
2.1 Risikomanagement und Controlling

Die Aufgabe des Controllings ist, funktional gesehen, die Abstimmung der Planung und Kontrolle sowie die Informationsbeschaffung zwischen dem Management und seinem Unternehmen.¹ Controlling stellt damit eine Unterstützung der Unternehmensführung dar. Im Controlling unterscheidet man dabei zwischen strategischem und operativem Controlling (vgl. Abb. 2.1). Das strategische Controlling plant und entwickelt die mittel- bis längerfristigen Ziele des Unternehmens, während sich das operative Controlling um die kurzfristige Sichtweise und die tatsächliche Umsetzung kümmert.

Die Ziele des strategischen Controllings stehen offensichtlich in enger Verbindung mit den Zielen des Unternehmens bezüglich des Risikomanagements. Ganz oben steht die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens. Daher wird in manchen Unternehmen strategisches Controlling und Risikomanagement identisch gesehen bzw. von der Controlling Abteilung mit abgedeckt. Risikomanagement ist aber nicht nur eine finanzielle Aufgabe wie größtenteils das Controlling. Beispielsweise würde ein sehr wichtiger Mitarbeiter, dessen Verlust ein sehr hohes Risiko für das Unternehmen darstellt, im Controlling nicht bewertet. Im Risikomanagement würde das Risiko hier aber sichtbar und könnte bewertet und ggf. abgesichert werden.

Das Risikomanagement ist daher in den Prozess der Unternehmensführung eingeordnet und überschneidet sich in manchen Bereichen mit dem (strategischen) Controlling (vgl. Abb. 2.2). Das strategische Ziel des Risikomanagements ist nun die Sicherung der Unternehmensziele und damit auch die Sicherung des künftigen Erfolgs des Unternehmens. Wichtig hierbei ist es auch, die Kosten (Risikokosten) im Blick zu halten.

Diese Trennung zwischen strategischer und operativer Sichtweise sehen die Autoren hier äquivalent zum Controlling auch im Risikomanagement. Unter **strategischem**

¹ Vgl. Horvath 2004.

Zielsystem und Teilsysteme des Controlling im Unternehmen

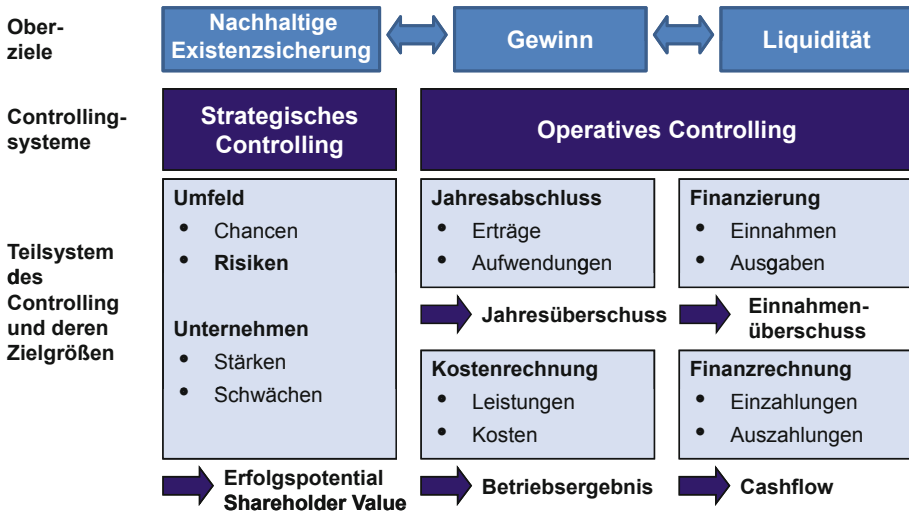
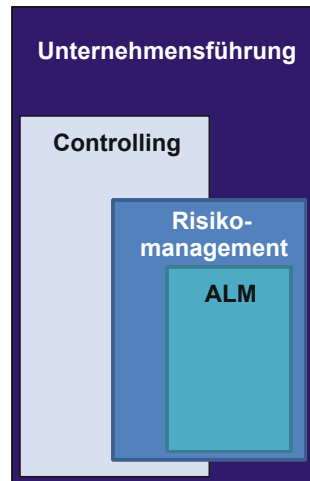


Abb. 2.1 Ziele des Controllings im Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung nach Peemüller 2002)

Abb. 2.2 Einordnung des Risikomanagements in das Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)



Risikomanagement wird dabei die Sichtweise der Geschäftsleitung oder des Vorstandes (allgemein Management) verstanden. Das Management ist dabei die höchste Risikomanagement-Instanz im Unternehmen. Unter **operativem Risikomanagement** versteht man dann die tatsächliche Umsetzung des Risikomanagement-Ansatzes.

Aufgaben des strategischen Risikomanagements, die an das Management herangetragen werden, sind zum einen die organisatorische Einbettung des Risikomanagements in das Unternehmen und zum anderen die Einführung geeigneter Instrumente zur Abdeckung

Abb. 2.3 Risikomanagement in zweiter Führungsebene (Quelle: Eigene Darstellung)

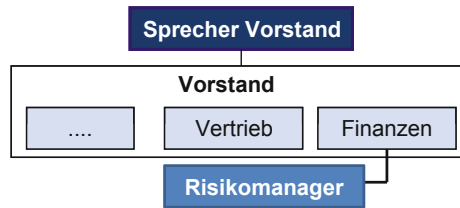
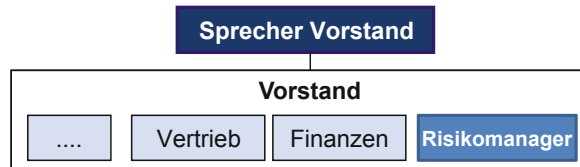


Abb. 2.4 Risikomanagement als Vorstandsbereich (Quelle: Eigene Darstellung)



der strategischen Risiken. Diese Maßnahmen werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

2.2 Einbettung des Risikomanagements ins Unternehmen

Die Schaffung und Förderung eines Risikobewusstseins bei allen Mitarbeitern ist eine wichtige Aufgabe des strategischen Risikomanagements. Dazu ist es wichtig, im Unternehmen die geeignete Struktur für das Risikomanagement zu finden. Allen Strukturen ist aber gemein, dass das Risikomanagement in der gewählten Struktur gelebt werden muss und nicht als notwendiges Übel betrachtet wird.

Da jedes Unternehmen spezifische Eigenschaften hat, die nicht universal abbildbar sind, gibt es für den Einsatz des Risikomanagements im Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten. Folgende Ansätze sehen wir als sinnvoll für den Einsatz in den Unternehmen an:

Der klassische Ansatz für die Einrichtung einer Risikomanagementabteilung (vgl. Abb. 2.3) ist, diese im Ressortbereich des Finanzvorstandes zu platzieren (äquivalent zum Controller). Damit ist der Risikomanager zugleich dem Finanzvorstand unterstellt, eine Unabhängigkeit von diesem ist aber nicht gewährleistet. Gerade im Finanzbereich treten bei den meisten Unternehmen die größten Risiken auf (vgl. Kap. 3). Diese können leicht zur Existenzgefährdung des Unternehmens führen und haben signifikanten Einfluss auf die Unternehmensziele. Dieser Ansatz birgt damit ein hohes Konfliktpotential, da zum einen die Unabhängigkeit von den Finanzrisiken nicht gegeben ist, zum anderen Einfluss auf andere Ressorts genommen werden muss, die nicht unter der Zuständigkeit des Finanzvorstandes stehen. Daher erscheint dieser Ansatz nicht als optimal.

Besser wäre, den Risikomanager in der Vorstandsebene anzusetzen (vgl. Abb. 2.4). Dies hängt natürlich sehr stark von der Signifikanz des Risikomanagements für das jeweilige Unternehmen ab. Bei Finanzdienstleistungsunternehmen ist dieser Ansatz aber weit ver-

Abb. 2.5 Risikomanagement-Zuordnung zum Sprecher des Vorstandes (Quelle: Eigene Darstellung)

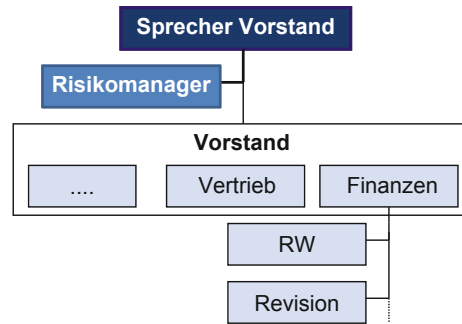
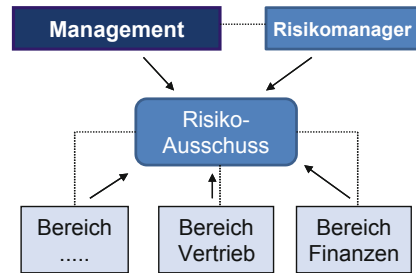


Abb. 2.6 Risikomanagement bei einzelverantwortlicher Organisation (Quelle: Eigene Darstellung)



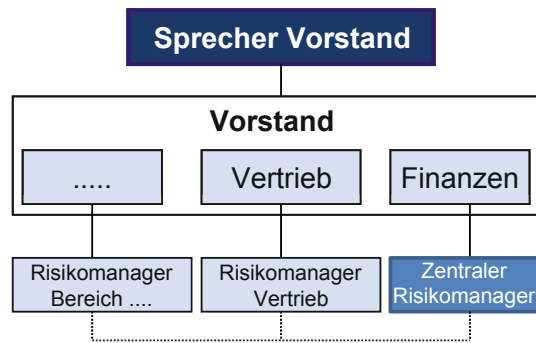
breitet (Die übliche Bezeichnung hier ist CRO: Chief Risk Officer). Hier ist dann natürlich eine sehr starke Unabhängigkeit gegeben, gepaart mit einer starken Position Risikoziele im Unternehmen durchzusetzen. Da aber Risikomanagement ein eigenes Vorstandressort darstellt, ist auch wiederum ein Konfliktpotential mit den anderen Ressorts vorhanden, da diese sich ggf. durch die Ziele des Risikoressorts in der Umsetzung ihrer Ressortziele behindert fühlen.

Die nach unserer Auffassung beste Lösung zur Platzierung des Risikomanagers (vgl. Abb. 2.5) bzw. der Risikomanagement-Abteilung ist die Zuordnung zum Vorstandsvorsitzenden (bzw. Sprecher der Geschäftsleitung). Durch diese Funktionalität ist ein hohes Maß an Unabhängigkeit gegeben, ohne dass eine starke Bindung an ein einzelnes Ressort entsteht. Über diese Zuordnung ist die Aufgabe eine klassische Querschnittsfunktionalität. Da der Risikomanager aber direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet, hat auch in dieser Struktur das Risikomanagement eine starke Bedeutung und kann die vorgegebenen Ziele mit Kraft umsetzen.

Da Risikomanagement eine Gemeinschaftsaufgabe des ganzen Unternehmens darstellt, muss ebenfalls diskutiert werden, wie mit Risiken innerhalb des Unternehmens zu verfahren ist. Hier bieten sich zwei verschiedene Ansätze zur Strukturierung der Risiken in den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens an.

Eine Möglichkeit besteht in der Einrichtung eines Risikoausschusses, der vom Risikomanager geleitet wird und in dem die unterschiedlichen Bereiche mitwirken (vgl. Abb. 2.6). Der Risikoausschuss ist dabei das zentrale Organ des Unternehmens bezüglich des Risikomanagements. Der Risikomanager mit seinen Mitarbeitern betreut diesen Aus-

Abb. 2.7 Risikomanagement bei funktionaler Organisation (Quelle: Eigene Darstellung)



schuss und entwickelt Konzepte und Lösungen bezüglich der Handhabung der Risiken. Die Umsetzung dieser Lösungsansätze bedarf aber der Genehmigung des Ausschusses. Auch das Management sollte an diesem Risikoausschuss teilnehmen, da die Beschlüsse des Ausschusses ggf. die Unternehmensziele nachhaltig beeinflussen.

Wird das Risikomanagement in einer funktionalen Struktur abgedeckt, so könnte diese Struktur auch in der Betreuung der Risiken fortgesetzt werden. Einzelne Bereichsrisikomanager berichten dann an einen zentralen Risikomanager, der dem Ressort Finanzen angehängt ist (vgl. Abb. 2.7). Ebenfalls möglich wäre diese Struktur, wenn der Risikomanager dem Sprecher des Vorstandes zugeordnet wird (vgl. Abb. 2.5). Auch hier würden dann Risikomanager der Bereiche an den zentralen Risikomanager berichten bzw. Mitarbeiter seiner Abteilung sein.

Wie angesprochen bedarf die Position eines Risikomanagers einer hohen Unabhängigkeit, aber auch einer starken Stellung innerhalb des Unternehmens, um in den Bereichen teilweise unliebsame Entscheidungen durchzusetzen. Ein Risikoausschuss bietet die Möglichkeit, eine möglichst breite Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zum Thema Risikomanagement aufzustellen. Daher ist nach unserer Auffassung diese Struktur vorzuziehen.

2.3 Instrumente des strategischen Risikomanagements

Die Instrumente für das strategische Risikomanagement sind die Rahmenbedingungen für das Management zum Umgang mit dem Risikomanagement selbst. Insbesondere sollen durch diese Instrumente die Zielvorgaben des Managements bezüglich des Risikomanagements (Risikoziele) abgedeckt werden. Diese sind:

- **Erhöhung der Risikosensibilität**

Jedem Mitarbeiter im Unternehmen muss die Bedeutung des Risikomanagements klar gemacht werden.

- **Erhöhung des Unternehmenswerts**

Der Unternehmenswert eines Unternehmens wird durch bewusstes Risikomanagement verbessert. Einem Unternehmen mit gutem Risikomanagement wird am Kapitalmarkt eine höhere Bewertung zugestanden, da das Risiko für den Investor verringert wird.

- **Reduktion der Risikokosten**

Das Abdecken von Risiken kostet Geld und ist im Extremfall richtig teuer. Daher ist es wichtig, hier ein vernünftiges Maß an Risikokosten einzugehen.

- **Erfüllung rechtlicher Auflagen und Vorschriften**

Gesetzliche Auflagen (wie z. B. KonTraG) sind von den Unternehmen einzuhalten. Hierzu bedarf es Instrumente, die dem Management aufzeigen, ob und wie diese Auflagen vom Unternehmen erfüllt werden.

- **Erfüllung sozialer Ziele des Unternehmens**

Nicht nur monetäre Ziele, sondern auch soziale Ziele sollten vom Risikomanagement begleitet werden. Insbesondere die nachhaltige Entwicklung bzw. ethische Einschätzung des Unternehmens spielen heutzutage in diesem Zusammenhang eine große Rolle.

Durch Einsatz der nachfolgenden Instrumente des strategischen Risikomanagements können die obigen Ziele abgedeckt werden.

2.3.1 Aufbau eines Risikohandbuchs

Das Risikohandbuch sollte die organisatorische Grundlage für das Risikomanagement in einem Unternehmen sein. In ihm werden der grundsätzliche Aufbau und die Beschreibung des Ablaufs des Risikomanagements aufgezeigt. Zudem sollten Berichte für das Management in ihm definiert werden.

Fragen, die vom Unternehmen (Management) bei der Einrichtung eines Risikomanagements zum **grundsätzlichen Aufbau des Risikomanagements** dargelegt werden, sind beispielsweise:

- **Beschreibung des Aufbaus des Risikomanagements**

Entsprechend Kap. 2.2 muss im Vorfeld die Einbindung des Risikomanagements in das Unternehmen und in die Unternehmensführung geklärt werden. Hierzu müssen auch die Verantwortlichen für das Risikomanagement (Risikomanager) und deren genaues Aufgabengebiet genannt werden.

- **Auswahl und Definition der Risikogrundsätze des Unternehmens**

Das Unternehmen muss im Vorfeld klären, was es eigentlich unter Risiko bzw. Risikomanagement versteht. Dies ist je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. Die Risikopolitik im Unternehmen sollte hierbei allen Mitarbeitern klar verdeutlicht werden.

- **Festlegung und Beschreibung von Risikokategorien und der Umgang mit diesen Risiken**

Die vom Unternehmen erfassten Risiken (vgl. Kap. 3.1), die Bewertung (vgl. Kap. 3.2) sowie die Handhabung dieser Risiken (vgl. Kap. 3.3) sind ebenfalls fester Bestandteil des Risikohandbuchs und sollten vorab festgelegt werden.

Nachdem der grundsätzliche Aufbau des Risikomanagements im Risikohandbuch dargestellt ist, sollte dieses den **Ablauf des Risikomanagements** beschreiben. Dazu gehören u. a. folgende Punkte:

- **Umgang mit der Risikoidentifikation**

Welche Risiken im Unternehmen wann auftreten, ist innerhalb der Risikoidentifikation eine wichtige Aufgabe des Risikomanagements. Diese Funktion sollte daher im Risikohandbuch beschrieben werden, damit Risiken nicht vernachlässigt bzw. neue Risiken rechtzeitig erkannt werden können.

- **Systematische Risikobewertung**

Die angesprochene Risikobewertung sollte möglichst standardisiert werden, damit sich die Bewertung nicht sprunghaft verändert. Hierzu sollten die Parameter der Risikobewertung erkannt und genau beschrieben werden.

- **Systematisches Risikocontrolling**

Maßnahmen des Risikomanagements müssen im Vorfeld klar abgestimmt und im Risikohandbuch beschrieben werden. Es werden ggf. Risikolimits gesetzt bzw. eindeutige Maßnahmen beim Unter- oder Überschreiten von Parametern getroffen.

- **Strategische Verbesserung des Risikomanagement-Kreislaufs**

Das Risikomanagement ist kein abgeschlossener Prozess, sondern muss immer wieder neu aufgesetzt werden. Sollten Risikoparameter bzw. Maßnahmen zur Abdeckung von Risiken beschlossen und eingesetzt werden, müssen diese Parameter und Maßnahmen ständig überwacht und bewertet werden. Dies sollte ebenfalls im Risikohandbuch vermerkt werden.

- **Umgang mit der Risikomanagement-Software**

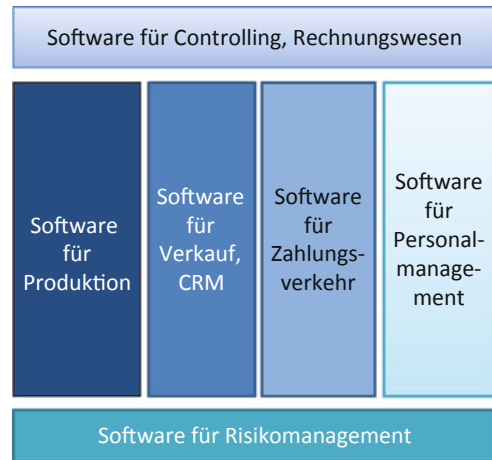
Setzt das Unternehmen eine Risikomanagement-Software (vgl. Kap. 2.3.2) ein, so sollte auch zusätzlich der Umgang mit dieser Software im Risikohandbuch beschrieben werden.

Ein weiterer Punkt in der Erstellung eines Risikohandbuchs ist der Umgang mit **internen und externen Risikoberichten**. Diese können individuell oder mithilfe der Risikomanagement-Software erstellt werden:

- **Gestaltung und Inhalt der Risikoberichte**

Welche Risikoberichte in welchem Turnus ausgegeben werden, sollte vorab im Risikohandbuch aufgeführt werden. Interne Risikoberichte können dabei flexibler gestaltet werden, externe Risikoberichte müssen dagegen stark standardisiert werden.

Abb. 2.8 Modulare Softwarekomponenten im Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)



- **Erstellung eines Jahres-Risikoberichts**

Für den Jahresabschluss bedarf es eines Jahres-Risikoberichts, der eng mit dem Management abgestimmt werden muss.

2.3.2 Einsatz einer Risikomanagement-Software

Da in der heutigen Zeit das ganze Unternehmen in unterschiedlichen Softwarekomponenten abgebildet ist (Rechnungswesen, Controlling, Lagerhaltung, usw.), bietet es sich an, auch das Risikomanagement über eine spezielle Software abzudecken. Am effektivsten wäre es hierbei, eine Software einzusetzen, die den gesamten Unternehmensprozess begleitet. Diese Software würde alle Funktionalitäten (auch das Risikomanagement) innerhalb des Unternehmens abdecken. Aus naheliegenden Gründen ist dies nur in Ausnahmefällen möglich. Im Regelfall gibt es unterschiedliche Softwareanbieter für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche. In manchen Unternehmen kommen hierzu dann noch Eigenentwicklungen, die aus verschiedenen Gründen notwendig sind (z. B. Zahlungsverkehr oder spezielle Produktionsprogramme).

Im Regelfall versucht man aber, so wenig unterschiedliche Software-Anbieter wie möglich einzusetzen. Optimal wäre, wie angesprochen, eine einzige Software mit unterschiedlichen Modulkomponenten. Das große Problem sind die Schnittstellen, sogenannte Medien-Brüche, zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen. Sollten hier unterschiedliche Softwarekomponenten am Werk sein, stellen diese Schnittstellen eine Dauerbaustelle dar, die ständig aktualisiert werden müssen. Dies wird durch eine modular aufgebaute Gesamtsoftware eindeutig vermieden (vgl. Abb. 2.8). Die Software für das Risikomanagement stellt dann eine Teilkomponente dar, die über die anderen Komponenten hinweg greift, d. h. die Informationen dieser Komponenten für das Risikomanagement selbst verwendet.

Im Markt für Softwareentwicklungen existiert derzeit eine Vielzahl von Anbietern, die Softwarelösungen für das Risikomanagement selbst oder integrierte modular aufgebaute Systeme, die das Risikomanagement enthalten, anbieten. Im Nachfolgenden konzentrieren wir uns daher auf die Vorgaben, die nach unserer Auffassung eine Software für das Risikomanagement erfüllen sollte:²

- **Abbildung des gesamten operativen Risikomanagement-Prozesses**
Der gesamte operative Risikomanagement-Prozess (vgl. Kap. 3) mit Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Risikocontrolling und Risikoüberwachung sollte über die Risikomanagement-Software abgebildet werden.
- **Definition von Systemverantwortlichen**
Die Risikomanagement-Software darf nur von speziell geschulten und vom Risikomanager autorisierten Mitarbeitern verwendet werden.
- **Schnittstellen zu allen erforderlichen Unternehmensbereichen**
Die Risikomanagement-Software sollte Schnittstellen zu allen Unternehmensbereichen haben. Daten aus diesen Bereichen werden dann automatisiert in die Risikomanagement-Software übernommen. Eigene Eingaben bzw. Korrekturmaßnahmen sollten möglich sein. Der Datenimport und auch der Datenexport von und an verschiedensten Datenquellen sollte flexibel eingerichtet werden.
- **Flexibilität hinsichtlich der Beschreibung von Risiken**
Für die einzelnen Risiken sollten mehrere Beschreibungsarten zulässig bzw. möglich sein.
- **Abbildung von Konzernstrukturen**
Je nach Unternehmensart sollte die Risikomanagement-Software auf die Konzernstrukturierung eingehen und diese abbilden. Darüber hinaus muss die Software gegebenenfalls die unterschiedlichen Konzernsprachen berücksichtigen.
- **Bereitstellung einer effektiven Risiko-Berichterstattung**
Risikoberichte sind eines der wesentlichen Merkmale von Systemen für das Risikomanagement. Aufgrund der Notwendigkeit, sehr viele Informationen schnell und effektiv zu verdichten und speziell für den Empfänger der Berichte anzupassen, muss auf den Berichte-Entwickler, der die Berichte erzeugt, starkes Gewicht gelegt werden.
- **Darstellung von Risikoprognosen**
Um mögliche Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren, bietet es sich an, Prognosen bzw. Szenarien in das Risikomanagement zu integrieren. Es ist daher sinnvoll, dass das Risikomanagement nicht nur auf harten Daten aus dem Unternehmensprozess aufbaut, sondern diese Daten variieren kann, sodass unterschiedliche Risikoprognosen dargestellt werden können. Im Idealfall führt dies zu einem Frühwarnsystem.
- **Einfache Darstellung für das Management (MIS)**
Informationen aus der Risikomanagement-Software können für das Management vereinfacht über Ampelsysteme (rot, gelb, grün) dargestellt werden. Dies geschieht i. d. R.

² Vgl. auch Gleißner und Romeike 2005.

durch ein Management-Informationssystem (MIS). Ist ein Risiko oder Risikobereich grün, so bedarf es keines Eingriffs von Seiten des Managements. Bei rot ist ein Eingriff dringend erforderlich.

- **Performance und Stabilität**

Die Software sollte schnell zu Lösungen kommen und stabil arbeiten, damit ein jederzeitiger Einsatz möglich ist. Insbesondere beim gleichzeitigen Einsatz in mehreren Konzernunternehmen bzw. in unterschiedlichen Ländern werden die Stabilität und das Antwortverhalten des Systems stark in Anspruch genommen.

- **Einhaltung von Standards**

Müssen vom Unternehmen bestimmte Standards wie spezielle Corporate Governance Vorgaben eingehalten werden, so sollte die Software diese Vorgaben aufzeigen und Berichte hierfür erstellen können.

Wichtig ist für alle Funktionen, dass diese im Unternehmensprozess bezüglich des Risikomanagements ständig weiterentwickelt und angepasst werden.

2.3.3 Asset-Liability-Management

Wie in Abb. 2.2 aufgezeigt, ist das Asset-Liability-Management (ALM) Teil des Risikomanagements. Was genau nun ist Asset-Liability-Management? Dies hängt, wie auch das Risikomanagement, von der Art des Unternehmens ab. Allgemein versteht man unter ALM Unternehmensmodelle zur (Risiko-) Steuerung anhand der zukünftigen Entwicklung von Aktiva und Passiva. Genauer gesagt, das Unternehmen bzw. die Unternehmenskennzahlen werden über ein oder mehrere Jahre synthetisch weiterentwickelt. Dabei wird beobachtet, wie das Unternehmen Risikosituationen verträgt. Gleichzeitig kann das Unternehmen dann so gesteuert werden, dass es unter diesen Risikosituationen einen möglichst optimalen Ertrag erzielt.

Der Kernpunkt des ALM ist damit, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bezüglich Aktiva und Passiva vorherzusagen. Diese zukünftige Entwicklung wird i. d. R. über mathematische Modelle simuliert. Da es keine Glaskugel gibt, in der die korrekte Entwicklung des Unternehmens ablesbar ist, sind die Modelle zum ALM natürlich mit großen Unsicherheiten verbunden. Eine genaue Vorhersage ist aber auch gar nicht das Ziel von ALM. Vielmehr sollen die Risiken offengelegt werden

Wie angesprochen gibt es Unternehmen, die enger mit einem ALM verbunden sind. Dazu gehören insbesondere die Unternehmen der Finanzindustrie (Banken, Versicherungen), da hier die Assets wie auch die Liabilities berechenbarer sind als beispielsweise bei der Autoindustrie. Dennoch ist ALM auch Thema anderer Unternehmen, insbesondere wenn diese Unternehmen Pensionsverpflichtungen eingegangen sind. Denn hier ergeben sich ähnliche Strukturen wie bei Versicherungsunternehmen. Langfristig eingegangenen Verpflichtungen, die sich teilweise noch über den Zeitablauf erhöhen, stehen kurz- bis mittelfristig investierte Aktivpositionen gegenüber. Für diese Verpflichtungen gilt es, die optimale Struktur der Aktiva zu finden.



<http://www.springer.com/978-3-642-36688-8>

Corporate Risk Management

Wengert, H.; Schittenhelm, F.A.

2013, XVII, 125 S. 61 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-36688-8