser Technik schreibt jeder Teilnehmer vier Ideen auf ein Blatt Papier, welches er danach in der Mitte des Tisches ablegt. Analog zum Brainstorming ist auch beim Brainwriting die interdisziplinäre bzw. heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer von zentraler Bedeutung für den Erfolg.

Die Delphi-Methode hingegen basiert auf mehreren, aufeinander aufbauenden Expertenbefragungen.

Deterministische sowie stochastische Szenarioanalysen stellen im Kern „Was wäre, wenn“-Analysen dar. Im Rahmen der Szenarioanalyse werden die Auswirkungen einzelner veränderlicher Variablen auf ein bestimmtes Portfolio analysiert (beispielsweise die Auswirkungen von Risiken auf das Finanzergebnis eines Unternehmens). Die Grundidee der Szenarioanalyse liegt darin, Faktoren zu identifizieren, welche die Zukunft des Untersuchungsgegenstandes beeinflussen. Anschließend werden die Entwicklungsszenarien bzw. potenziellen Zukunftspfade dieser Faktoren prognostiziert um aus den möglichen Entwicklungslinien der Faktoren kombinatorisch Zukunftsszenarien zu erstellen [vgl. Romeike 2010 sowie Romeike/Spitzner 2013].

Die Kreativitätstechnik im Bereich der Risikoanalyse ist mit 381 vollen Zustimmungen (65 Prozent) das Brainstorming,

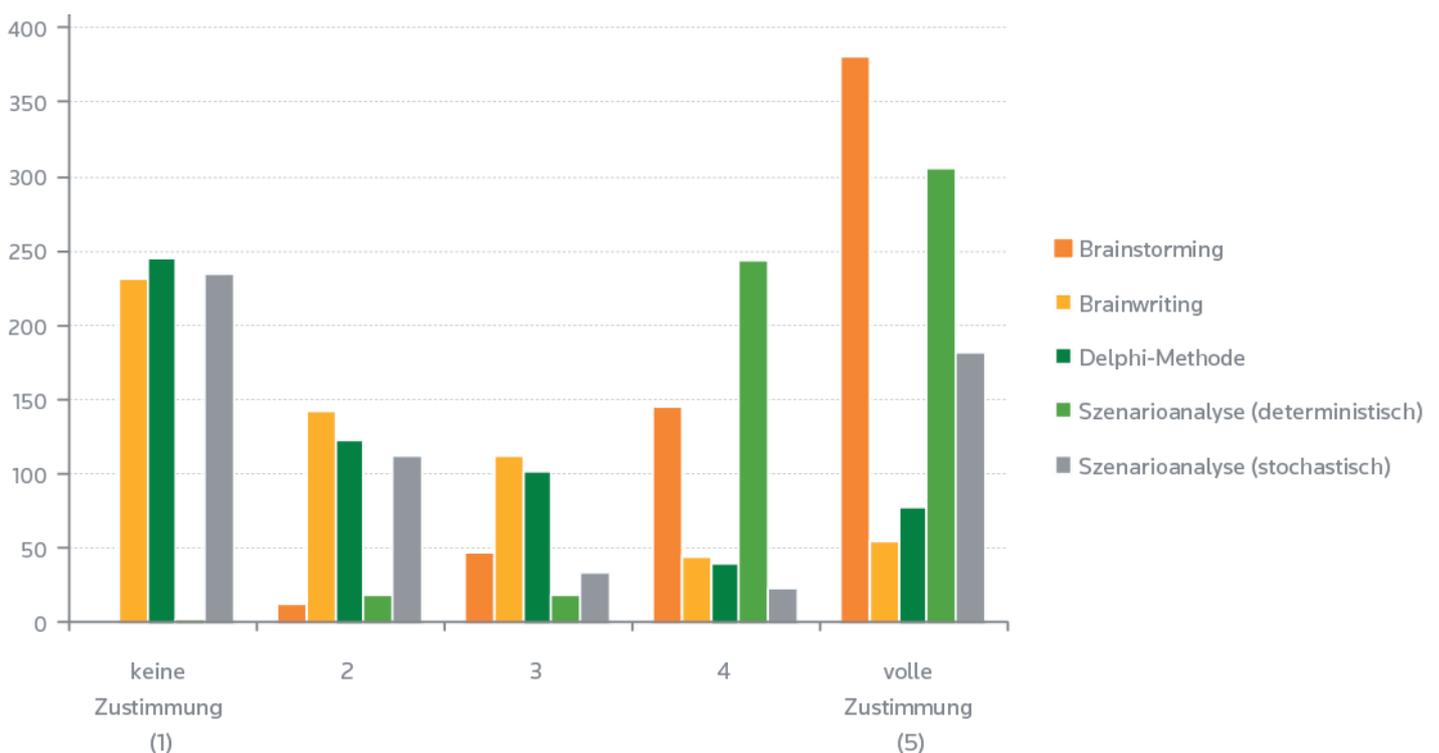
gefolgt von Szenarioanalysen (deterministisch), die von 52 Prozent der Befragten bevorzugt werden. Stochastische Szenarioanalysen sind dagegen nur für 182 Teilnehmer (31 Prozent) der Studie erste Wahl, dominierend in Technologie- und Telekommunikationsunternehmen.

Zudem lässt sich aus den Ergebnissen der Untersuchung erkennen, dass stochastische Methoden vor allem von „Power-Usern“ – insbesondere bei Banken und Versicherungsunternehmen – angewendet werden.

Einen „Methoden-Mix“ aus Szenariotechnik, Expertenschätzung und Bandbreiten setzt beispielweise die Deutsche Telekom ein, wie Ralph Klose, Leiter Group Risk Management, bestätigt. Bei der Deutschen Telekom AG werden Szenarioanalysen und Simulationsverfahren gezielt und mit zunehmender Häufigkeit verwendet. Sowohl in der Planung als auch bei der Bewertung laufender Projekte. Hierbei wurde u. a. auch die Erfahrung gemacht, dass ein besonderer Nutzen des Einsatzes von Simulationsverfahren – unabhängig vom Ergebnis – schon in der Aufbereitung und Strukturierung der Problemstellung sowie in der Erfassung der zur Entscheidungsfindung relevanten Informationen liegt. Das Fazit der Deutschen Telekom: Sofern das entsprechende Know-how und der Wille zum Einsatz vorhanden sind, können die Ergebnisse von Simulationsverfahren zu einer verbesserten Entscheidungsfindung und letztendlich zu einer höheren Wertschöpfung im Unternehmen beitragen.

Zu einer ähnlichen Methodenwahl neigt die HOERBIGER Holding AG, deren Einsatz sich auf die Bereiche Szenarioanalyse, Expertenschätzung und Simulation erstreckt.

Abbildung 16: Mit Hilfe welcher Methoden werden Risiken im Unternehmen bewertet? (Kreativitätstechniken)



2.8 MEHRWERT (ROI) DURCH RISIKO- UND/ODER COMPLIANCEMANAGEMENT

Frage: Welchen Mehrwert bietet ein unternehmerisches Risikomanagement bzw. Compliancemanagement? Haben Sie den Mehrwert (ROI) im Unternehmen schon einmal erhoben oder geschätzt?

Eines der Ziele der vorliegenden Studie ist es, den betriebswirtschaftlichen Mehrwert eines unternehmensweiten Risikomanagements aufzuzeigen.

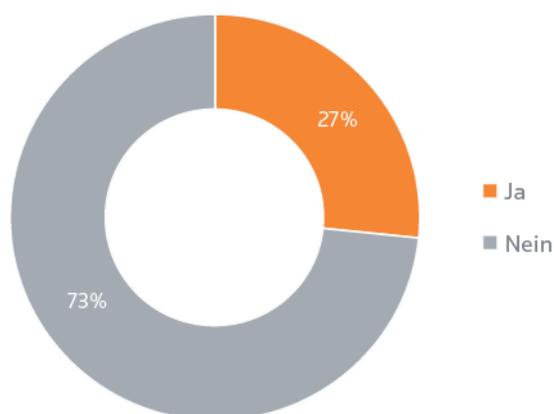
Wie lässt sich der Mehrwert eines Risikomanagements messen? Ist es möglich einen Return on Risk-Management-Investment zu ermitteln, d. h. lässt sich eine Rendite des eingesetzten Kapitals für die Umsetzung eines Risikomanagements berechnen? Um den Erfolg bzw. den Kapitalwert einer Investition in Risikomanagement zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erheben, ist es vor allem notwendig, die Rückflüsse der Investition zu ermitteln bzw. zu prognostizieren.

Nur etwas mehr als Ein-Viertel der Befragten (27 Prozent) wissen um den Mehrwert eines unternehmerischen Risikomanagements oder Compliancemanagements, aufgrund einer internen Erhebung oder durch Schätzung.

Robert Ebel von der HOERBIGER Holding sieht beispielsweise den Mehrwert als erheblich an, da der Risikotransfer (beispielsweise das Versicherungsmanagement) davon profitiert. Demgegenüber haben 73 Prozent (430) der Studienteilnehmer bisher keinen Mehrwert (ROI) im

Unternehmen ermittelt. Für die Wolford AG lassen sich solche Werte nicht seriös beziffern. Auch ohne institutionalisiertem Risk-Management werden bei Wolford ähnliche Aktivitäten vom verantwortlichen Management in gewisser Qualität durchgeführt. Und für ZENTIS liegt der wichtigste Mehrwert in der Sensibilisierung und Akzeptanz für ein Risikomanagementsystem. Die reine Abstellung auf einen ROI greift nach den Vorstellungen von ZENTIS zu kurz.

Abbildung 17: Haben Sie den Mehrwert (ROI) im Unternehmen schon einmal erhoben oder geschätzt?



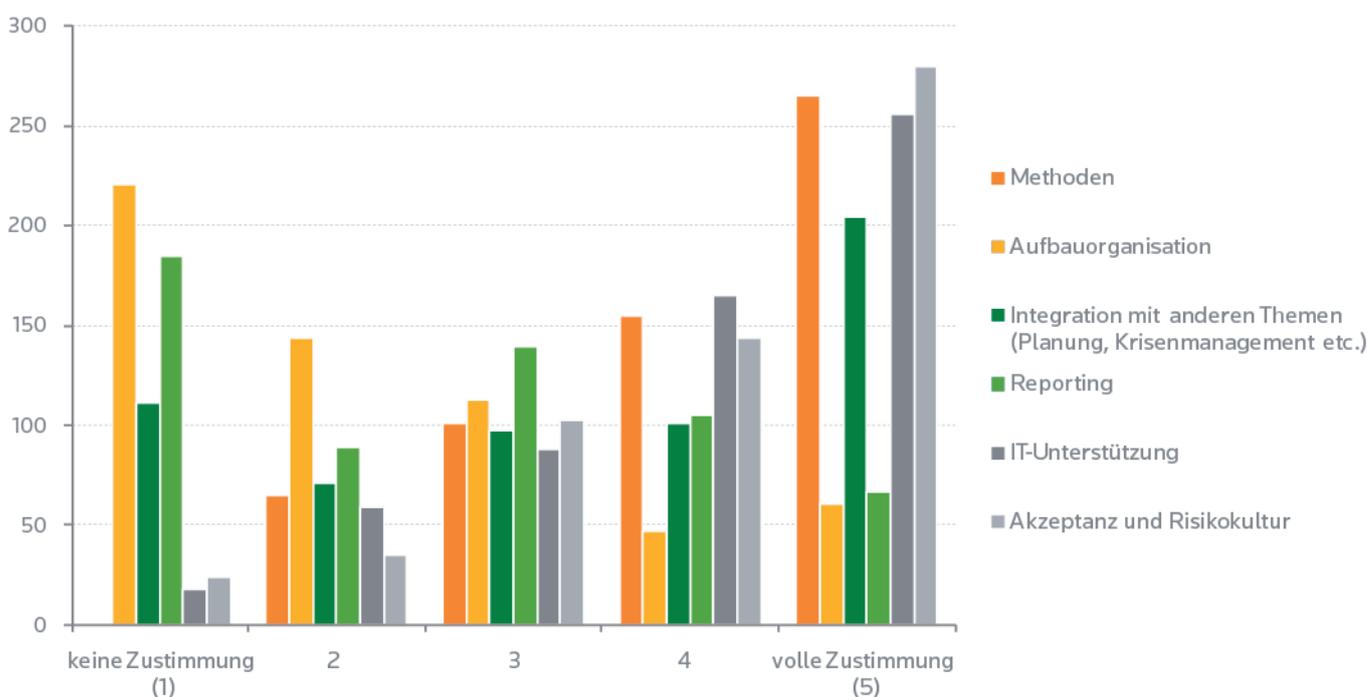
2.9 OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

Beim Blick auf mögliche Optimierungspotenziale im Rahmen eines unternehmerischen Risikomanagements dominiert der Bereich der Risikokultur und die Akzeptanz in der eigenen Organisation mit 280 vollen Zustimmungen, das entspricht einem Wert von fast 50 Prozent der Befragten. Für die KWB GmbH spielt die Risikokultur, vor allem im Bereich strategischer Risiken, eine entscheidende Rolle im Denken um den möglichen Optimierungsbedarf. Für Sabine Wenko, Abteilungsleiterin Risikomanagement der Tiroler Wasserkraft AG, kann die

Integration in alle Prozesse des Unternehmens sowie Risikokultur nicht genug vorhanden sein.

Weiteren Optimierungsbedarf sehen die Untersuchungsteilnehmer in den Bereichen Methoden (265 = 45 Prozent) und der IT-Unterstützung mit 43 Prozent (256) voller Zustimmung. Zusätzlichen Bedarf erkennen die Befragten darüber hinaus in der Integration des Risikomanagements mit anderen Themen (unter anderem Planung und Krisenmanagement).

Abbildung 18: In welchen Bereichen sehen Sie das größte Optimierungspotenzial im unternehmerischen Risikomanagement?



2.10 IT-WERKZEUGE IM RISIKOMANAGEMENT

Schaut man auf die eingesetzten Werkzeuge im Risikomanagement, dominieren Microsoft Excel und andere Tabellenkalkulationen mit 47 Prozent (278), gefolgt von individuellen Lösungen (25 Prozent) und Standard-Software mit 21 Prozent. Nur sechs Prozent der Befragten setzen auf keine IT-Unterstützung. Ein Blick auf die Zufriedenheit mit den eingesetzten IT-Werkzeugen verrät, dass die Akzeptanz in der Organisation von 28 Prozent der Teilnehmer als „ungenügend“ bewertet wird.

Dagegen sehen 205 Befragte (rund 35 Prozent) die Revisionsicherheit der eingesetzten IT-Werkzeuge als sehr gut in der eigenen Organisation, während bei fast 32 Prozent der Teilnehmer das Revisionspendel in die andere Richtung ausschlägt und als ungenügend dargestellt wird.

Abbildung 19: Welche IT-Werkzeuge werden im Risikomanagement eingesetzt?

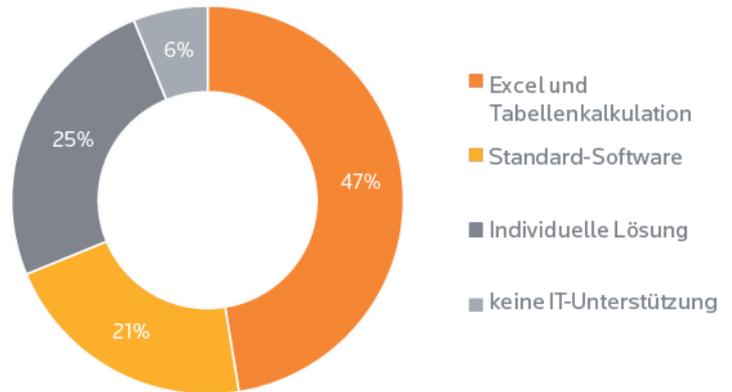
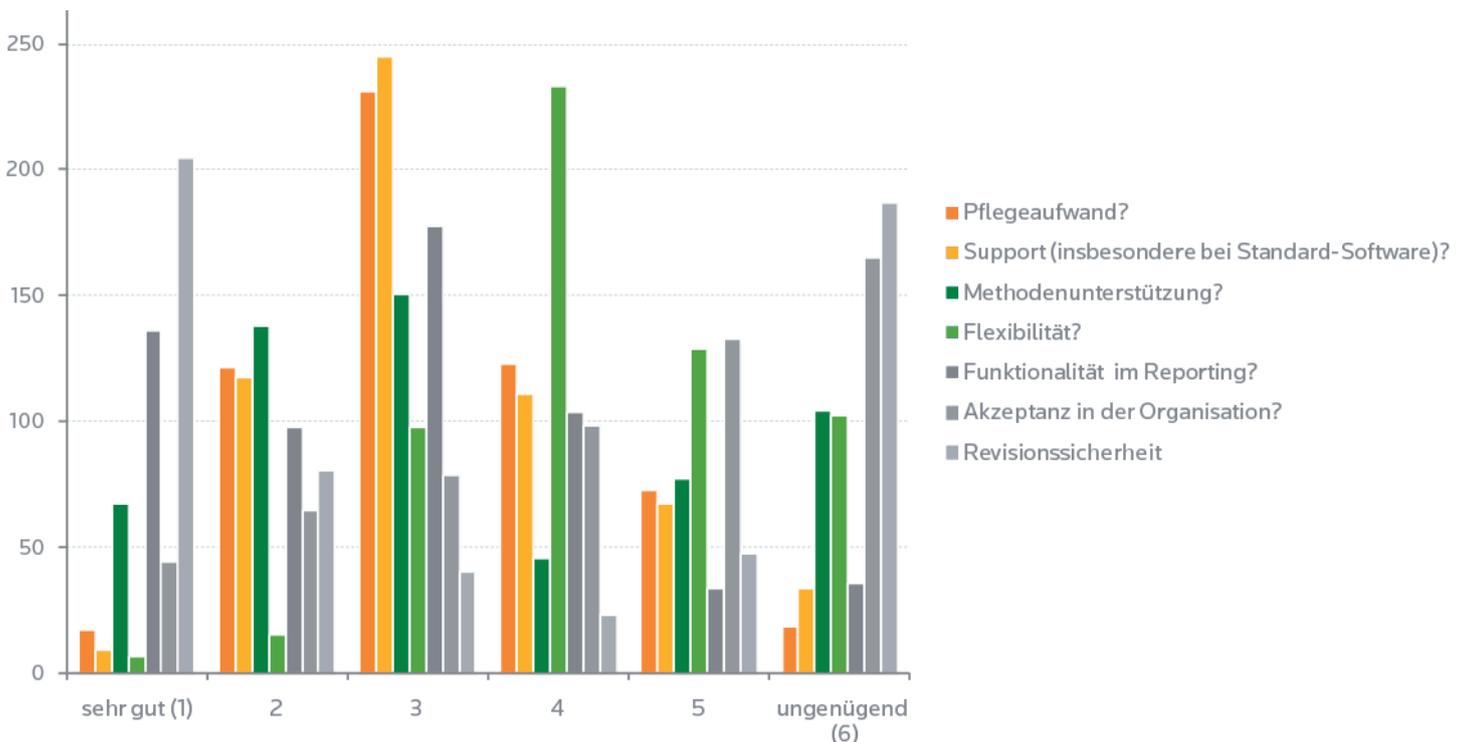


Abbildung 20: Wie zufrieden sind Sie mit dem IT-Werkzeug hinsichtlich ...?



3. FAZIT UND AUSBLICK

Die Studie „Chancen-/ Risiko-Radar 2013“ zeigt, dass sich Unternehmen mittlerweile intensiv mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzen und ihr eigenes Risikoumfeld kritisch hinterfragen. Damit gewinnt das Thema Risikomanagement zunehmend an Bedeutung und wird als wesentlicher Teil des unternehmerischen Steuerungsprozesses verstanden. Getrieben von eigenen historischen Erfahrungen und aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen sind viele der befragten Unternehmen bereit, mehr für eine professionelle Risikomanagementsteuerung in der Organisation zu investieren.

Damit gewinnt das Thema Risikomanagement an (strategischer) Bedeutung und wird zunehmend als wesentlicher Teil des unternehmerischen Steuerungsprozesses verstanden. Beispiele wie etwa die stärkere Verzahnung von Risikomanagement mit dem Business Continuity Management, dem IKS oder Controlling stimmen zuversichtlich, dass viele der befragten Unternehmen auf einem guten Weg zu einem internen Gesamtkonzept sind, das alle Unternehmensbereiche in eine Gesamtstrategie fasst.

Weiterhin fehlt es in vielen Fällen an der strategischen Ausrichtung der eingesetzten Methoden und Prozessen im Umfeld des Risikomanagements. Beispielsweise zeigen die Studienergebnisse, dass Analyse- und

Kreativitätsmethoden nicht in der erforderlichen Güte zum Einsatz kommen oder generell unbekannt sind. An dieser Stelle fehlt es an Informationen über die Möglichkeiten zukunftsweisender Methoden und deren Mehrwert durch einen Einsatz in den eigenen Reihen.

Darüber hinaus werden Chancen vielfach nicht in die Risikobetrachtung einbezogen und nur als reines Vermeiden von Wagnissen verstanden. Dieser Ansatz greift in vielen Fällen zu kurz. Ein Umstand der im Übrigen auch bei der Wahl der IT-Werkzeuge im Risikomanagement zählt. In diesem Zusammenhang wird zu sehr auf klassische „Risikobuchhaltungs-Lösungen“ (u. a. in Form von Excel-Tabellenblättern) gesetzt, ohne weitere Möglichkeiten in puncto IT-Werkzeuge und Lösungen in Betracht zu ziehen.

Generell gilt es für die Mehrheit der befragten Unternehmen die interne Kommunikation zu verbessern, um zu einer gelebten Risikokultur zu kommen, die am Ende von allen Mitarbeitern verstanden, unterstützt und mitgetragen wird. Gelingt das in Verbindung mit einer stärkeren Ausrichtung auf zukunftsweisende Methoden, reift eine zukunftsweisende risiko- und chancenorientierte Unternehmenssteuerung heran.

GLOSSAR

AD-HOC-PUBLIZITÄT

Unmittelbare Veröffentlichung von Unternehmensinformationen, die auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage Auswirkungen haben und somit den Börsenkurs beeinflussen können.

AGGREGATION

Zusammenfassung mehrerer Einzelgrößen (etwa Einzelrisiken) hinsichtlich eines gleichartigen Merkmals. Im Risikomanagement ist das Ziel der Aggregation, den auf die Risikoanalyse aufbauenden Gesamtrisiko-Umfang (das so genannte Risk Exposure) des Unternehmens sowie die relative Bedeutung der Einzelrisiken zu bestimmen. Korrelationen der Einzelrisiken sind explizit zu berücksichtigen. Ein Verfahren zur Risikoaggregation und -quantifizierung ist die Monte-Carlo-Simulation.

CODE OF CONDUCT

Hierbei handelt es sich um einen Verhaltens- bzw. Ethikkodex, in dem Compliance-Standards zusammengefasst werden. Beim Code of Conduct handelt es sich um eine Sammlung von Verhaltenshinweisen und -normen, die in unterschiedlichsten Umgebungen und Zusammenhängen – abhängig von der jeweiligen Situation – angewandt werden können bzw. sollen. Im Gegensatz zu einer Regelung ist die Zielgruppe nicht zwingend an die Einhaltung gebunden – daher auch häufig der Begriff der „freiwilligen Selbstkontrolle“.

COMPLIANCE

In der betriebswirtschaftlichen Fachsprache wird der Begriff Compliance verwendet, um die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien aber auch freiwilligen Kodizes in Unternehmen zu bezeichnen. Compliance ist Teil des betrieblichen Risikomanagements. Der Begriff Compliance/Regelüberwachung bezeichnet die Gesamtheit aller zumutbaren Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationsmitglieder und seiner Mitarbeiter im Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote begründen. Darüber hinaus soll die Übereinstimmung des unternehmerischen Geschäftsgebarens auch mit allen gesellschaftlichen Richtlinien und Wertvorstellungen, mit Moral und Ethik gewährleistet werden.

DOWNSIDE-RISK

Gefahrenpotenzial, im Gegensatz zum Chancenpotenzial (Upside Risk).

DOWNSIDE-RISIKOMASS

Maßzahl für Downside-Risiken. So ist etwa der Value at Risk (VaR) ein Downside-Risikomaß im Bereich des Markt- und Kreditrisikos.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

ERM verbindet das klassische Risikomanagement mit einer risikoorientierten Kapitalbetrachtung. Beispielsweise wurde das international anerkannte COSO-Framework zu einem ERM-Framework weiterentwickelt. Durch die ganzheitliche Betrachtung eines ERM resultieren einige Vorteile, u. a. eine Optimierung des Kapitaleinsatzes, eine Erhöhung der organisatorischen Effektivität, eine klare Stakeholder-Orientierung sowie eine Konformität mit aufsichtsrechtlichen Entwicklungen.

FEHLERBAUMANALYSE (AUCH: FAULT TREE ANALYSIS)

Hier werden potenzielle Störfälle simuliert und versucht, deren Ursachen zu analysieren. Ziel ist es hier eine Aussage über das System bzgl. Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Sicherheit zu erhalten. Methodisch wird mit Schadeneintrittswahrscheinlichkeiten gerechnet. Die einzelnen Komponenten des Schadenbaumes werden mittels logischer Operationen (AND, OR, NOT etc.) verknüpft. Die Tiefe des Fehlerbaumes wird durch die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit bestimmt.

FRÜHWARNSYSTEM

Informationssystem zur Aufdeckung latenter Erfolgsgefährdungen, die sich in absehbarer Zeit für ein Unternehmen ergeben können. Signale zur Früherkennung von Risiken bilden sich in Kennzahlen (sog. hard facts) sowie in qualitativen Informationen (sog. soft facts) ab.

INTERNES KONTROLLSYSTEM (IKS)

Gesamtheit aller organisatorischer Maßnahmen und Kontrollen im Unternehmen zur Einhaltung von Unternehmensrichtlinien und zur Vermeidung von Schäden.

KAPITALKOSTENSATZ

Kosten für die Bereitstellung von Eigenkapital. Das Geschäftsergebnis muss eine Eigenkapitalrendite erwirtschaften, die einer analogen Risikoanlage entspricht bzw. diese übertrifft – diese Renditeforderung stellt für das Management eine Kostenkomponente dar.

GLOSSAR

KORRELATION

Die Korrelation beschreibt die lineare Beziehung zwischen zwei oder mehr statistischen Variablen. Wenn sie besteht, ist noch nicht gesagt, ob eine Größe die andere kausal beeinflusst, ob beide von einer dritten Größe kausal abhängen oder ob sich überhaupt ein Kausalzusammenhang folgern lässt. Ebenso kann eine strikt nichtlineare Beziehung nicht durch die Korrelation beschrieben werden.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Die Möglichkeit, dass ein Unternehmen möglicherweise nicht in der Lage sein wird, innerhalb einer angemessenen Zeit und zu einem Preis, der dem theoretischen Wert des Vermögensgegenstandes bzw. der eingegangenen Verpflichtung entspricht, einen Käufer zu finden.

RAC (RISK ADJUSTED CAPITAL)

Betriebsbedingter (Risiko-)Eigenkapitalbedarf basierend auf einem definierten Sicherheitsniveau.

RISIKOMASSE

Statistische Maße für das Unternehmensrisiko. Als Risikomaße gelten beispielsweise die Standardabweichung, die Varianz, die Ausfallwahrscheinlichkeit, der Value at Risk (VaR), der Conditional Value at Risk sowie der Eigenkapitalbedarf bzw. Risk adjusted Capital (RAC). Risikomaße lassen sich grundsätzlich unterscheiden in Maße für ein einzelnes Risiko (also ein Risikomaß im engeren Sinn wie beispielsweise die Standardabweichung) oder Maße, die das Risiko zweier Zufallsgrößen zueinander in Beziehung setzt (also ein Risikomaß im weiteren Sinn wie beispielsweise die Kovarianz).

Risikomaße im engeren Sinn lassen sich weiter klassifizieren. Zum einen nach der Lageabhängigkeit. Lageabhängige Risikomaße wie beispielsweise der Value at Risk und der Eigenkapitalbedarf sind von der Höhe des Erwartungswertes abhängig. Häufig kann ein solches Risikomaß als notwendiges Kapital bzw. notwendige Prämie angesehen werden.

Eine weitere Unterscheidung von Risikomaßen ergibt sich zum anderen aus der Berücksichtigung der zu Grunde liegenden Verteilung. Zweiseitige Risikomaße wie die Standardabweichung berücksichtigen diese komplett, während die so genannten Shortfall-Risikomaße wie beispielsweise der VaR lediglich die Verteilung ab einer bestimmten Schranke betrachten.

RISIKOTRAGFÄHIGKEIT

Risikoausgleichspotenzial bzw. Deckungsmasse (u. a. bilanzielles Eigenkapital, Liquiditätsreserven) für die Abdeckung von Verlustmöglichkeiten. Die Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs ermöglicht eine Aussage darüber, ob die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ausreichend ist, um den Risikoumfang tatsächlich zu tragen und damit den Bestand des Unternehmens zu gewährleisten. Sollte der vorhandene Risikoumfang eines Unternehmens gemessen an der Risikotragfähigkeit zu hoch sein, werden zusätzliche Maßnahmen der Risikobewältigung erforderlich.

VALUE AT RISK (VAR)

Der VaR stellt die in Geldeinheiten berechnete negative Veränderung eines Wertes dar, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (auch als Konfidenzniveau bezeichnet) innerhalb eines festgelegten Zeitraumes nicht überschritten wird. Ein Ein-Jahres Value at Risk mit Konfidenzniveau von 99,9 % in der Höhe von 10 Millionen Euro beispielsweise, bedeutet, dass statistisch gesehen nur durchschnittlich alle 1000 Jahre mit einem Verlust von mehr als 10 Millionen Euro zu rechnen ist. Der VaR gibt nicht den maximalen Verlust eines Portfolios an.

WEITERFÜHRENDE LITERATURHINWEISE

DILLERUP, RALF/STOI, ROMAN (2008): Unternehmensführung, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München 2008.

GLEIßNER, WERNER (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München 2011.

KAHNEMAN, DANIEL (2011): Thinking Fast and Slow, Penguin Books, Allen Lane 2011.

ROMEIKE, FRANK/HAGER, PETER (2009): Erfolgsfaktor Risikomanagement 2.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.

ROMEIKE, FRANK/HAGER, PETER (2013): Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013.

ROMEIKE, FRANK (2005): Frühwarnsysteme im Unternehmen, Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend, in: RATING aktuell, April/Mai 2005, Heft 2, S. 22-27.

ROMEIKE, FRANK (2006): Integriertes Risiko-Controlling und -Management im global operierenden Konzern, in: Schierenbeck, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis, Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro, Zürich 2006.

ROMEIKE, FRANK (2010): Risikoadjustierte Unternehmensplanung - Optimierung risikobehafteter Entscheidungen basierend auf stochastischen Szenariomethoden, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 06/2010, S. 13-19.

ROMEIKE, FRANK/SPITZNER, JAN (2013): Von Szenarioanalyse bis Wargaming - Betriebswirtschaftliche Simulationen im Praxiseinsatz, Wiley Verlag, Weinheim 2013.

SHARPE, STEVEN A./FENN, GEORGE W./POST, MITCH (1997): Does Corporate Risk Management Create Shareholder Value? A Survey of Economic Theory and Evidence, in: Robert Jameson, ed., Financial Risk and the Corporate Treasury: New Developments in Strategy and Control. London: Risk Publications, 1997.

TALEB, NASSIM NICHOLAS (2008): Der schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, Hanser Wirtschaft, München 2008.

VAHS, DIETMAR (2007): Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.

ZIMMERMANN, H. (2008): Risiko und Repräsentation – Über Krisen des Finanzsystems, in: Strebel-Aerni, B. (Hrsg.): Standards für nachhaltige Finanzmärkte, Schulthess Juristische Medien AG, Zürich 2008.

KURZPORTRAIT RISKNET UND AVANON ENTERPRISE RISK AND COMPLIANCE SOLUTIONS



RiskNET ist das führende unabhängige deutschsprachige Kompetenznetzwerk rund um den Themenkomplex Risikomanagement und wertorientierte Steuerung. RiskNET fördert durch die systematische und technologieunterstützte Verknüpfung von Inhalten, Experten und Netzwerken den branchenübergreifenden Dialog in Wissenschaft und Praxis. Das Netzwerk wächst über die offene Plattform aus sich selbst heraus und konnte sich seit dem Jahr 1998 als führendes Risikomanagement-Portal im Internet etablieren.

RiskNET verzeichnet monatlich zwischen 1.400.000 und 1.500.000 Seitenzugriffe bei rund 270.000 Besuchern. Laut einer empirischen Studie ist RiskNET das führende vertikale Kompetenzportal im Bereich Controlling und Risikomanagement. So stufen die Wissenschaftler insbesondere den Informationsgehalt sowie die Aktualität von RiskNET als sehr hoch ein.

Weitere Informationen: www.risknet.de / www.risknet.at / www.risknet.ch

THOMSON REUTERS

ACCELUS™

Die Avanon AG, Schweizer Lösungsanbieter für unternehmensweites Risikomanagement und Compliance wurde im Oktober 2012 von Thomson Reuters Governance, Risk and Compliance (GRC) übernommen. Der Geschäftsbereich Thomson Reuters GRC bietet umfassende Lösungen mit kundenspezifischen Informationen über die wechselnde aktuelle Gesetzeslage. GRC eignet sich für Prüfungs-, Compliance-, Finanz-, Rechts- und Risikomanagement-Experten bei Finanzdienstleistern, Anwaltskanzleien, Versicherungen und anderen Unternehmen, die von Änderungen in der Gesetzgebung betroffen sind.

Die Accelus-Produktpalette beinhaltet leistungsfähige Tools und Informationen für proaktive Einsichten, dynamische Verbindungen und fundierte Entscheidungen, die die allgemeine Geschäftsleistung vorantreiben. Accelus umfasst marktführende Lösungen von etablierten Unternehmen wie Avanon®, Complinet, IntegraScreen, Northland Solutions, Oden®, Paisley®, West's Capitol Watch®, Westlaw® Business, Westlaw Compliance Advisor® und World-Check®.

Weitere Informationen: www.accelus.com oder www.avanon.com

IMPRESSUM

HERAUSGEBER DES CHANCEN-/ RISIKO-RADAR 2013:

RiskNET GmbH – The Risk Management Network

Ganghoferstr. 43 b

D-83098 Brannenburg

E-Mail: office@risknet.de

Telefon: +49(0)8034-7056-206

Telefax: +49(0)8034-7056-266

Internet: www.risknet.de / www.risknet.ch / www.risknet.at

Twitter: <http://twitter.com/risknet>

Eingetragen im Handelsregister B Traunstein (HRB 17648)

AUTOREN:

Frank Romeike, RiskNET GmbH (D)

Andreas Eicher, RiskNET GmbH (D)

Dr. Anette Köcher, RiskNET GmbH (D)

Prof. Dr. Jens Meissner, Hochschule Luzern (CH)

GESTALTUNG:

Thomson Reuters GRC

3 Times Square

New York, NY 10036

Printed in Germany

© Copyright RiskNET GmbH, Januar 2013.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet. Die Ergebnisse der Studie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.