

Veröffentlicht in  
Risk, Compliance & Audit  
2/2012

„Effektives Risikomanagement zur Verbesserung von  
Planungsunsicherheit und Krisenstabilität“

S. 28 – 33

Mit freundlicher Genehmigung  
der Bank-Verlag Medien GmbH, Köln

([www.risk-compliance-audit.com](http://www.risk-compliance-audit.com))

# Effektives Risikomanagement zur Verbesserung von Planungsunsicherheit und Krisenstabilität

## Überwindung zentraler Umsetzungshemmnisse

*Eine erfolgreiche Unternehmensführung wäre trivial und einfach, wenn die Zukunft sicher vorhersehbar wäre. Die wesentliche Herausforderung bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen für Geschäftsführung oder Vorstand besteht gerade darin, dass Chancen und Gefahren (Risiken) Planabweichungen auslösen können. Die Bewertung von und der Umgang mit Risiken ist damit eine Schlüsselkompetenz für eine erfolgreiche Unternehmensführung – eine Tatsache, die nicht zuletzt die jüngste Wirtschafts- und Finanzkrise eindrücklich verdeutlicht hat.*

### 1 Nutzen des Risikomanagements

Der Beitrag des Risikomanagements zum Unternehmenserfolg ist an sich bekannt:<sup>1</sup>

- Die Reduzierung der Schwankungen erhöht die Planbarkeit und Steuerbarkeit eines Unternehmens, was einen positiven Nebeneffekt auf das erwartete Ertragsniveau hat.<sup>2</sup>
- Eine stabile Gewinnentwicklung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für eine ausreichende Kapitaldienstfähigkeit ist im Interesse der Fremdkapitalgeber, was sich in einem guten Rating, einem vergleichsweise hohen Finanzierungsrahmen und günstigen Kreditkonditionen widerspiegelt.
- Eine stabile Gewinnentwicklung reduziert die Wahrscheinlichkeit eines Konkurses und dient der Krisenprävention. Diese Orientierung am Interesse von Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten erleichtert es, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristige Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen.
- Gute Risikoinformationen ermöglichen damit ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken, beispielsweise bei Sachinvestitionen.
- Eine prognostizierbare, stabile Entwicklung der Zahlungsströme reduziert die Wahrscheinlichkeit, unerwartet auf teure externe Finanzierungsquellen zurückgreifen zu müssen und sichert die Fähigkeit, jederzeit wertsteigernde Investitionen finanzieren zu können.

Bedauerlicherweise zeigt sich in der Praxis, dass die existierenden Controlling- und Risikomanagementsysteme bisher

oft unzureichend sind. Insbesondere gibt es Defizite bei der (quantitativen) Risikoanalyse und der Aggregation von Risiken, die erforderlich ist, um beispielsweise den risikobedingten Eigenkapitalbedarf eines Unternehmens zu bestimmen. Controlling und Risikomanagement der Unternehmen leisten oft noch nicht den wünschenswerten Beitrag zur Bestandsicherung und Krisenabwehr. Und sie stellen oft auch nicht entscheidungsorientiert aufbereitet diejenigen Informationen für unternehmerische Entscheidungen bereit, die für das Abwägen erwarteter Erträge und Risiken erforderlich wären.

Als Ursache hierfür wird oft angesehen, dass die Entwicklung eines integrierten Controlling- und Risikomanagementsansatzes, der gesetzliche Anforderungen – speziell die des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und des Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, BilMoG) – erfüllt und dabei einen ökonomischen Mehrwert bietet, in der praktischen Umsetzung (speziell bei mittelständischen Unternehmen) zu aufwendig sei. Dies trifft jedoch nicht zu.

Nachfolgend wird erläutert, wie hocheffizient – im Kern mit nur drei Workshops – ein leistungsfähiges Risikomanagement in einem Unternehmen aufgebaut werden kann.

### 2 Ausbau eines Risikomanagementsystems in drei Schritten

#### 2.1 Risikoidentifikation und Risikoquantifizierung

Die erste Phase des Risikomanagements ist eine systematische, strukturierte und auf die wesentlichen Aspekte fokussierte Identifikation der Risiken. Für die Identifikation der Risiken können Arbeitsprozessanalysen, Workshops, Benchmarks, Brainstorming/Brainwriting, Szenariomethoden oder Checklisten genutzt werden.

<sup>1</sup> Vgl. Froot, K. A./Scharfstein, D. S./Stein, J. C (1994): A Framework for Risk Management, Harvard Business Review, S. 91-102, Gleißner, W./Romeike, F. (2005): Risikomanagement - Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Freiburg i. Br. 2005, S. 28 ff. sowie Romeike, F./Hager, P. (2009): Erfolgsfaktor Risikomanagement 2.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, S. 108.

<sup>2</sup> Eine Verminderung der risikobedingten Schwankungsbreite der Zahlungsströme wirkt sich (oft) positiv auf den Unternehmenswert aus.

In der Praxis haben sich insbesondere folgende Quellen für die Identifikation von Risiken als besonders wesentlich herausgestellt:

(1) Strategische Planung:

Im Kontext der strategischen Unternehmensplanung muss sich ein Unternehmen über seine maßgeblichen Erfolgspotenziale (Kernkompetenzen, interne Stärken und für den Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile) Klarheit verschaffen, um diese gezielt auszubauen und so die Zukunft des Unternehmens sichern zu können. Die wichtigen „strategischen Risiken“ lassen sich identifizieren, indem die für das Unternehmen wichtigsten Erfolgspotenziale systematisch dahingehend untersucht werden, welchen Bedrohungen diese ausgesetzt sind. Ist beispielsweise die Forschungs- und Entwicklungskompetenz ein zentrales Erfolgspotenzial, so wäre der Verlust der Schlüsselpersonen in diesem Bereich als strategisches Risiko zu betrachten.

(2) Controlling, operative Planung und Budgetierung:

Im Rahmen von Controlling, Unternehmensplanung oder Budgetierung werden bestimmte Annahmen getroffen (beispielsweise bezüglich Konjunktur, Wechselkursen und Erfolgen bei Vertriebsaktivitäten). Alle wesentlichen Annahmen der Planung sollten systematisch fixiert werden, um Planungstransparenz zu erzielen. Alle unsicheren Planannahmen zeigen ein Risiko, weil hier Planabweichungen auftreten können.

(3) Risikoworkshop (Risk Assessment) und Checkliste zu Leistungsrisiken:

Bestimmte Arten von Risiken lassen sich am besten im Rahmen eines Workshops durch kritische Diskussionen erfassen. Hierzu gehören insbesondere die Risiken aus den Leistungserstellungsprozessen (operative Risiken), rechtliche und politische Risiken sowie Risiken aus Unterstützungsprozessen (beispielsweise der Informationstechnologie). Bei operativen Risiken der Wertschöpfungsketten bietet es sich beispielsweise an, diese Arbeitsprozesse zunächst (einschließlich der wesentlichen Schnittstellen) zu beschreiben und anschließend Schritt für Schritt zu überprüfen, durch welche Risiken eine Abweichung des tatsächlichen vom geplanten Prozessablauf eintreten kann, der Auswirkungen auf die Unternehmensziele (das Ergebnis) hat. Gerade hier können viele Arbeiten und Instrumente (beispielsweise die FMEA) des Qualitätsmanagements genutzt werden, weil erhebliche Teile des Qualitätsmanagements auch als Management technischer Risiken interpretiert werden können, so dass hier erhebliche Synergien genutzt werden können.<sup>3</sup>

Die Risiken werden dann in einem Risikoinventar, einer Art Hitliste der wesentlichsten Risiken, zusammengefasst (vgl. Abbildung 1). Um eine Priorisierung der Risiken vorzunehmen, bieten sich im ersten Schritt eine Ersteinschätzung der Risiken anhand einer „Relevanzskala“ an, wobei beispielsweise die Re-

<sup>3</sup> Vgl. vertiefend Gleißner, W./Romeike, F. (2005): Risikomanagement - Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Freiburg i. Br. 2005, S. 151 ff.

Risiko	Risikofeld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
<b>Neuer Wettbewerber</b>	<b>S/M</b>	<b>U/EP</b>	<b>weitere Intensivierung des Vertriebs</b>	<b>4</b>
<b>Absatzmenge</b>	<b>L</b>	<b>U</b>	<b>Frühwarn- und Prognosesystem für Umsatz</b>	<b>4</b>
<b>Zinsänderungen</b>	<b>F</b>	<b>FBE</b>	<b>Vereinbarung Zins-Cap, geringere Duration im Portfolio</b>	<b>3</b>
<b>Personalkosten</b>	<b>M</b>	<b>Kfix</b>	<b>Selbst tragen</b>	<b>3</b>
<b>Maschinenschaden</b>	<b>L</b>	<b>U</b>	<b>Redundante Auslegung</b>	<b>3</b>
<b>Absatzpreisschwankung</b>	<b>M</b>	<b>U</b>	<b>Selbst tragen</b>	<b>3</b>
Abhängigkeit von XYZ AG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	2
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	2
Haftpflichtschäden b. Kunden	L	AoE	Optimierung des Versicherungsschutzes	2
Wachstumsbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Diligence	2
Fehlende Kompetenz in Ungarn	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	1
<b>Risikofelder:</b>		<b>Wirkung:</b>		
<b>S</b> = Strategisches R.	<b>L</b> = Leistungsr.	<b>EP</b> = Erfolgspotential	<b>Kfix</b> = Fixe Kosten	
<b>M</b> = Marktr.	<b>G</b> = R. aus Corporate Governance	<b>U</b> = Umsatz	<b>FBE</b> = Finanz u. Beteiligungsergeb.	
<b>F</b> = Finanzmarktr.	<b>R</b> = Rechtl./gesellschaftl./polit. R.	<b>Kvar</b> = Variable Kosten	<b>AoE</b> = Außerordentliches Ergebnis	

Skala: 4 = hoch; 1 = gering

Abbildung 1: Risikoinventar

levanzen von „1“ (unbedeutend/gering) bis hin zu „5“ (bestandsgefährdend) genutzt werden können. Bei sehr relevanten Risiken sollte später eine vertiefende Analyse durchgeführt werden.

Für die wesentlichen Risiken bietet sich im nächsten Schritt eine präzisere Quantifizierung an. Dabei sollte ein Risiko zunächst durch eine geeignete (mathematische) Verteilungsfunktion beschrieben werden. Häufig werden Risiken dabei durch Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe qualifiziert, was einer so genannten Binominalverteilung (digitale Verteilung) entspricht.<sup>4</sup> Manche Risiken, wie Abweichungen bei Instandhaltungskosten oder Zinsaufwendungen,

die mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit verschiedene Höhen erreichen können, werden dagegen durch andere Verteilungsfunktionen (beispielsweise die Normalverteilung mit Erwartungswert und Standardabweichung) beschrieben. Beispielsweise kann man zur Qualifizierung das Nachfragerisikos beschreiben durch

- a) Mindestwert
- b) wahrscheinlichster und
- c) marginaler Wert des Umsatzwachstums

Für die Bewertung eines Risikos kann man sich orientieren an tatsächlich in der Vergangenheit eingetretene Risikowirkungen (Schäden), an Benchmarkwerten aus der Branche oder an selbst erstellten (realistischen) Schadensszenarien, die dann präzise zu beschreiben und hinsichtlich einer möglichen quantitativen Auswirkung zu erläutern sind.

## 2.2 Bestimmung von Gesamtrisikoumfang, Eigenkapitalbedarf und Krisenstabilität

Aus dem Risikoinventar kann nur abgeleitet werden, welche Risiken für sich alleine den Bestand eines Unternehmens gefährden. Um zu beurteilen, wie groß der Gesamtrisikoumfang ist (und damit der Grad an Bestandsgefährdung durch die Menge aller Risiken), wird eine so genannte Risikoaggregation erforderlich. Bei dieser Risikoaggregation werden die bewerteten Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt,

<sup>4</sup> Vgl. Gleißner, W./Romeike, F.(2011): Die größte anzunehmende Dummheit im Risikomanagement - Berechnung der Summe von Schadenserwartungswerten als Maß für den Gesamtrisikoumfang, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 01/2011, S. 21-26 sowie Romeike, F. (2010): Risikoadjustierte Unternehmensplanung - Optimierung risikobehafteter Entscheidungen basierend auf stochastischen Szenariomethoden, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 06/2010, S. 13-19.

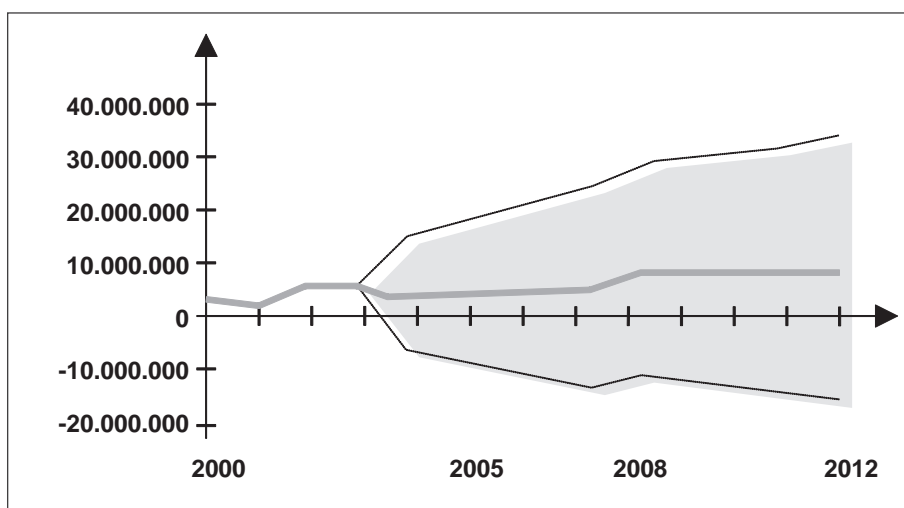


Abbildung 2: Bandbreitengrafik für EBIT

d. h. es wird jeweils aufgezeigt, welches Risiko an welcher Position der Planung (Erfolgsplanung) zu Abweichungen führt.

Mit Hilfe von Risikosimulationsverfahren kann dann eine große repräsentative Anzahl möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien berechnet und analysiert werden. Damit sind Rückschlüsse auf den Gesamtrisikoumfang, die Planungssicherung und eine realistische Bandbreite beispielsweise des Unternehmensergebnisses möglich. Aus der ermittelten risikobedingten Bandbreite des Ergebnisses kann unmittelbar auf die Höhe möglicher risikobedingter Verluste und damit den Bedarf an Eigenkapital zur Risikodeckung geschlossen werden, was wiederum Rückschlüsse auf das angemessene Rating zulässt. Auf diese Weise können auch Risikokennzahlen wie die Eigenkapitaldeckung bestimmt werden, die das Verhältnis des verfügbaren Eigenkapitals zum Eigenkapitalbedarf anzeigt (vgl. Abbildung 2).

## 2.3 Risikobewältigung, Risikoüberwachung und Risikoreporting

Aus der Kenntnis über die relative Bedeutung der einzelnen Risiken und den Gesamtumfang der Bedrohung, die beispielsweise durch die Eigenkapitaldeckung ausgedrückt wird, lässt sich der Handlungsbedarf für eine gezielte Risikobewältigung ableiten. Risikobewältigungsstrategien können dabei sowohl auf das Vermeiden von Risiken als auch die Begrenzung der Schadenshöhe oder die Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit abzielen. Eine hohe Bedeutung im Rahmen der Risikobewältigung hat der Risikotransfer auf Dritte, mit dem wichtigen Spezialfall der Versicherung gegenüber dem Eintritt bestimmter Risiken.

Da sich die Risiken im Zeitverlauf ständig verändern, ist eine kontinuierliche Überwachung der wesentlichen Risiken ökonomisch notwendig und durch das KonTraG gefordert. Gemäß den Anforderungen des KonTraG muss daher die Verantwortlichkeit für die Überwachung der wesentlichen Risiken, einschließlich der Angaben zum Überwachungssturnus und Überwachungsumfang, klar zugeordnet und dokumentiert werden. Zudem muss die Unternehmensführung eine Risikopolitik formulieren, die grundsätzliche Anforderungen im Umgang mit Risiken fixiert.

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement trägt die Unternehmensführung, da es sich hierbei um eine originäre Leitungsaufgabe handelt. Sie wird aber wesentliche Aufgaben, speziell die Koordination aller Risikomanagementprozesse, in der Regel einem „Risikomanager“ (beispielsweise Controller oder kaufmännischer Leiter) übertragen, der auch für die Verdichtung aller Risikoinformationen in einem Risikobericht verantwortlich ist (vgl. Tabelle 1).

Aus Effizienzgründen wird das Risikomanagement meist durch eine geeignete IT-Lösung unterstützt. Derartige Lösungen unterstützen checklistenbasiert die Identifikation von Risiken, bzw. erlauben teilweise die quantitative Bewertung und die Aggregation (mittels Simulation) sowie die Hinterlegung der erforderlichen Organisationsanweisungen im Umgang mit Risiken. Wichtige Zusatzfunktionen der Software beziehen sich auf die Unterstützung der Unternehmensplanung sowie die Prognose der risikobedingten Krisenanfälligkeit sowie des Ratings des Unternehmens. Die Bewertung der Risiken geschieht dabei zunächst durch die einfache Angabe einer Relevanz und kann ergänzend durch eine präzisere Quantifizierung vorgenommen werden.

### 3 Umsetzungshemmnisse

Es gibt sehr viele Gründe dafür, dass die genannten Problemfelder und Defizite in vielen Unternehmen noch bestehen und am Ausbau des Risikomanagements nur sehr zögerlich und mit geringer Priorität gearbeitet wird. Die trotz des offensichtlich ökonomischen Nutzens des Risikomanagements bestehenden Hemmnisse und Barrieren lassen sich in drei Gruppen einteilen.

#### 3.1 Kenntnisdefizite

Risikomanagement ist heute noch kein Ausbildungsschwerpunkt für potenzielle Manager und hat nur einen vergleichsweise geringen Zeitanteil im Studium der Ökonomen. Dies führt einerseits zu begrifflichen Missverständnissen und andererseits zur Unkenntnis von tatsächlich in diesem Bereich verfügbaren Methoden. Wenn die Verfahren der Risikoquantifizierung oder Risikoaggregation beispielsweise nicht bekannt sind, wundert es nicht, dass die Verfahren in der Praxis auch nicht angewendet werden. Zudem wird die Bedeutung von Risikoinformationen für die Unternehmenssteuerung unterschätzt, wenn unbekannt ist, wie diese beispielsweise für Ratingprognosen (und damit für die Krisenprävention) oder zur Ableitung von Kapitalkostensätzen im Rahmen des wertorientierten Managements genutzt werden können.

Schließlich trifft man noch oft auf die (unbegründete) Sorge, die quantitativen Methoden im Risikomanagement würden zu „Scheingenauigkeiten“ führen. Es fehlt das grundlegende Verständnis, dass die Risikoanalyse gerade Transparenz schaffen möchte und den Grad an Planungssicherheit und damit realistische Bandbreiten der Zukunftsentwicklung einer interessierenden Größe (beispielsweise des Cash-Flows) angeben möchte. Insbesondere ist damit eine unbefriedigende Datenlage kein Argument gegen das Risikomanagement, sondern bestätigt gerade die Notwendigkeit einer Risikoquantifizierung, da in der Konsequenz auch eine unbefriedigende Datenlage (Kenntnisdefizite) eine hohe Unsicherheit der Zukunftsentwicklung als Resultat hat.

#### 3.2 Psychologische Barrieren

Die psychologische Forschung zeigt, dass meist Menschen eine ausgeprägte Aversion gegenüber Risiken und (mehr noch) Verlusten haben. Aus dem Bedürfnis der Menschen, ihr Umfeld zu kontrollieren und kognitive Dissonanzen zu vermeiden,<sup>5</sup> ergeben sich erhebliche Konsequenzen auch für das unternehmerische Risikomanagement: Vorhandene Risiken werden bewusst oder unbewusst ignoriert, sinnvolle Risikobewältigungsverfahren damit nicht genutzt und eingetretene Planabweichungen im Nachhinein nicht im Hinblick auf die ursächlichen Risiken analysiert. Verstärkt wird dies oft dadurch, dass Risiken mit Managementfehlern verwechselt werden und nicht als zwangsläufige Notwendigkeit jeglicher unternehmerischer Tätigkeit verstanden werden. Darüber hinaus zeigen Befragungen von Managern, dass diese eine erheblich vom wissenschaftlichen Bild abweichende Vorstellung von Risiken haben.<sup>6</sup> Die Risikowahrnehmung und Risikobereitschaft im Management ist stark geprägt durch persönliche Charakteristika und den aktuellen Kontext.<sup>7</sup> So ist die Risikoneigung von Mana-

5 Vgl. beispielsweise von Nitzsch, R./Rouette, Ch. (2003): Basisrichtlinien zur Ermittlung der Risikoeinstellung eines Anlegers in der Vermögensanlageberatung, Forschungsinstitut für Asset Management, 1/2003.

6 Vgl. beispielsweise March, J./Shapira Z. (1987): Managerial Perspectives on risk and risk taking, in: Management Science, 33/1987, S. 1404-1418.

7 Vgl. beispielsweise Slovic, P./Finucane, L. M./Peters, Ellen (2004): Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality, Risk analysis Volume 24 Issue 2, S.311-322.

gern in einer wahrgenommenen Verlustsituation (unterhalb einer vorgegebenen Zielgröße) wesentlich ausgeprägter, als wenn sich der Manager in einer Situation sieht, in der er seine Ziele bereits erreicht hat.<sup>8</sup> Insgesamt nehmen Manager Risiko nicht als Wahrscheinlichkeitskonzept wahr und die Einschätzung eines Risikos ist im Wesentlichen durch die potenzielle Schadenshöhe und nicht durch die Eintrittswahrscheinlichkeit geprägt. Ein Risiko wird als „managebar“ aufgefasst, obwohl es eigentlich gerade die nicht vorhersehbaren (zufälligen) Veränderungen in der Zukunft erfasst.

### 3.3 Persönliche Interessen

Risikoanalysen schaffen Transparenz über die Risikosituation, was zu einer Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen unter Unsicherheit maßgeblich beiträgt. Obwohl dies im Interesse eines Unternehmens und seiner Eigentümer ist, ist die mit der Risikoanalyse einhergehende Transparenz nicht zwangsläufig auch im persönlichen Interesse jedes Mitarbeiters. Transparenz schafft Nachvollziehbarkeit, ermöglicht kritische Diskussionen von Annahmen und ein fundiertes Abwägen prognostizierter Erträge mit den dafür eingegangenen Risiken. Notwendig erscheint ein Ausbau der analytischen Fähigkeiten und eine nachvollziehbare Begründung getroffener Entscheidungen – und zudem wird im Nachhinein eine Überprüfbarkeit der Leistungen (Performancemessung) wesentlich fundierter, weil beispielsweise eingetretene Planabweichungen auf im Vorhinein genannte Risiken zurückgeführt werden können.

### 3.4 Konsequenzen und Empfehlung für die Umsetzung

Bei der erstmaligen Einführung oder dem Ausbau eines Risikomanagementsystems sollte man sich der genannten Hemmnisse bewusst sein. Es gilt zunächst, das erforderliche Wissen über die verfügbaren Instrumente zu verbessern, für psychologische Hemmnisse im Umgang mit Risiko und Risikomanagement zu sensibilisieren und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens durch das Risikomanagement nicht unangemessene persönliche Nachteile vermuten.

Beim Ausbau der Risikomanagementfähigkeiten eines Unternehmens, mit dem Ziel die oben genannten Nutzenpotenziale zu erschließen, scheitert es oft an den oben erwähnten Barrieren.

Um die Fähigkeiten eines Unternehmens, mit Risiken und Unsicherheiten der Zukunftsentwicklung umgehen zu können,

in der Praxis zu verbessern, muss man sich mit den unternehmensindividuell bestehenden Barrieren beim Aufbau des Risikomanagements befassen. Ein Weg kann hierin bestehen, die im Unternehmen geäußerten (und vielleicht auch noch nicht geäußerten) Bedenken und Barrieren zunächst einmal systematisch zusammenzufassen.

Wo liegen die Probleme? Nutzen unklar? Keine praktikabel erscheinende methodische Lösung bekannt? Die vermuteten Kosten sind zu hoch? Transparenz und fundierte nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen sind gar nicht gewünscht?

Wenn dann alle Argumente gegen einen zeitnahen und konsequenten Ausbau der Risikomanagementfähigkeiten des Unternehmens zusammengestellt sind, gilt es sich konsequent mit diesen auseinander zu setzen.

## 4 Fazit

Man sieht, der Aufbau eines ökonomisch nützlichen Risikomanagements oder die Weiterentwicklung des Controllings zu einem risikoorientierten Planungs- und Managementansatz ist nicht mit einem unmäßig hohen bürokratischen Aufwand verbunden. Es ist nicht aufwendig, die erheblichen Nutzenpotenziale durch eine risikoorientierte Unternehmensführung tatsächlich zu erschließen. In der Praxis sind es nicht die zu hohen Anforderungen an die Arbeitszeit, sondern die oben angesprochenen Umsetzungshemmnisse, die bestehende Schwächen: Umgang mit Risiko und Unsicherheit erklären. Die zielorientierte Weiterentwicklung des Risikomanagements und die Verknüpfung mit kaufmännischer Führung und Controlling auf dem Weg zu einem risiko- und wertorientierten Unternehmensführungsansatz kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu gewährleisten.

Die Fähigkeiten im Risikomanagement sind ein zentraler Erfolgsfaktor. Eine risikoorientierte Unternehmensführung trägt zur Krisenvermeidung bei, sichert das Rating und die Finanzierung und hilft, Investitionsalternativen oder Projekte risikogerecht zu beurteilen. Insgesamt unterstützt Risikomanagement die zentrale unternehmerische Aufgabe eines fundierten Abwägens von erwarteten Erträgen und Risiken bei wichtigen Entscheidungen.

Tabelle 1 liefert eine Checkliste mit typischen Problemfeldern des Risikomanagements.

---

#### Autoren:

*Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Mitglied der Redaktion Risk, Compliance & Audit (RC&A).*

*Frank Romeike, Geschäftsführender Gesellschafter RiskNET GmbH, Brannenburg und verantwortlicher Chefredakteur Risk, Compliance & Audit (RC&A).*

---

<sup>8</sup> Siehe hierzu die Prospect Theory, vgl. Kahnemann, D./Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica* Vol. 47 No.2, S. 263-292.



	Potenzielle Problemfelder		Bewertung		
			gut	befriedigend	problematisch
1) Risikoidentifikation	1.1	Fokussierte und hierarchische Systematik zur Risikoidentifikation			
	1.2	Bezug zur Unternehmensstrategie: Bedrohung von Erfolgsfaktoren			
	1.3	Erfassung unsicherer Planannahmen aus Controlling und Planung			
	1.4	Auswertung von Planabweichungen zur Risikoidentifikation			
Risikoanalyse/ Risikoquantifizierung	2.1	Klare, überschneidungsfreie Abgrenzung von Risiken			
	2.2	Abgrenzung von Risiken und sicheren Schäden			
	2.3	Begründungen für die Risikobewertung dokumentiert			
	2.4	Berücksichtigung der Wirkungsdauer von Risiken			
	2.5	Quantitative Beschreibung der Risiken durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen (z. B. Normal- oder Dreiecksverteilung)			
	2.6	Geeignetes Risikomaß (z. B. Conditional Value-at-Risk) zur Priorisierung von Risiken			
	2.7	Erfassung der Abhängigkeit zwischen wichtigen Risiken (Korrelationen)			
Risikoaggregation	3.1	Aggregation statt Addition der wichtigsten Risiken			
	3.2	Aggregation von Einzelrisiken mit Bezug zur Unternehmensplanung (Monte-Carlo-Simulation)			
	3.3	Berechnung des Gesamtrisikoumfangs (Eigenkapitalbedarf)/Bezug zum Rating und Finanzierungsplanung			
	3.4	Definition eines risikoorientierten Erfolgsmaßstabs (Performancemaß)			
Risikobewältigung	4.1	Betrachtung unterschiedlicher Risikobewältigungsmaßnahmen			
	4.2	Beachtung unternehmerischer Entscheidungsrisiken (Managementrisiken)			
	4.3	Abgrenzung von Kern- und Randrisiken			
	4.4	(Quantitative) Frühaufklärungssysteme/Prognosesysteme			
	4.5	Abwägung von Risiken und Ertrag bei Entscheidungen (z. B. Investitionen)			
Risikoüberwachung und Gestaltung des Risikomanagementsystems	5.1	Schwerpunktsetzung bei wichtigen Risiken zur Vermeidung bürokratischen Aufwands			
	5.2	Verbindung mit bestehenden Organisations-, Planungs- und Berichtssystemen (insb. Controlling, BSC, QMS)			
	5.3	Vollständige und verständliche Dokumentation der Prozesse im Risikomanagement			
	5.4	Klare Aufgabenzuordnung im Risikomanagement			
	5.5	Benennung eines Verantwortlichen für das Gesamtsystem			
	5.6	Organisatorische Trennung zwischen Risikomanagement und Interner Revision			
	5.7	Einbindung der Mitarbeiter ins Risikomanagement/Risikokultur			
	5.8	Festlegen von Risikopolitik und Limitsystem			

Tabelle 1: Checkliste zur Leistungsfähigkeit des Risikomanagements – Anforderungen und potenzielle Problemfelder