

# Risiko-Management als Grundlage einer wertorientierten Unternehmenssteuerung



von Frank Romeike

Um am Markt überleben zu können und den Unternehmenswert zu steigern, müssen Unternehmen Chancen und Risiken in ihrer Unternehmenssteuerung zeitnah berücksichtigen und ihr Risiko-Chancen-Profil optimieren. Bereits heute fordern insbesondere die Finanzmärkte ein effizientes Risiko-Management und eine Transparenz der Wert- und Risiko-Treiber in einem Unternehmen. Risikofrühwarnsysteme sind dabei von entscheidender Bedeutung für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung. Der Beitrag zeigt, welche maßgeblichen Faktoren zu beachten sind.



**R**esultierend aus den zunehmenden Unternehmenskrisen wollen sowohl die Gesetzgeber als auch die internationalen Kapitalmärkte mehr über die Wert- und Risikotreiber von Unternehmen erfahren. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet seit 1. Mai 1998 Vorstände börsennotierter Unternehmen zur Einrichtung eines

Überwachungssystems, um Risiken frühzeitig zu erkennen. Ein angemessenes Risiko-Management ist aber auch Bestandteil der Sorgfaltspflichten eines GmbH-Geschäftsführers. Im Falle einer Unternehmenskrise hat der Vorstand bzw. die Geschäftsführung zu beweisen, dass er sich objektiv und subjektiv pflichtgemäß verhalten hat. Konkret heißt das: Er muss nachweisen, Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und zur Risikoabwehr getroffen zu haben. Die praktische Umsetzung darf nicht auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften in der Form einer Risikobuchhaltung reduziert werden. Vielmehr haben Unternehmen, die einen effizienten Risiko-Managementprozess einführen, Kostenvorteile und damit auch Wettbewerbsvorteile. Wer am Markt überleben will, muss das Risiko-Chancen-Profil der Unternehmen optimieren.

### **Risiko-Management als kritischer Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung**

Im operativen Management, etwa bei Investitionsentscheidungen, ist ein effizientes Risiko-Management längst Standard. Viele Unternehmen erkennen inzwischen jedoch auch den ökonomischen Mehrwert. Investitionen, die den Unternehmenswert steigern, müssen eine höhere Rendite haben als die risikoabhängigen Kapitalkosten. Ein zunehmend globalisierter Wettbewerb auf deregulierten Märkten, eine wachsende Komplexität sowie rasante Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie (IT) kumulieren aber auch Risiken für die Unternehmen. Eine wachsende Komplexität der Unternehmensprozesse und neue dezentrale Unternehmensstrukturen sowie

kürzere Reaktionszeiten haben zu einer neuen Risikolage geführt. Zudem sind Unternehmen einem verstärkten Kostendruck ausgesetzt. Nur mit Hilfe von unternehmerischer Intuition und reaktiven Steuerungssystemen dürfte es immer schwieriger werden, die Komplexität der Prozesse und Risiken zu erfassen und zu analysieren.

### **Schadenersatz bei Vernachlässigung der Pflichten?**

Was in der Theorie jedoch so einfach klingt, ist in der praktischen Umsetzung häufig eine Herausforderung. Schätzungsweise haben erst ein Drittel aller Dax-100-Unternehmen ein funktionierendes Risiko-Management installiert. Bei kleineren Gesellschaften sucht man danach sogar meist vergeblich. Neuerdings stellen aber Shareholder, Stakeholder, Rating-Agenturen sowie Finanzinstitute höhere Erwartungen an das Risiko-Management. Vermehrt auftretende Unternehmenskrisen führen zu einem verstärkten Druck, Frühwarnsysteme zu implementieren. Darüber hinaus dürfte es nicht mehr unwahrscheinlich sein, dass Vorstände und Aufsichtsräte künftig vermehrt zu Schadenersatzzahlungen herangezogen werden. Spätestens 2006 wird Basel II die Fremdkapitalfinanzierung für Unternehmen mit einem guten Rating verbilligen (und umgekehrt), da Banken Kredite risikoorientierter mit Eigenkapital unterlegen müssen. Ratings wandeln sich zum Standard bei der Kreditvergabe und werden die Bonität und das Kreditrisiko einschätzen. Banken müssen eine fundierte Risiko-Analyse von Unternehmen erstellen, die u. a. die Ertrags-, Finanz- und Managementsituation berücksichtigt. Eine Frage könnte dann lauten: Gibt es ein Risiko-Management und welche Systeme werden



für (Risiko-)Controlling und Qualitätssicherung genutzt? Wer keinen pro-aktiven Risiko-Managementprozess hat oder diesen nicht transparent macht, wird Nachteile im Wettbewerb um Finanzierungsmittel haben.

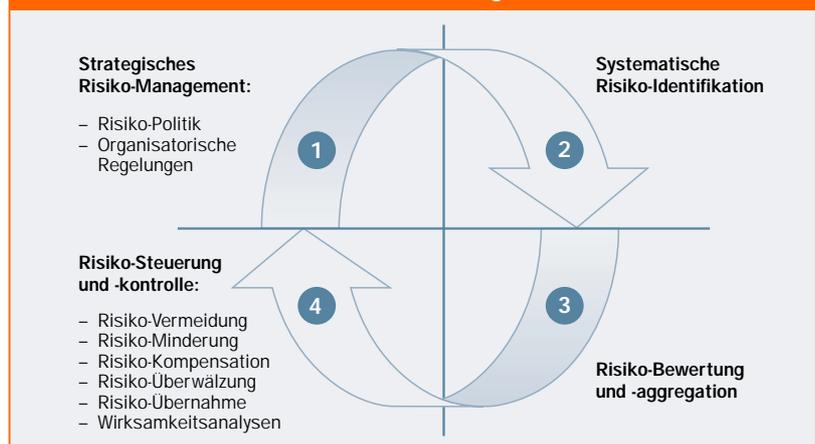
### Einbeziehung operationeller Risiken

Neben Finanzrisiken steigen insbesondere auch die operationellen Risiken in Unternehmen. Die technische Abhängigkeit der Kernprozesse von der IT nimmt in der Wertschöpfungskette rapide zu und damit auch die IT-bezogenen Risiken. In der Vergangenheit beschränkten sich viele Unternehmen (insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich) auf spezielle Risiko-Gruppen, insbesondere Marktrisiken und Kreditrisiken. Ein ganzheitlich ausgerichtetes Risk Management ist aber gerade dadurch gekennzeichnet, dass es antizipierend ist und alle Prozesse und Risiken eines Unternehmens erfasst. Ziel muss die frühzeitige und systematische Identifikation und Bewertung sowie Steuerung und Kontrolle der risikobehafteten Prozesse sein. Ein Risiko-Management-Prozess muss als dauerhafter Prozess (Regelkreis) im Unternehmen implementiert werden. Risiko-Management ist keine einmalige Aktion.

### Strategische Dimension des Risiko-Managements

Das Strategische Risiko-Management bildet die integrative Klammer und das Fundament des gesamten Risiko-Management-Prozesses. Dabei geht es vor allem um die Formulierung von Risiko-Management-Zielen in Form einer Risikopolitik sowie um Grundlagen der Organisation. Die Auswahl der Risiko-Managementziele erfolgt hier auf der Basis unterschiedlicher Chancen-/Risikoverhältnisse. Eine verbindlich kommunizierte Absichtser-

Abb. 1: Prozessstruktur des Risiko-Managements



klärung seitens der Unternehmensleitung ist obligatorisch beim Aufbau eines Risiko-Managements.

Die primären Ziele des Risiko-Managements sind:

- Nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes
- Sicherung der Unternehmensziele (leistungswirtschaftliche, finanzielle Ziele usw.)
- Sicherung des künftigen Erfolgs des Unternehmens
- Optimierung der Risiko-Kosten
- Soziale Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

Ohne die Unterstützung der Unternehmensleitung wird die Installation eines funktionierenden Risiko-Managements nicht möglich sein. Daher ist bei der Festlegung der Risiko-Management-Ziele die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand die höchste Instanz. Im Rahmen des strategischen Risiko-Managements erfolgt die organisatorische Einbettung in ein Unternehmen sowie die Kommunikation der risikopolitischen Grundsatzentscheidungen. Die Risiko-Management-Organisation definiert dabei den aufbauorganisatorischen Rahmen, während

das operative Risk Management den Prozess der systematischen und laufenden Risiko-Analyse der Geschäftsabläufe impliziert (Abb. 1).

Die Risiko-Politik muss in die Unternehmensstrategie, in der die langfristige Ausrichtung des Unternehmens festgelegt ist, integriert werden. Sie ist daher eine Aufgabe für jeden Mitarbeiter und sollte sich auch in der Unternehmensphilosophie und im Führungsstil widerspiegeln. Die Organisation des Risiko-Managements sowie der Risiko-Managementprozess sollte in einem Risiko-Handbuch oder in einer ‚Risk Management Policy‘ definiert werden. Eine gute Dokumentation ist von zentraler Bedeutung für eine dauerhafte Funktionsfähigkeit des Risiko-Managements. Auch das KonTraG legt einen Fokus auf eine angemessene Dokumentation aller Schritte, damit alle organisatorischen Maßnahmen und Regelungen des Früherkennungssystems erfasst werden können.

Bestandteile eines Risiko-Management-Handbuchs sind u. a.

- Vision und Ziele der Risiko-Managementsystems
- Risikopolitische Grundsätze: Einstellung zum Risiko, Risikotragfähigkeit usw.

- c) Grundsätze für die Risiko-Erkennung und Risiko-Analyse sowie Risiko-Kommunikation
- d) Begriffsdefinitionen (Risiko etc.)
- e) Risiko-Struktur sowie Risiko-Faktoren und -Kategorien
- f) Definition Aufbauorganisation eines institutionalisierten Bereiches Risiko-Management
- g) Dokumentation von Risiko-Verantwortlichen und Maßnahmen
- h) Definition der Methoden und Instrumente
- i) Zusammenstellung der wesentlichen integrierten Kontrollen und Aufgaben der internen Revision
- j) Geltungsbereich, Inkraftsetzung

### Systematisch Einzelrisiken identifizieren

Die Informationsbeschaffung ist die schwierigste Phase im gesamten Risiko-Management-Prozess, da dieser Prozessschritt die Informationsbasis für die nachgelagerten Phasen liefert. Erforderlich ist eine systematische, prozessorientierte Vorgehensweise. Die Identifikation kann je nach Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven erfolgen, sei es auf der Ebene der Risikoarten (leistungs-wirt-

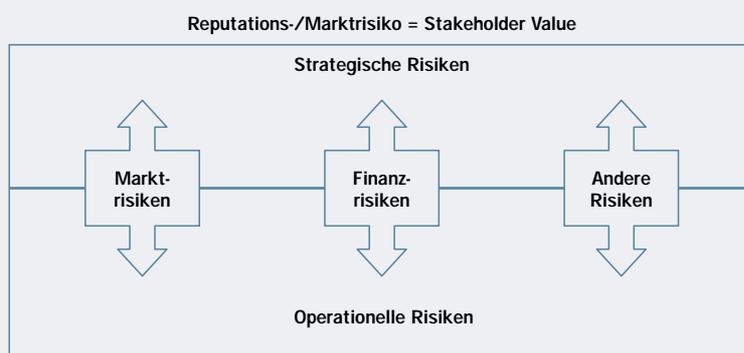
schaftliche, finanzwirtschaftliche, externe Risiken), der Ebene der Prozesse (Projekte, Kern- und Unterstützungsprozesse) oder auf Ebene der Geschäftsfelder (Dienstleistungen, IT Services, Produktion). In der Praxis wird man erkennen, dass Risiko-Kategorien nicht losgelöst voneinander erfasst werden können, sondern vielmehr durch positive und negative Rückkopplungen miteinander verbunden sind (Abb. 2).

Bei der Erfassung der Risiken helfen Checklisten, Workshops, Besichtigungen, Interviews, Organisationspläne, Bilanzen und Schadenstatistiken. Ergebnis der Risiko-Analyse sollte ein Risiko-Inventar sein. Die identifizierten Risiken müssen im anschließenden Prozessschritt detailliert analysiert und bewertet werden. Ziel sollte dabei ein sinnvolles und möglichst für alle Risiko-Kategorien anwendbares Risiko-Maß sein (etwa Value-at-Risk).

### Messung und Aggregation von Risiken

Sind die Risiken erkannt, erfolgt in der nächsten Phase der Risiko-Bewertung eine Quantifizierung der Risiken hinsichtlich Erwartungswert. Der Erwartungswert bestimmt sich aus der Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeit mit dem Schadensausmaß (Risiko-Potenzial,

Abb. 2: Systematik der Risiko-Arten



### Prozessorganisation

Strategie umsetzen  
Steuerung verbessern  
Prozesse optimieren  
Datenqualität steigern  
Systeme integrieren

### Ihre Projekte

Kreditprozesse und Basel II  
Kosten- und Risikomanagement  
operative Controllingprozesse  
Prozess- und Systemimplementierung

- > ibo Beratung und Training GmbH konzentriert sich auf organisatorische Fragestellungen. Wir sind Spezialisten mit umfangreicher Branchenerfahrung verbunden mit einem guten IT-Know-How, wenn es um die Gestaltung von Geschäftsprozessen geht.
- > Als langjähriger Partner der Banken und Sparkassen kennen wir ihre aktuellen Herausforderungen und begleiten unsere Kunden ganzheitlich in Beratungsprojekten und Trainingsmaßnahmen.

**ibo** Beratung und Training GmbH  
Im Westpark 8 | 35435 Wettenberg | www.ibo.de

Ihre Ansprechpartner: Dieter Schröder  
Dr. Michael Stentzel  
E-Mail: dschroeder@ibo.de  
mstentzel@ibo.de  
Telefon: + 49 (6 41) 9 82 10-3 00

# Investitionen ins Risiko-Management machen sich bezahlt



Foto: B. Schaller

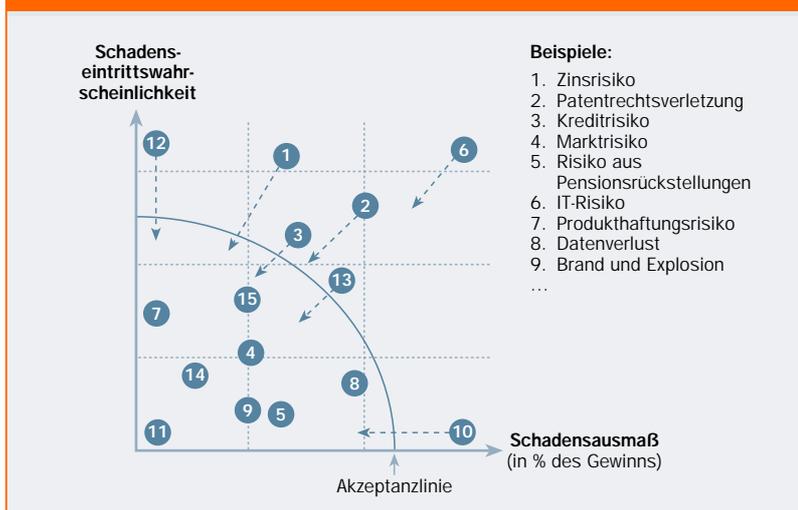
Tragweite). Die Risiko-Bewertung zielt darauf ab, die Risiken hinsichtlich ihres Gefährdungspotenzials in eine Rangordnung zu bringen sowie ein unternehmensindividuelles Risikoportfolio (Abb. 3) abzubilden.

Ist eine objektive Quantifizierung nicht möglich (z. B. bei Imageverlust), so wird das Risiko sub-

jektiv bewertet (existenzbedrohend, schwerwiegend, mittel, gering, unbedeutend). Eine Bewertung mit Hilfe von mathematisch-statistischen Modellen ist insbesondere bei operationellen Risiken problematisch, da häufig keine sinnvolle Datenbasis vorliegt. Um die einzelnen Risiko-Kategorien quantitativ vergleichen zu können und zu ag-

gregieren, sollte ein einheitlicher Bewertungsmaßstab angewendet werden. Der Value-at-Risk (VaR) wird seit einigen Jahren als Methode des Risiko-Managements zur Überwachung und Messung von Markt- und Zinsrisiken insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich eingesetzt. Der VaR stellt dabei die in Geldeinheiten gemessene negative Veränderung eines Wertes dar, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (Konfidenzniveau) innerhalb eines festgelegten Zeitraumes nicht überschritten wird.

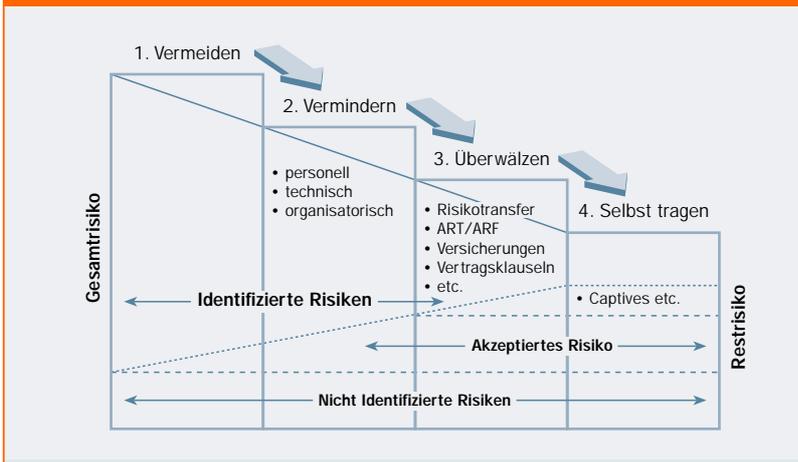
Abb. 3: Risiko-Portfolio



## Proaktive Risiko-Steuerung und -kontrolle

Die Risikosteuerung und -kontrolle zielt darauf ab, die Risikolage des Unternehmens positiv zu verändern bzw. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ertrag (Chance) und Verlustgefahr (Risiko) zu erreichen. Die Risiko-Steuerung und -kontrolle umfasst alle Mechanismen und Maßnahmen zur Beeinflussung der Risiko-Situation, ent-

Abb. 4: Der Prozess der Risiko-Steuerung und -Kontrolle



weder durch eine Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des Schadensausmaßes (Abb. 4). Dabei sollte die Risiko-Steuerung und

-Kontrolle mit den in der Risiko-Strategie definierten Zielen übereinstimmen.

### 10 Tipps zur praktischen Implementierung eines Risiko-Managementsystems

- Ohne die Festlegung von Risiko-Managementzielen durch die Geschäftsleitung bzw. Vorstand wird die Installation eines funktionierenden Risiko-Managements nicht möglich sein.
- Risiko-Management muss als ein dauerhafter Prozess (= Regelkreis) in die Unternehmensprozesse integriert werden.
- Risiko-Management muss gelebt werden und sollte Teil der Unternehmenskultur werden. Jeder Mitarbeiter ist Risikomanager.
- Definition von klaren Verantwortlichkeiten und einer klaren Aufbau- und Ablauforganisation.
- Klare und offene Kommunikation und Information. Risiko-Management ohne Informationen über Risiken und Chancen ist nicht möglich.
- Berücksichtigung der IT-Umsetzung bei der Implementierung des Risiko-Managements.
- Risiko-Management ist mehr als Risiko-Buchhaltung und mehr als eine gesetzliche Pflichterfüllung. Ziel ist die Optimierung des Risiko-Chancen-Profiles.
- Akzeptieren Sie, dass mathematische Risiko-Management-Modelle nur ein Teil eines holistischen Risiko-Managements sind. Modelle sind häufig begrenzt und nur so gut wie die zu Grunde liegenden Annahmen.
- Risiko-Management ist Teil einer wertorientierten Unternehmenssteuerung. Der Wert eines Unternehmens ist mehr als das Haftungsvermögen aus der Bilanz. Insbesondere der Markenwert und das sonstige Attraktionsvermögen müssen in das Risiko-Management integriert werden.
- Keine Chance ohne Risiko!

### Risiko-Management als Chance in der Unternehmenssteuerung

Ein funktionierendes und effizientes Risiko-Management sowie eine gelebte Risiko- und Kontrollkultur ist als Erfolgsfaktor für Unternehmen nicht wegzudenken. Nur jene Unternehmen, die ihre Risiken effizient steuern und kontrollieren sowie ihre Chancen erkennen und nutzen, werden langfristig erfolgreich sein und den Unternehmenswert steigern. Zukünftig gilt umso mehr, dass die Rendite für das eingesetzte Kapital höher sein muss als die Kosten für das risikoadjustierte Kapital.

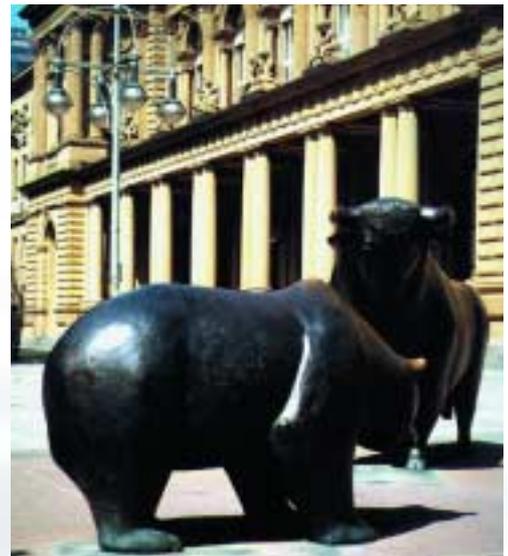


Foto: Multichart

Der Wert eines Unternehmens kann auf drei primäre Werttreiber reduziert werden: Umsatzwachstum, Rentabilität und Risiko. Zusätzlich beeinflussen qualitative Werttreiber (Kundenzufriedenheit, Unternehmenskultur usw.) indirekt den Erfolg eines Unternehmens. Risiko-Management sollte daher integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmenssteuerung sein. ■

#### Frank Romeike

ist Unternehmensberater im Bereich Risk Management. Mit RiskNet hat er das führende, deutschsprachige Internet-Portal zum Thema Risiko-Management aufgebaut.