



MAGISTERARBEIT

Umfassendes Risikomanagement

zur Erlangung des akademischen Grades

Magister

(Mag. rer. soc. oec.)

ausgeführt am

Institut für Softwaretechnik und Interaktive Systeme

der Technischen Universität Wien

unter der Anleitung von

O.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. A Min Tjoa und

Univ.Ass. Dipl.-Ing. Dr.techn. Mag.rer.soc.oec. Edgar Weippl

durch

Claudia Löbl bakk.

Alfred Huth-Gasse 1/6

1210 Wien

Wien, am 2.6.2008

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Wien, am

Claudia Löbl

Danksagung

Als meinen ersten Ansprechpartner in allen Belangen möchte ich mich bei meinem Lebensgefährten Thomas Thier bedanken, der mit mir gemeinsam das Studium bewältigt hat und mit mir viele Abende und Wochenenden mit Lernen zugebracht hat. Er hat auch des öfteren meinem - manchmal zu großen - Tatendrang sinnvollerweise Grenzen gesetzt und mir gezeigt, dass trotz Familie, Beruf und Studium auch das Leben dazwischen wertvoll ist. Bei dieser Magisterarbeit hat er mich durch Gespräche zum Thema über so manche Hürde geschubst und durch mehrfaches Korrekturlesen die Qualität verbessert.

Weiters bedanke ich mich bei meinen beiden Töchtern Sonja und Petra Schaller, die mich mit ihrem Verständnis für mich und mein Ziel unterstützt und damit mein manchmal doch schlechtes Gewissen ihnen gegenüber zerstreut haben.

Auch meine Eltern, Maria und Franz Löbl, haben ihren Anteil dazu beigetragen: sie haben mich gelehrt, dass Ziele nur dann erreichbar sind, wenn man etwas dafür tut und sie haben mir dankenswerterweise auch das dafür notwendige Durchhaltevermögen und Organisationstalent mitgegeben. Und sie haben nie daran gezweifelt, dass ich das Studium abschließen werde.

Ich möchte mich auch herzlich bei zwei ehemaligen Arbeitskollegen bedanken. Zum einen handelt es sich um Dipl.-Ing. Dr. Valentino Hribernig, der es geschafft hat, mir mit nicht-mathematischen Worten Mathematik verständlich zu machen. Zum anderen ist es Mag. Thomas Stranzl MBA, der mir durch wertvollen Input für die Studie und durch Querlesen der Arbeit geholfen hat, die Arbeit zum Abschluss zu bringen.

Besonderer Dank geht an o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. A Min Tjoa, Vorstand des Instituts für Softwaretechnik und Interaktive Systeme der Technischen Universität Wien, Leiter des Arbeitsbereichs Information and Software Engineering und Begutachter dieser Arbeit, sowie bei meinem Betreuer Univ.Ass. Dipl.-Ing. Dr. Mag. Edgar Weippl, die mir durch sachliche Kritik und wissenschaftliche Ratschläge wertvolle Hilfe gegeben und daher wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Kurzfassung

Risikomanagement wird in beinahe jedem Unternehmen eingesetzt - in verschiedenen Formen. Vor allem im operativen Bereich werden mögliche Risiken analysiert, identifiziert, beobachtet und bei Notwendigkeit auch gegengesteuert. Im Projektmanagement und im Qualitätsmanagement wird Risikomanagement gezielt eingesetzt und Risikomanagement ist auch Thema in jeder betriebswirtschaftlichen Abteilung. Die Zusammenführung zu einem umfassenden Risikomanagement und die Einbettung in die Aufbauorganisation werden aber eher vernachlässigt.

Diese Arbeit soll einen Überblick über das gesamte Spektrum von Risikomanagement geben. Risikomanagement wird dabei eben nicht als Einzelaufgabe in den verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens betrachtet - durch die Zusammenführung zu einem übergreifenden Unternehmensprozess kann Risikomanagement gezielt als Unternehmens-Steuerungsinstrument eingesetzt werden und dadurch dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, unternehmensgefährdende Risiken rechtzeitig zu erkennen. Neben den operativen und finanziellen Risiken werden im umfassenden Risikomanagement auch die Risikostrategien und die Unternehmensziele in die Betrachtung mit einbezogen.

Gesetzliche Vorgaben und andere Rahmenbedingungen zum Thema Risikomanagement, welche Unternehmen in Österreich betreffen, werden in dieser Arbeit erläutert. Beispielsweise sind Banken oder Versicherungen bereits über gesetzliche Auflagen (Bankwesengesetz, Versicherungsaufsichtsgesetz) dazu verpflichtet, Risikomanagement einzusetzen - anhand von Kennzahlen kann festgestellt werden, wie hoch der Risikoeinsatz des Unternehmens ist und ob er sich noch unterhalb des festgelegten Schwellwerts befindet. Aber auch andere Unternehmen unterliegen Gesetzen, die interne Kontrollsysteme vorschreiben - wie beispielsweise Unternehmen, die selbst oder deren Konzernmütter an der amerikanischen Börse notieren, durch den Sarbanes-Oxley Act (SOX). Es gibt auch Standards - zum Beispiel die Ö-Norm 49000, die detailliert auf Risikomanagement eingehen.

Die Risikomanagement-Organisation ist ein wesentlicher Faktor für das Funktionieren des Risikomanagement-Prozesses. Es werden in dieser Arbeit die möglichen Rollen für die Umsetzung von Risikomanagement im Unternehmen dargestellt, welche je nach Größe des Unternehmens beziehungsweise nach Art der Risikomanagement-Organisation in wenigen Mitarbeitern vereint aber auch auf mehrere Mitarbeiter verteilt werden können.

Ein wesentlicher Beitrag der Arbeit ist die Studie zum Status von Risikomanagement in österreichischen Unternehmen. Dafür wurde eine Befragung durchgeführt, deren Antworten zur Bestätigung oder Widerlegung der zuvor aufgestellten Hypothesen ausgewertet wurden. Folgende Themenbereiche wurden behandelt: der Einsatz von externer Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement, die Einbindung der Mitarbeiter in die Risikomanagement-Prozesse, die Frage der kollaborativen Risikoanalyse, die Art und Häufigkeit einer Tool-Unterstützung für Risikomanagement und Notfall- und Krisenplanung.

Zielgruppen für diese Arbeit sind einerseits Unternehmen, die Risikomanagement einführen wollen - diese können einen Überblick über die Bandbreite von Risikomanagement und einer möglichen Risikomanagement-Organisation erhalten;

andererseits können aber auch Unternehmen, die Risikomanagement bereits eingesetzt haben, anhand dieser Arbeit ihren Risikomanagement-Prozess überarbeiten und mögliches Verbesserungspotenzial aufspüren.

Abstract

Risk management is established in almost every company - in different modalities. Particularly in operational divisions risks will be analysed, identified, observed and - if necessary - counteractions would take place. Risk management is mainly used in project management and quality management. Furthermore risk management is subject of any economic department as well. However the consolidation to an enterprise-wide risk management and the embedding into the organizational structure are widely neglected.

This paper is intended to give an overview about the entire spectrum of risk management. Risk management is not considered as a single task for any department of a company - by merging these tasks to an enterprise wide business process a risk management can be established serving as an enterprise wide steering tool and thereby allow a company to recognize risks threatening the existence of the company on time. Beside operational and financial risks the risk strategies and the business objectives will be included in considerations of an enterprise wide risk management.

This paper will discuss the legal framework and other basic guidelines concerning risk management regarding Austrian companies. For instance, banking houses or insurance companies are already legally obligated (by BWG - Bankwesengesetz, by VAG - Versicherungsaufsichtsgesetz) to use risk management - due to financial ratios the amount of the accepted risks, which has to be within the given threshold limit value. But also other companies are liable to laws, which regulate the use of internal monitoring systems - for example companies, whose parent company are noted at the American stock exchange, are regulated by the Sarbanes-Oxley Act (SOX). There are standards too, for example the Austrian Standard 49000, which respond to risk management in detail.

The risk management organisation is a clincher for the performing of the risk management process. In this paper possible roles for the implementation of risk management within the company are described, which - depending on the size of the enterprise or on the type of the risk management organisation - can be yoked by a few employees, but can also be split into more staffers.

An essential contribution of this paper is the study about the status of implementation of risk management in Austrian companies. Therefore a structured survey was made, whose responses were analysed for corroborating or disprove the hypothesis suggested before. The following subject areas were discussed: the assignment of external personnel during the implementing phase of risk management, the involvement of employees into the risk management processes, the issue of collaborative risk analysis, the form and frequency of technical assistance for risk management by tools and the planning of emergencies and crisis.

Target groups for this work are enterprises planning to implement risk management on the one hand - they can get an overview of the spectrum of risk management and of a possible risk management organisation; on the basis of this work enterprises which have already implemented risk management can review their risk management processes and they can detect potential room for improvement on the other hand.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	3
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ	3
1.2	GEGENSTAND UND KONZEPTION DER ARBEIT	4
2	GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS.....	7
2.1	DEFINITIONEN.....	7
2.1.1	Warum überhaupt Risikomanagement?.....	8
2.1.2	Strategisches Risikomanagement	9
2.1.3	Operatives Risikomanagement	13
2.1.4	Finanzielles Risikomanagement	14
2.2	GESETZLICHE GRUNDLAGEN.....	14
2.2.1	GmbH-Gesetz (GmbHG) und Aktiengesetz (AktG)	15
2.2.2	Unternehmensgesetzbuch (UGB)	16
2.2.3	Bankwesengesetz (BWG).....	16
2.2.4	Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)	17
2.2.5	Österreichischer Corporate Governance Kodex.....	18
2.2.6	Sarbanes-Oxley Act (SOX).....	19
2.2.7	Die 8. EU-Richtlinie	19
2.2.8	Standard ON 49000.....	19
2.3	RISIKOGRUNDSÄTZE EINES UNTERNEHMENS.....	21
2.4	BETROFFENE GESCHÄFTSBEREICHE.....	22
2.5	STRATEGIEN UND ZIELE ALS RISIKO.....	22
2.6	INFORMATION RISK MANAGEMENT	24
3	UMSETZUNG VON RISIKOMANAGEMENT	27
3.1	RISIKOANALYSE.....	28
3.1.1	Risiko-Identifikation	28
3.1.2	Risikoindikatoren.....	31
3.1.3	Risiko-Kategorisierung	31
3.1.4	Risiko-Bewertung.....	34
3.1.5	Risiko-Aggregation.....	37
3.1.6	Kollaborative Risikoanalyse versus Risikoanalyse durch Einzelpersonen.....	38
3.2	RISIKOSTEUERUNG	39
3.2.1	Risiko-Vermeidung	40
3.2.2	Risiko-Verminderung	40
3.2.3	Risiko-Übertragung.....	41
3.2.4	Risikoakzeptanz - das Risiko selbst tragen	41
3.2.5	Bewertung korrekativer Maßnahmen.....	41
3.3	RISIKOÜBERWACHUNG.....	43
3.4	INFORMATIONSMANAGEMENT.....	45
3.4.1	Berichtswesen	46
3.4.2	Meldepflichten	46
3.4.3	Dokumentation und Aufbewahrungspflichten.....	47
3.4.4	Reflexion.....	47
3.5	KRISENMANAGEMENT.....	48
3.5.1	Evaluierung Krisenszenarien.....	49
3.5.2	Krisen- bzw. Notfallplanung.....	51
3.5.3	Business Continuity Management (BCM).....	51

4	ORGANISATORISCHE EINORDNUNG DES RISIKOMANAGEMENTS	53
4.1	DER RISIKOMANAGEMENT-PROZESS	53
4.2	DIE AUFBAUORGANISATION	54
4.2.1	<i>Zentrales Risikomanagement</i>	<i>55</i>
4.2.2	<i>Dezentrales Risikomanagement</i>	<i>56</i>
4.2.3	<i>Mischformen</i>	<i>57</i>
4.3	ROLLEN IM RISIKOMANAGEMENT	57
4.3.1	<i>Risikomanager</i>	<i>58</i>
4.3.2	<i>Risikomanagement-Beauftragte</i>	<i>58</i>
4.3.3	<i>Risikomanagement-Experten</i>	<i>59</i>
4.3.4	<i>Risikomanagement-Mitarbeiter</i>	<i>59</i>
4.3.5	<i>Risikomanagement-Revisor</i>	<i>59</i>
4.3.6	<i>Interne Revision</i>	<i>60</i>
4.4	BEISPIELE AUS DER PRAXIS	60
5	STUDIE ZUM STATUS VON RISIKOMANAGEMENT IN ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN	63
5.1	ZIEL DER BEFRAGUNG	65
5.2	FRAGEBOGEN	68
5.3	ERGEBNISSE DER UMFRAGE	71
5.3.1	<i>Allgemeines</i>	<i>71</i>
5.3.2	<i>Status Risikomanagement in den Unternehmen</i>	<i>74</i>
5.3.3	<i>Eingliederung Risikomanagement in das Unternehmen</i>	<i>78</i>
5.3.4	<i>Risiko-Überwachung</i>	<i>80</i>
5.3.5	<i>Berichtswesen</i>	<i>85</i>
5.3.6	<i>Risikoidentifikation</i>	<i>86</i>
5.3.7	<i>Notfall-/Krisenplanung</i>	<i>90</i>
5.4	RESÜMEE DER STUDIE	95
5.4.1	<i>Hypothese 1</i>	<i>95</i>
5.4.2	<i>Hypothese 2</i>	<i>97</i>
5.4.3	<i>Hypothese 3</i>	<i>99</i>
5.4.4	<i>Hypothese 4</i>	<i>100</i>
5.4.5	<i>Hypothese 5</i>	<i>102</i>
5.4.6	<i>Beantwortung der Forschungsfrage</i>	<i>103</i>
5.4.7	<i>Zusatzfragen</i>	<i>104</i>
5.4.8	<i>Kritische Betrachtung der Studie</i>	<i>107</i>
6	SCHLUSSBETRACHTUNG	109
6.1	ZUSAMMENFASSUNG	109
6.2	AUSBLICK	110
7	REFERENZEN	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Risiko- und Chancenmanagement [UBS].....	9
Abbildung 2: Risikomanagement Stile [IT-RM].....	10
Abbildung 3: Anforderung KonTraG: System zur Warnung vor und Überwachung von unternehmensgefährdenden Risiken [RisMan]	15
Abbildung 4: Aufbau der ON 49000 [ÖNORM]	20
Abbildung 5: Bereichsbezogene Risikobetrachtung	22
Abbildung 6: Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg [Basel II].....	23
Abbildung 7: IT-Security versus Information Risk Management [Forr].....	24
Abbildung 8: Fünf-Kräfte-Modell nach Michael Eugene Porter [Porter]	31
Abbildung 9: Generisches Risikoprofil zur Risikoidentifikation [Dangl]	32
Abbildung 10: Gesamtrisikoprofil.....	34
Abbildung 11: 4-Felder-Schema	35
Abbildung 12: Beispiel einer grafische Darstellung der Risikoklassen	37
Abbildung 13: Risikomanagement als Grundlage einer wertorientierten Unternehmenssteuerung [risknet].....	39
Abbildung 14: Grafische Darstellung von Einzelrisiken vor und nach Maßnahmen	43
Abbildung 15: Zieldefinition Risikoüberwachung und Risikosteuerung [PROV]	44
Abbildung 16: Gesamtsicht Krisenmanagement	50
Abbildung 17: Risikomanagement-Prozess inkl. Feedbackschleifen [Dangl].....	53
Abbildung 18: Grafische Darstellung des Risikomanagement-Prozesses parallel zum Verlauf eines Projekts	54
Abbildung 19: Vor- und Nachteile einer Zentralisation der RM-Aufbauorganisation....	55
Abbildung 20: Vor- und Nachteile einer Dezentralisation der RM-Aufbauorganisation	57
Abbildung 21: Tabelle - Beispiele aus der Praxis	61
Abbildung 22: Branchenverteilung in der Stichprobe.....	64
Abbildung 23: Studie - Branchen-Verteilung.....	72
Abbildung 24: Studie - Vergleich branchenspezifische Rücklaufquoten.....	73
Abbildung 25: Studie - Vergleich Rücklaufquote zur Mitarbeiter-Anzahl	73
Abbildung 26: Studie - Verhältnis Mitarbeiteranzahl zu festgeschriebener Risikopolitik	74
Abbildung 27: Studie - Abhängigkeit Unternehmensgröße zu Risikomanagement im Unternehmen	75
Abbildung 28: Studie - branchenspezifische Aufteilung zu Status Risikomanagement .	75
Abbildung 29: Studie - externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement	77
Abbildung 30: Studie - Meinungsbarometer der Mitarbeiter zum Thema Risikomanagement	77
Abbildung 31: Studie - Eingliederung Risikomanagement in die Aufbauorganisation ..	78
Abbildung 32: Studie - Verhältnis Anzahl der Mitarbeiter zu organisatorischer Umsetzung von Risikomanagement.....	79
Abbildung 33: Studie - Zusammenhang zwischen der Art der Überwachung und der Art der Risikomanagement-Organisation.....	81
Abbildung 34: Studie - Vergleich der Risikoüberwachung zur Unternehmensgröße	82
Abbildung 35: Studie - Zusammenhang Branche zu Art der Risikoüberwachung.....	84
Abbildung 36: Studie - prozentuelle Verteilung der Berichtsintervalle	85
Abbildung 37: Studie - Branchenvergleich bei der Verwendung von Checklisten und Vorlagen	87
Abbildung 38: Studie - Akzeptanz von RM durch die Mitarbeiter in Zusammenhang mit der Art, wie Risikoanalysen im Unternehmen durchgeführt werden.....	88

Abbildung 39: Studie - prozentuelle Aufteilung der Möglichkeiten, die Mitarbeiter zu Risikomanagement zu motivieren	89
Abbildung 40: Studie - Zusammenhang Unternehmensgröße zu Notfall- bzw. Krisenplanung	90
Abbildung 41: Studie - Zusammenhang Branche zu Notfall- bzw. Krisenplanung	91
Abbildung 42: Studie - Zusammenhang Unternehmensgröße zu Krisenstab.....	91
Abbildung 43: Studie - Zusammenhang Branche zu Krisenstab.....	92
Abbildung 44: Studie - Zusammenhang Unternehmensgröße zu Existenz eines Katastrophenhandbuchs.....	93
Abbildung 45: Studie - Aktualisierungszeiträume des Katastrophenhandbuchs	93
Abbildung 46: Studie - Zusammenhang Branche zu Katastrophenhandbuch.....	94
Abbildung 47: Studie - Bewertungskriterien	95
Abbildung 48: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 1	97
Abbildung 49: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 2	98
Abbildung 50: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 3	100
Abbildung 51: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 4	101
Abbildung 52: Studie - Abhängigkeit der Art der Risikoüberwachung von der Unternehmensgröße	102
Abbildung 53: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 5	103

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

Jedes Unternehmen muss Chancen wahrnehmen, um konkurrenzfähig bleiben zu können. Jede Chance birgt aber auch Risiken. Diese Risiken sind nicht generell vermeidbar, das Verhältnis zwischen Chancen und Risiken muss aber in einem richtigen Verhältnis zu einander stehen. Gibt es ein Risiko, das die Existenz eines Unternehmens bedrohen könnte, muss es so früh wie möglich erkannt und eliminiert werden. Nur durch einen systematisch aufgesetzten Risikomanagement-Prozess mit Erkennen, Bewerten und laufendem Beobachten der relevanten Risiken, wird dem Unternehmen die Gelegenheit gegeben, rechtzeitig agieren zu können - und nicht zu spät nur mehr reagieren zu können.

Risiken beziehen sich immer auf die Zukunft. Obwohl wir mit Risiken kalkulieren, streben wir an, dass diese Risiken niemals eintreten. Hier gibt es Steuerungselemente und Methoden, die angewandt werden können, um Risiken bereits im Vorfeld zu vermeiden, wie beispielsweise die drei Wettbewerbsstrategien von M. E. Porter (Segmentierung, Differenzierung und Kostenführerschaft) oder auch die Balanced Score Card zur Messung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Um dennoch bei Eintritt eines Risikos die Steuerung zum gewünschten Ziel nicht aus der Hand geben zu müssen, setzen wir uns mit den möglichen Risiken so weit auseinander, um entweder rechtzeitig ein erwartetes Risiko zu umfahren oder davor noch stoppen zu können.

Risiken sind auch global zu betrachten, da ein eingetretenes Risiko nicht nur das Unternehmen alleine treffen kann, sondern auch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und auch andere verwandte Unternehmen mitziehen kann. Was bedeutet, dass Unternehmen berücksichtigen müssen, dass sie auch eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft haben. Und auch die Politik war und ist gefordert, Katastrophen nicht erst nach Eintritt zu bekämpfen, sondern bereits vorher Maßnahmen zu setzen - sei es durch gesetzliche Bestimmungen oder auch durch Förderungen.

Es sind mittlerweile sehr viele Fachbücher im Handel erhältlich, die sich mit Risikomanagement auseinander setzen. Viele Bücher setzen auf speziellen Themen des Risikomanagements auf, wie beispielsweise "IT-Risikomanagement" von Holger Seibold [IT-RM] oder "Management von Innovation und Risiko" von Oliver Gassmann und Carmen Kobe [Inno]. Andere sind wiederum auf Branchen spezialisiert, wie beispielsweise "Risikomanagement Rating-Basel II" von Prof. Dr. Harald Ehrmann [Basel II] oder "Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel" von Werner Gleißner [RMInd].

Diese Arbeit soll einen generellen Überblick über Risikomanagement geben, damit die Zielgruppen - Unternehmen, die Risikomanagement auf- beziehungsweise ausbauen wollen - einen Überblick über die Bandbreite von Risikomanagement und einer möglichen Risikomanagement-Organisation erhalten oder auch ihren Risikomanagement-Prozess überarbeiten und mögliches Verbesserungspotenzial aufspüren können.

Das Ergebnis der Studie soll den Unternehmen ermöglichen, den Status von Risikomanagement in österreichischen Unternehmen mit dem eigenen Status zu vergleichen und dadurch - bei Bedarf - auch zu Maßnahmen zur Verbesserung des eigenen Risikomanagements anregen.

1.2 Gegenstand und Konzeption der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll als kurzer Überblick zum Thema Risikomanagement dienen. Es soll der Nutzen von umfassenden Risikomanagement dargestellt werden und wie umfassendes Risikomanagement in einem Unternehmen aufgesetzt werden kann. Jene Unternehmen, die sich noch nicht oder noch wenig damit auseinandergesetzt haben, sollen durch diese Arbeit dazu animiert werden, ihre Geschäftsprozesse aus Risikomanagement-Sicht zu betrachten und in den für sie relevanten Bereichen Risikomanagement nutzbringend einsetzen. Unternehmen, die bereits Risikomanagement eingesetzt haben, sollen aufgrund der Informationen dieser Arbeit einen Review ihrer Geschäftsprozesse bezüglich Risikomanagement durchführen und eventuell festgestellte Schwachstellen beseitigen.

Diese Arbeit soll die Möglichkeiten aufzeigen, die ein Unternehmen hat, um Risiken richtig wahrzunehmen und entsprechende Maßnahmen zu setzen - unter dem Hinblick auf Angemessenheit, Effizienz und Effektivität. Und es soll zeigen, dass schon ein Mindestmaß an Risikomanagement helfen und als Basis für weitere Schritte verwendet werden kann.

Es soll auch darauf hingewiesen werden, dass ein Unternehmen rechtlichen Anforderungen bezüglich Risikomanagement unterliegt und dass mittlerweile Risikomanagement in vielen Unternehmen keine Besonderheit mehr darstellt, sondern als fester Bestandteil in die Unternehmensprozesse integriert wurde.

Die Arbeit untergliedert sich in zwei Teile:

- Teil 1: Grundlagen (Kapitel 2 bis 4)
- Teil 2: Studie (Kapitel 5)

Im ersten Teil der Arbeit werden die Grundlagen zum Thema Risikomanagement erörtert. Hierzu gehören neben den Begriffsdefinitionen auch die in Österreich geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen und Normen. Es wird erklärt, aus welchen Teilen sich der Risikomanagement-Prozess zusammensetzt und wie die Umsetzung von Risikomanagement innerhalb des Unternehmens aussehen kann. Die mögliche organisatorische Einordnung des Risikomanagements in ein Unternehmen und mögliche Rollen für die Umsetzung werden hier thematisiert.

Für den zweiten Teil der Arbeit wurden Hypothesen und weiterführende Fragen aufgesetzt. Um die Hypothesen bestätigen oder widerlegen zu können, wurde ein Fragebogen zum Thema Risikomanagement erstellt und an österreichische Unternehmen bzw. österreichische Niederlassungen von europäischen und internationalen Unternehmen versendet. Bei einigen Unternehmen wurden auch anhand des Fragebogens persönliche Interviews durchgeführt. Alle beantworteten Fragebögen

wurden ausgewertet - die daraus resultierenden Ergebnisse und die dadurch mögliche Prüfung der aufgestellten Hypothesen und der weiterführenden Fragen sind der Hauptbestandteil dieses Teils der Arbeit.

Abschließend fasst Kapitel 6 die wesentlichen Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick in die Zukunft.

2 Grundlagen des Risikomanagements

2.1 Definitionen

Risiko ist der Eintritt eines nicht gewünschten Ereignisses, das mit der Wahrscheinlichkeit des Eintritts und dem zu erwartenden Schaden bewertet wird. Risiko ist also ein in Geld bewertbarer, potentieller Schaden. Die drei Komponenten des Risikos sind

- der Vorfall selbst,
- die Wahrscheinlichkeit, in der dieser Vorfall eintreten wird und
- die Auswirkung, die dieser Vorfall bei Eintritt haben wird.

Risikomanagement ist die Aufgabe und die Verantwortung der Führung eines Unternehmens. Es umfasst alle Aktivitäten, die zur Identifikation, Bewertung, Bewältigung und Überwachung der wichtigsten Risiken dienen. Diese Risikosteuerung ist ein wichtiger Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens.

"Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts."

[Zitat Walter Scheel, deutscher Bundespräsident 1974-1979]

Die Evolution der Menschheit zeigt, dass eine Weiterentwicklung nur dann möglich ist, wenn auch Risiken eingegangen werden. Die Menschen wären technologisch nicht dort, wo sie jetzt stehen, wären nicht Erfinder, Freigeister oder Forscher Risiken eingegangen, um ein Stück weiter zu kommen. Neue Technologien, neue Methoden oder neue Ideen sind immer sehr stark risikobehaftet, bieten aber auch immer Chancen - die Chance, Gewinn zu machen; die Chance, Erster zu sein; die Chance, besser oder schneller zu werden; die Chance, es anders zu machen. Und um diese Chancen zu nützen, sind die Menschen bereit, nach Abwägen der oben genannten Komponenten Risiken einzugehen - in der Hoffnung, dass diese Risiken nicht eintreten werden. Sollten diese Risiken aber dennoch eintreten, müssen sie gewappnet sein: rechtzeitig und bedacht agieren können sie jedoch nur dann, wenn sie sich bereits im Vorfeld mit den möglichen Risikoszenarien auseinandersetzen und mögliche Auswege abgeklärt haben.

Jedes Unternehmen muss sich mit Risiken auseinandersetzen, um am Markt erfolgreich bestehen zu können. Unternehmen, die keine Risiken eingehen, haben keine Überlebenschance. Jedes noch so kleine Unternehmen nimmt Risiken auf sich - alleine schon durch den Vorsatz, in einem Marktsegment Platz zu finden und Konkurrenten Widerstand zu leisten. In kleinen Betrieben werden keine eigenen Risiko-Manager eingesetzt, um Risiken erkennen zu können, eine Risikostrategie gibt es aber auch hier: Welche Aufträge nehmen sie an? Ist der Kunde liquide? Wie ist das Verhältnis des möglichen Gewinns zu einem möglichen Verlust? Kann dieser eine Auftrag die Firma zum Konkurs bringen? Jener Mitarbeiter, der die Verantwortung für den Auftrag hat, ist auch gleichzeitig der Risiko-Manager.

In größeren Firmen muss der Leiter des Unternehmens eine Risikopolitik mittels Risikostrategien vorgeben - diese Risikostrategien sind Teil der Unternehmensstrategie und müssen auch entsprechend in die Abläufe des Unternehmens integriert werden,

sodass jeder Mitarbeiter sich der Verantwortung für die Firma bewusst ist. Risiken müssen im Vorfeld so weit wie möglich erkannt und Gegenmaßnahmen definiert werden. Es muss definierte Prozesse geben, die ein - je nach Größe des Unternehmens - entsprechendes Berichtswesen inkludieren, um Probleme rechtzeitig erkennen und entsprechend agieren zu können.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass jederzeit agiert werden kann - und nicht nur reagiert wird. Agieren bedeutet, dass man die notwendige Zeit und mehrere Möglichkeiten zum Handeln hat und diesen Handlungsspielraum nutzt, um die am besten geeignete Gegenmaßnahme zu setzen. Reagieren bedeutet, dass der Handlungsspielraum sehr gering ist und die Auswahl der Möglichkeiten kaum oder nicht vorhanden ist, um einen möglichen Schaden zu verhindern oder zumindest zu minimieren.

2.1.1 Warum überhaupt Risikomanagement?

Alles, was in einem Unternehmen gemacht wird, hat das Ziel, das Unternehmen so erfolgreich wie möglich zu machen. Warum setzt man also Risikomanagement ein?

Die Primärziele des Risikomanagements sind laut Haufe [Haufe]¹:

- Sicherung des künftigen Erfolgs des Unternehmens,
- Sicherung der Unternehmensziele (leistungswirtschaftliche, finanzielle Ziele etc.),
- nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes,
- Optimierung der Risikokosten,
- soziale Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

Das Verfehlen eines oder mehrerer dieser Ziele kann einem Unternehmen die Existenz kosten. Um ein funktionierendes Risikomanagement im Unternehmen zu implementieren, müssen diese Ziele von der höchsten Instanz des Unternehmens festgelegt werden - die Unternehmensleitung muss die Risikostrategie als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie vorgeben.

Risikomanagement dient aber NICHT der generellen Vermeidung von Risiken. Risikomanagement soll dafür eingesetzt werden, um Risiken rechtzeitig zu erkennen, um mit ihnen kontrolliert umzugehen und um sie möglicherweise in Chancen umzusetzen. In der folgenden Grafik wird gezeigt, dass sich Unsicherheiten in der Zukunft als Gefahren oder Chancen auswirken und das Unternehmen positiv beziehungsweise negativ beeinflussen können:

¹ vgl. HaufeIndex 1519579

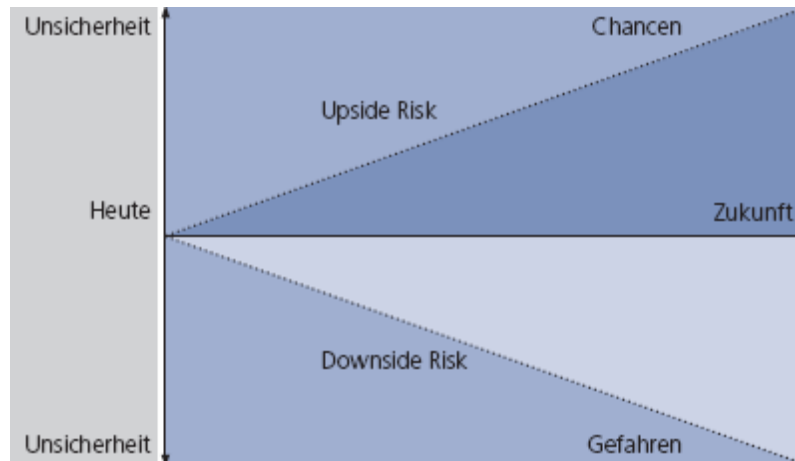


Abbildung 1: Risiko- und Chancenmanagement [UBS] ²

Der wesentlichste Punkt bei dem Ziel, Risikomanagement im Unternehmen zu implementieren, ist, das richtige Mittelmaß dafür zu finden. Es kann nicht immer alles kontrolliert und überwacht werden, das nimmt den Mitarbeitern den notwendigen Handlungsspielraum. Allerdings ist es eben auch dieser Handlungsspielraum der Mitarbeiter, der große Risiken birgt. Es ist daher enorm wichtig, alle Mitarbeiter im Unternehmen dazu zu bringen, Risiken als wesentlichen Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktor zu erkennen und dementsprechend zu handeln. Damit aber dann nicht jeder tun kann, was er für richtig hält, soll es einen vorgegebenen, einheitlichen Rahmen dazu geben. Je nach Größe des Unternehmens muss dieser Rahmen angemessen gestaltet werden.

In einer Studie von Gartner, die 2005 durchgeführt wurde, wurden Bereichsleiter von Unternehmen befragt, wie die finanzielle und personelle Priorität bezüglich unternehmensweitem Risikomanagement in ihrem Unternehmen ist. Auf einer Bewertungsskala von 1 bis 6, wobei 1 die höchste und 6 die niedrigste Priorität war, wurde als durchschnittliche Priorität 5 errechnet. Nur drei der 54 befragten Unternehmen priorisierten unternehmensweites Risikomanagement ganz weit oben. Was bedeutet, dass die Unternehmen zwar Risikomanagement eingesetzt haben, die Schwerpunktsetzung von finanziellen und personellen Ressourcen für Risikomanagement jedoch nicht prior ist. [Gartner] ³

2.1.2 Strategisches Risikomanagement

Die wichtigsten Ziele von Risikomanagement sind [risknet] ⁴:

- Nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes,
- Sicherung der Unternehmensziele (leistungswirtschaftliche, finanzielle Ziele, etc.),
- Sicherung des künftigen Erfolgs des Unternehmens,
- Optimierung der Risikokosten,
- soziale Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

² vgl. UBS, Risikomanagement - Thesen zur risikobewussten Unternehmensführung, Download 19.10.2006

³ vgl. Gartner Group, Five Barriers to an Enterprise View of Risk, Christine Adams, S. 2

⁴ vgl. <http://www.risknet.de/Strategisches-RM.126.0.html?&0=&type=123> , Download 23.5.2007

Aus diesen Punkten folgt, dass es notwendig ist, bereits in den Unternehmenszielen Risikomanagement als fixen Bestandteil zu manifestieren. Das bedeutet, es müssen einerseits Risikomanagement-Ziele vorgegeben und andererseits die Grundlagen für eine Eingliederung von Risikomanagement in die Aufbauorganisation geschaffen werden. Die einzelnen Bausteine des strategischen Managements sind die strategische Planung, die strategische Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und das Leistungspotenzial des Unternehmens. Alle diese Bausteine sind auch Bestandteile für die effiziente Integration von Risikomanagement in ein Unternehmen.

Risikostrategie (Risikopolitik)

Ausgangspunkt einer Risikostrategie sind vorerst Visionen – Visionen als Wunschvorstellungen und Grundlage für das Handeln des Unternehmens. Visionen sind normalerweise vage gehalten und werden erst durch die Definition der Unternehmensziele konkretisiert. Bereits hier wird aber festgelegt, wie das Unternehmen mit Risiken umgehen wird und inwieweit das Unternehmen bereit ist, Chancen zu nutzen.

Einer der wesentlichsten Grundlagen der Risikostrategie des Unternehmens ist die Klärung des Risikomanagement-Stils - dieser ist in das Leitbild des Unternehmens aufzunehmen. Wie groß die Risikobereitschaft des Unternehmens ist bzw. wie die Mitarbeiter des Unternehmens agieren sollen, kann jedoch nicht von heute auf morgen geändert werden. Die Aufnahme von solchen Regeln in ein Risikomanagement-Handbuch, das nicht kurzfristig aufgesetzt werden kann, ist ein erster Schritt. Wichtig ist auch die Errichtung einer geeigneten Risiko- und Kontroll-Struktur, sodass die Risiken überwacht werden und kontrolliert ablaufen, aber auch die Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden sind.

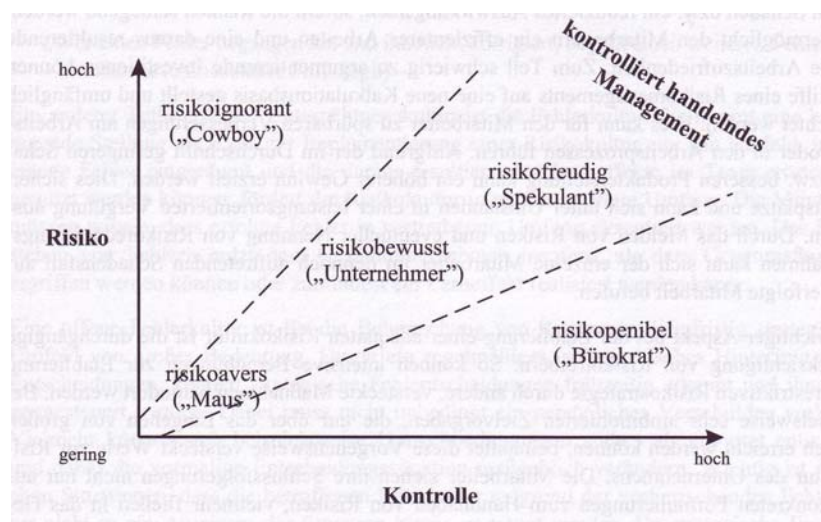


Abbildung 2: Risikomanagement Stile [IT-RM]⁵

⁵ vgl. IT-Riskmanagement, 2006, S. 40

Die Abbildung 2 zeigt die grundsätzliche Einteilung von Risikomanagement-Stilen. Keiner der angeführten Stile ist nur negativ oder nur positiv zu sehen, jeder hat Vor- und Nachteile - hohes Risiko birgt immer auch große Chancen, geringes Risiko bietet Sicherheit, bietet aber keinen Platz für große Innovationen. Es gibt in der Wirtschaft genug Beispiele dafür:

- IBM brauchte Anfang der 80er-Jahre für seinen neuen PC ein Betriebssystem. Microsoft schloss einen Vertrag mit SCP (Seattle Computer Products), mit dem es die Vermarktungsrechte von QDOS um 25.000 US\$ bekam. Danach holte sich Microsoft den Auftrag der IBM und passte unter großem Zeitdruck das Betriebssystem an den IBM-PC an - es entstand das PC-DOS. Noch bevor die ersten IBM-PCs ausgeliefert wurden, kaufte Microsoft SCP alle Rechte an QDOS um 50.000 US\$ ab. Im Vertrag mit IBM hatte sich Microsoft einerseits das Recht vorbehalten, Lizenzen dieses Betriebssystems auch an andere Firmen vergeben zu können und andererseits erhielt Microsoft für jeden verkauften IBM-PC einen Anteil. Microsoft hatte dadurch, dass zum Vertragszeitpunkt mit IBM das erforderliche Betriebssystem noch gar nicht existiert hat, ein großes Risiko eingegangen. Die Idee ging auf und durch den sehr klug ausgehandelten Vertrag mit IBM konnte Microsoft die Marktführerschaft für Betriebssysteme am PC-Sektor erringen und bis jetzt auch halten. Hätte das Betriebssystem allerdings nicht entsprochen, wäre Microsoft wahrscheinlich daran zu Grunde gegangen. [IIM]⁶, [Heise]⁷
- Digital Equipment Corporation (DEC), eine der erfolgreichsten Firmen neben IBM, nahm die Chance des Personals Computers nicht wahr und verfolgte zusätzlich auch weiterhin seine bisherige Strategie, nur proprietäre Software zu unterstützen - Fehlentscheidungen, die im Verkauf von DEC an Compaq mündeten. [DEC]⁸

Eine Erkenntnis aus den Forschungen von Tversky und Kahneman (Prospect Theory) zeigt aber, dass sich Menschen in Entscheidungssituationen asymmetrisch verhalten [Inno]⁹:

- Die Risikofreudigkeit wird tendenziell größer, wenn ein Unternehmen ohnehin schon eine negative Rechnungsperiode haben wird.
- Bei namhaften Summen wird der sichere Gewinn dem unsicheren, wenn auch größeren, Gewinn vorgezogen.
- Fühlt sich eine Person in einem Gebiet speziell kompetent, verlässt sie sich rasch auf emotionale Einsichten. Experten erkennen kleinste Fehler, können aber oft Situationsänderungen schwer erkennen.
- Je näher ein Termin rückt, umso weniger hört man auf negative Nachrichten ("Tunnelblick")

⁶ vgl. http://www.iim-edu.org/managementgurus/Bill_Gates.htm

⁷ vgl. c't Special 2, April 1986, S. 54

⁸ vgl. <http://www.computermuseum-muenchen.de/computer/dec/index.html>, Download 23.5.2007

⁹ vgl. Management von Innovation und Risiko, 2006, S. 29 f

Es bedeutet also, dass Risikomanagement dazu dient, subjektive Beurteilungen objektiver zu gestalten - was sowohl für technische als auch für unternehmerische Entscheidungen notwendig ist.

Risikobewusstsein

Der definierte Risikomanagement-Prozess im Unternehmen muss in sich konsistent sein. Das heißt, jeder einzelne Mitarbeiter muss risikobewusst agieren und bereits im Vorfeld jene Risiken, die in seinem Einflussbereich sind, identifizieren, bewerten und überwachen. Droht eine Gefahr in Form eines eintretenden Risikos, muss dies leicht erkennbar sein - beispielsweise mittels Ampelfarben in einem Berichtssystem, es muss je nach Wichtigkeit auch die nächste Ebene davon informiert werden und bei Bedarf Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Die Informationen müssen nach oben verdichtet und entsprechend dargestellt werden. Der Leiter des Unternehmens muss nicht über jeden kleinen Lieferverzug informiert werden - sehr wohl aber dann, wenn dieser Lieferverzug existenzgefährdend für das Unternehmen ist. Jede einzelne Berichtsebene muss daher über Rechte und Pflichten verfügen, um in seinem Kompetenzbereich risikobewusst agieren zu können.

Ein ganz anderer Ansatz wird in dem Buch "Management von Innovation und Risiko" gewählt: Menschen neigen dazu, mehr Risiken wahrzunehmen als wirklich vorhanden sind und benehmen sich aus Sicht eines objektiven Betrachters eher seltsam. Vor allem in Krisensituationen verhalten sich Menschen irrational, lassen sich von Gefühlen leiten und werden dadurch oft in die Irre geführt - sie sollten daher in einer Krise vorrangig ein methodisches Vorgehen wählen - insbesondere dann, wenn das eigene Wissen nicht zur Beurteilung der Lage ausreicht. [Inno]¹⁰

Richtig eingesetztes Risikomanagement fördert bei den Verantwortlichen ein höheres Risikobewusstsein und führt darüber hinaus zu einer erhöhten Risikotransparenz im Unternehmen.

Fehlerkultur

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Fehlerkultur im Unternehmen und bildet auch eine Grundlage bei der Implementierung von Risikomanagement.

"Einen Fehler begangen haben und ihn nicht korrigieren: erst das ist ein Fehler."

[Zitat Konfuzius]

In vertretbarem Umfang sollen Fehler akzeptiert werden - mit dem Hintergedanken, dass ein Lerneffekt eintritt und diese Fehler nicht wieder auftreten. In einer offenen Fehlerkultur werden regelmäßig selbstkritisch Entscheidungen hinterfragt, Fehlentscheidungen frühzeitig erkannt und entgegengesteuert. Niemand ist von Fehlentscheidungen gefeit und es muss nicht immer ein Verschulden vorliegen - es können sich auch die Umweltbedingungen anders als erwartet entwickelt haben. Jeder muss aber zu Fehlentscheidungen stehen und diese auch rechtzeitig korrigieren können. [IT-RM]¹¹

¹⁰ vgl. Management von Innovation und Risiko, 2006, S. 27 f

¹¹ vgl. IT-Riskmanagement, 2006, S. 51

2.1.3 Operatives Risikomanagement

Operatives Risikomanagement ist ein wesentlicher Bestandteil des Managements von Unternehmensrisiken und beinhaltet IT- bzw. Unternehmenssicherheit, Notfallplanung und Krisenmanagement. Es werden alle Geschäftsabläufe laufend systematisch analysiert, um möglichst frühzeitig Gefährdungen erkennen zu können.

Operative Risiken sind als Gefahr von Verlusten definiert - laut Basel II [Basel II]¹² treten diese infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen oder Systemen oder infolge externer Ereignisse ein. Dazu zählen:

- fehlerhafte technische Systeme,
- menschliches Versagen,
- mangelnde bzw. unzulängliche Kontrolle,
- externe Ereignisse, die nicht beeinflussbar sind, oder
- Risiken, die aus menschlichem Versagen oder aus Delikten resultieren.

Strategische und geschäftsschädigende Risiken sind bei Basel II ausgenommen - diese werden aber bei den operativen Risiken auch dazugezählt [IT-RM]¹³.

Nach Basel II [Basel II]¹⁴ ist die Bedeutung der Bonitätsprüfung des Kreditantragstellers eine Besondere: mittels Bewertung wird die Fähigkeit eines Kreditnehmers beschrieben, seinen Zahlungsverpflichtungen in Zukunft nachzukommen. Mithilfe des Ratings wird eine Risikoeinstufung durchgeführt, die bei der Kreditvergabe berücksichtigt wird und die auch auf die Kreditkostenkalkulation Einfluss hat. Ein gut geführtes Risikomanagement im Unternehmen hat unmittelbaren Einfluss auf das Rating – und auch für Unternehmen, die nicht auf Bankkredite angewiesen sind, gilt: ein positives Rating ist wesentlich für Geschäftspartner und somit auch bei Vertragsabschlüssen. Es verbessert das Image - auch gegenüber der Öffentlichkeit, Stellenbewerbern, etc. und – was eigentlich den Sinn von Basel II ausmacht – es bietet die Möglichkeit, günstigere Kreditkonditionen zu erreichen und Sicherheiten zu schonen.

Durch Solvency I, zukünftig noch verstärkt in Solvency II, wird bei Versicherungsunternehmen Risikomanagement vorausgesetzt, um durchgehend die Einhaltung der gesetzlich festgelegten Mindesteigenmittelerfordernisse überprüfen und gegebenenfalls rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen setzen zu können [Solv I]¹⁵, [Solv II]¹⁶. Jene Unternehmen, die selbst oder deren Muttergesellschaften an amerikanischen Börsen notieren, unterliegen dem Sarbanes-Oxley Act (SOX). SOX sieht vor, dass Unternehmen interne Kontrollsysteme und Berichterstattungen einrichten müssen und dient vor allem dazu, das Vertrauen der Anleger in die veröffentlichten Finanzdaten wieder zu stärken.

Der Fokus von operativem Risikomanagement ist, die Leistung zu sichern, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern und Kosten soweit wie möglich zu reduzieren. Es bedeutet, dass bestehende Prozesse immer wieder betrachtet werden müssen, um Potenzial zur Verbesserung zu finden.

¹² vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 176 und 205

¹³ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 21f

¹⁴ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 21f

¹⁵ vgl. <http://fma.gv.at/cms/solvency2/DE/einzel.html?channel=CH0399>, Download 3.10.2007

¹⁶ vgl. <http://fma.gv.at/cms/solvency2/DE/einzel.html?channel=CH0402>, Download 3.10.2007

2.1.4 Finanzielles Risikomanagement

Finanzrisiken umfassen sämtliche Risiken aus den Zahlungsströmen an das Unternehmen oder aus dem Unternehmen heraus [Basel II]¹⁷. Untergliedert wird das Finanzrisiko in

- Liquiditätsrisiko,
- Ausfallsrisiko,
- Zins-/Kursrisiko und
- Marktrisiko.

Beim finanziellen Risiko kann man auch das Rechtsrisiko hinzuzählen – es resultiert aus der Haftungspflicht des Unternehmens, aus Rechtsstreitigkeiten und aus strafrechtlicher Verantwortung und ist meist mit finanziellen Einbußen verbunden.

Mittlerweile zählen auch interne Risiken zu den Finanzrisiken - interne Risiken resultieren aus Handlungen oder Entscheidungen des Unternehmens selbst, vor allem die Risiken aus Organisation und Management oder Risiken aus der Leistungserbringung oder Risiken aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich. Dies ist die Basis für die Einstufung eines Unternehmens durch ein Rating wie Basel II. Ein schlechtes Rating wirkt sich beispielsweise auf schlechtere Kreditkonditionen oder kürzere Zielvereinbarungen aus, das letztendlich zu einem Liquiditätsengpass führen kann.

2.2 Gesetzliche Grundlagen

Es gibt eine Reihe rechtlicher Grundlagen, in denen Risikomanagement gefordert ist. EU-Richtlinien, in welchen Risikomanagement gefordert wird, werden auch durch österreichische Gesetzen umgesetzt, beispielsweise im GMBH-Gesetz, im Aktiengesetz, im Versicherungsaufsichtsgesetz oder im Bankwesengesetz.

In Deutschland wurde 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz von Unternehmen (KonTraG) in Kraft gesetzt. Aufgrund der Organisations- und Überwachungspflicht für Mutterunternehmen sind auch Tochtergesellschaften im Ausland von den in § 91 Abs. 2 des deutschen Aktiengesetzes (AktG) beschriebenen Pflichten betroffen ("Organisation, Buchführung: Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden."). Unter anderem wurden durch § 93 des deutschen AktG und § 43 des deutschen GmbH-Gesetzes (GmbHG) die Unternehmen zur Errichtung eines Risikomanagement-Systems verpflichtet, um im Schadensfall die Erfüllung der Sorgfaltspflicht nachweisen zu können. Um diesen Nachweis erbringen zu können, ist das Risikomanagement-System und dessen Abläufe zu dokumentieren, permanent funktional zu überprüfen und durch externe Prüfer überprüfbar zu machen (Rechenschaftsfunktion, Sicherheitsfunktion und Prüfbarkeitsfunktion).

¹⁷ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 33

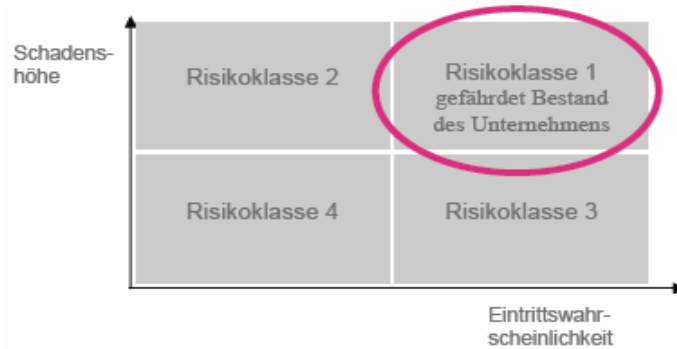


Abbildung 3: Anforderung KonTraG: System zur Warnung vor und Überwachung von unternehmensgefährdenden Risiken [RisMan]¹⁸

2.2.1 GmbH-Gesetz (GmbHG) und Aktiengesetz (AktG)

In Österreich wurden risikoorientierte Regelungen für das interne Kontrollsystem und diverse Berichtspflichten in das Aktiengesetz sowie in das GmbH-Gesetz aufgenommen:

Gemäß § 22 des GmbH-Gesetzes (vgl. § 82 des Aktiengesetzes) hat die Geschäftsführung dafür zu sorgen, dass ein den Anforderungen des Unternehmens entsprechendes Rechnungswesen und ein internes Kontrollsystem geführt werden. Der Zweck des internen Kontrollsystems besteht im Erkennen von Abweichungen bzw. in der Übereinstimmung zwischen Soll- und Ist-Zuständen sowie einer Sicherungsfunktion, um Missstände frühzeitig zu erkennen bzw. den gewünschten Zustand zu erreichen. Bestandteile eines internen Kontrollsystems sind z.B. maschinelle oder manuelle Kontrollen, Zuständigkeitsregelungen sowie Verantwortungs- und Funktions-Trennung.

Gemäß § 28 des GmbH-Gesetzes (vgl. § 81 des Aktiengesetzes) ist die Geschäftsführung zu folgenden Punkten verpflichtet:

1. Mindestens einmal jährlich muss über grundsätzliche Fragen der künftigen Geschäftspolitik berichtet und anhand einer Vorscheurechnung die künftige Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage dargestellt werden (→ Jahresbericht).
2. Es muss regelmäßig, längstens aber vierteljährlich, über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens im Vergleich zur Vorscheurechnung unter Berücksichtigung der künftigen Entwicklung berichtet werden (→ Quartalsbericht).
3. Es muss bei wichtigen Anlässen oder bei Umständen, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sind, dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats unverzüglich Bericht erstattet werden (→ Sonderberichte).

¹⁸ vgl. RisMan-2006S-part1.pdf - TU Wien, Vorlesungsunterlagen zu Theorien und Grundlagen von Risikomanagement, Dr. Christian Weitzel, Rechtsanwalt

2.2.2 Unternehmensgesetzbuch (UGB)

Das Handelsgesetzbuch wurde reformiert und am 1.1.2007 unter dem neuen Namen Unternehmensgesetzbuch herausgegeben. In diesem neuen Gesetzbuch finden sich auch konkrete Hinweise auf die Verwendung von Risikomanagement als ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften.

In § 243 UGB wird zum Thema Rechnungslegung der Lagebericht geregelt:

Absatz (1): Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Unternehmens so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, zu beschreiben.

Absatz (5): die Verwendung von Finanzinstrumenten, sofern dies für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Bedeutung ist; diesfalls sind anzugeben

- a) die Risikomanagementziele und -methoden, einschließlich der Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten geplanter Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherheitsgeschäften angewandt werden, und
- b) bestehende Preisveränderungs-, Ausfalls-, Liquiditäts- und Cashflow-Risiken

In § 267 UGB sind die gleichen Bestimmungen für den Konzernlagebericht angegeben - Absatz (1) und (4) a und b.

In § 269 UGB wird Gegenstand und Umfang der Abschlussprüfung definiert.

Absatz (1): ... Der Lagebericht und der Konzernlagebericht sind darauf zu prüfen, ob der Lagebericht mit dem Jahresabschluss und der Konzernlagebericht mit dem Konzernabschluss im Einklang stehen und ob die sonstigen Angaben im Lagebericht nicht eine falsche Vorstellung von der Lage des Unternehmens und im Konzernlagebericht von der Lage des Konzerns erwecken.

2.2.3 Bankwesengesetz (BWG)

Das Bankwesengesetz trat mit 1. Jänner 1994 in Kraft und löste damit das Kreditwesengesetz 1979 in der Fassung von 1986 ab. Hauptziele sind die Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Kreditinstitute, der Gläubigerschutz und der Konsumentenschutz.

In §70a Abs. 5 BWG wird jedes Kreditinstitut eines gemischten Unternehmens (ein Unternehmen, das selbst kein Kreditinstitut, eine Wertpapierfirma oder eine Finanzholdinggesellschaft ist und zu dessen Tochterunternehmen mindestens ein Kreditinstitut oder eine Wertpapierfirma gehört) verpflichtet, ein angemessenes Risikomanagement und angemessene interne Kontrollmechanismen, einschließlich eines ordnungsgemäßen Berichtswesens und Rechnungslegungsverfahrens einzurichten, damit die Transaktionen zum Mutterunternehmen angemessen ermittelt, quantifiziert, überwacht und kontrolliert werden können.

In §26b Abs. 3 BWG wird vorgegeben, dass interne Modelle der Marktrisikobegrenzung in das Risikoerfassungssystem des Kreditinstituts ordnungsgemäß einzubinden sind.

Durch Basel II wurden die Eigenmittelbestimmungen neu bestimmt. Diese Bestimmungen sollen dem Risikogehalt des einzelnen Bankgeschäfts besser Rechnung

tragen und den Einsatz moderner Systeme des Managements von Bankrisiken fördern. [OeNB]¹⁹.

Das Bankenaufsichtsgesetz trat mit 1.1.2006 in Kraft. Die Banken führten ein standardisiertes Rating ein, um ihr Risiko zu minimieren. Bei gutem Rating kann einem Bankkunden ein sehr günstiger Kredit gewährt werden, bei einem schlechten Rating kann ein Kredit für ihn teurer sein oder sogar gänzlich verweigert werden. Der Wechsel eines Bankkunden mit schlechtem Rating wird dadurch erschwert.

Zusätzlich wurde über das Bundesgesetzblatt II, 375. Verordnung (Offenlegungsverordnung - OffV), ausgegeben am 9. Oktober 2006, die Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) zur Durchführung des Bankwesengesetzes hinsichtlich der Veröffentlichungspflichten von Kreditinstituten geregelt. Im §2 wird vorgegeben, dass für jede Risikokategorie und für jedes in den §§ 6 bis 15 genannten Risiken die Risikomanagementziele und Risikomanagement-Leitlinien des Kreditinstituts gesondert offen zu legen sind. Dazu zählen:

1. die Strategien und Verfahren für das Management dieser Risiken
2. die Struktur und Organisation der relevanten Risikomanagementfunktionen
3. der Umfang und die Art der Risikoberichts- und Risikomeßsysteme und
4. die Leitlinien für Risikoabsicherung und -minderung und die Strategien und Verfahren und Überwachung der laufenden Wirksamkeit der zur Risikoabsicherung und -minderung getroffenen Maßnahmen.

In den §§ 6 bis 15 BWG wird Folgendes geregelt: Kontrahentenausfallsrisiko; Kredit- und Verwässerungsrisiko; Verwendung des Kreditrisiko-Standardansatzes, Spezialfinanzierungen, Beteiligungsoptionen und sonstige Aktiva; sonstige Risikoarten; interne Modelle zur Marktrisikobegrenzung; operatives Risiko; Beteiligungspositionen außerhalb des Handelsbuches; Zinsrisiko aus nicht im Handelsbuch gehaltenen Positionen; Verbriefungen.

2.2.4 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)

Das Versicherungsaufsichtsgesetz wurde 1978 geschaffen, um den Betrieb und die Beaufsichtigung der Vertragsversicherung zu regeln. Mit der VAG-Novelle 1986 wurden im Versicherungsaufsichtsgesetz erstmals Bestimmungen geschaffen, die den in den EU-Richtlinien vorgesehenen Eigenmittelbestimmungen weitgehend nachkommen. 1997 wurde mit den Richtlinien zur Bestimmung der Solvabilitätsspanne - Solvency I - begonnen und in Österreich mit der bisher letzten VAG-Novelle 2003 Anfang 2004 in Kraft gesetzt [Solv I]²⁰.

Eigenmittel setzen sich aus dem haftenden Eigenkapital (eingezahltes Eigenkapital, offene Rücklagen, einbehaltene Gewinne), Gewinn und kurzfristige Verbindlichkeiten zusammen. Das Eigenmittelerfordernis ist durch das VAG prozentuell festgelegt. Die Solvabilitätsspanne ist die Differenz zwischen den Eigenmitteln und dem Eigenmittelerfordernis. Die Solvabilitätsquote, auch Solvabilitätsgrad genannt, ist die Relation zwischen den verfügbaren Eigenmitteln und dem Eigenmittelerfordernis. Die

¹⁹ vgl. http://www.oenb.at/de/ueber_die_oenb/schulen/finanzwesen/bankwesengesetz/bankwesengesetz_bwg.jsp, Download 29.11.2007

²⁰ vgl. <http://fma.gv.at/cms/solvency2/DE/einzel.html?channel=CH0399>, Download 3.10.2007

Aufsichtsbehörde ist verpflichtet, bereits bei drohender oder erwarteter Unterdeckung einzugreifen.

Wesentlichere Änderungen werden mit Solvency II umgesetzt, an diesen Änderungen wird derzeit auf nationaler und europäischer Ebene gearbeitet. Durch Solvency II soll den Aufsichtsbehörden geeignete qualitative und quantitative Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, um die Gesamtsolvabilität eines Versicherungsunternehmens ausreichend beurteilen zu können. Es sollen Methoden zur risikobasierten Steuerung der Gesamtsolvabilität von Versicherungsunternehmen geschaffen werden. [Solv II]²¹. Der Plan ist, die Umsetzung von Solvency II innerhalb der EU bereits 2009 zu beschließen. Die EU-Mitgliedsstaaten haben danach bis 2012 Zeit, diese Richtlinie in nationales Recht umzusetzen. Sollte allerdings der EU-Beschluss 2009 nicht erfolgen, ist auch nicht mit einer Anwendung bis 2012 zu rechnen.

In §73b VAG sind die Eigenmittelbestandteile, sowie Hinzurechnungs- und Abzugsposten angeführt.

In § 73f Abs. 2 VAG ist die Höhe des fixen Mindesteigenmittelerfordernisses angeführt. Das Mindesteigenmittelerfordernis ist je nach Versicherungssparte (Lebens-, Kranken-, Schaden- und Unfallversicherung) und für Kombinationen dieser Sparten verschieden.

§ 104a VAG: hier werden jene Maßnahmen geregelt, welche die Aufsichtsbehörde bei unzureichender Eigenmittelausstattung umzusetzen hat. Das Unternehmen ist verpflichtet, der Versicherungsaufsichtsbehörde einen Plan zur Wiederherstellung gesunder Finanzverhältnisse (Solvabilitätsplan) vorzulegen.

2.2.5 Österreichischer Corporate Governance Kodex

Der Österreichische Corporate Governance Kodex (aktuellste Fassung von Juni 2007) dient Investoren und Emittenten als wirksames Instrument zur Förderung des Vertrauens vor allem für Unternehmen, die an der Wiener Börse notieren. Durch eine Verpflichtungserklärung zum Kodex erklärt sich das Unternehmen bereit, den Kodex einzuhalten. Es gibt folgende Regelkategorien:

- Legal Requirements - die Regel beruht auf Rechtsvorschriften,
- Comply or Explain: die Regel sollte eingehalten werden, eine Abweichung muss erklärt und begründet werden,
- Recommendation: die Regel hat Empfehlungscharakter, die Nichteinhaltung ist weder offen zu legen noch zu begründen.

Bezüglich Risikomanagement sind folgende Regeln im Kodex enthalten:

Regel 9: Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der Geschäftsentwicklung, einschließlich der Risikolage und des Risikomanagements in der Gesellschaft und in den wesentlichen Konzernunternehmen. Bei wichtigem Anlass hat der Vorstand dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats unverzüglich zu berichten; ferner ist über Umstände, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sind, dem

²¹ vgl. <http://fma.gv.at/cms/solvency2/DE/einzel.html?channel=CH0402>, Download 3.10.2007

Aufsichtsrat unverzüglich zu berichten (Sonderbericht). Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat. Dabei unterliegen alle Organmitglieder und deren involvierte Mitarbeiter einer strengen Vertraulichkeitspflicht.

Regel 37: Der Aufsichtsratsvorsitzende bereitet die Aufsichtsratssitzungen vor. Er hält insbesondere mit dem Vorstandsvorsitzenden regelmäßig Kontakt und diskutiert mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens.

Regel 67: Die Gesellschaft legt im Konzernlagebericht eine angemessene Analyse des Geschäftsverlaufes vor und beschreibt darin wesentliche finanzielle und nicht-finanzielle Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, wie Branchenrisiken, geographische Risiken, Zinsen, Währungen, Derivatengeschäfte und Off-balance-sheet-Transaktionen, sowie die wesentlichen eingesetzten Risikomanagement-Instrumente.

Regel 80: Darüber hinaus hat der Abschlussprüfer auf Grundlage der vorgelegten Dokumente und der zur Verfügung gestellten Unterlagen die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements zu beurteilen und dem Vorstand zu berichten. Dieser Bericht ist ebenfalls dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats zur Kenntnis zu bringen. Dieser hat Sorge zu tragen, dass der Bericht im Prüfungsausschuss behandelt wird und im Aufsichtsrat darüber berichtet wird.

2.2.6 Sarbanes-Oxley Act (SOX)

Der Sarbanes-Oxley Act wurde im Jänner 2004 in den USA verabschiedet und hat das Ziel, das Vertrauen der Anleger in die offen zu legenden Finanzdaten der Unternehmen wieder zu stärken. Dieses Gesetz gilt für alle Unternehmen, die an amerikanischen Börsen notieren. In SOX wird neben einem internen Kontrollsystem für Unternehmen auch die regelmäßige Überprüfung dieses internen Kontrollsystems festgelegt.

2.2.7 Die 8. EU-Richtlinie

Viele Erwartungen werden in die 8. EU-Richtlinie gesetzt. Sie wurde auch als "EURO-SOX" gehandelt - eine europäische Variante des Sarbanes-Oxley Act. Diese Diskussion wurde bei einem im Oktober 2007 stattgefundenen Kongress in Köln dahingehend beantwortet, dass aufgrund des übermäßigen bürokratischen Aufwands und auch aufgrund der bestehenden Unterschiede der europäischen zu den amerikanischen Unternehmen die EU dem US-amerikanischen Modell des Sarbanes-Oxley Act nicht folgen wird. Es soll in der Gestaltungsfreiheit der Unternehmen liegen, für angemessene interne Kontrollen und insbesondere für eine starke interne Revision zu sorgen. [IIR]²².

2.2.8 Standard ON 49000

An der Erstellung dieser ON-Regeln waren namhafte Unternehmen und Organisationen aus mehreren Wirtschaftszweigen, Wissenschaftler und

²² vgl. http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20071126_OT50083&woher, Digitale Pressemappe vom Deutschen Institut für Interne Revision vom 26.11.2007 11:17, Download 29.11.2007

Beratungsunternehmen aus Österreich, der Schweiz und Deutschland beteiligt. Zielsetzung des Regelwerks ist, einen übergeordneten, offenen und umfassenden Rahmen für das Risikomanagement von Organisationen und Systemen zu schaffen. [ÖNORM]²³.

Die ON 49000 wurde 2004 vom Österreichischen Normungsinstitut veröffentlicht und besteht aus mehreren Teilen [ÖNORM]²⁴, die aufeinander aufsetzen. Das folgende Bild soll die Abhängigkeiten dieser Teile aufzeigen:

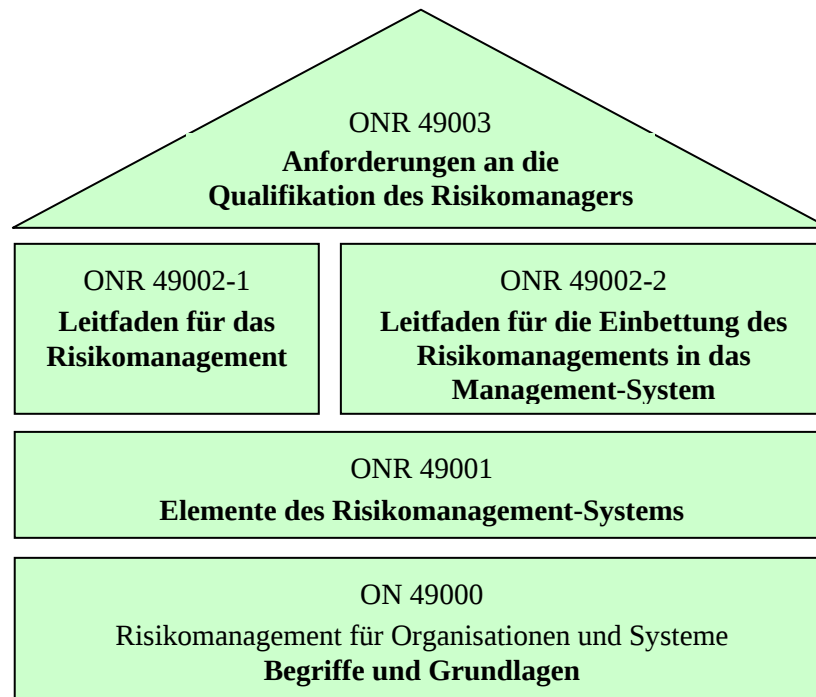


Abbildung 4: Aufbau der ON 49000 [ÖNORM]²⁵

Ziele der ON 49000 sind:

- Schaffung eines übergeordneten, allgemeinen Rahmens für Risikomanagement, der individuell anpassbar ist
- Integration bereits vorhandener Bestrebungen in ein einheitliches Modell
- Darstellung der Schnittstellen zu anderen Führungsinstrumenten und Messmethoden
- Unterstützung bei der Umsetzung von Risikomanagement in Organisationen und Systemen
- Möglichkeit der externen Begutachtung und Anerkennung des Risikomanagement-Systems
- Grundlage für Ausbildung und Zertifizierung von Risikomanagern

²³ vgl. <http://www.on-norm.at/publish/1746.html>, Österreichisches Normungsinstitut, Download 27.1.2008

²⁴ vgl. <http://www.on-norm.at/publish/2931.html>, Österreichisches Normungsinstitut, Download 27.1.2008

²⁵ vgl. Österreichisches Normungsinstitut, ON 49000, Jänner 2004

2.3 Risikogrundsätze eines Unternehmens

Grundlage für eine effektive und effiziente Durchführung von Risikomanagement ist zunächst eine einheitliche Sichtweise, was unter Risiko im Unternehmen selbst zu verstehen ist. Grundsätzliche Themenstellungen sind bereits im Vorfeld zu klären:

- **Risikomanagement ist Aufgabe aller Mitarbeiter**
Das Know-how über das Unternehmen und dessen Umfeld muss gebündelt werden und (nutzbringend) in ein RM-System eingebunden werden – das bedeutet, dass möglichst alle Mitarbeiter bei Risikomanagement eingebunden sein sollten.
- **Nur erkannte Risiken können gesteuert werden**
Risikoidentifikation soll laufend erfolgen und daher in die Arbeitsabläufe integriert werden – dies fördert das Verantwortungsgefühl und reduziert zugleich den Aufwand für die Umsetzung von Risikomanagement.
- **Das Gefährdungspotenzial ist das Maß aller Dinge**
Um eine effiziente Risikosteuerung zu ermöglichen, muss eine systematische Bewertung der identifizierten Risiken durchgeführt werden. Die Bewertung sollte über Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Schadenshöhe erfolgen.
- **Das Unternehmen steuert die Risiken und nicht umgekehrt**
Nicht alle Risiken sind vermeidbar – manchmal muss ein Unternehmen bewusst ein Risiko eingehen, um eine Chance wahrnehmen zu können. Bewusst bedeutet, dass mit dem Risiko agiert wird!
- **Keine Angst vor Offenheit**
Festgestellte Risiken müssen vollständig kommuniziert werden. Es geht nicht darum, einen Schuldigen zu finden, sondern Risiken zu erkennen, die das Unternehmen gefährden. Es bedeutet auch, dass Risiken nicht mit Fehlverhalten oder Versäumnissen gleichzusetzen sind.
- **Nachweise sind erforderlich**
Nur durch gute Dokumentation kann ein Risiko laufend und effizient verfolgt werden, nur aus dokumentierten Ergebnissen kann für die Zukunft aus eingetretenen Ereignissen auch gelernt werden – sowohl im positiven als auch im negativen Sinn.
- **Ständige Verbesserung des Risikomanagements**
Risikomanagement wird nicht nur einmal aufgesetzt und dann läuft es ohne Veränderung immer weiter. Es muss laufend an die aktuellen Anforderungen angepasst werden. Und auch die Mitarbeiter sind aufgefordert, mitzuarbeiten und Ideen einzubringen.

2.4 Betroffene Geschäftsbereiche

Das Risikomanagement-System bezieht sich sowohl auf die gesamte Wertschöpfungskette (Leistungsbereiche) als auch auf die unterstützenden Bereiche (Personal, Controlling, Einkauf, ...). Somit sollten auch alle beteiligten Bereiche Risikomanagement durchführen.

Die folgende Aufstellung, welche Bereiche welche Risiken betrachten, überwachen und Gegenmaßnahmen vorsehen müssen, ist beispielhaft und daher nicht als vollständig zu betrachten:

Personal	Personal-Auswahl, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Personalplanung, Unternehmensentwicklung, Umstrukturierungen, Unternehmenskommunikation, Fluktuation, Arbeitgeber-Attraktivität, Führungskräfte, Personalausfälle
Vertrieb	Markt, Angebote, Kunden, Marketing, Verträge, Leistungs-Qualität, Risiken bei Nichterhalt eines Auftrags, Haftung
Beschaffung/Logistik	Lieferanten, Partner, Dienstleister, Markt, Recht, Verträge, Ausschreibungen, Produkt-Qualität, Lager
kaufmännischer Bereich	Investitionen, Finanzierung, Rechnungslegung, Forderungen, Verwaltung, Instandhaltung, Beteiligungen, Bonität
Informations-technologie (IT)	Basis-Infrastruktur, Netzwerk, Hardware, Software, Daten, IT-Security, Schnittstellen, Technologiewechsel, Innovationen
Leistungsbereiche	Produkte, Fertigung, Verfahren, Versand, Qualitätssicherung, Basis-Infrastruktur, Forschung und Entwicklung, Projekte, Umweltschutz, Ausfälle, Sicherheit
Unternehmensleitung	Unternehmensstrategien, Ziele, Innovationen, neue Geschäftsfelder, Kernkompetenzen, Betriebsklima, Unternehmenszusammenschlüsse, Unternehmens-sicherheit gesetzliche und politische Rahmenbedingungen, Naturgewalten, Konjunktur, positive Rating-Einstufung

Abbildung 5: Bereichsbezogene Risikobetrachtung

2.5 Strategien und Ziele als Risiko

Da Risiken als Zustände und Entwicklungen, welche die Erreichung der Unternehmensziele gefährden können, definiert werden können, bilden somit unternehmenspolitische Zielsetzungen und Strategien auch die Basis für ein systematisches Risikomanagement-System. Im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung soll über die Wahrung der Existenz des Unternehmens hinaus

eine optimale Balance zwischen den Chancen und den Risiken gefunden und so der Unternehmenswert gesteigert werden [Dangl]²⁶. Es liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung, die Ziele und die strategischen Unternehmenskonzepte vorzugeben. Anschließend müssen jene Erfolgsfaktoren bestimmt werden, die zur Zielerreichung beitragen sollen. Die Kommunikation an die Mitarbeiter muss so zeitnah wie möglich passieren und systematisch vorgenommen werden.

Ein weiterer wesentlicher Faktor sind die Kernkompetenzen eines Unternehmens - das sind Fähigkeiten, die Mitbewerber am Markt nicht haben bzw. auch nicht so leicht aufbauen können und stellen eine Steigerung des Unternehmenswerts dar. Um diese Kernkompetenzen wahren zu können, müssen auch eventuelle Bedrohungen in das Risikomanagement aufgenommen werden. Risiken auf Kernkompetenzen können nicht auf andere übertragen werden und müssen daher vom Unternehmen selbst getragen werden. [Dangl]²⁷

Ein Unternehmen setzt seine vorhandenen und potenziellen Stärken ein, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerecht zu begegnen. Diese Stärken sind Erfolgspotenziale, die sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens befinden und sich aus den strategischen Erfolgsfaktoren zusammensetzen, welche wiederum den Erfolg des Unternehmens beeinflussen [Basel II]²⁸:

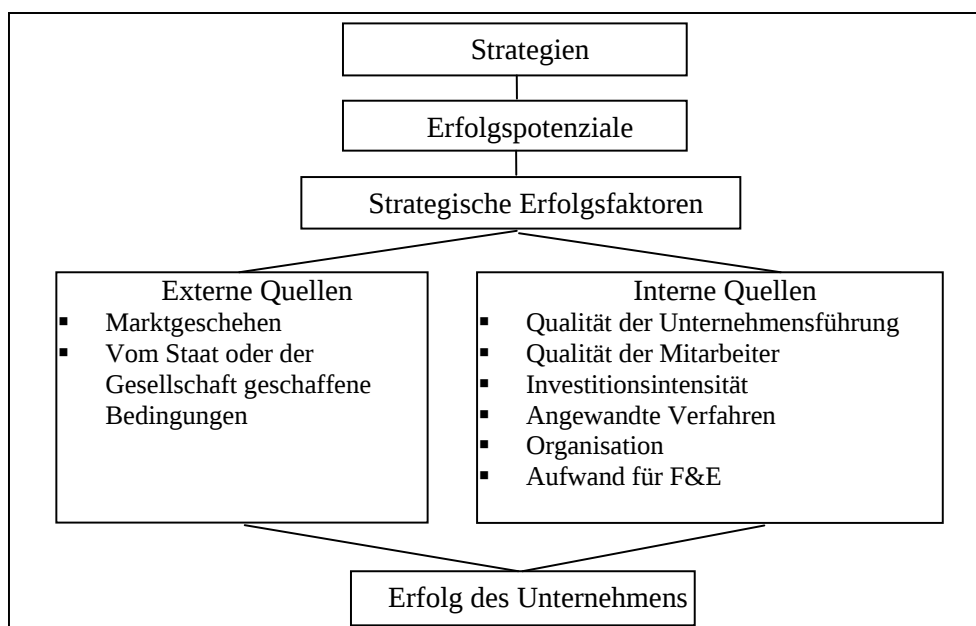


Abbildung 6: Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg [Basel II]²⁹

Während Strategien langfristige Entscheidungen mit Grundsatzcharakter sind, sind Ziele dafür da, um den angestrebten zukünftigen Zustand zu erreichen. Ziele müssen quantifizierbar und konkret sein – nur so können sie auch gemessen werden. Das bedeutet aber auch, dass Zielinhalt (Art und Richtung) und Zielausmaß (Quantität und Erfüllungsgrad) eindeutig sein müssen [Basel II]³⁰.

²⁶ vgl. Risikomanagement im Kontext wertorientierter und strategischer Unternehmensführung, S. 4

²⁷ vgl. Risikomanagement im Kontext wertorientierter und strategischer Unternehmensführung, S. 8

²⁸ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 24

²⁹ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 25

³⁰ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 28f

Der Erfolg des Unternehmens wird mit Hilfe des Analyserasters von Porter an fünf Wettbewerbskräften gemessen: Bedrohung durch Substitutionsprodukte, Konkurrenz am eigenen Markt, Konkurrenz durch neu eintretende Unternehmen, Verhandlungsstärke der Abnehmer und Verhandlungsstärke der Lieferanten. Jede dieser Komponenten stellt ein potenzielles Risiko für das Unternehmen dar und muss hinsichtlich ihrer Auswirkung auf das Unternehmensziel untersucht werden. [Dangl]³¹

Aus jedem Unternehmensziel werden Bereichs-Ziele, Abteilungs-Ziele, Team-Ziele bis zum individuellen Mitarbeiter-Ziel herunter gebrochen – diese Ziele haben meist Risikobewältigung als direkten oder indirekten Inhalt: auch Steigerung der Qualitätssicherung oder Vermeidung von Störung im operativen Bereich oder auch geplante Preiserhöhungen haben im Endeffekt mit Risiko und Risikomanagement zu tun.

2.6 Information Risk Management

Die Sicherheit der Informationen in einem Unternehmen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Informationen zu Partnern, Produkten, Kunden und Prozessen müssen geschützt werden und unterliegen daher ebenso dem allgemeinen Risikomanagement. Oft wird Information Risk Management mit IT-Security in einen Topf geworfen. Auf technischer Ebene kann sehr viel zur Sicherheit von Informationen gemacht werden, es ist allerdings nur die Basis für weitere Schritte. In der folgenden Grafik wird der Unterschied zwischen IT-Security und Information Risk Management dargestellt:

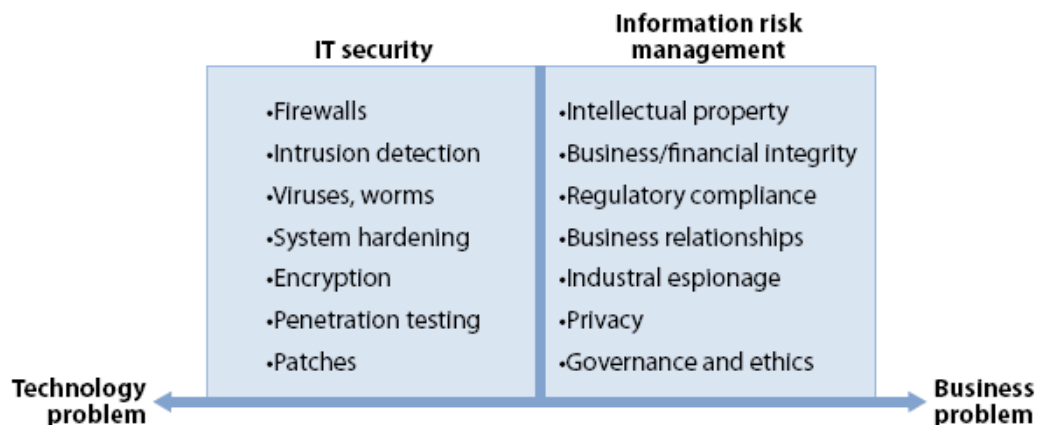


Abbildung 7: IT-Security versus Information Risk Management [Forr]³²

Information Risk Management untergliedert sich grob in folgende Teile:

- Verfügbarkeit der Informationen

Informationen sind notwendig für das "daily business" eines Unternehmens. Sind Informationen nicht verfügbar, können sich

³¹ vgl. Risikomanagement im Kontext wertorientierter und strategischer Unternehmensführung, S. 10

³² vgl. Forrester Research, From IT-Security to Information Risk Management, M. Rasmussen, S. 2

Geschäfte verzögern oder überhaupt platzen, oder aufgrund fehlender Informationen falsche Entscheidungen getroffen werden - es hat somit unmittelbare Auswirkungen auf den Geschäftserfolg des Unternehmens. Die für das Unternehmen notwendigen Informationen müssen daher als wichtig eingestuft und dementsprechend verfügbar gemacht werden. Sind die Informationen elektronisch gespeichert, ist Hochverfügbarkeit oder zumindest Sicherungen der Daten notwendig. Sind die Informationen auf Papier, müssen sie entsprechend sicher (z.B. Brandschutz) - aber doch verfügbar aufbewahrt werden.

- Vertraulichkeit der Informationen

Vertraulichkeit ist am schwierigsten zu erfüllen, da an der Information selbst nicht erkennbar ist, ob sie vertraulich behandelt wurde oder nicht. Vertraulichkeitsverlust kann aber schwerwiegende Folgen haben - Informationen, die vorzeitig veröffentlicht werden oder z.B. in die Hände von Konkurrenten fallen, können sich geschäftsschädigend auswirken. Es muss daher gewährleistet werden, dass nur befugte Personen Zugang zu den Informationen haben - die Befugnisse innerhalb des Unternehmens sind im Vorfeld genau zu definieren und die Zugriffsrechte bereits präventiv einzugrenzen. Ein wesentlicher Faktor ist auch die richtige Klassifizierung von Informationen in zu definierende Vertraulichkeitsstufen - z.B. geheim/vertraulich/intern. Vorhandene Zugriffsprotokolle können erst im Nachhinein ausgewertet werden - der Schaden kann hier aber schon entstanden sein.

- Integrität der Informationen

Es muss gewährleistet werden, dass Informationen von unbefugten Personen oder Systemen nicht verfälscht werden können. Der Inhalt und die Konsistenz der Information muss korrekt bleiben.

Bei Information Risk Management ist wesentlich, dass sich alle Mitarbeiter im Unternehmen der Bedeutung der Informationen bewusst sind, denn das größte Risiko sind hier die Mitarbeiter selbst. Durch bewusste oder unbewusste Handlungen von Mitarbeitern kann hier großer Schaden entstehen. Bewussten Handlungen kann man schwer entgegentreten, sofern der Mitarbeiter nicht schon einschlägig bekannt ist. Unbewusste Fehlhandlungen können nur durch eine gute Aufklärung in Bezug auf die Wichtigkeit von firmeninternen Informationen verhindert werden.

3 Umsetzung von Risikomanagement

Der Risikomanagement-Prozess umfasst alle notwendigen Handlungen, die einen systematischen Umgang mit Risiken erfordern - er ist nicht isoliert zu betrachten, sondern in Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsprozesse einzubetten [Basel II]³³. Daten, die vom Risikomanagement benötigt werden, sind meist schon im Unternehmen vorhanden, müssen aber noch für Risikomanagement nutzbar gemacht werden.

Ein modernes Risikomanagement-System ist ein zentrales System, das funktions- und bereichsübergreifend die einzelnen Risiken identifiziert, bewertet, überwacht und Maßnahmen zur Minimierung eines möglichen Schadens ableitet. Um eine wertorientierte Steuerung durchführen zu können, muss das Risiko-Controlling in der gesamten Organisation verankert sein. Alle relevanten Prozesse eines Unternehmens sollten Schnittstellen zum Risikomanagement-Prozess haben, um damit die Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung, Risikoüberwachung und Maßnahmensteuerung für die einzelnen Bereiche abdecken zu können.

Alle identifizierten Risiken werden in einem Risiko-Inventar eingetragen und kategorisiert. Dieses Risiko-Inventar muss so aktuell wie möglich gehalten werden - was bedeutet, dass die Risiken in regelmäßigen Abständen überprüft, bewertet und aktualisiert werden müssen. Existieren Risiken, die dem Unternehmen sehr großen Schaden bringen können, muss die Risikoüberwachung und die Maßnahmensteuerung weiter oben in der Risikoorganisation angesiedelt werden - je größer das Risiko, desto höher oben. Ebenso können aggregierte Risiken in diesen Bereich fallen, auch wenn die Einzelrisiken selbst nicht so gefährlich erscheinen. Ungefähr 15 bis 20 dieser Risiken werden zu den "Top Risks" des Unternehmens zusammengefasst und regelmäßig mit der Unternehmensleitung besprochen.

Im Risiko-Handbuch eines Unternehmens (oder die Zusammenfassung von Richtlinien zu Risikomanagement) sollten alle wesentlichen Punkte zum Thema Risikomanagement enthalten sein. Eine Mustervorlage [Haufe]³⁴ für Inhalt und Gliederung eines Risiko-Handbuchs teilt in folgende Bestandteile ein:

1. Vision und Ziele des Risikomanagement-Systems
2. Risikopolitische Grundsätze: Einstellung zum Risiko, Risikotragfähigkeit etc.
3. Grundsätze für Risikoerkennung und Risikoanalyse sowie Risikokommunikation
4. Begriffsdefinitionen
5. Risikostruktur sowie Risikofaktoren und -kategorien
6. Definition der Aufbauorganisation, beispielsweise eines institutionalisierten Risikomanagement-Bereichs
7. Dokumentation von Risikoverantwortlichen und -Maßnahmen
8. Definition der Methoden und Instrumente

³³ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 34

³⁴ vgl. HaufeIndex 1519579

9. Definition des Risikomanagement-Prozesses
 - a. Risikoidentifikation
 - b. Risikobewertung
 - c. Risikoaggregation
 - d. Risikosteuerung und -überwachung
10. IT-Konzept für das Risikomanagement-System (RMS)
11. Zusammenstellung der wesentlichen integrierten Kontrollen sowie der Aufgaben der internen Revision
12. Geltungsbereich, Inkraftsetzung.

3.1 Risikoanalyse

Die Risikoanalyse ist der schwierigste Teil des Risikomanagement-Prozesses - es müssen potentielle Risiken erkannt und behandelt werden. Ziel der Risiko-Analyse ist die Erstellung von Risikokatalogen. Es sollen möglichst alle Risikoquellen, Störpotenziale und Schadensursachen erfasst werden. Inhalt eines Risikokatalogs sind:

- Informationen zu den einzelnen Risiken auf operativer Ebene,
- Bewertung der Risiken,
- Aggregation von Risiken,
- Maßnahmen und quantitative/qualitative Beurteilung,
- Priorisierung der Maßnahmen.

Auf strategischer Ebene wird durch weitere Aggregation dieser Risikokataloge zu einem Risikoinventar die Gesamtrisikoposition des Unternehmens abgeleitet, das die aggregierten Risiken beschreibt und das für strategische Entscheidungen herangezogen werden kann. [Dangl]³⁵

3.1.1 Risiko-Identifikation

Es ist sehr wesentlich, einen kontinuierlichen Risikomanagement-Prozess in die bestehenden Unternehmensprozesse zu integrieren. Die Informationsbeschaffung ist hierbei der Angelpunkt des Risikomanagement-Prozesses - da sie aber auch die Schlüsselfunktion darstellt, ist dieser Prozessschritt die Basis für alle nachgelagerten Phasen des Risikomanagements. Diese Basis muss im Unternehmen auf eine systematische, prozessorientierte Weise erstellt werden.

Die Identifikation und Dokumentation der Risiken ist eine ständige Aufgabe aller Mitarbeiter des Unternehmens. Der Risikomanagement-Experte muss die Risiko-Identifikation in seinem Verantwortungsbereich so gestalten, dass alle relevanten, erkannten Risiken so schnell wie möglich an ihn gemeldet werden („Bring-Schuld“ der Mitarbeiter) - dementsprechend sensibilisiert und motiviert müssen die Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich sein. Hier spielt die Risikokultur des Unternehmens eine wesentliche Rolle.

Risiko-Identifikation soll aber nicht nur durch die verantwortlichen Mitarbeiter alleine passieren, es soll auch der Risikomanagement-Experte in Einzelgesprächen aber ebenso

³⁵ vgl. Risikomanagement im Kontext wertorientierter und strategischer Unternehmensführung, S. 11

in Meetings gemeinsam mit den verantwortlichen Mitarbeitern Risiken identifizieren – das heißt, auch der Risikomanagement-Experte muss aktiv seine Rolle übernehmen.

Wichtig ist, dass neben den Risiken des eigenen Verantwortungsbereichs auch jene Gefährdungen identifiziert werden können, die abteilungs- bzw. bereichsübergreifend sind, somit also den unternehmensweiten Verantwortungsbereich betreffen. Hier muss der Risikomanagement-Experte mit hierarchisch übergeordneten Mitarbeitern zusammenarbeiten.

Folgende Anforderungen werden an die Risikoidentifikation gestellt [Basel II]³⁶:

- Aktualität:
je früher ein Risiko erkannt wird, desto früher können Maßnahmen dagegen ergriffen werden
- Vollständigkeit:
möglichst alle Risiken (bereits bestehende und auch zukünftige) sollen aufgezeigt werden
- Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeiter :
um sinnvoll Risikomanagement betreiben zu können
- Risikobereitschaft:
wer risikobereit ist, kann Risiken auch wahrnehmen
- Wirtschaftlichkeit:
zuviel, aber auch zuwenig Sicherheit kostet Geld - es muss eine entsprechende Kosten-Nutzen-Rechnung aufgestellt werden.

Bei der Identifikation von Risiken gibt es einige Analysemethoden, die angewendet werden können. Bei diesen wird nach externen und internen Risiken unterschieden [Basel II]³⁷. Bei externen Risiken sind die folgenden Analysen möglich:

- Umweltanalyse,
- Marktanalyse,
- Konkurrentenanalyse,
- Branchenanalyse.

Bei internen Risiken können beispielsweise folgende Analysemethoden angewendet werden:

- Potenzialanalyse,
- SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen-, Chancen/Risiken-Analyse)
- Lückenanalyse,
- Portfolioanalyse,
- Kennzahlenanalyse.

Instrumente zur Risikoidentifikation sind beispielsweise:

³⁶ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 43f

³⁷ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 57ff

- **Checklisten**
Checklisten sollten so aufgebaut sein, dass sie durch die Abfolge von Fragen, die sie enthält, gezielt auf eine Identifikation von Fehlentwicklungen hinführt. Checklisten sind allgemein üblich und leicht herstellbar. Es können zusätzlich auch Bewertungskriterien festgelegt werden, durch die eine höhere oder niedrigere Gewichtung der einzelnen Punkte möglich ist.
- **Entscheidungsbaumanalysen**
Durch schrittweises Zerlegen einer komplexen Entscheidung, die mehrere Lösungsansätze zeigt, in seine einzelnen Elemente kann eine Analyse der einzelnen Lösungen durchgeführt werden. Die Ereignis- bzw. Entscheidungsknoten werden durch Kanten verbunden, bei denen auch eine Gewichtung durch die Angabe der Eintrittswahrscheinlichkeit erfolgen kann.
- **Brainstorming/-writing**
Bei Brainstorming werden in kleineren Gruppen zu einer bestimmten Frage Ideen aufgeschrieben und weiterentwickelt. Wichtig ist, dass bei der Aktion selbst keine Bewertung der einzelnen Ideen durchgeführt wird, sondern der Kreativität freien Lauf gelassen wird. Oft werden erst durch das Weiterspinnen von wertlos scheinenden Ideen Lösungen gefunden. Während bei Brainstorming eine offene Runde besteht, werden bei Brainwriting innerhalb von 5 Minuten von jedem der 6 Teilnehmer jeweils 3 Ideen aufgeschrieben, die dann der jeweils nächste Teilnehmer in der nächsten 5-Minuten-Runde weiterentwickelt – solange, bis alle Teilnehmer die Ideen der anderen bearbeitet haben (auch Methode 635 genannt).
- **Gefährdungs- und Systemsicherheitsanalyse**
Hier werden Gefährdungen und deren Ursachen bei der Erstellung und Nutzung eines Systems dokumentiert, die Wahrscheinlichkeit des Eintritts einer Gefährdung geschätzt und die Maßnahmen zur Risikominimierung festgelegt. Diese Analyse wird für jedes als sicherheitskritisch eingestuftes Systemelement durchgeführt.
- **Störfallablaufanalyse**
Im Gegensatz zur Fehlerbaumanalyse werden hier alle unerwünschten Ereignisse gesucht, die eine gemeinsame Störungsursache haben - das bedeutet, dass die Folgeereignisse untersucht werden.
- **Analyseraster von Porter**
Bei der Analyse einer möglichen Bedrohung der Kernkompetenzen werden folgende fünf Wettbewerbskräfte bewertet: Bedrohung durch Substitutionsprodukte, Konkurrenz am eigenen Markt, Konkurrenz durch neu eintretende Unternehmen, Verhandlungsstärke der Abnehmer und Verhandlungsstärke der Lieferanten. Untersucht werden mögliche Gegenstrategien.

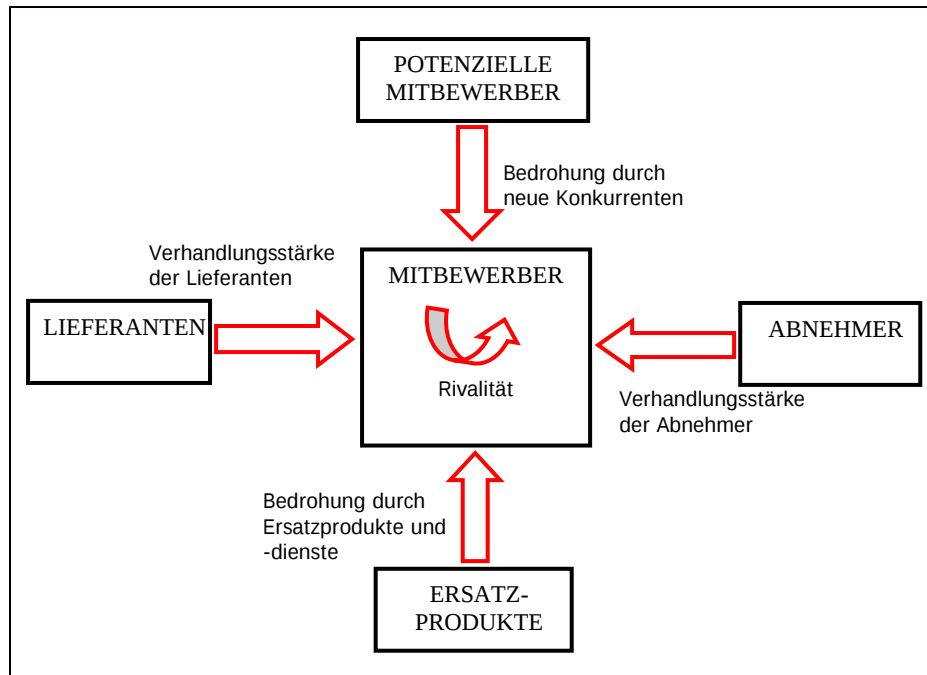


Abbildung 8: Fünf-Kräfte-Modell nach Michael Eugene Porter [Porter]³⁸

3.1.2 Risikoindikatoren

Risikoindikatoren sind messbare Größen, die entweder die erhöhte Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts anzeigen - hier spricht man dann von Frühindikatoren - oder den Eintritt des Risikos anzeigen - hier spricht man dann von Schadensindikatoren. Bereits bei der Risikoanalyse sollten die Risikoindikatoren erkannt und definiert werden. Wesentlich ist die Auswahl des richtigen Risikoindikators - dies kann ausschlaggebend für den Erfolg der Arbeit sein. Es werden beispielsweise im Projektmanagement als einfache Risikoindikatoren die Meilensteintrendanalyse und die Kostentrendanalyse verwendet.

Die Risikoindikatoren werden für die Risikosteuerung und -überwachung benötigt. Die Abweichungen der Risikoindikatoren werden regelmäßig überwacht und dokumentiert. Bewegt sich der Risikoindikator in die falsche Richtung, können Maßnahmen vorbereitet oder sofort eingeleitet werden - je nach Höhe der Abweichung.

3.1.3 Risiko-Kategorisierung

Die Risikokategorisierung ist durch die Vielfalt der Risiko-Situationen in den verschiedenen Arten von Unternehmen sehr schwierig. Es gibt keine allgemein gültigen Risikokategorien - alleine schon die Definitionen der verschiedenen Branchen zu einer

³⁸ vgl. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Michael E. Porter, S. 4, Figure 1-1. Forces Driving Industry Competition

Risikoart ist so verschieden, dass ein allgemeines Verständnis nicht möglich ist. Daher muss auch hier von der Unternehmensleitung festgelegt werden, wie die relevanten Risikofaktoren und -kategorien für das jeweilige Unternehmen definiert werden.

Diese Risikokategorien werden für die systematische Vorgehensweise zur vollständigen Risikoerfassung definiert. Die Risikokategorien sind Beobachtungsbereiche, aus denen Risiken für das Unternehmen erwachsen können, wobei hier immer zwischen externen und internen Unternehmensrisiken unterschieden werden kann. Wesentlich für die Gestaltung einer guten Unternehmensplanung, -kontrolle- und -steuerung ist die Kenntnis über die Risiken der einzelnen Risikokategorien.

Ein allgemeines, sehr abstrakt gehaltenes Risiko-Profil - wie in der folgenden Abbildung dargestellt - kann unternehmensindividuell angepasst werden:

Politische, rechtliche, gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Risiken	Strategische Risiken	Leistungs- wirtschaftliche Risiken	Risiken des Managements und der Organisationsstruktur	Finanzielle Risiken
Politische Rahmenbedingungen	Kernkompetenzen	Geschäftsprozesse	Organisationsrisiken	Währungsschwankungen
Gesellschaftliche Trends	Risiken neuer Geschäftsfelder	Beschaffungsrisiken	Motivations-, Koordinationsrisiken	Handelsrisiken
Gesetzliche Grundlagen	Innovationen	Logistik, Lagerhaltung	Führungsstil	Bonitätsrisiko
Umweltschutz	Technologiesprünge	Produktionsrisiken, Haftungsfragen	Risikokultur	Beteiligungen
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Kraftwerke/Netze	Technische Risiken	Entlohnungssysteme	Immobilien
Haftungsrisiken	Investitionsrisiko	Absatzrisiken, Mengenrisiken	Personalausfälle, Streiks	Zinsrisiko
Naturgewalten	Konkurrenz, Markteintritte	Service, Kundendienst	Risiken aus Umstrukturierung, Unbundling	Kapitalstrukturrisiken
	Wechselverhalten der Kunden	Preisrisiken im Handel	Risiken aus Corporate Governance	
	Substitutionsprodukte	Datensicherheit	Organisationsprozesse und Kompetenzen	
		Prognoserisiken (Volumen, Wetter, Preis)		
		Methodenrisiko		
		Risiken aus Single-Sourcing		

Abbildung 9: Generisches Risikoprofil zur Risikoidentifikation [Dangl] ³⁹

³⁹ vgl. Risikomanagement im Kontext wertorientierter und strategischer Unternehmensführung, S. 10

Es ist essentiell, die Qualität der Risikoidentifikation in einem Unternehmen dahingehend zu steigern, dass man ebenfalls bereits im Vorhinein Risikofelder definiert und somit bereits zielgerichtet Risikofaktoren erfasst. Folgende Risikostruktur ist in einem Unternehmen möglich [Basel II]⁴⁰:

- Strategische Risiken
liegen unter anderem bei Unternehmensführung, Mitarbeitern, Organisation, Informationsmanagement, Produkt-Portfolio.
- Markt- und Wettbewerbsrisiken
durch Marktänderungen wie Konjunkturschwankungen, Wettbewerbsänderungen, Technologieänderungen und Änderung der Kundenwünsche.
- Finanzrisiken
betreffen Liquidität, Bonität, Wertverfall, Währungs- und Zinsschwankungen, Wertschwankungen (z.B. von Wertpapieren).
- Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken
bei Geschäften mit unsicheren Staaten, aus neuen Gesetzen oder Gesetzesänderungen, bei Änderung des Kaufverhaltens (zum Beispiel bei Freizeit) oder Änderung der Arbeitszeit.
- Risiken aus Corporate Governance
gehen zurück auf den Führungsstil, das Betriebsklima, den Entlohnungssektor, auf den Bereich der Mitarbeitermotivation, auf den Bereich der Information und Kommunikation, und generell auf die Organisationsstruktur des Unternehmens.
- Leistungsrisiken
betreffen den Ausfall von Maschinen, Fehlern im Einkauf oder in der Logistik, und ähnliches. Hier empfiehlt sich, die Wertschöpfungskette im Unternehmen genau darzustellen, um daraus Risiken identifizieren zu können.
- Sonstige Risiken
betreffen Leistungen, die nicht unmittelbar in der Wertschöpfungskette liegen, wie Bereiche der Personalabteilung oder der unterstützenden EDV-Abteilung. Hier können aber auch Katastrophen, Umweltschäden oder Schäden aus Veruntreuung dazugezählt werden.

⁴⁰ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 47ff

Eine Übersicht über das Gesamtrisiko kann mittels eines Gesamtrisiko­profils gegeben werden, hier ein Beispiel:

G e s a m t r i s i k o p r o f i l	
<i>Risikokategorie</i>	<i>Anteil am Gesamtrisiko</i>
Strategische Risiken	6%
Markt- und Wettbewerbsrisiken	16%
Finanzrisiken	4%
Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken	6%
Risiken aus Corporate Governance	7%
Leistungsrisiken	45%
Sonstige Risiken	16%

Abbildung 10: Gesamtrisiko­profil

3.1.4 Risiko-Bewertung

Mit der Bewertung von Risiken wird grundsätzlich das Ziel verfolgt, Gefährdungspotenziale aufzuzeigen. Es sollen aber Prioritäten zur Risikobewältigung festgelegt werden können.

Wesentlich für diese Phase ist, dass nur jene Risiken bewertet werden, die sich auf das Unternehmensziel auswirken. Die Risikotreiber müssen ermittelt werden - das sind jene Faktoren, die auf das Wirksamwerden des Risikos Einfluss haben. Am Besten ist es, wenn die wesentlichen Risiken für einen vorgegebenen Bewertungszeitraum hochgerechnet und bewertet werden (beispielsweise für einen Bewertungszeitraum von einem Jahr) - nur dann ist es möglich, die Risiken und ihre Auswirkungen zu vergleichen. Ab gewissen Schwellen oder Risikoklassen, die von der Unternehmensleitung definiert werden können, müssen Informationen über Risiken weitergegeben werden bzw. darf die Steuerung der Risiken nur über übergeordnete Stellen laufen.

Bei der Risikobewertung wird zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden. Die Bewertung soll im Unternehmen einheitlich gestaltet sein, damit eine Vergleichbarkeit über Geschäftsbereiche hinweg möglich ist.

Sofern quantitative Bewertungen möglich sind - dies geschieht durch Eingabe von einzelnen numerischen Werten für die Wahrscheinlichkeit und für die Auswirkung, sollte dieser der Vorzug gegeben werden. Viele Menschen haben vor allem bei der Berechnung eines möglichen Verlusts Schwierigkeiten, speziell bei "weichen" Faktoren (nicht objektiv quantifizierbar) - beispielsweise wenn es um eine Berechnung eines Imageschadens oder um eine Berechnung der Mitarbeiterunzufriedenheit geht. Bei "harten" Faktoren (objektiv quantifizierbar) ist dies einfacher, da beispielsweise Vereinbarungen, Kosten oder Qualität berechenbar sind.

Qualitative Bewertungen werden dort durchgeführt, wo eine quantitative Bewertung schwer oder gar nicht möglich ist. Dabei werden die Einzelrisiken auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und ihre Auswirkung auf der Basis des vorgegebenen Bewertungszeitraums geschätzt und somit eine qualitative Risiko-Priorisierung ermittelt.

Die einfachste Methode für eine erste grobe Bewertung ist das 4-Felder-Schema:

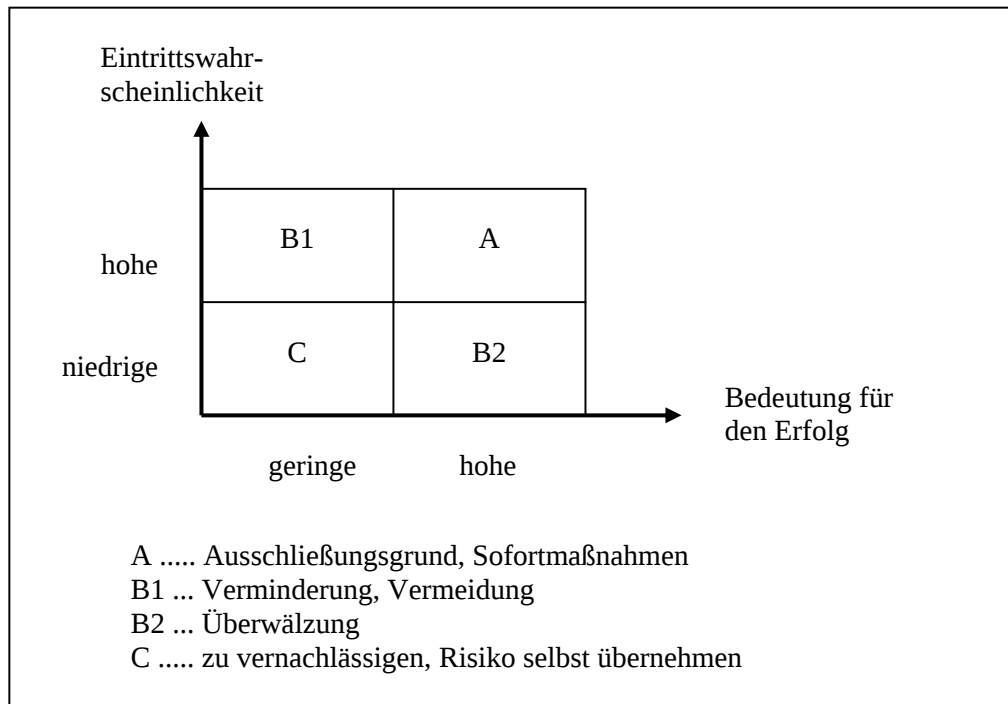


Abbildung 11: 4-Felder-Schema

Risiken werden hinsichtlich voraussichtlicher Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Für die Bewertung der identifizierten Risiken sind folgende Methoden möglich:

1. Bewertung nach der Bruttomethode
 Bereits etablierte Maßnahmen zur Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der Schadenshöhe werden nicht berücksichtigt. Mit dieser Methode wird das Ziel verfolgt, das gesamte Gefährdungspotenzial aufzuzeigen – ohne dass aufgrund einer Überschätzung der vorhandenen Maßnahmen das Risikopotenzial falsch eingeschätzt werden kann. Abgesehen davon können auch sowohl Effizienz und Effektivität als auch die generelle Notwendigkeit von bestimmten Maßnahmen überdacht werden.
2. Bewertung nach der Nettomethode
 Es werden bereits etablierte Maßnahmen zur Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der Schadenshöhe berücksichtigt. Diese Methode wird dann für die Priorisierung der Risikobewältigungsmaßnahmen verwendet.

Die Schadenshöhe ist der berechnete Erwartungswert bei Eintritt des Schadensfalles, sie wird grundsätzlich quantifiziert (möglichst mittels einer Kalkulation) und in Geldwerten angegeben. Da nicht immer eine Quantifizierung möglich ist, muss aufgrund von qualitativen Kriterien eine Schadensklasse ermittelbar sein. Diese Schadensklassen müssen vom Unternehmen definiert werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit muss vom Unternehmen ebenso nach

Wahrscheinlichkeitsklassen untergliedert werden, das bedeutet, es wird auch hier ein quantitativer Rahmen gesetzt. Beispielsweise für ein Unternehmen mit 800 Mitarbeitern und einem Umsatz von 200 Millionen Euro könnten die Schadens- und Wahrscheinlichkeitsklassen wie folgt definiert werden:

Schadensklasse	qualitativ	quantitativ
1	gering	0,1 – 0,3 Mio Euro
2	mittel	0,3 – 0,7 Mio Euro
3	kritisch	0,7 – 1,5 Mio Euro
4	Sehr kritisch	Über 1,5 Mio Euro

Wahrscheinlichkeitsklasse	qualitativ	quantitativ
1	Sehr gering	> 0% <= 3%
2	gering	> 3% <= 7%
3	mittel	> 7% <= 20%
4	hoch	> 20%

Risikoklassen entstehen durch die Berechnung des Produkts von Eintrittswahrscheinlichkeit und der voraussichtlichen Schadenshöhe. Risikoklassen sind meist nach den Ampelfarben geteilt:

- **Risikoklasse A - Farbe: ROT**
 Sofern diese Risiken vom Unternehmen gewollt und wirtschaftlich sinnvoll sind, erfordern sie zusätzliche und möglichst zeitnahe Maßnahmen zur Risikobewältigung. Diese Risiken werden auch von der obersten Ebene im Unternehmen beobachtet.
- **Risikoklasse B – Farbe: GELB**
 Bei dieser Risikoklasse ist zu prüfen, ob zumindest Vorbereitungen für weitere Maßnahmen zur Risikominimierung zu treffen sind. Diese Vorbereitungen stellen Optionen dar und dienen der Steigerung der unternehmerischen Flexibilität. Die Überwachung dieser Risiken erfolgt über übergeordnete Stellen im Unternehmen.
- **Risikoklasse C – Farbe: GRÜN**
 Risiken dieser Risikoklasse sollten laufend beobachtet werden, damit bei Anzeichen einer Gefährdung sofort Maßnahmen gesetzt werden können. Die Überwachung dieser Risiken obliegt in der Regel den Mitarbeitern selbst oder ab einer definierten Schwelle bereits der nächsten übergeordneten Stelle im Unternehmen..

Anhand der folgenden Grafik sollen diese Risikoklassen aufgrund der oben definierten Schadensklassen und Wahrscheinlichkeiten veranschaulicht werden:

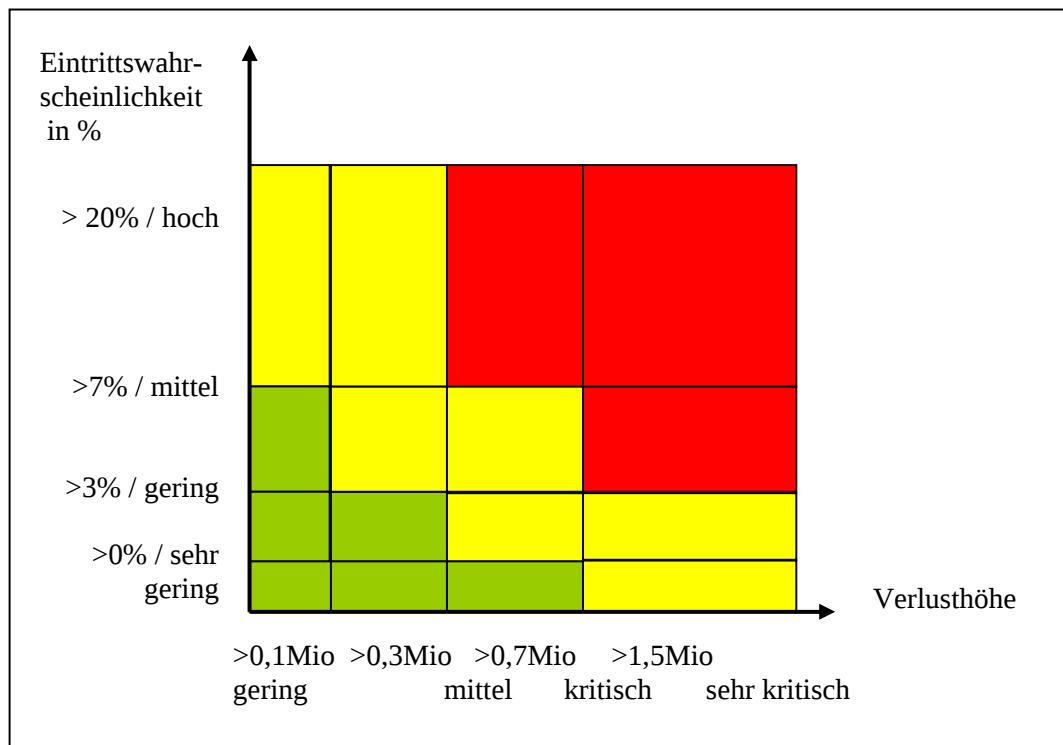


Abbildung 12: Beispiel einer grafische Darstellung der Risikoklassen

3.1.5 Risiko-Aggregation

Ein Ziel der Risiko-Aggregation ist, Risiken mit gleichen Merkmalen zusammen zu fassen und den Gesamtrisiko-Umfang bestimmen zu können. Jedes Risiko scheint unmittelbar in der Unternehmensplanung auf - und zwar als Plangröße in der Plankostenrechnung. Bei Eintreten eines Risikos können geplante Abweichungen vorkommen, beispielsweise n% Absatzschwankung - somit wirken sich die Risiken letztendlich auf das Eigenkapital und somit auch auf den Unternehmenswert aus.

Risiken können sich aber auch gegenseitig aufheben oder vermindern - dies kann auch bereichsübergreifend sein. Wesentlich ist hier, diese Abhängigkeiten zu erkennen und in einer Gesamtsicht darzustellen.

Mittels der Monte Carlo Methode lassen sich Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen Risiken modellieren. Sie basiert auf einer Simulation der Risikoparameter. Über einen Zufallszahlengenerator werden so viele Möglichkeiten simuliert, sodass die Schätzung des Streuungsmaßes der Verteilung möglich ist. Mit den folgenden Schritten wird bei der Monte-Carlo-Methode vorgegangen [risknet]⁴¹:

1. Erzeugung der benötigten Zufallszahlen;
2. Umwandlung dieser Zufallszahlen in die benötigte Verteilung;
3. Durchführung eines Schrittes der Monte-Carlo-Simulation gemäß den gezogenen Zufallszahlen und der dahinter liegenden Verteilung;

⁴¹ vgl. <http://www.risknet.de>, Monte Carlo Simulation , Download 5.12.2007

4. Wiederholung der Schritte 1 bis 3 solange, bis eine stabile Verteilung ableitbar ist;
5. Endauswertung und beispielsweise Berechnung des Value-at-Risk (siehe übernächster Absatz).

Ein Risikomaß ist notwendig, um den Vergleich von Risiken zu ermöglichen. Hier werden folgende Risikomaße vorgestellt:

- Die Höhe des erwarteten Verlusts
Der erwartete Verlust entsteht durch Multiplikation der auf einen vorgegebenen Zeitraum möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit und der maximal möglichen Verlusthöhe. Anhand dieses Risikomaßes können die Risiken auch in der Überwachung priorisiert werden. Vorteil des erwarteten Verlusts als Risikomaß ist, dass die erwarteten Verluste addiert und somit das Gesamtrisiko angegeben werden kann. Nachteil des erwarteten Verlusts als Risikomaß ist, dass es keine Unterscheidung zwischen weniger oft auftretenden, aber relevanten Risiken und oft auftretenden, aber nicht so relevanten Risiken gibt.
- Der Value-at-Risk (VaR)
Der VaR wird als höchster möglicher Verlust definiert, der in einer vorgegebenen Zeitspanne mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird. Für die Berechnung des VaR sind drei Maßangaben notwendig: Eintrittswahrscheinlichkeit, Zeit und Verlusthöhe. Die Zeit ist vorzugeben, da sonst eine Vergleichbarkeit der Risiken nicht möglich ist. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird mit einer mathematischen Größe, dem Quantil der Gesamtverlustverteilung, vorgegeben. Nachteil des VaR als Risikomaß ist, dass verschiedene VaR nicht addiert werden können - er muss immer neu berechnet werden.

3.1.6 Kollaborative Risikoanalyse versus Risikoanalyse durch Einzelpersonen

Die Betrachtung von Risiken durch eine Einzelperson beschränkt sich auf die Erfahrung und auf das allgemeine Wissen über Risiken dieser einen Person. Es gibt auch die Möglichkeit, anhand von Checklisten auf Risiken und deren möglichen Auswirkungen zu stoßen, dies bedingt aber, dass die Formulierungen in den Checklisten allgemein verständlich gehalten sind. In vielen Fällen wird die Betrachtung über eine Einzelperson auch ausreichen, um die wesentlichen Risiken für das zu bewertende Thema zu finden, zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zu setzen.

Bei komplexeren Themen, bei denen die zuständige Einzelperson nicht in allen Belangen das Wissen um mögliche Risiken hat, ist der kollaborative Ansatz zu empfehlen. Bei dieser Methode werden in einem Meeting von den Themen-Zuständigen und allen notwendigen Kern-Mitarbeitern gemeinsam mögliche Risiken identifiziert und bewertet. Diese Methode bedeutet einen erhöhten Aufwand, bringt aber die handelnden Personen dazu, ihr "Silo"-Wissen punktuell einzubringen, aber auch über ihren Silo hinaus wertvolle Beiträge zu liefern. Zu beachten ist, dass Risiken oft erst im Kontext zu anderen Problemen zu erkennen sind, dass verschiedene Risiken mit gleichen

Auswirkungen oft zu einem Risiko zusammengeführt werden können oder dass bei verschiedenen Risiken auch die gleiche Ursache als Störfaktor erkannt werden kann.

Aufgrund der budgetären Größe oder der unternehmenspolitischen Wichtigkeit sollten von der Unternehmensleitung vorgegeben werden, ab wann ein kollaborativer Ansatz unbedingt erforderlich ist. In vielen Unternehmen gibt es Kategorien für Projekte oder Grenzwerte für Angebote und Aufträge - diese Kategorien und Grenzwerte können auch Maßzahl für ein kollaboratives Risikobewertungs-Meeting sein.

3.2 Risikosteuerung

In dieser Phase sollen die relevanten Risiken aktiv gesteuert werden. Beeinflussbar sind die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Höhe des Schadens. Grundsätzlich stehen vier Steuerungsmaßnahmen zur Verfügung:

1. Risiko-Vermeidung,
2. Risiko-Verminderung,
3. Risiko-Übertragung und
4. Risiko-Akzeptanz.

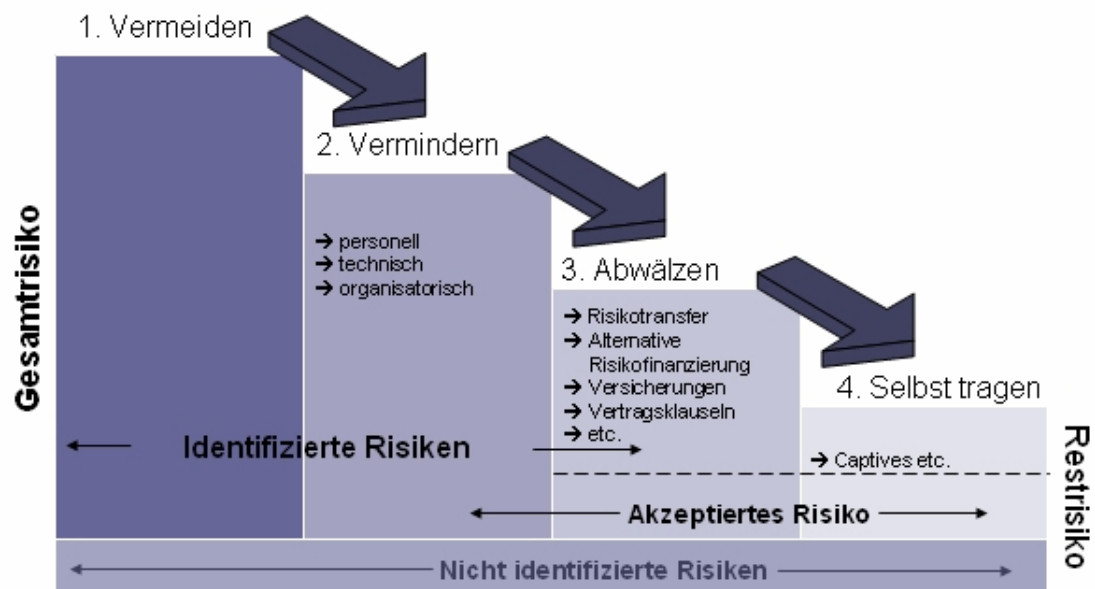


Abbildung 13: Risikomanagement als Grundlage einer wertorientierten Unternehmenssteuerung [risknet]⁴²

In der Abbildung 13 ist zu sehen, dass Teile des Gesamtrisikos identifizierbar sind und somit die vier genannten risikomindernden Steuerungsmaßnahmen angewendet werden können. Ein Teil des erkannten Risikos wird akzeptiert und selbst getragen. All jene Risiken, die vom Unternehmen bewusst selbst getragen werden, und die nicht identifizierbaren Risiken, fallen unter den Begriff Restrisiko.

⁴² vgl. <http://www.risknet.de/Risikotransfer.107.0.html>, Download 7.12.2007

3.2.1 Risiko-Vermeidung

Risiken vermeiden bedeutet auch Chancen verhindern. Generelle Risikovermeidung bedeutet somit, dass das Unternehmen komplett darauf verzichtet, bestimmte Geschäfte oder bestimmte Geschäftstransaktionen überhaupt durchzuführen. Sobald ein Risiko erkannt wird, das die Existenz des Unternehmens gefährdet, passiert der Rückzug und dieses Risiko ist somit nicht mehr vorhanden.

Risikovermeidende Maßnahmen sind beispielsweise Verzicht auf Investitionen, die nicht die Mindestrendite versprechen oder der Verzicht auf "unsichere" Kunden [Basel II]⁴³ - beispielsweise in Krisenländern oder Ländern mit hoher Inflationsrate; oder auch Verzicht auf Geschäftsfelder, die nicht rentabel erscheinen. Zu Risikovermeidung gehört aber auch eine Änderung eines Geschäftsprozesses, beispielsweise die Umstellung auf ein umweltschonenderes Verfahren zur Vermeidung eines Umweltrisikos. Risikovermeidend ist auch, dass bei manchen Internet-Anbietern Kunden spezieller Länder dezidiert ausgeschlossen sind, da die dortige gesetzliche Lage die Risiken bei Geschäften zu sehr erhöht.

Es ist aber auch möglich, eine Risikobegrenzung durchzuführen: Das Unternehmen geht solange das Risiko ein, bis eine festgelegte Verlust-Obergrenze überschritten wird. Danach zieht sich das Unternehmen aus dem Geschäft zur Gänze zurück. Risikobegrenzung wird vor allem bei Börsengeschäften durchgeführt.

3.2.2 Risiko-Verminderung

Risiken vermindern bedeutet, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die Höhe des möglichen Verlusts durch Maßnahmen im technischen oder organisatorischen Bereich verringert werden. Beispiele für Risiken und risikovermindernde Maßnahmen:

- Risiken, die durch menschliches Fehlverhalten entstehen - 4-Augen-Prinzip, Schulungen
- Wechselkursrisiken - vertragliche Festlegung einer krisenfesten Währung
- Kreditrisiken - Vorauszahlungen
- Risiken durch Einsatz von unternehmensfremden Personal - Abschluss von Non-Disclosure Agreements, kein Zugang zu sensiblen Bereichen im Unternehmen
- Risiken durch unbefugte Personen - Einsatz von Eintritts-Hürden und Berechtigungssystemen
- Risiken durch Schadstoffaustritt - dokumentierte Kontrollen
- Produkthaftungsrisiken - Verbessern der Produktentwicklung, Qualitätsmanagement
- Beschaffungsrisiken - Vermeidung von "Single Sourcing"
- Risiken durch Betriebsausfälle - Aufteilung des Betriebs auf mehrere unabhängige Standorte
- Know-how-Abgang durch Fluktuation - Binden der Mitarbeiter durch die Attraktivität des Unternehmens, Rückzahlungspflicht für Ausbildungskosten bei Austritt innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens

⁴³ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 87

Wenn das Unternehmen ein Risiko selbst tragen muss und zum Ausgleich des Risikos aber ein gegenläufiges Geschäft abschließt, spricht man von Risikokompensation. Eine weitere Maßnahme zur Risikokompensation ist beispielsweise die Bildung von Rückstellungen.

3.2.3 Risiko-Übertragung

Eine Risikoübertragung erfolgt in der Regel mit dem Abschluss einer Versicherung. Da aber auch hier gilt: je höher der mögliche Schaden und/oder je höher die Eintrittswahrscheinlichkeit, desto höher die Versicherungsprämie, muss genau abgewogen werden, wie hoch eine Versicherungsprämie maximal sein darf und ab wann das Unternehmen das Risiko selbst tragen sollte. Kleinere Risiken sind im Normalfall leichter versicherbar, die Versicherungen können durch Verträge gleicher Art das eigene Risiko streuen und dadurch günstigere Versicherungsprämien ermöglichen.

Eine andere Variante der Risikoübertragung ist, geeignete Verträge mit Kunden und/oder Lieferanten einzugehen. Beispielsweise könnten Kundenverträge eine durchschnittliche Mindestabnahmemenge über einen genannten Zeitraum enthalten; oder Abschlüsse von Service Level Agreements mit Lieferanten eine Mindestliefermenge pro Zeitraum bedingen.

3.2.4 Risikoakzeptanz - das Risiko selbst tragen

Wenn das Risiko eine Kernkompetenz des Unternehmens bedroht, ist es grundsätzlich vom Unternehmen selbst zu tragen. Es gibt aber auch hier Maßnahmen, um das Risiko zu minimieren, beispielsweise eine Kooperation mit einem oder mehreren anderen Unternehmen einzugehen. Mittels Bildung von Rückstellungen ist es zumindest möglich, eine einmalige Schwankung in der Bilanz zu vermeiden und den Verlust über mehrere Perioden zu verteilen.

Risiken, die das Unternehmen existenziell gefährden, welche sich aber dem Einfluss des Unternehmens entziehen, sollten generell vermieden werden - hier wäre eine Maßnahme beispielsweise der Rückzug aus dem Marktsegment.

Generell gilt folgender allgemeine Grundsatz: Das Risikodeckungspotenzial - also insbesondere das Eigenkapital - eines Unternehmens sollte dem vorhandenen, selbst zu tragenden Risikoumfang entsprechen. [RMInd]⁴⁴

3.2.5 Bewertung korrektiver Maßnahmen

Nach der Evaluierung, welche Risikomaßnahmen vor oder nach Risikoeintritt gesetzt werden könnten, muss auch berechnet werden, ob die möglichen Maßnahmen auch Erfolg bringen - was bedeutet, dass sie den möglichen Verlust - genormt auf den vorgegebenen einheitlichen Bewertungszeitraum - minimieren sollen. Risikomaßnahmen beeinflussen entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit - hier spricht man von Präventionsmaßnahmen - oder die Höhe des Verlusts - hier spricht man von Vorsorgemaßnahmen. Während bei den Präventionsmaßnahmen bereits die Ursachen

⁴⁴ vgl. Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, 2001, S. 58

des Risikos bekämpft werden, werden bei den Vorsorgemaßnahmen die Auswirkungen des bereits eingetretenen Risikos so weit wie nur möglich reduziert.

Eine Risikomaßnahme muss folgenden vier Kriterien standhalten:

1. Ist die Risikomaßnahme adäquat?
(Wie angemessen ist der Wirkungsgrad der Risikomaßnahme gegenüber dem möglichen Verlust durch das Risiko selbst?)
2. Ist die Risikomaßnahme effektiv?
(Wie ist das Verhältnis zwischen dem definierten Ziel und dem durch das Wirken der Maßnahme erreichbaren Ziel?)
3. Ist die Risikomaßnahme effizient?
(Wie hoch ist der geringst mögliche Mitteleinsatz für die Umsetzung der Maßnahme?)
4. Bringt die Risikomaßnahme zusätzliche Synergien?
(Wie viele andere Risiken können mit der gleichen Maßnahme vermindert werden?)

In dieser Phase ist die Erstellung einer Kosten-Nutzen-Analyse der Maßnahmen zu einem Risiko unvermeidbar. Sollten die Kosten für die Maßnahme höher sein als der mögliche Nutzen - was bedeutet, dass der berechenbare Wert der möglichen Schadensverminderung durch das Setzen der Maßnahme geringer ist als die Kosten für die Maßnahme oder die durch Maßnahme neu entstehenden Risiken vermindern den Nutzen der Maßnahme zu sehr - muss definiert und dokumentiert werden, dass diese Maßnahme für dieses Risiko nicht einsetzbar ist.

Mit der Abbildung 14 wird eine mögliche grafische Darstellung gezeigt, die vor allem für Top-Managementberichte zu den für das Unternehmen relevanten "Top Risks" geeignet ist. Hier wird ergänzend zu der schriftlichen Informationen wie Risk-Owner, Beschreibung und finanzielle Einschätzung des Risikos und der vorgesehenen Maßnahmen, Einteilung des Risikos in die vorgegebenen Risikokategorien auf einen Blick die Relevanz des Risikos und die errechnete Auswirkung der Maßnahme sichtbar.

Die roten, orangen, dunkelgelben und hellgelben Linien zeigen die Risikoklassen an - die rote Linie zeigt die höchste Risikoklasse an, die hellgelbe die niedrigste. Der Ist-Wert, das ist das bewertete Risiko ohne Berücksichtigung von möglichen Maßnahmen, liegt in diesem Fall an der orangen Linie und somit in der zweiten Risikoklasse. Durch den Einsatz von geeigneten Maßnahmen soll das Risiko minimiert werden. Dies kann sowohl durch eine Minderung der möglichen Verlusthöhe oder durch Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit erreicht werden. In diesem Fall wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von "alle 3 bis 5 Jahre" auf "alle 5 bis 10 Jahre" vermindert. Da dadurch der Plan-Wert in die dritte Risikoklasse versetzt wird, hat die risikominimierende Maßnahme voraussichtlich Erfolg und wird umgesetzt.

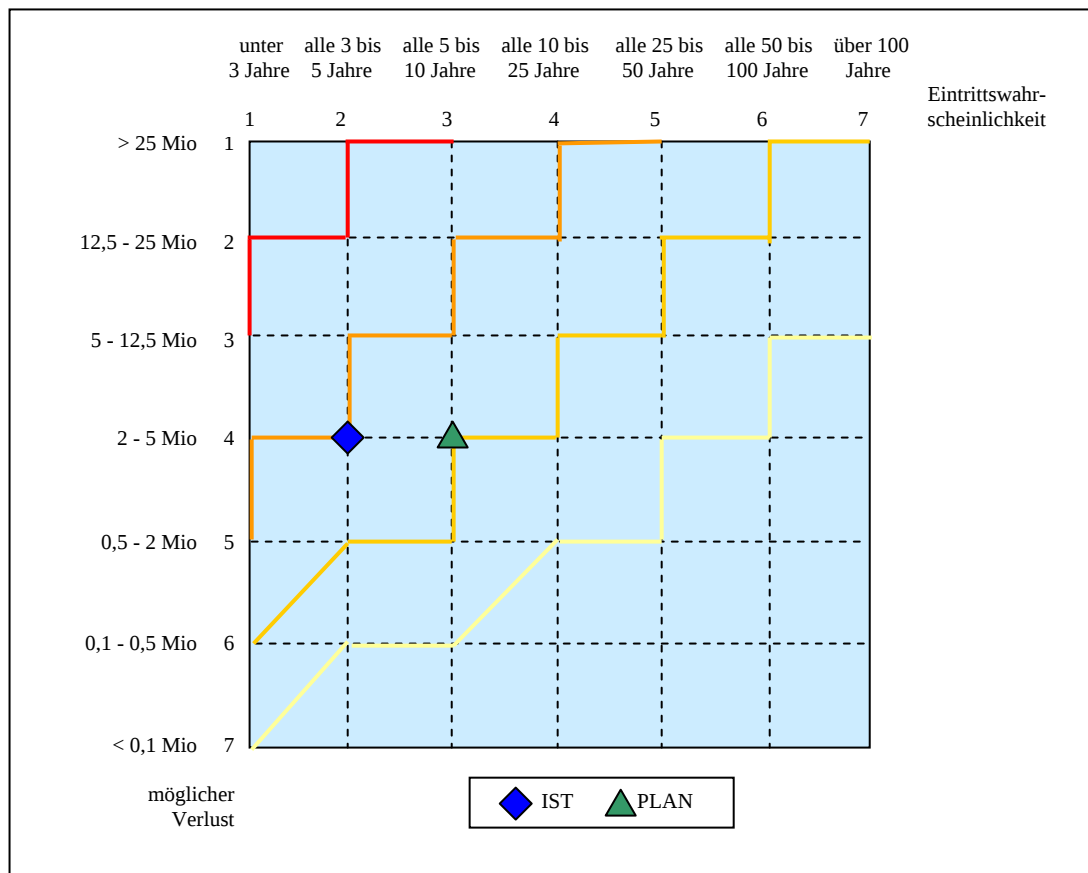


Abbildung 14: Grafische Darstellung von Einzelrisiken vor und nach Maßnahmen ⁴⁵

3.3 Risikoüberwachung

Ziel der Risikoüberwachung ist, den Status der zu beobachtenden Risiken und den der Gegenmaßnahmen zu dokumentieren. Mithilfe der festgelegten Risikoindikatoren können Abweichungen festgestellt werden. Weichen die Risikoindikatoren von ihrem Wert ab und/oder ist bereits ein Trend zu sehen, dass sie noch mehr abweichen werden und dadurch die vorgegebene Grenze überschritten werden könnte, wird dies dokumentiert und im Risikomanagementbericht als Frühwarnung entsprechend angezeigt. Über die Risikosteuerung können umgehend Maßnahmen vorbereitet oder auch eingeleitet werden. Der Einsatz der Maßnahmen wird bei Überschreiten des Grenzwerts unmittelbar durchgeführt, um entweder den Eintritt des Risikos verhindern oder zumindest noch die Schadenshöhe minimieren zu können. Die Überwachung der Risiken im Hinblick auf die Wirkung der Maßnahmen wird wiederum von der Risikoüberwachung übernommen.

Aufgrund der Dokumentationen zu einem Risiko lässt sich die Risikoentwicklung feststellen. Es kann aufgezeigt werden, wann und warum Eintrittswahrscheinlichkeit

⁴⁵ diese grafische Darstellung ist ein Beispiel aus der Versicherungsbranche

oder Höhe des möglichen Verlusts eines Risikos größer oder kleiner wurde. Je mehr Daten man zu den Risiken hat, desto genauer wird die Prognose für die weitere Risikoentwicklung.

Anhand der nächsten Grafik kann man den Aufgaben-Unterschied zwischen Risikoüberwachung (Controlling) und Risikosteuerung erkennen:

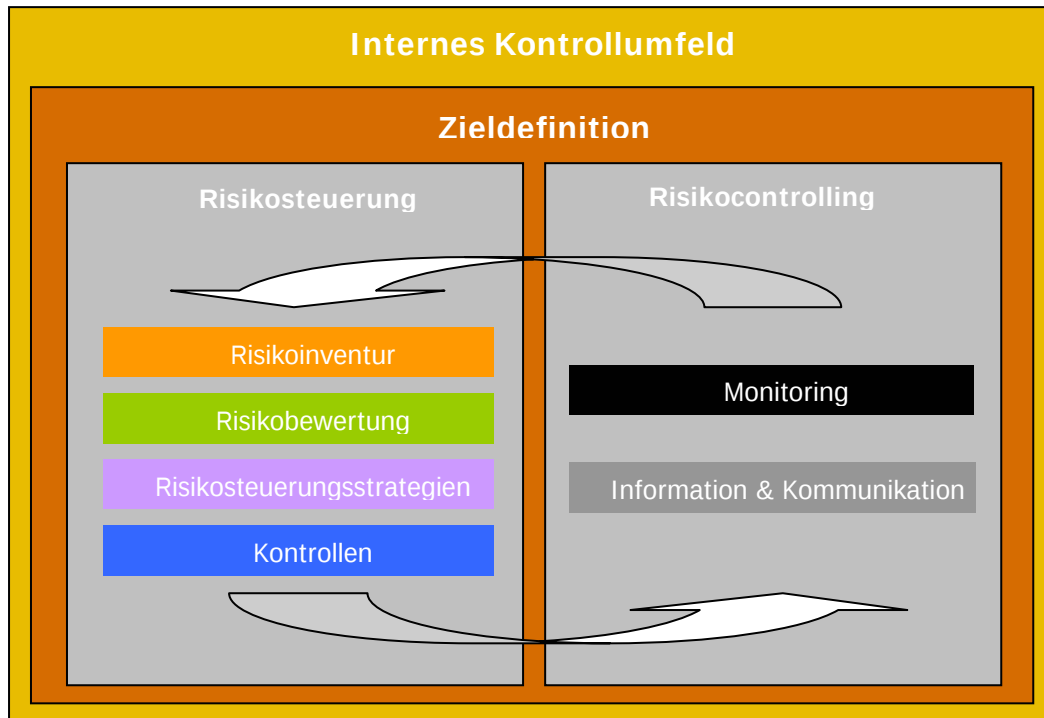


Abbildung 15: Zieldefinition Risikoüberwachung und Risikosteuerung [PROV]⁴⁶

Das Risikocontrolling ist ausschließlich dafür da, um die Risiken zu überwachen (zu "monitoren") und die daraus entstandenen Informationen an den relevanten Mitarbeiterkreis im Unternehmen zu kommunizieren. Die Risikosteuerung kümmert sich um das Risikoinventar, Risikobewertung und ermittelt Risikosteuerungsstrategien.

Einer der bekanntesten Instrumente der Risikoüberwachung ist der Planungs- und Controlling-Prozess. Die wirtschaftlichen Risiken werden in sehr engen Zeitabständen überwacht, es werden Berichte mit Plan-Ist-Abgleichen erstellt und analysiert. Wird hierbei eine starke Abweichung festgestellt, können sofort entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Die Risikoüberwachung sollte unbedingt unabhängig sein - das bedeutet, dass jene Mitarbeiter, welche die Verantwortung für das Risiko haben, nicht für die Risikoüberwachung eingesetzt werden sollten. Grund dafür ist, dass ein unabhängiger Überwacher bei kleinsten Unregelmäßigkeiten das Risiko meldet, der Risikoverantwortliche aber eher versucht ist, solange wie möglich mit einer Meldung zu warten - damit kann wertvolle Zeit verloren gehen, um mit Maßnahmen gegenzusteuern.

⁴⁶ vgl. <http://www.protiviti.de/downloads/PRO/pro-de/Protiviti-RISIKO-MANAGER-2-2007.pdf>, Download 7.12.2007

3.4 Informationsmanagement

Informationsmanagement ist ein wesentlicher Faktor für Risikomanagement, wie auch generell für das Unternehmen. Es gibt zwar die Aussage, dass niemals zuviel Information vorhanden sein kann, zuviel Information kann aber auch den Effekt haben, dass Mitarbeiter mit der Menge überfordert sind und gar nicht erst beginnen, die für sie wesentliche Information zu filtern. Zuwenig Information macht die Mitarbeiter aber auch nicht zufrieden, sie fühlen sich nicht eingebunden und kümmern sich nicht entsprechend um ihre Aufgaben. Das größte Problem beim Informationsmanagement wird von den Unternehmen selbst in den Silo-Strukturen gesehen [Gartner]⁴⁷: innerhalb der Silos ist das Weitergeben von Informationen möglich und üblich, über Silo-Grenzen hinweg aber schwierig. Dadurch wird das Bilden eines unternehmensweiten Informationssystems, wie es für ein unternehmensweites Risikomanagement benötigt wird, erschwert.

Um das richtige Mittelmaß an Information für ein effizientes Risikomanagement zu finden, muss im Unternehmen geklärt werden, welche Mitarbeiter welche Information brauchen und wie sie dazu kommen - jedoch unter Berücksichtigung der Silo-Strukturen.

Folgende internen und externen Informationsquellen sind wesentlich für Risikomanagement [Basel II]⁴⁸:

Interne Informationsquellen	Externe Informationsquellen
• Rechnungswesen • Kostenrechnung • Statistiken • Berichte • Primärforschung der eigenen Marktforschungsabteilung • Daten der Arbeitsvorbereitung • Investitionsrechnungen • Kunden- und Interessentendaten • Lagerbestandsübersichten • Kapitalbedarfsrechnung • Liquiditätsübersichten • Kapazitätsangaben • ...	• Veröffentlichungen von Kammern, Verbänden, Behörden, Instituten • Geschäftsberichte und Firmenveröffentlichungen • Forschungsberichte • Zeitungsberichte • Fachbücher • Untersuchungen beauftragter Marktforschungsinstitute • Banken • Branchenhandbücher • ...

Zusätzlich werden in den Unternehmen EDV-gestützt immer mehr Datawarehouses (DWH) aufgebaut, anhand der darin enthaltenen (aggregierten) Daten zu den Leistungen des Unternehmens können Kennzahlen über die Unternehmensprozesse errechnet werden. Mittels dieser Kennzahlen kann die Effizienz der Prozesse messbar gemacht und damit gegebenenfalls Verbesserungspotenzial in diesen Prozessen gefunden werden.

⁴⁷ vgl. Gartner Group, Five Barriers to an Enterprise View of Risk, Christine Adams, S. 5-6

⁴⁸ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 46

Risikomanagement kann aber auch selbst als Informationsmanagement gesehen werden. Es muss den handelnden Personen bewusst sein, welche Risiken es warum gibt, welche Informationen zu den bekannten Risiken bereits im Unternehmen existieren und wer im Unternehmen dasselbe Risiko hat. Die Information, ob und wie weit eine Maßnahme gewirkt oder nicht gewirkt hat, kann auch für andere Mitarbeiter im Unternehmen von Interesse sein. Eine wesentliche Frage, die unbedingt geklärt sein muss, ist: WER kontrolliert die Risiken und die dazugehörigen Maßnahmen? Diese Informationen müssen transparent gemacht werden und entweder die betroffenen oder auch alle Mitarbeiter müssen zumindest die Möglichkeit erhalten, diese Informationen einzusehen.

3.4.1 Berichtswesen

In einem gut definierten und in die Geschäftsprozesse eingebetteten Risikomanagement-Berichtswesen werden zyklisch Informationen zur aktuellen Risikosituation zusammengestellt. Der Risikomanagement-Bericht für die "Top Risks" ist letztendlich auch Basis für Unternehmensentscheidungen und zusätzlich die Basis für rechtlich vorgeschriebene Berichte an Aufsichtsbehörden. Bei den Berichten ist nicht nur ein momentaner Status auszuweisen, sondern auch der bisherige Verlauf und der mittels Trendanalysen berechnete zukünftige Verlauf.

Bei der Definition der Zeitpunkte und der Anzahl der Berichterstattungen wird zwischen der Standard-Berichtsfrequenz und der adhoc-Berichtsfrequenz unterschieden:

- Die Standard-Berichtsfrequenz muss von der Unternehmensleitung definiert werden und allen Mitarbeitern, die für Risikomanagement im Unternehmen verantwortlich sind, kommuniziert werden. Die Standard-Berichtsfrequenz bewegt sich zwischen vierteljährlich und jährlich.
- Sollte es notwendig sein, einen adhoc-Bericht über die Risiken zu erhalten, muss vom Unternehmen definiert werden, über welche Risiken hier berichtet werden soll. Normalerweise wird bei adhoc-Berichten über neue Risiken, die eine bestimmte erwartete Schadenshöhe - unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit - übersteigen, und bereits bestehende Risiken, bei denen sich die voraussichtliche Schadenshöhe oder die Eintrittswahrscheinlichkeit wesentlich verändert hat, berichtet.

3.4.2 Meldepflichten

Aufgrund gesetzlicher Vorgaben muss je nach Unternehmenssparte bei Überschreiten bestimmter Grenzwerte Meldung an die Aufsichtsbehörde gemacht werden - hierbei sind die Richtlinien der Aufsichtsbehörden (beispielsweise Finanzmarktaufsicht, Bankenaufsicht, Versicherungsaufsicht) einzuhalten.

Innerhalb des Unternehmens sollte über Richtlinien definiert werden, ab wann eine Meldung an den Vorgesetzten oder an den Risikomanager erfolgen muss. Eventuell kann bei sehr kritischen Risiken bereits die Risikobewertung und die zugehörigen Maßnahmen eine Freigabe durch den Risikomanager erfordern.

Sollte ein definierter Grenzwert überschritten werden, müssen Risiken sofort gemeldet werden, da der möglichst frühe Zeitpunkt für das Setzen von Risikomaßnahmen oft relevant dafür sein kann, den Risikoeintritt noch zu verhindern oder zumindest die Auswirkungen zu vermindern. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter, der einen möglichen Eintritt eines Risikos erkennt, soweit sensibilisiert sein muss, dass er richtig handelt - sei es, dass er diese Information weitergibt oder für das Setzen der Maßnahmen selbst verantwortlich ist.

3.4.3 Dokumentation und Aufbewahrungspflichten

Die Risikomanagement-Experten dokumentieren die Risiken zum Zeitpunkt der Risiko-Identifikation in jeweils einem eigenen Risikobericht. Hier sollte eine standardisierte Vorlage oder auch ein Dokumentationstool vorgegeben werden, um das Zusammenführen dieser Informationen zu einem Risikobericht auf einfache Weise zu ermöglichen.

Der Risikomanagement-Beauftragte konsolidiert aus diesen Risikomanagement-berichten die meldepflichtigen und die unternehmensrelevanten Risiken und erstellt einen Bericht der "Top Risks" inklusive Management-Summary für die Unternehmensleitung. Diese Information sollte letztendlich auf die Unternehmensplanung, Unternehmensstrategien und Unternehmensziele Auswirkungen haben.

Die Aufbewahrung dieser Dokumentationen sollte im Interesse des Unternehmens sein. Daher sollte auch von der Unternehmensleitung die Aufbewahrungsdauer definiert werden. Gesetzlich geregelt ist im § 212 UGB (Aufbewahrungspflicht, Aufbewahrungsfrist) unter anderem die Aufbewahrungsfrist von Lageberichten, in denen der Risikobericht beinhaltet ist, von 7 Jahren bzw. dann länger, wenn er für ein gerichtliches Verfahren von Bedeutung ist. Ist im Falle eines Konzerns die Konzernmutter in einem anderen Staat, sind dessen Gesetze entsprechend einzuhalten. In Deutschland beispielsweise ist die Aufbewahrung von Unterlagen und Aufbewahrungspflichten im § 257 Abs. 4 des deutschen Handelsgesetzbuch geregelt: hier gelten für Lageberichte und somit für die Risikoberichte 10 Jahre Aufbewahrungsfrist.

3.4.4 Reflexion

Ziel der Reflexion ist, Handlungen noch einmal zu überdenken und mögliches Verbesserungspotenzial dafür zu finden. Durch sich ständig ändernde Anforderungen sind die Mitarbeiter eines Unternehmens angehalten, Arbeitsabläufe auf Aktualität oder Dokumente auf Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Nur weil es in der Vergangenheit notwendig war, bedeutet es nicht, dass es immer noch notwendig ist, auf eine bestimmte Art zu agieren oder bestimmte Formulare zu verwenden. Jeder Prozess muss kontinuierlich geprüft und angepasst werden.

Im Risikomanagement werden der Risikomanagement-Prozess selbst und auch die Methoden und Dokumente regelmäßig auf Aktualität geprüft und gegebenenfalls an neue Anforderungen angepasst.

Verantwortlich für eine regelmäßige Betrachtung der Funktionalität des Risikomanagement-Prozesses ist die interne Revision.

3.5 Krisenmanagement

Definition von Krise im Duden: Entscheidungssituation, Wende-, Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung.

Bezogen auf ein Unternehmen ist eine Krise eine Situation, die von einer kleineren Störung des Betriebsablaufs bis zur Gefährdung der Existenz reichen kann. Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit und ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand des Unternehmens substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder sogar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung des Unternehmens. [Krystek]⁴⁹

Ausgang von Krisen sind ungewollte, umfassende interne oder externe Veränderungen, die es dem Unternehmen unmöglich macht, seine angestrebten Ziele ganz oder teilweise zu erreichen und es sind daher Anpassungen an die neuen Gegebenheiten notwendig. In Krisensituationen reichen die üblichen Risiko-Maßnahmen und Risiko-Strategien nicht aus, um diese kritische Situation zu bewältigen. Unter Krisenmanagement versteht man die Summe aller Entscheidungen und Maßnahmen, die zur Bewältigung der Krisensituation erforderlich sind.

Prinzipiell wird zwischen aktivem und reaktivem Krisenmanagement unterschieden:

- Beim aktiven Krisenmanagement steht das Wissen um mögliche Gefahren und die Vorbereitung auf den Ernstfall im Vordergrund - Ziel ist die Verhinderung der Krise. Dies geht von der Beseitigung von Gefahrenquellen bis hin zum Aufbau von Warnsystemen.
- Bei reaktivem Krisenmanagement ist die Krise bereits eingetreten - die Aufgabe besteht darin, die Folgen möglichst gering zu halten.

Krisenmanagement ist gekennzeichnet durch einen erhöhten Organisationsbedarf, die im Ereignisfall unter enormen Stress und hohem Zeitdruck Entscheidungen treffen müssen. Oft erschweren unvollständige Information und mangelnder Überblick über die Lage die Bewältigung der Krise. Die Aufbau- und Ablauforganisation eines Krisenmanagements - das sind die handelnden Personen und die definierten Prozesse - sind vor Eintritt eines Risikos zu definieren. Es ist zu spät, erst bei Eintritt eines Risikos einen Krisenmanagement-Stab aufzubauen. Im Krisenmanagement sind physisch und psychisch stabile Personen notwendig, die einerseits sehr entscheidungsfreudig sind und andererseits Maßnahmen konsequent durchdenken und richtig priorisieren können.

⁴⁹ vgl. Ulrich Krystek, Unternehmenskrisen, 1987, S. 6

Man kann eine Krise auch in 4 Phasen [krise]⁵⁰ unterteilen:

1. Potentielle Krise
Die Krise existiert noch nicht, es gibt noch keine Auswirkungen. Die Krise kann durch Früherkennung erkannt werden und entsprechende Steuerungsmaßnahmen bzw. Verhinderungsmaßnahmen vorbereitet werden.
2. Latente Krise
Die Auswirkungen können bereits spürbar werden, durch Früherkennung ist es noch möglich, präventive Maßnahmen zur Krisenvermeidung zu setzen.
3. Akute, beherrschbare Krise
Die Krise ist als solche eindeutig erkennbar, es gibt deutliche Symptome. Für Früherkennung ist es zu spät, es müssen bereits unter Zeitdruck Entscheidungen getroffen werden. Je weniger Zeit bleibt, desto höher sind die Anforderungen an jene Personen, die die Krise noch beeinflussen können. In dieser Phase gibt es aber noch sowohl Krisenbewältigungspotenzial als auch Handlungsalternativen.
4. Akute, nicht beherrschbare Krise
Diese letzte Phase endet im Normalfall mit der Vernichtung des Unternehmens. Die Krisenbewältigungsanforderungen sind höher als das Krisenbewältigungspotenzial. Die Handlungsalternativen sind kaum mehr vorhanden, der Zeitdruck ist immens hoch.

3.5.1 Evaluierung Krisenszenarien

Für jedes Unternehmen ist es notwendig, sich bereits im Vorfeld mit möglichen Krisen auseinander zu setzen. Zu diesem Zweck müssen Krisenszenarien evaluiert werden, wobei je nach Größe des Unternehmens eine bestimmte Anzahl von Lagebildern erstellt und gepflegt werden.

Bei der Erstellung von Krisenszenarien wird eine grobe Kategorisierung vorgenommen, z.B.

- Normale Unfälle
 - Ausfall des Kerngeschäfts generell
 - Ausfälle von Strom oder Netzwerk
 - Wassereinbrüche
 - Feuer
 - kritische Unfälle im unmittelbaren Verkehrsbereich
- geplante (kriminelle) Unfälle
 - Terroranschläge
 - Sabotage oder Korruption
 - Imageangriffe
 - Datenschutzverletzungen

⁵⁰ vgl. http://fu4you.uttz.net/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=5, Krisen-Frühdiagnose

- o Angriffe auf das Kerngeschäft
- o kriminelle Handlungen von Mitarbeitern
- höhere Gewalt
 - o Kernkraftunfälle
 - o Krieg
 - o Streik
- Naturkrisen
 - o Erdbeben
 - o Sturm

Aufgrund der Krisenszenarien werden Lagebildern erstellt, die nach 4 Bereichen gegliedert sind:

1. Definition der Lage und deren Auswirkungen
2. Maßnahmen im Vorfeld
3. Maßnahmen im Anlassfall
4. Maßnahmen nach dem Anlassfall ("lessons learned")

Aufgrund dieser Lagebilder muss definiert werden, wie im Fall einer Krise gehandelt wird. Diese Planung beinhaltet neben der notwendigen Infrastruktur (Krisenraum, Kommunikationsmittel, ...), die handelnden bzw. zu benachrichtigenden Personen und auch den LifeCycle des Krisenmanagements (z.B. Krisenübungen) - und in diesem Bereich vor allem ein regelmäßiges Review der Lagebilder.

Die Gesamtsicht von Krisenmanagement mit allen notwendigen Untergliederungen und Abhängigkeiten stellt sich wie folgt dar:

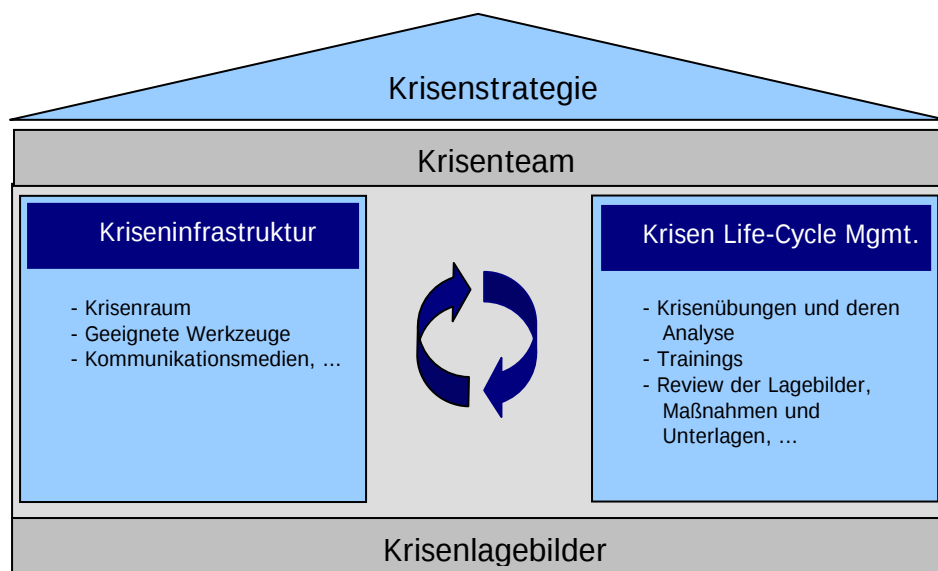


Abbildung 16: Gesamtsicht Krisenmanagement

3.5.2 Krisen- bzw. Notfallplanung

Krisen- bzw. Notfallplanung hat mit Risikomanagement direkt zu tun. Es gab zwar auch schon vor der Einführung von Risikomanagement als Prozess eine Krisen- bzw. Notfallplanung und ein Katastrophenhandbuch - dies gehörte aber schon immer zum "natürlichen Schutz" eines Unternehmens. Erst durch die Institutionalisierung des Risikomanagements in den Unternehmen wurde auch das Thema Krisen- bzw. Notfallplanung dazugenommen.

Die Krisen- und Notfallplanung dient der Bewältigung von Krisensituationen. Krisenpläne sind Planungsdokumente, die - bevor eine Krise absehbar ist - Methoden zur Bewältigung der Krisensituation vorgibt und die zum Krisenzeitpunkt notwendige Kompetenzverteilung definiert. Wesentlich ist hier eine rechtzeitige Planung, da eine sachliche Beurteilung der Krisensituation nur dann möglich ist, wenn die Krise nicht unmittelbar bevor steht. Diese Planung muss auch in regelmäßigen Abständen auf Aktualität überprüft werden, da sich sowohl Lagebilder ändern können als auch eventuell neue Methoden zur Bewältigung der Krisensituation möglich sind.

Jene definierten Personen, die im Fall einer Krise benachrichtigt werden und/oder wichtige Entscheidungen treffen müssen oder auch jene, welche die Umsetzung der Maßnahmen leiten sollen, müssen in einem Krisenhandbuch mit Anschrift und Telefonnummer angeführt sein. Dieses Handbuch ist möglichst aktuell zu halten und vor allem nach Organisations- oder Kompetenzänderungen im Unternehmen überarbeitet werden.

Es ist auch notwendig, zu den Lagebildern Krisenübungen zu machen. Genauso, wie regelmäßig Brandschutzübungen in den Unternehmen durchgeführt werden, können auch andere Krisenszenarien durchgespielt werden, um im Ernstfall zu wissen, was wie funktionieren kann. Diese Übungen müssen protokolliert werden, der Ablauf wird nachbesprochen und aufgrund von Unklarheiten oder auch von Fehlverhalten (von Menschen oder Systemen) werden die Krisenhandbücher überarbeitet und verbessert. Durch die Regelmäßigkeit der Übungen sollen die handelnden Personen eine gewisse Routine bekommen, um auch im wirklichen Krisenfall richtig zu handeln.

3.5.3 Business Continuity Management (BCM)

Business Continuity Management wird eingesetzt, um die normale Geschäftstätigkeit eines Unternehmens während und nach Notfallsituationen, Krisen oder Katastrophen so bald wie möglich wieder fortführen zu können. Dafür müssen die einzelnen Unternehmensprozesse analysiert und ihrer Bedeutung nach gereiht werden. Die wichtigsten Prozesse müssen als Erstes wieder funktionieren, danach werden die weniger wichtigen Prozesse wieder hergestellt. Auch hier ist Planung das Maß aller Dinge - unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit und Angemessenheit muss bereits im Vorfeld geklärt werden, wie die Prioritäten und Abhängigkeiten der Unternehmensprozesse untereinander sind.

Das Hauptziel von Business Continuity Management ist, einen möglichen Vertrauensverlust bei Kunden und Lieferanten - und somit mögliche finanzielle Verluste - zu vermeiden. Dies kann nur gewährleistet werden, wenn die normale Geschäftstätigkeit des Unternehmens in möglichst kurzer Zeit wieder hergestellt ist.

Der Prozess Business Continuity Management ist daher in ein umfassendes Risikomanagement einzugliedern.

4 Organisatorische Einordnung des Risikomanagements

In der Aufbauorganisation wird bestimmt, welche Aufgaben welchen Bereichen bzw. Abteilungen bzw. einzelnen Mitarbeitern zuzuordnen sind. Im Gegensatz dazu wird in der Ablauforganisation der Ablauf der Aufgabendurchführung bestimmt - dieser Ablauf kann auch mittels Prozessen definiert werden.

4.1 Der Risikomanagement-Prozess

Der Risikomanagement-Prozess ist als ein kontinuierlich durchzuführender Vorgang zu verstehen. In der nächsten Abbildung ist der Risikomanagement-Prozess inklusive Feedbackschleifen dargestellt, wobei hier betont werden soll, dass bei einem ganzheitlichen Risikomanagement bereits die Unternehmensleitung mit ihren Risikostrategien und -zielen an erster Stelle steht:

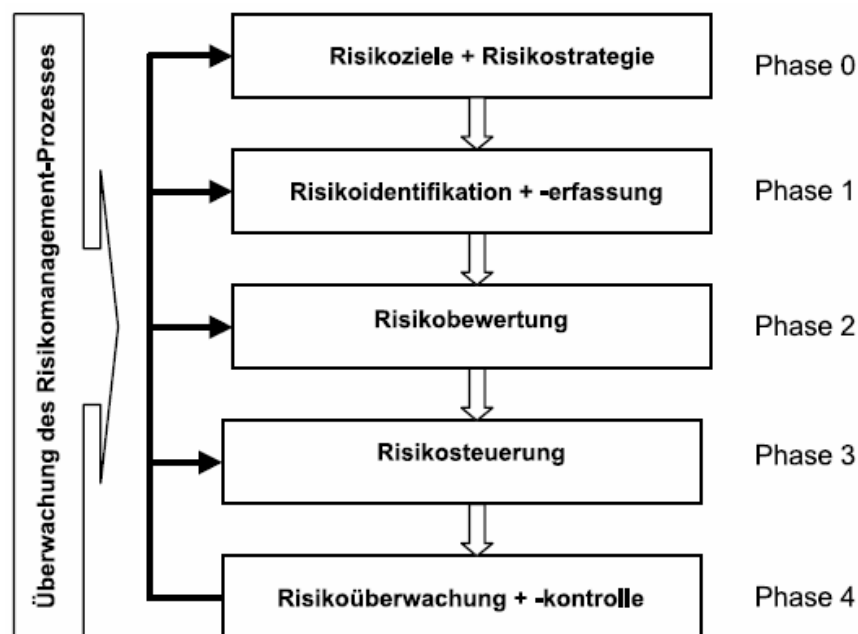


Abbildung 17: Risikomanagement-Prozess inkl. Feedbackschleifen [Dangl]⁵¹

Standardmäßig werden in der Literatur nur die Phasen 1 bis 4 zum Risikomanagement-Prozess gezählt. Da aber das Risikomanagement top-down von der Unternehmensleitung ausgeht, werden die Phasen 1 bis 4 bereits über die von der Unternehmensleitung festgelegten Richtlinien der Phase 0 gesteuert. Zusätzlich wird

⁵¹ vgl. Risikomanagement im Kontext wertorientierter und strategischer Unternehmensführung, S. 7

hier schon angedeutet, dass auch der Risikomanagement-Prozess selbst überwacht werden muss - dieser Punkt wird unter 4.3.6 (Interne Revision) genauer erläutert.

Das Risikomanagement im Projektmanagement-Prozess setzt sich dann beispielsweise nur mehr aus drei grundlegenden Schritten zusammen, die Phase 0 spielt in diesem Prozess keine Rolle mehr:

1. Risikoanalyse (Phase 1 + 2)
2. Risikosteuerung und (Phase 3)
3. Risikoüberwachung (Phase 4)

Da diese Teilschritte innerhalb eines Projekts überlappend sein müssen, stellt sich dieser Prozess grafisch wie folgt dar:

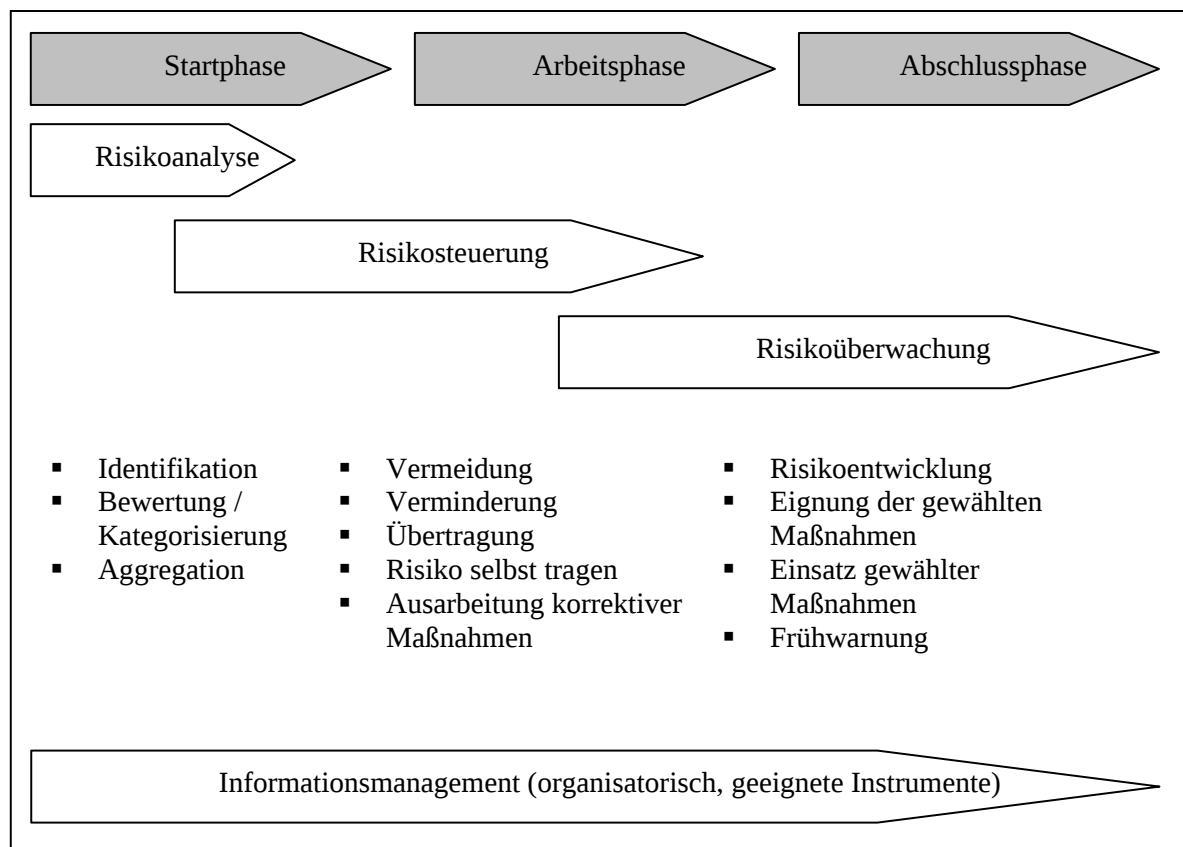


Abbildung 18: Grafische Darstellung des Risikomanagement-Prozesses parallel zum Verlauf eines Projekts

4.2 Die Aufbauorganisation

Eine allgemein gültige Organisationsform für Risikomanagement wurde bisher noch nicht entwickelt. Die Größe, Art und Struktur des Unternehmens und auch die Auffassungsunterschiede über das Risikomanagement machen einheitliche Vorschläge unmöglich.

Grob definiert kann Risikomanagement zentral oder dezentral installiert werden.

4.2.1 Zentrales Risikomanagement

Zentrales Risikomanagement bedeutet, dass es eine zentrale Stelle im Unternehmen gibt, die sich mit Risikomanagement befasst.

Vor- und Nachteile einer Zentralisierung [Basel II]⁵²:

Vorteile	Nachteile
▪ Konsequente Durchsetzung des Leitungswillens ▪ Konzentration des Einflusses ▪ Straffung der Aufgabenerfüllung ▪ Verhinderung von Kompetenzstreitigkeiten ▪ Vermeidung von Mehrfacharbeit ▪ Räumliche Konzentration	▪ Behinderung der Initiativefreudigkeit der Mitarbeiter ▪ Überlastung der Zentralinstanzen ▪ Brachliegen von Spezialwissen ▪ Verlängerung des Weges Entscheidung - Ausführung ▪ Gefahr der verspäteten Reaktion auf Veränderungen

Abbildung 19: Vor- und Nachteile einer Zentralisation der RM-Aufbauorganisation

Sobald man für Risikomanagement die Schaffung einer Institution vorsieht, entscheidet man sich gleichzeitig für eine Zentralisierung. Dabei wird eine Spezialisierung und Professionalisierung der Institution angestrebt. Es besteht auch die Möglichkeit, eine abgemilderte Form der Zentralisierung anzuwenden, indem die Aufgaben auf einige wenige Organisationseinheiten im Unternehmen aufgeteilt werden. Organisationseinheiten, die bei einer Institutionalisierung von Risikomanagement zur Verfügung stehen, sind [Basel II]⁵³:

- Das Management selbst:
Als Initiator des Risikomanagement-Systems trägt es die Gesamtverantwortung und Gesamtsteuerung, kann aber nicht alle Aufgaben selbst durchführen und muss aus diesem Grund delegieren.
- Dem Management unmittelbar untergeordnete Stabstellen:
Diese können sehr wichtige zentrale Aufgaben ausführen, beispielsweise die Festlegung von Rahmenbedingungen wie Limits etc., Konzeption von Richtlinien, Ausführen von koordinativen Aufgaben, Vorbereiten von Entscheidungen. Sie können aber aufgrund des fehlenden Weisungs- und Entscheidungsrechts andere Risikomanagement-Aufgaben nur unter schwierigen Bedingungen ausüben.
- Eine eigene Linienorganisation:
Hier besteht die Gefahr der Isolierung, da sie ansonsten nicht in den

⁵² vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 119

⁵³ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 120

betrieblichen Entscheidungsprozess eingebunden wäre. Der Risikogedanke steht zu stark im Vordergrund. In kleineren Unternehmen ist diese Form nicht empfehlenswert, da der Aufwand unverhältnismäßig hoch wäre.

- **Das Controlling:**
Die Entscheidungsbefugnis des Controllings hängt von seiner Stellung im Unternehmen ab, die ihm die Unternehmensleitung einräumt. Dem Controlling selbst fallen ohnehin einige wesentliche Aufgaben des Risikomanagements zu, die im Rahmen der Aufgaben der Stabstellen liegen.
- **Ein Gremium an Fachleuten:**
Dieses Gremium kann sehr wichtige Risikomanagement-Aufgaben ausführen, ist aber nicht im Tagesgeschäft eingebunden.

4.2.2 Dezentrales Risikomanagement

Beim Aufbau eines dezentralen Risikomanagements werden die Aufgaben den einzelnen Organisationseinheiten innerhalb der Aufbauorganisation zugewiesen. Hier gibt es grundsätzlich zwei Ansätze: den Integrations- und den Separationsansatz.

- Beim Integrationsansatz wird der Linienorganisation die Verantwortung für die Risiken in seinem Kompetenzbereich übergeben - das bedeutet aber auch, dass einige Aufgaben aus dem Risikomanagement an diese abgegeben werden. Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass Risikoursachen und Risikomaßnahmen von jenen Stellen erkannt und beurteilt werden, die das aufgrund ihres Fachwissens auch am Besten können sollten. Und auch bereits bei jeder Entscheidung in dessen Verantwortung wird Rücksicht auf die möglichen Risiken genommen, da die Entscheidungsträger entsprechend sensibilisiert sind. Ein weiterer Vorteil sind die geringen Kosten, da keine weitere Organisationseinheit aufgebaut werden muss. Nachteil ist hier das "Silo-Denken" - das bereichsübergreifende Bewerten und Handhaben der Risiken fällt hier weg. Durch die zusätzlich anfallenden Aufgaben kann es zu quantitativen und qualitativen Überlastungen der Linienorganisation kommen.
- Beim Separationsansatz werden Risiko-Identifikation und -Bewertung in der Linienorganisation, das Risikocontrolling jedoch durch eine davon funktional getrennte Organisationseinheit durchgeführt. Vorteil ist hier, dass das Risikocontrolling durch dafür spezialisierte Mitarbeiter unabhängig durchgeführt wird. Nachteile ergeben sich aber aus dem erhöhten Koordinationsaufwand zu der Linienorganisation, um die Inhomogenität der Informationen und Schnittstellenprobleme ausgleichen zu können, aber auch aus den erhöhten Kosten für die eigene Organisationseinheit.

Vor- und Nachteile einer Dezentralisation [Basel II] ⁵⁴:

Vorteile	Nachteile
▪ Das Wissen und die Kenntnisse der Mitarbeiter werden besser genutzt ▪ Die Selbständigkeit und Entscheidungsfreudigkeit der Mitarbeiter und damit ihre Motivation werden gefördert ▪ Die Anpassung an Umweltveränderungen wird erleichtert ▪ Zentrale Organisationseinheiten werden entlastet	▪ Gefahr der unwirtschaftlichen Mehrfacharbeit ▪ Es drohen Bereichsegoismen ▪ Dezentralen Organisationseinheiten kann der Gesamtüberblick fehlen ▪ Zentrale Organisationseinheiten laufen Gefahr, von dezentralen Einheiten nicht vollständig informiert zu werden

Abbildung 20: Vor- und Nachteile einer Dezentralisation der RM-Aufbauorganisation

4.2.3 Mischformen

Wenn weder das reine zentrale noch das reine dezentrale Konzept für ein Unternehmen passen, gibt es noch die Möglichkeit, die beiden Formen zu mischen. Hierbei wird grundsätzlich das Integrationskonzept der dezentralen Organisationsform mit zentralen Organisationseinheiten für spezielle Aufgaben gemischt. Das bedeutet, dass Risikomanagement-Aufgaben in die Linienorganisation wandern, dass aber auch zentrale Organisationseinheiten aufgestellt bzw. vorhandene zentrale Stellen mit diesen Aufgaben erweitert werden. Dabei können sowohl die Vorteile der zentralen als auch die der dezentralen Risikomanagement-Organisationsform genutzt werden.

4.3 Rollen im Risikomanagement

Für das effiziente Funktionieren des Risikomanagement-Systems ist eine klar definierte Organisation notwendig. Um mögliche Unklarheiten im Hinblick auf Zuständigkeiten bzw. Überschneidungen bei Zuständigkeiten zu vermeiden, sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Unternehmensbereiche sowie deren gegenseitige Beziehungen im Rahmen des Risikomanagements festzulegen. Die im Folgenden beschriebenen Rollen sind je nach Größe des Unternehmens mit eigens dafür abgestelltem Personal oder über zusätzliche Rollen von Mitarbeitern in der Linie zu übernehmen.

Die Unternehmensleitung selbst trägt die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement-System. Es obliegt der Unternehmensleitung, die Verantwortungsbereiche und die Kompetenzen der involvierten Mitarbeiter zu definieren und die einzelnen Prozesse des Risikomanagement-Systems festzulegen. Die

⁵⁴ vgl. Risikomanagement Rating - Basel II, 2005, S. 119

dokumentierten Ergebnisse müssen in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt werden.

4.3.1 Risikomanager

Der Risikomanager ist eine Position im Unternehmen, die unmittelbar der Unternehmensleitung unterstehen soll, um einerseits direkt berichten zu können und andererseits eine zentrale Stelle für die Unterstützung der Mitarbeiter sein zu können. Der Risikomanager hat folgende Aufgaben [risknet]⁵⁵:

- Einordnung des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung und -politik
- Festlegung des Umfangs des Risikomanagements
- Definition der Methoden des Risikomanagements
- Ermittlung der Risikoszenarien gemeinsam mit den Risikoeignern
- Durchführung der Risikoeinschätzung gemeinsam mit den Risikoeignern
- Erstellung einer Nutzen-Risiko-Analyse gemeinsam mit den Risikoeignern
- Dokumentation der Ergebnisse der Risikobeurteilung
- Darstellung von Kosten und Nutzen des Risikomanagements
- Positionierung des Risikomanagement-Prozesses in der Prozesslandschaft des Unternehmens
- laufende Pflege und Verbesserung des Risikomanagement-Systems

4.3.2 Risikomanagement-Beauftragte

Der Risikomanagement-Beauftragte nimmt eine zentrale Koordinations- bzw. Steuerungsfunktion im Risikomanagement-Prozess ein und unterstützt den Risikomanager bei seiner Tätigkeit. Seine Aufgaben sind:

- Koordination und Verwaltung des RM-Systems
- Hervorhebung besonderer Themen innerhalb einzelner Risikokategorien für das jeweils nächste Geschäftsjahr
- Unterstützung und Hilfestellung für die RM-Experten („Competence Center“)
- Erstellung von Checklisten und Vorlagen
- Auswertung und Konsolidierung der Standard-Berichte der RM-Experten nach den Berichtsterminen und der adhoc-Berichte für die Geschäftsführung.
- Berücksichtigung von möglichen Risiko-Aggregationen
- Erstellen eines Management-Summarys als Ergänzung zum konsolidierten Risikobericht
- Darstellung der Ergebnisse der vierteljährlichen Risiko-Berichterstattung
- Verwaltung und Archivierung aller Dokumentationen und Berichte
- Weiterentwicklung des RM-Systems

⁵⁵ vgl. <http://www.risknet.de/Wissenspool.76.0.html> "Risikomanager", Download 13.6.2007

Die Entscheidungen des Risikomanagement-Beauftragten sind zu dokumentieren und mit der Geschäftsführung abzustimmen.

4.3.3 Risikomanagement-Experten

Risikomanagement-Experten sind Mitarbeiter in der Linie, die auch eine hierarchische Funktion bekleiden. Sie haben eine fundierte theoretische Ausbildung und auch praktischen Bezug zum Thema Risikomanagement. Sie sind mit nachfolgenden Aufgaben betraut:

- Risiko-Identifikation
- Risiko-Bewertung
- Risiko-Steuerung
- Risiko-Kommunikation / Standard-Berichtserstellung
- Aktualisierung der Risiken (Risikoinventur) in regelmäßigen Zeitabständen oder nach Aufforderung durch den Risiko-Beauftragten
- Unterstützung der Risikomanagement-Mitarbeiter

Die Risikomanagement-Experten organisieren die Aufgaben in ihren Verantwortungsbereichen und sensibilisieren die Mitarbeiter für dieses Thema.

4.3.4 Risikomanagement-Mitarbeiter

Risikomanagement-Mitarbeiter sind Mitarbeiter in der Linie, die unter anderem auch eine Rolle zum Thema Risikomanagement übernehmen. Diese Mitarbeiter sind besonders sensibilisiert auf Risikoidentifikation. Sobald ein Risiko als solches erkannt wird, sind sie aufgefordert, diese Information an die Risikomanagement-Experten weiter zu geben und bei der Bewertung des Risikos relevante Informationen zur Verfügung zu stellen.

Risikomanagement-Mitarbeiter werden mit Hilfe von Informationsveranstaltungen, Workshops und auch durch eMail-Informationen am Laufenden gehalten.

4.3.5 Risikomanagement-Revisor

Der Risikomanagement-Revisor ist verantwortlich für die Überwachung des Risikomanagement-Systems. Es ist eine unabhängige Instanz, welche

- die Angemessenheit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der definierten Maßnahmen zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des RM-Systems,
- die Instrumentarien zur Risikosteuerung und -überwachung und
- die Umsetzung der Aktionspläne

überprüft.

4.3.6 Interne Revision

Die interne Revision hat nicht unmittelbar mit Risikomanagement selbst zu tun, ist aber dennoch dafür da, die Funktionsfähigkeit des Risikomanagement-Prozesses zu prüfen:

- Risikomanagement-Richtlinien, Risikokultur und Aufbau des Risikomanagement-Prozesses
- Effizienz und Effektivität von Evaluierung und Bewertung von Risiken
- Existenz von Risikokatalog, Prozessen, Checklisten
- Handhabung der Hauptrisiken
- Effektivität und Art der Maßnahmen
- Risikokontrollen, Warnmeldesystem, Eskalationsmanagement, Krisenmanagement
- Berichtswesen, Monitoring, Kommunikation

Ist der Risikomanagement-Prozess noch gar nicht eingerichtet, ist es die Aufgabe der internen Revision, dies vorzuschlagen und bei Aufbau und Implementierung unterstützend mitzuwirken.

4.4 Beispiele aus der Praxis

Die folgenden Beispiele aus der Praxis wurden anonymisiert, sollen aber dazu dienen, die Möglichkeiten bei der Risikomanagement-Organisation zu zeigen:

Eckdaten des Unternehmens	▪ Risikomanagement-Organisation ▪ Risikoanalyse ▪ Risikosteuerung ▪ Berichtswesen
▪ internationaler Konzern mit deutscher Konzernmutter ▪ mehr als 1500 Mitarbeiter in Österreich	▪ Bereich mit insgesamt fünf Mitarbeitern mit spezieller Risikomanagement-Ausbildung; Bereichsleiter mit betriebswirtschaftlichem Studium; Verwaltung der ca. 20 Top Risks ▪ Risikoanalysen durch Mitarbeiter in der Linie mit Unterstützung des Risikomanagement-Bereichs; Mitarbeiter werden durch Veranstaltungen, Workshops, Informations-Mails und Rundschreiben über Veränderungen informiert ▪ Verwendung eines kommerziellen Risikomanagement-Tools - vorgegeben durch Konzernmutter, ergänzt durch ein selbstgeschriebenes Tool ▪ Berichte an die Unternehmensleitung täglich bis vierteljährlich

▪ europäischer Konzern mit deutscher Konzernmutter ▪ mehr als 300 Mitarbeiter in Österreich	▪ Stabstelle mit einem Mitarbeiter; Stabstellenleiter mit betriebswirtschaftlichem Studium und Zertifizierung als Riskmanager; Verwaltung der ca. 15 Top Risks ▪ Risikoanalyse durch Stabstelle mit Hilfe der fachlich zuständigen Mitarbeiter in der Linie ▪ Verwendung von standardisierten Excel-Listen inkl. Makros ▪ Berichte an die Unternehmensleitung vierteljährlich bis jährlich
▪ europäischer Konzern mit deutscher Konzernmutter ▪ mehr als 1.500 Mitarbeiter in Österreich	▪ Stabstelle mit einem Mitarbeiter; Stabstellenleiter mit betriebswirtschaftlichem Studium; Verwaltung der ca. 15 Top Risks ▪ Risikoanalyse und Risikosteuerung durch Mitarbeiter in der Linie im Auftrag der Bereichs- und Stabstellenleiter ▪ Verwendung eines kommerziellen Risikomanagement-Tools, ergänzt durch manuelle Risikoüberwachung ▪ Berichte an die Unternehmensleitung vierteljährlich und bei Bedarf
▪ internationales Unternehmen mit deutscher Konzernmutter ▪ mehr als 1.300 Mitarbeiter in Österreich	▪ Stabstelle mit vier Mitarbeitern mit spezieller Risikomanagement-Ausbildung; Stabstellenleiter mit rechtswissenschaftlichem Studium; Verwaltung der ca. 20 Top Risks ▪ Risikoanalyse und Risikosteuerung durch Mitarbeiter in der Linie mit Unterstützung der Stabstellen-Mitarbeiter; Schulungen zur Risikoanalyse und -steuerung; Zusammenführung zu Bereichs-Risiken und weiter zu den Top Risks ▪ Verwendung von standardisierten Excel-Listen inkl. Makros, selbstgeschriebenes Risikoüberwachungs-Tool ▪ Berichte an die Unternehmensleitung monatlich bis vierteljährlich und bei Bedarf

Abbildung 21: Tabelle - Beispiele aus der Praxis

5 Studie zum Status von Risikomanagement in österreichischen Unternehmen

Der Fokus der Studie liegt auf der Analyse des aktuellen Status von Risikomanagement in österreichischen Unternehmen. Als österreichische Unternehmen werden jene Unternehmen gewertet, die nur in Österreich ihren Sitz haben, aber auch die österreichischen Niederlassungen von internationalen und europäischen Unternehmen.

Es werden bei der Studie vier Schwerpunkte untersucht, durch die die Eingliederung von Risikomanagement in die Unternehmensprozesse verifizieren werden soll:

1. die Einführung von Risikomanagement mit und ohne externer Unterstützung,
2. die Einordnung von Risikomanagement in der Aufbauorganisation,
3. die Art der Risiko-Überwachung und
4. die Systematik für Risikomanagement.

Für diese Umfrage wurde ein spezieller Fragebogen entwickelt, der diese Themenbereiche systematisch abdeckt. Die Beurteilung der unterschiedlichen Aspekte des Risikomanagements lassen es zu, Aussage darüber zu treffen, wie weit die Eingliederung von Risikomanagement in die Unternehmensprozesse bereits fortgeschritten ist. Bei der Umfrage handelt es sich um eine primärstatistische Teilerhebung - was bedeutet, dass die Erhebung ausschließlich zu statistischen Zwecken eigens für diese Studie durchgeführt wurde und dass nur von einem ausgewählten Teil der Unternehmen Daten durch Befragung erhoben wurden. Durch die Teilerhebung sind mit Fehlern behaftete Aussagen, die für alle Unternehmen gelten sollen, möglich.

Der Fragebogen besteht aus zwei Seiten (ein Blatt) mit insgesamt 24 Fragen, welche durch Ankreuzen von vorgegebenen Antworten beantwortet werden sollen. Es sind dadurch keine frei formulierten Antworten möglich, welche einen Vergleich der Antworten nicht zulassen. Ziel war es, diesen Fragebogen mit möglichst minimalem Aufwand ausfüllen zu können - es sollte in maximal 5 Minuten möglich sein. Zusätzlich wurde jeweils ein Briefkuvert mit der Rücksende-Anschrift mitgesendet, um auch den Aufwand des Zurücksendens möglichst gering zu halten. Auf Kontrollfragen [RUemp]⁵⁶ - um die Schlüssigkeit der Angaben logisch prüfen zu können - wurde bewusst verzichtet, um den Fragebogen kurz halten zu können und damit den Aufwand des Ausfüllens möglichst minimal zu halten.

Damit die Studie einen repräsentativen Charakter erhält und auch die Anonymität der beantworteten Fragebögen gewährleistet werden kann, wurden aus den Branchen Informations-Technologie (IT), Banken, Versicherungen, Öffentlicher Sektor, Handel, Industrie und Dienstleistungen zwischen 10 und 20 Unternehmen aus Telefonbuch und Internet zufällig ausgewählt (Stichprobenerhebung, geschichtete Zufallsauswahl) - Unternehmen, die nicht in diese Branchen eingeordnet werden konnten, wurden in der Kategorie "Sonstige" berücksichtigt. Aufgrund der geringen Sample-Größe sind die folgenden Auswertungen allerdings nur bedingt repräsentativ.

Die Branchenverteilung in der Stichprobe ist in der folgenden Grafik dargestellt:

⁵⁶ vgl. Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden, S. 55

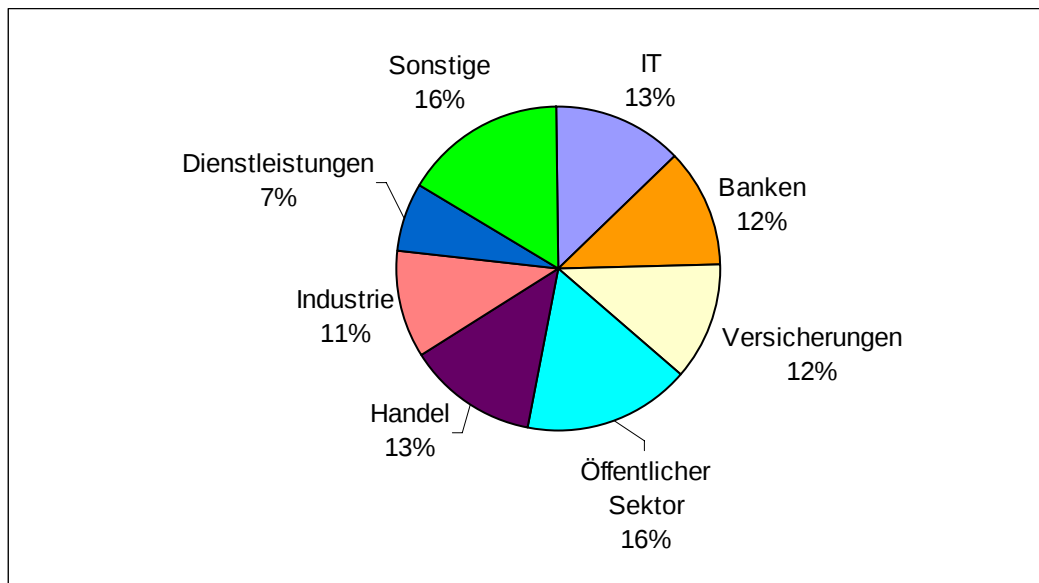


Abbildung 22: Branchenverteilung in der Stichprobe

Erhebungszeitraum war Mitte September bis Mitte November 2007, wobei 80% der beantworteten Fragebögen bis Ende September eingegangen sind.

Die Ergebnisse der Studie sind einerseits deskriptiv dargestellt, d.h. die Antworten des Fragebogens werden ohne jeglichen Zusammenhänge ausgewertet; andererseits werden durch Zusammenfügen der Antworten mehrerer Fragen analytisch Zusammenhänge eruiert und dargestellt. Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Microsoft Excel 2000.

Die Fragen im Fragebogen beziehen sich auf Ereignisse, die bereits vor Studienbeginn passiert sind und sind somit als retrospektiv zu betrachten. Unternehmen, die sich bei Risikomanagement gerade in Planung oder während der Einführung befinden, sollten die weitergehenden Fragen des Fragebogens dahingehend beantworten, wie sie ihr Unternehmen in 2 Jahren sehen werden. Die Antworten der fünf Unternehmen, die sich gerade in der Einführungsphase von Risikomanagement befinden, wurden in der Bewertung als "Risikomanagement bereits eingeführt" bewertet, die zwei in der Planungsphase befindlichen Unternehmen wurden nicht als "Risikomanagement nicht eingeführt" bewertet. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass in der Einführungsphase die Ergebnisse der Planungsphase umgesetzt und nur mehr fein justiert werden, in der Planungsphase selbst aber noch grundlegende Änderungen anstehen können.

50,39% der befragten Unternehmen nahmen an der Studie teil. Die Ergebnisse geben Aufschluss über die Entwicklung von Risikomanagement in österreichischen Unternehmen und über den Status der Eingliederung von Risikomanagement in die Unternehmensprozesse.

5.1 Ziel der Befragung

Hauptziele der Befragung waren einerseits die Evaluierung, wie weit die Implementierung von Risikomanagement in österreichischen Unternehmen bereits fortgeschritten ist und andererseits das Aufzeigen von Zusammenhängen verschiedener Faktoren, die sich aufgrund der Kombination der Antwortmöglichkeiten der Fragen des Fragebogens ergeben.

Aus den in den Kapitel 2, 3 und 4 hervorgegangen theoretischen Zusammenhängen wird die für die Studie grundlegende Forschungsfrage spezifiziert:

Wie wird Risikomanagement in den Unternehmen aufgesetzt und inwieweit wirkt sich die Risikomanagement-Organisation auf den Risikomanagement-Prozess, auf die Akzeptanz von Risikomanagement im Unternehmen und auf die Risikoüberwachung aus?

Aus dieser Forschungsfrage werden Hypothesen abgeleitet - für die empirische Prüfung werden die qualitativen Ergebnisse der Befragung ausgewertet.

In vielen Unternehmen werden externe Dienstleister damit beauftragt, Risikomanagement im Unternehmen aufzusetzen. Gründe dafür sind:

- Externe Dienstleister haben im Normalfall tiefes Spezialwissen in ihrem Fachgebiet - auch wenn sie sich zuerst mit den bereits bestehenden Unternehmensprozessen auseinandersetzen müssen.
- Sie gelten als neutral und unvoreingenommen.
- Sie bringen meist auch Erfahrungen aus anderen Unternehmen mit - Fehler, die bereits einmal passiert sind, werden in der nächsten Umsetzung bereits berücksichtigt. Das beauftragende Unternehmen hat also den Vorteil, von den Fehlern der Anderen und dem Erfahrungsschatz der Consultants zu profitieren.
- Sie benötigen keine Schulungen und sind daher schneller als interne Mitarbeiter bei der Umsetzung von so umfassenden Themen. Interne Mitarbeiter können beim Einsatz von externen Dienstleistern gleichzeitig mitlernen, somit in die neuen Prozesse hinein wachsen und nach dem Abgang des externen Personals die Rollen selbständig übernehmen.
- Externe Dienstleister sind auf den ersten Blick teurer - schlussendlich zählt aber der Return on Investment (ROI), der so schnell wie möglich erreicht werden soll.

Es soll eruiert werden, welche Auswirkungen die Beanspruchung von externen Dienstleistern bei der Einführung von Risikomanagement nun wirklich auf den Risikomanagement-Prozess hat. Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 1:

Wenn Risikomanagement mit Hilfe von externer Unterstützung im Unternehmen eingeführt wird, dann ist die Integration in die Unternehmensprozesse besser als bei der Einführung von Risikomanagement ohne externe Unterstützung.

In manchen Unternehmen wird Risikomanagement auf Management-Ebene aufgesetzt und nur wenige Mitarbeiter werden in den Risikomanagement-Prozess eingebunden. In

anderen Unternehmen wird Risikomanagement unter Einbindung der Mitarbeiter aufgesetzt. Die Frage ist, ob eine starke oder eine schwache Einbindung der Mitarbeiter in die Risikomanagementprozesse bessere Auswirkungen auf die Akzeptanz von Risikomanagement im Unternehmen hat. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 2:

Je mehr die Mitarbeiter in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden sind, desto höher ist auch ihre Akzeptanz dafür.

In vielen Unternehmen wird erwartet, dass die Mitarbeiter Risikomanagement-Rollen übernehmen, ohne eine konkrete Ausbildung erhalten zu haben. Daher sinkt bei den Mitarbeitern oft das Verständnis für die Durchführung von Risikoanalysen, was sich wiederum auf die Qualität der Ergebnisse auswirkt. Mitarbeiter, die durch geschultes Personal bei diesen Tätigkeiten unterstützt werden oder gemeinsam mit anderen Mitarbeitern Ergebnisse erzielen sollen, fühlen sich nicht so überfordert und leisten einen guten Beitrag zur Risikoidentifikation. Zur Überprüfung dieser Aussagen wird folgende Hypothese gebildet:

Hypothese 3:

Wenn eine Risikoanalyse kollaborativ oder mit Unterstützung eines Risikomanagement-Experten durchgeführt wird, dann wird Risikomanagement von den Mitarbeitern im Unternehmen mehr akzeptiert als wenn die Risikoanalyse durch den zuständigen Mitarbeiter alleine durchgeführt wird.

Große Unternehmen haben - neben der Möglichkeit einer umfangreicheren Risikomanagement-Organisation - eher die finanziellen Rahmenbedingungen zur Verfügung, um ein auf ihre Bedürfnisse angepasstes Tool selbst zu schreiben oder ein kommerzielles Risikoüberwachungstools einzusetzen. Für kleinere Unternehmen, deren Risikomanagement-Organisation entsprechend weniger umfangreich ist, zahlt sich der Einsatz eines kommerziellen oder selbst geschriebenen Tools zur Überwachung der Risiken eventuell nicht aus und es wird daher eher manuell überwacht. Folgende Hypothese soll klären, ob diese Behauptungen belegbar sind:

Hypothese 4:

Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr werden die Risiken über Tools überwacht.

Die Überwachung der identifizierten Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil von Risikomanagement. Diese können entweder über Tools oder einfach manuell überwacht werden. Der Einsatz eines Tools - egal ob selbst geschrieben oder gekauft - kostet einerseits Geld für die Beschaffung des Tools und andererseits (Arbeits-)Zeit für die Einführung und die optimale Kalibrierung des Systems. Manuelle Überwachung kostet vorerst kein Geld, es muss aber ebenso mit (Arbeits-)Zeit für den Mitarbeiter gerechnet werden, der den Prozess zum Einholen der notwendigen Informationen umzusetzen hat. Der Aufwand bei der manuellen Überwachung ist immer gleich hoch, bei der Verwendung von Tools sinkt er. Daher werden sich Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen - sei es in einer eigenen Organisationseinheit für Risikomanagement oder in einer Stabstelle - stärker dafür einsetzen, ein Tool zur Risikoüberwachung zur Arbeitserleichterung zu erhalten als Mitarbeiter, die neben anderen Linientätigkeiten eine Risikomanagement-Rolle übernehmen. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 5:

Wenn es im Unternehmen eigens für Risikomanagement abgestellte Mitarbeiter gibt, werden (kommerzielle oder selbstgeschriebene) Tools zur Risikoüberwachung eingesetzt.

Folgende zusätzliche Fragen sollen durch die Auswertung der Fragebögen noch beantwortet werden können:

1. Wie hoch ist der Implementierungsgrad von Risikomanagement in den befragten Unternehmen?
2. Muss die Unternehmensleitung das Thema Risikomanagement aktiv betreiben oder kann Risikomanagement auch ohne der aktiven Unterstützung durch die Unternehmensleitung erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden?
3. Inwieweit spielt die Größe des Unternehmens eine Rolle für den Einsatz von Risikomanagement und wie wird die Risikomanagement-Organisation dadurch beeinflusst?
4. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Art der Überwachung der Risiken und der Art der Risikomanagement-Organisation?
5. Wie hoch ist der Anteil der Risikomanagement-Einführungen, bei welchen externe Berater unterstützt haben?
6. Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz von externen Beratern bei der Einführung von Risikomanagement und
 - a. ... der Verwendung von kommerziellen Tools zur Risikoüberwachung?
 - b. ... der Verwendung von Checklisten und Vorlagen?
 - c. ... der Akzeptanz von Risikomanagement durch die Mitarbeiter?
7. Welche Faktoren beeinflussen die Akzeptanz von Risikomanagement durch die Mitarbeiter positiv bzw. negativ?
8. Wenn ein Unternehmen Risikomanagement eingesetzt hat, hat es dann auch eine Krisen- bzw. Notfallsplanung?

5.2 Fragebogen

RISIKOMANAGEMENT - FRAGEBOGEN

1. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

☐ IT	☐ Handel
☐ Banken	☐ Industrie
☐ Versicherungen	☐ Dienstleistungen
☐ öffentlicher Sektor	☐ Sonstige
2. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

☐ bis 200
☐ 201 bis 500
☐ 501 bis 1500
☐ mehr als 1500
3. Gibt es festgeschriebene Richtlinien Ihrer Geschäftsleitung bezüglich Risikopolitik?

☐ ja
☐ nein
4. Wie ist der Status von Risikomanagement in Ihrem Unternehmen?

☐ ist bereits eingeführt
☐ wird derzeit eingeführt
☐ ist in Planung
☐ ist noch kein Thema

Sollte Risikomanagement bei Ihnen erst in Planung bzw. Einführung sein, beantworten Sie bitte die nächsten Fragen trotzdem so, wie Risikomanagement in Ihrem Unternehmen in 2 Jahren voraussichtlich aussehen wird.

5. Hat Ihr Unternehmen bei der Einführung von Risikomanagement externe Unterstützung beansprucht?

☐ ja
☐ nein
6. Gibt es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen?

☐ ja
☐ nein
7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Stabstelle, die mit Risikomanagement betraut ist?

☐ ja
☐ nein
8. Gibt es in Ihrem Unternehmen Rollen für Risikomanagement, die von Mitarbeitern in der Linie aktiv übernommen werden?

☐ ja
☐ nein
9. Verfügen Sie über ein Risikoinventar (Aufstellung der Risiken inklusive Risikobewertung und Status)?

☐ ja
☐ nein
10. Wird dieses Risikoinventar regelmäßig aktualisiert?

☐ ja
☐ nein
11. Wie werden die identifizierten Risiken überwacht?

☐ über ein gekauftes Tool
☐ über ein selbst geschriebenes Tool
☐ manuell

12. Gibt es ein für Risikomanagement definiertes Berichtswesen?
- ☐ ja
 - ☐ nein
13. In welchem Intervall wird die Geschäftsleitung über den Status der Risiken informiert?
- ☐ wöchentlich
 - ☐ monatlich
 - ☐ vierteljährlich
 - ☐ halbjährlich
 - ☐ jährlich
 - ☐ bei Bedarf
14. Wie wurde Risikomanagement von den Mitarbeitern des Unternehmens bei der Einführung aufgenommen?
- ☐ negativ ("viel Aufwand, kein Nutzen")
 - ☐ positiv ("der Aufwand lohnt sich")
 - ☐ neutral ("hilft es nicht, schadet es nicht")
15. Wie wird Risikomanagement jetzt von den Mitarbeitern des Unternehmens aufgenommen?
- ☐ negativ ("viel Aufwand, kein Nutzen")
 - ☐ positiv ("der Aufwand lohnt sich")
 - ☐ neutral ("hilft es nicht, schadet es nicht")
16. Wie werden die Mitarbeiter zu aktivem Risikomanagement motiviert?
- ☐ durch aktives Einbinden in die Prozesse
 - ☐ durch Kurse/Seminare
 - ☐ durch Richtlinien
 - ☐ nicht direkt
17. Gibt es Checklisten, die bei der Risikoanalyse als Unterstützung dienen?
- ☐ ja
 - ☐ nein
18. Gibt es Vorlagen, die bei der Risikoanalyse verwendet werden können/müssen?
- ☐ ja, diese Vorlagen müssen verwendet werden
 - ☐ ja, diese Vorlagen können verwendet werden
 - ☐ nein
19. In welcher Form wird eine Risikoanalyse durchgeführt?
- ☐ durch den zuständigen Mitarbeiter alleine
 - ☐ kollaborativ in Meetings
 - ☐ mit Unterstützung von (internen) Risikomanagement-Experten
20. Wird Risikomanagement in Ihrem Unternehmen als rentabel angesehen (im Sinne von Vermeidung oder Verminderung von Verlusten/Imageschäden/o.ä. gegenüber den Kosten)?
- ☐ ja
 - ☐ nein
21. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Krisen- bzw. Notfallsplanung?
- ☐ ja
 - ☐ nein
22. Verfügt Ihr Unternehmen über einen Krisenstab?
- ☐ ja
 - ☐ nein
24. Wenn in Ihrem Unternehmen ein Katastrophenhandbuch existiert, wie oft wird es aktualisiert?
- ☐ es gibt keines
 - ☐ innerhalb eines Jahres
 - ☐ innerhalb von 2 Jahren
 - ☐ in längeren Intervallen

Folgender Begleit-Brief wurde am 11.9.2007 gemeinsam mit dem Fragebogen an die ausgewählten Unternehmen versandt:

Betreff: Fragebogen zu Risikomanagement

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bin Studentin an der TU Wien und studiere dort Wirtschaftsinformatik und Informatikmanagement. Das Thema meiner **Diplomarbeit** ist "**Umfassendes Risikomanagement**", mein Betreuer ist Univ.Ass. Dipl.-Ing. Dr.techn. Mag.rer.soc.oec. Edgar Weippl der "Information & Software Engineering Group der TU Wien". Ein Kernthema meiner Diplomarbeit ist eine Studie, in wie weit Risikomanagement in den österreichischen Unternehmen bereits eingesetzt ist und in welcher Tiefe.

Aus diesem Grund habe ich einen **Fragebogen** erstellt, der diesem Schreiben beiliegt. Er beinhaltet die für mich wesentlichsten Fragen, um eine **wissenschaftliche Studie** daraus erstellen zu können. Dieser Fragebogen wird gleichzeitig an mehr als 100 österreichische Unternehmen versendet, somit kann die **Anonymität** entsprechend gewahrt werden.

Damit das Ausfüllen des Fragebogens nicht länger als 5 Minuten Ihrer Zeit beansprucht, sind die Antworten zu den Fragen **durch Ankreuzen** zu geben - es sind keinerlei handschriftlichen Ergänzungen notwendig. Der Fragebogen beinhaltet **24 Fragen** auf einem doppelseitig bedruckten Blatt. Ich habe mir erlaubt, Ihnen ein **Antwortkuvert** mit meiner Anschrift bei zu legen, damit Sie auch hier keine weiteren Aufwände haben und das verschlossene Kuvert nur mehr in Ihren Postlauf geben müssen.

Sollten Sie Risikomanagement nicht oder noch nicht eingesetzt haben, füllen Sie bitte trotzdem diesen Fragebogen so weit wie möglich aus - auch diese Information ist für die Studie von großer Relevanz.

Ich bitte Sie, mich bei meiner Diplomarbeit zu unterstützen und den Fragebogen an einen Mitarbeiter Ihres Unternehmens weiter zu leiten, der mit Risikomanagement, Controlling oder Qualitätssicherung betraut ist.

Beilage:
Fragebogen

Mit freundlichen Grüßen

5.3 Ergebnisse der Umfrage

5.3.1 Allgemeines

Wesentliche Maßzahlen für die Gültigkeit von Stichproben sind die Anzahl der Stichproben und die erzielte Rücklaufquote. In der folgenden Tabelle sind die Zahlen und die damit berechnete Rücklaufquote dargestellt:

Anzahl der versandten Fragebögen	125
Erhaltene Antworten aus dem Versand der Fragebögen	61
Persönliche Interviews anhand des Fragebogens	4
Rücklaufquote (65 von 129)	50,39%

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich immer auf die Anzahl der beantworteten Fragebögen.

Die Fragebögen wurden an Unternehmen folgender Branchen versandt:

1. Informations-Technologie (IT)
2. Banken
3. Versicherungen
4. Öffentlicher Sektor
5. Handel
6. Industrie
7. Dienstleistungen
8. Sonstige

Vom Dienstleistungssektor wurden 89% der Fragebögen beantwortet und retourniert. Im Versicherungs-, Banken- und Industriebereich liegen die Rücklaufquoten über dem Durchschnitt bei 80%, 73% und 71%. In den anderen Branchen liegen die Rücklaufquoten zwischen 19% und 41%. Gesamt gesehen ist in der Abbildung 23 die branchenbezogene Aufteilung der retournierten Fragebögen dargestellt:

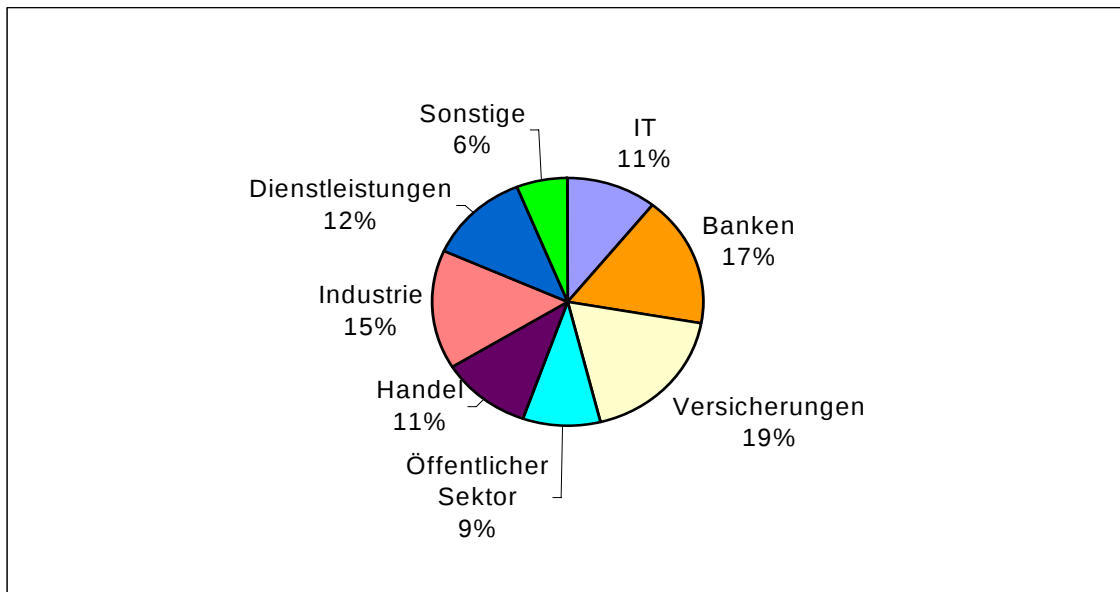


Abbildung 23: Studie - Branchen-Verteilung

Auch der Zeitraum, in dem die Antworten gekommen sind, ist sehr interessant: vor allem die Fragebögen aus dem Banken-, Versicherungs- und Dienstleistungsbereich wurden sehr schnell retourniert. Aus dem öffentlichen Sektor und aus der IT-Branche kamen die Fragebögen erst gegen Ende. Jene Unternehmen, welche die Fragebögen gleich zu Beginn oder am Ende retournierten, hatten vermehrt Risikomanagement im Einsatz als jene Unternehmen, welche die Fragebögen in der Mitte des Zeitraums zurücksandten.

In der folgenden Grafik ist das Verhältnis (in Prozent) der retournierten Fragebögen zu den versendeten Fragebögen branchenspezifisch dargestellt:

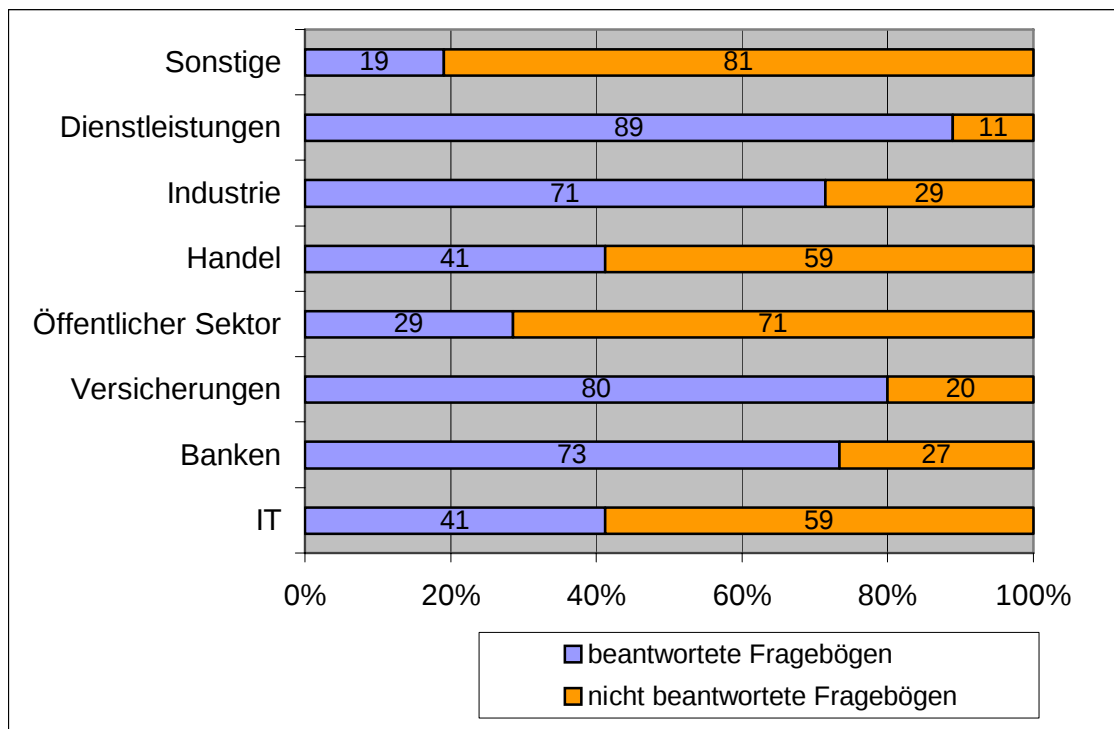


Abbildung 24: Studie - Vergleich branchenspezifische Rücklaufquoten

Die Verteilung der erhaltenen Fragebögen im Verhältnis zur Mitarbeiteranzahl der Unternehmen ist in der folgenden Grafik dargestellt. Hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl zeigt sich hier, dass Unternehmen mit mehr als 1.500 Mitarbeitern die Fragebögen eher beantwortet haben als die Unternehmen der anderen Kategorien:

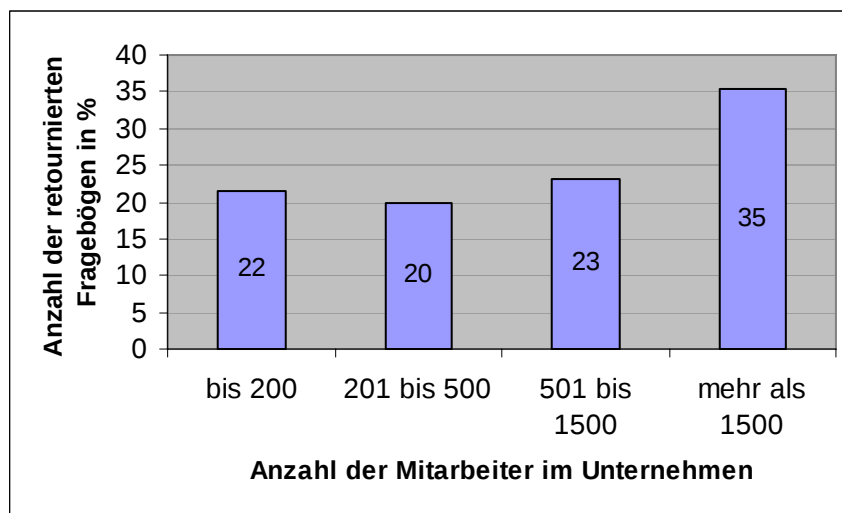


Abbildung 25: Studie - Vergleich Rücklaufquote zur Mitarbeiter-Anzahl

5.3.2 Status Risikomanagement in den Unternehmen

Die Frage "Gibt es festgeschriebene Richtlinien Ihrer Geschäftsleitung bezüglich Risikopolitik" beantworteten 51 von 65 Unternehmen mit Ja. Aus dem Verhältnis der Mitarbeiteranzahl zu den festgeschriebenen Richtlinien lässt sich nicht klar bestimmen, ob Unternehmen mit mehr oder weniger Mitarbeitern mehr dazu geneigt sind, eine Risikopolitik im Unternehmen vorzugeben.

In der folgenden Grafik ist das Verhältnis zwischen Mitarbeiteranzahl und festgeschriebener Risikopolitik dargestellt - es ist hier erkennbar, dass rund zwei Drittel der Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern und mit 501 bis 1500 Mitarbeitern eine festgeschriebene Risikopolitik haben, Unternehmen mit 201 bis 500 und mehr als 1500 Mitarbeitern haben aber zu rund fünf Sechstel eine festgeschriebene Risikopolitik:

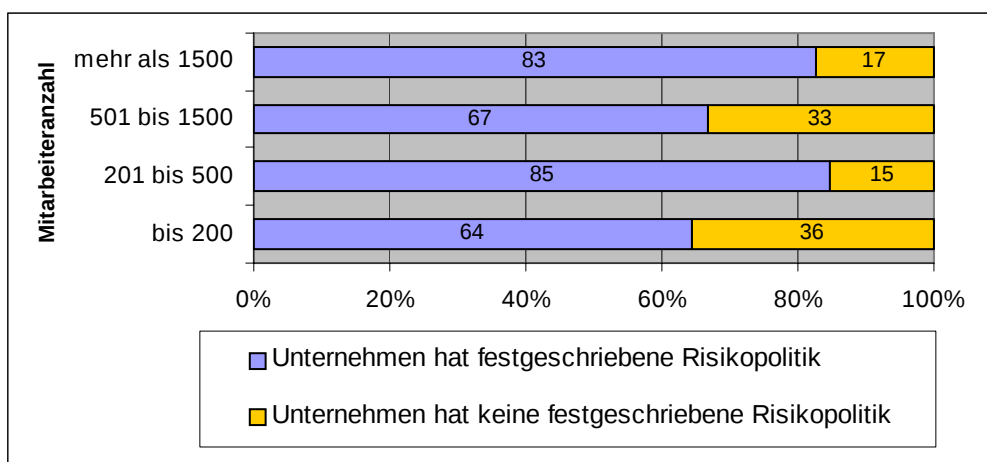


Abbildung 26: Studie - Verhältnis Mitarbeiteranzahl zu festgeschriebener Risikopolitik

Der Zusammenhang zwischen festgeschriebener Risikopolitik und Status von Risikomanagement im Unternehmen ist eindeutig erkennbar: in jenen Unternehmen, in denen von der Unternehmensleitung festgeschriebene Richtlinien bezüglich Risikopolitik bestehen, haben 92% Risikomanagement bereits eingeführt, 8% sind gerade in der Einführungsphase.

Von den 14 Unternehmen, die keine durch die Unternehmensleitung festgeschriebenen Richtlinien bezüglich Risikopolitik haben, haben 6 Risikomanagement bereits eingeführt, 2 sind in der Einführungsphase und 2 planen gerade die Einführung von Risikomanagement. 4 dieser Unternehmen planen auch nicht in nächster Zeit die Einführung von Risikomanagement.

Für 6% aller teilnehmenden Unternehmen ist Risikomanagement oder Risikopolitik überhaupt noch kein Thema.

Für die teilnehmenden Unternehmen kann die Abhängigkeit zwischen dem Einsatz von Risikomanagement und der Größe des Unternehmens eindeutig definiert werden: Je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Risikomanagement eingesetzt ist:

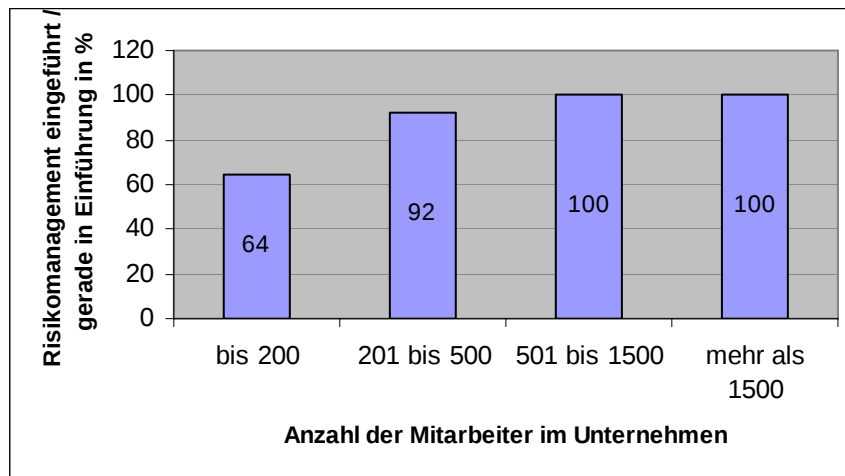


Abbildung 27: Studie - Abhängigkeit Unternehmensgröße zu Risikomanagement im Unternehmen

Anhand der Abbildung 28 wird die branchenspezifische Aufteilung gezeigt: ob die Unternehmen Risikomanagement bereits eingeführt haben, in der Einführungsphase sind, Risikomanagement planen oder überhaupt nicht daran interessiert sind.

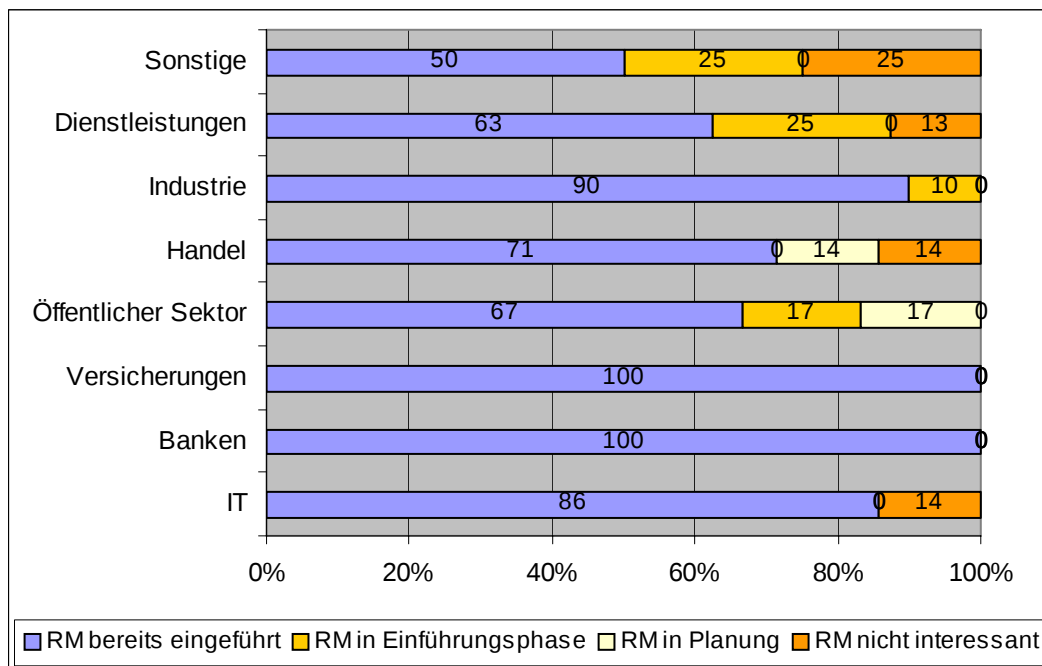


Abbildung 28: Studie - branchenspezifische Aufteilung zu Status Risikomanagement

Besonders fällt hier auch auf, dass sowohl bei Versicherungen als auch Banken Risikomanagement einen sehr hohen Stellenwert hat. Es handelt sich dabei um jene Branchen, die bereits jetzt durch spezielle gesetzliche Anforderungen - Basel II und Solvency I - Risikomanagement einsetzen müssen und dieses daher auch im Unternehmen bereits institutionalisiert haben.

Sowohl bei den Banken als auch bei den Versicherungen lag die Rücklaufquote mit 73% und 80% sehr hoch; es waren auch die angegebenen Unternehmensgrößen ziemlich gleichmäßig vertreten - wie die folgende Tabelle aufzeigt:

Rücklaufquote auf Basis der Mitarbeiter-Anzahl im Unternehmen	bis 200	201 bis 500 MA	501 bis 1500	mehr als 1500
Banken	27%	27%	27%	19%
Versicherungen	25%	25%	17%	33%

Diese Daten und die branchenspezifischen Aufteilung bezüglich des Status von Risikomanagement - wie in Abbildung 28 dargestellt - lassen den Rückschluss zu, dass Unternehmen, die nicht an ein spezielles gesetzliches Regulativ gebunden sind, weniger in Richtung Risikopolitik und Risikomanagement unternommen haben - die Prozentsätze der Branchen liegen hier aber trotzdem bereits zwischen 50 und 90%.

In vielen Unternehmen wird gerne externe Unterstützung bei der Einführung von komplexen Systemen in Anspruch genommen. Sie erhoffen sich dadurch eine geringere Durchlaufzeit und weniger Probleme bei der Einführung, profundes Know-how in den notwendigen Wissensgebieten bei den externen Mitarbeitern, Know-how-Weitergabe an diejenigen eigenen Mitarbeiter, welche nach Abgang der externen Mitarbeiter mit Risikomanagement betraut werden. Der Return on Investment (ROI) soll dadurch schneller erreicht werden - trotz der höheren Einführungskosten.

Bei rund 49% der befragten Unternehmen wurde bei der Einführung von Risikomanagement externe Unterstützung beansprucht bzw. wird gerade mit externer Unterstützung daran gearbeitet. Die anderen 51% haben unternehmenseigenes Know-how verwendet bzw. aufgebaut, um Risikomanagement im Unternehmen einzuführen.

In der folgenden Grafik wird dargestellt, dass bei bereits erfolgten Einführungen von Risikomanagement mehr Unternehmen externe Unterstützung beansprucht haben. Bei jenen Unternehmen, die sich gerade in der Einführungsphase befinden, wird bereits weniger externe Unterstützung in Anspruch genommen. Bei noch in Planung befindlichen Einführungen wird gar keine externe Unterstützung mehr geplant. Das bedeutet, dass der Trend dahin geht, dass die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens die Umsetzung von Risikomanagement durchführen und das Know-how von externen Consultants nicht mehr beansprucht werden soll.

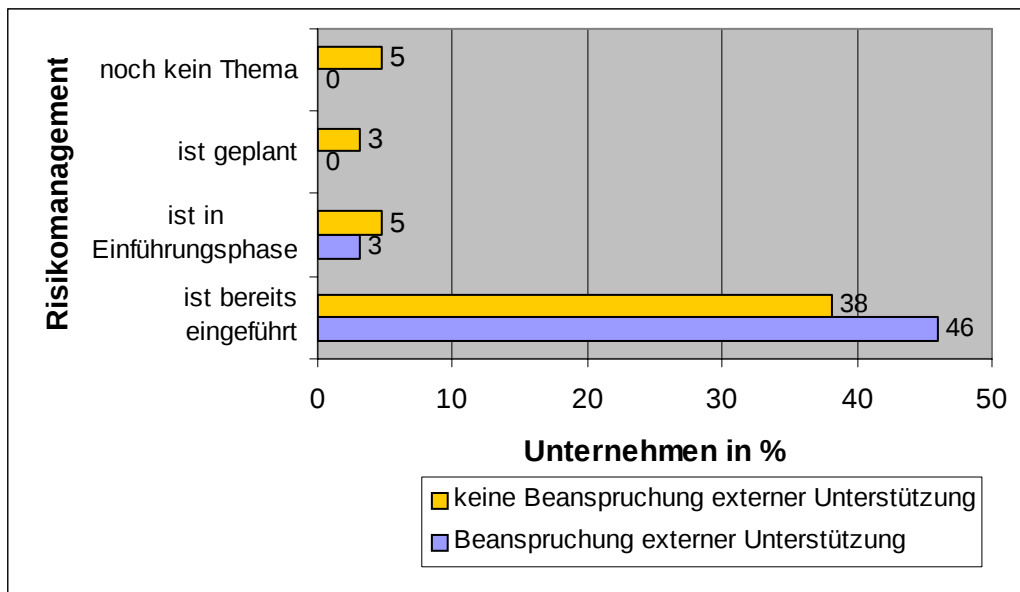


Abbildung 29: Studie - externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement

Ob externe Unterstützung hilfreich ist, die Meinung der Mitarbeiter zum Thema Risikomanagement positiv zu beeinflussen, konnte aufgrund der Ergebnisse dieser Studie nicht konkret beantwortet werden - es spielen auch andere Faktoren in einem Unternehmen mit, welche die Akzeptanz der Mitarbeiter beeinflussen. Aber unabhängig davon, ob bei der Einführung von Risikomanagement externe Unterstützung beansprucht wurde oder nicht, bei 31% der Unternehmen konnte eine Verbesserung der Akzeptanz durch den Mitarbeiter festgestellt werden, bei 69% blieb die Meinung der Mitarbeiter gleich, in keinem Unternehmen wurde die Akzeptanz nach der Einführung von Risikomanagement schlechter.

In der Abbildung 30 sieht man die Schwankung des Meinungsbarometers bei den Mitarbeitern des Unternehmens nach der Einführung von Risikomanagement - aufgeteilt auf Einführungen mit und ohne externe Unterstützung.

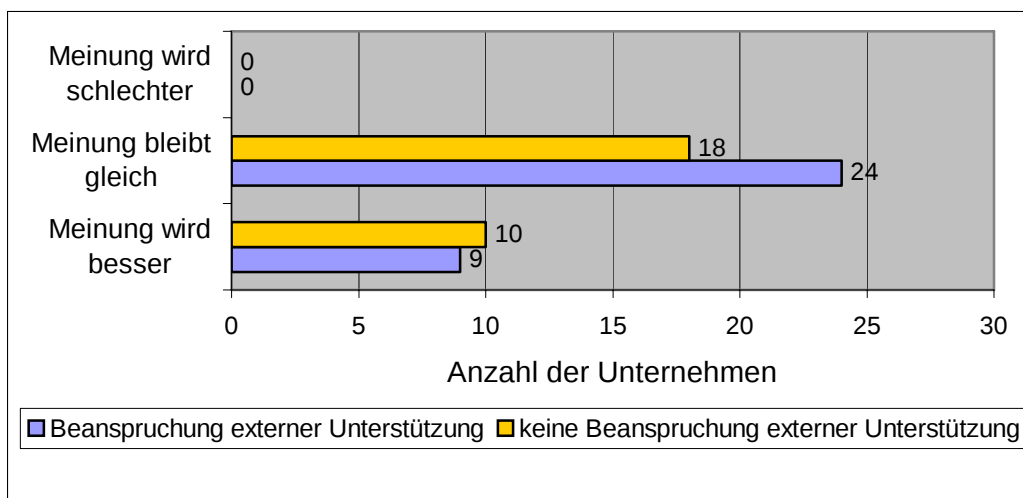


Abbildung 30: Studie - Meinungsbarometer der Mitarbeiter zum Thema Risikomanagement

5.3.3 Eingliederung Risikomanagement in das Unternehmen

Wesentlich für das Funktionieren des unternehmensweiten Risikomanagements ist die Eingliederung in die Aufbauorganisation des Unternehmens. Die Auswertung der Fragebögen ergab folgendes Gesamtbild:

- 57% der Unternehmen beschäftigen Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen.
- In 64% der Unternehmen gibt es eine Stabstelle, die mit Risikomanagement betraut ist.
- Bei 75% der Unternehmen werden Tätigkeiten zu Risikomanagement von Mitarbeitern in der Linie aktiv übernommen.

In der folgenden Grafik wird veranschaulicht, wie Unternehmen Risikomanagement in ihre Aufbauorganisation eingliedern. Herauszustreichen ist hier, dass 45% der Unternehmen sowohl Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen, als auch eine Stabstelle und auch Rollen bei den Mitarbeitern in der Linie für die Durchführung von Risikomanagement bereitstellen. 16% der Unternehmen haben ausschließlich Mitarbeiter in der Linie, welche die Aufgaben des Risikomanagements übernehmen.

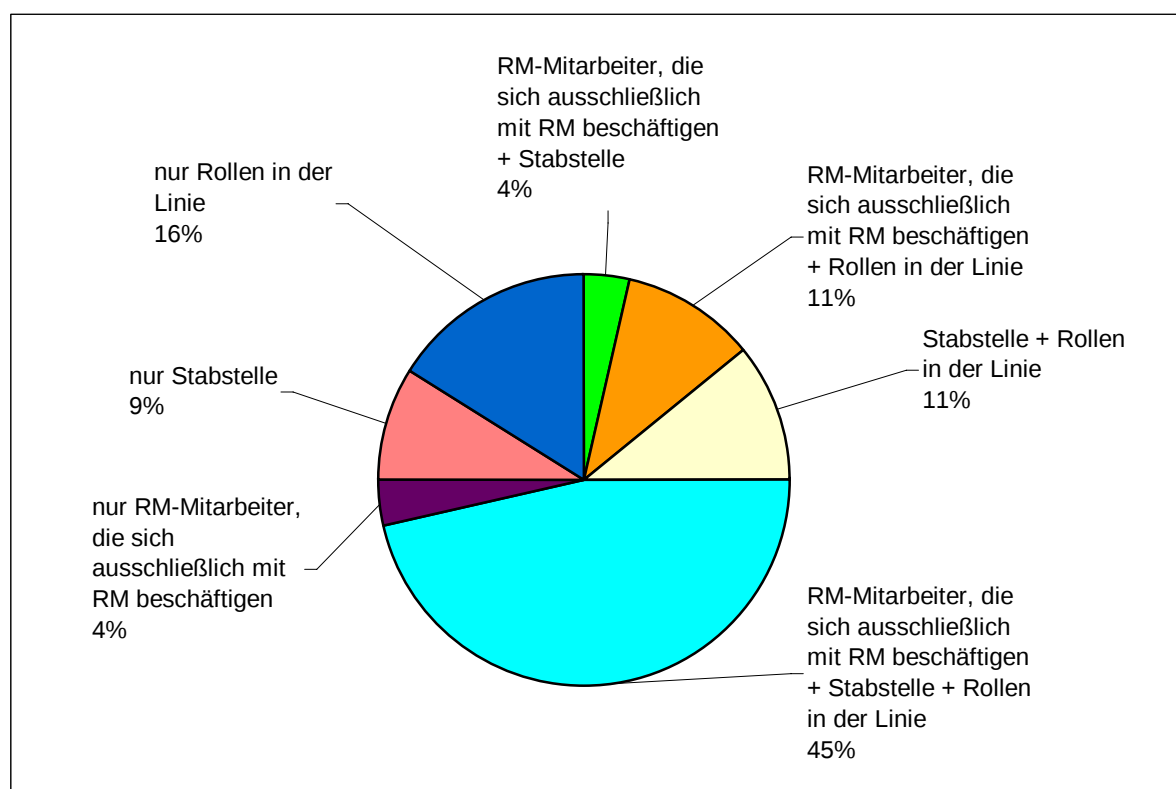


Abbildung 31: Studie - Eingliederung Risikomanagement in die Aufbauorganisation

Es werden in allen Unternehmen, welche Risikomanagement betreiben, eigene Mitarbeiter für die notwendigen Tätigkeiten eingebunden. Die Auswertung der Daten hat gezeigt, dass die Größe des Unternehmens dafür ausschlaggebend ist, ob Mitarbeiter extra für Risikomanagement abgestellt sind, ob sogar eigene Stabstellen mit oft mehreren Mitarbeitern geschaffen wurden bzw. das Aufgabengebiet einer bestehenden Stabstelle erweitert wurde und ob die Mitarbeiter in der Linie die Risikomanagement-Aufgaben teilweise oder ganz abdecken müssen.

Die Größe des Unternehmens beeinflusst folgendermaßen auch die Eingliederung von Risikomanagement in die Aufbauorganisation:

- Je größer das Unternehmen ist, desto mehr werden Mitarbeiter angestellt, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen.
- Je größer das Unternehmen ist, desto öfter wird eine Stabstelle dazu verwendet, sich mit Risikomanagement auseinander zu setzen.
- Je größer das Unternehmen ist, desto öfter gibt es Mitarbeiter in der Linie, die aktiv eine Risikomanagement-Rollen übernehmen.
- Je größer das Unternehmen ist, desto mehr wird auch eine Kombination dieser Varianten angewendet.

In der Abbildung 32 wird vergleichend dargestellt, wie sich die Größe des Unternehmens auf die Eingliederung von Risikomanagement in die Aufbauorganisation auswirkt:

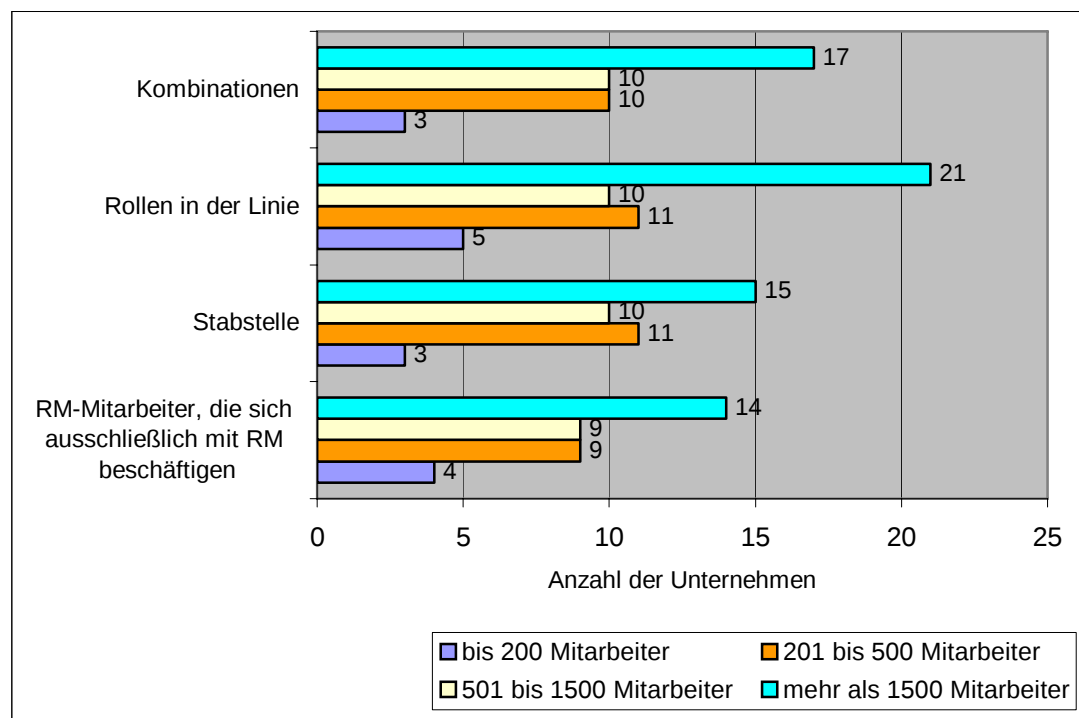


Abbildung 32: Studie - Verhältnis Anzahl der Mitarbeiter zu organisatorischer Umsetzung von Risikomanagement

5.3.4 Risiko-Überwachung

Das Risikoinventar ist eine Aufstellung aller aktuellen Risiken inklusive Risikobewertung und aktuellem Status. Dieses Risikoinventar wird von den zuständigen Mitarbeitern für Risikomanagement geführt und laufend aktualisiert. 79% der befragten Unternehmen führen ein Risikoinventar, 98% von diesen Unternehmen aktualisieren dieses auch regelmäßig.

Die möglichen Risiken werden in 97% der befragten Unternehmen regelmäßig überwacht, 3% machten keine Angaben darüber. Die Überwachung wird bei den Unternehmen wie folgt durchgeführt:

- 35% verwenden ein gekauftes Tool,
- 44% haben dafür ein Tool selbst erstellt,
- 46% überwachen manuell,
- 19% verwenden eine Kombination dieser 3 Möglichkeiten.

Von den 35% jener Unternehmen, die ein Überwachungstool gekauft haben, werden von 14% zusätzlich auch manuelle Überwachungen durchgeführt. Von den 44% jener Unternehmen, die das Überwachungstool selbst geschrieben haben, wird in nur 4% zusätzlich eine manuelle Überwachungen durchgeführt. Daraus kann geschlossen werden, dass die gekauften Tools zu 86% die Risikoüberwachung abdecken können, bei selbstgeschriebenen Tools liegt dieser Prozentsatz bei 96%.

33% der befragten Unternehmen verwenden keinerlei Tools, die Risiken werden ausschließlich manuell überwacht. In rund einem Drittel dieser Unternehmen wird das Risikomanagement ausschließlich von Mitarbeitern in der Linie (neben anderen Tätigkeiten) übernommen, es gibt dort keine Stabstelle oder Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement befassen.

Folgend die Abbildung 33, die den Zusammenhang zwischen der Art der Überwachung und der Art der Risikomanagement-Organisation darstellt. Bei ausschließlich manueller Überwachung werden die Arbeiten bei mehr als der Hälfte der Unternehmen von Mitarbeitern in der Linie durchgeführt, wohingegen es bei gekauften oder selbstgeschriebenen Tools bereits Stabstellen oder Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement befassen, gibt.

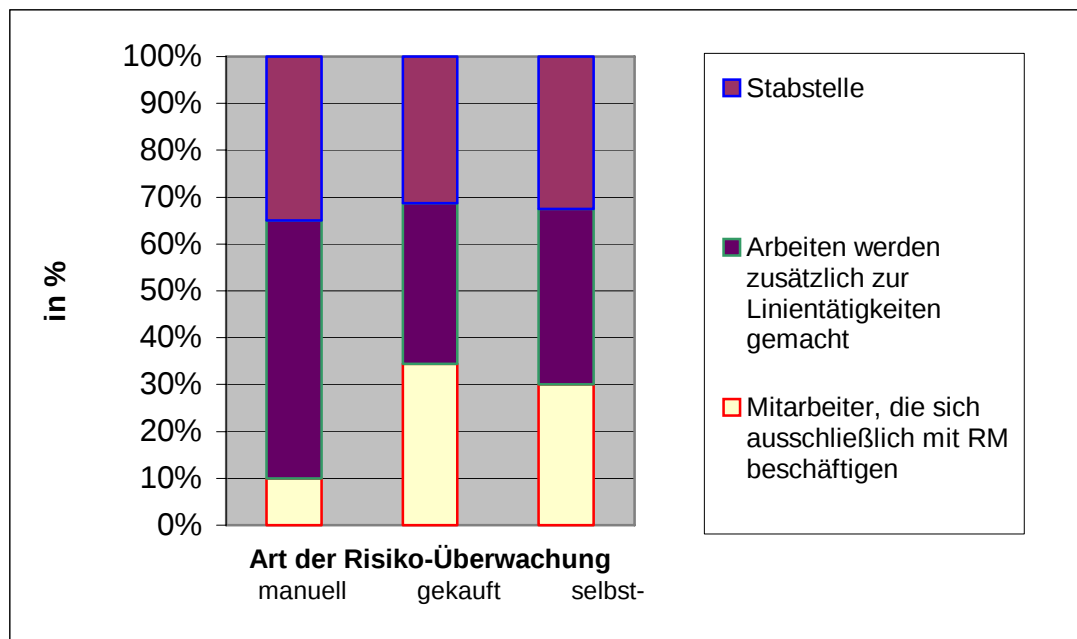


Abbildung 33: Studie - Zusammenhang zwischen der Art der Überwachung und der Art der Risikomanagement-Organisation

48% jener Unternehmen, die externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement in Anspruch genommen haben, verwenden ein gekauftes Tool zur Überwachung der Risiken. Im Gegensatz dazu ist ein gekauftes Tool von nur 23% jener Unternehmen im Einsatz, die keine externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement hatten.

Der grafische Vergleich der Unternehmen - gegliedert nach Anzahl der Mitarbeiter - und die Art der Risikoüberwachung zeigt folgendes Bild:

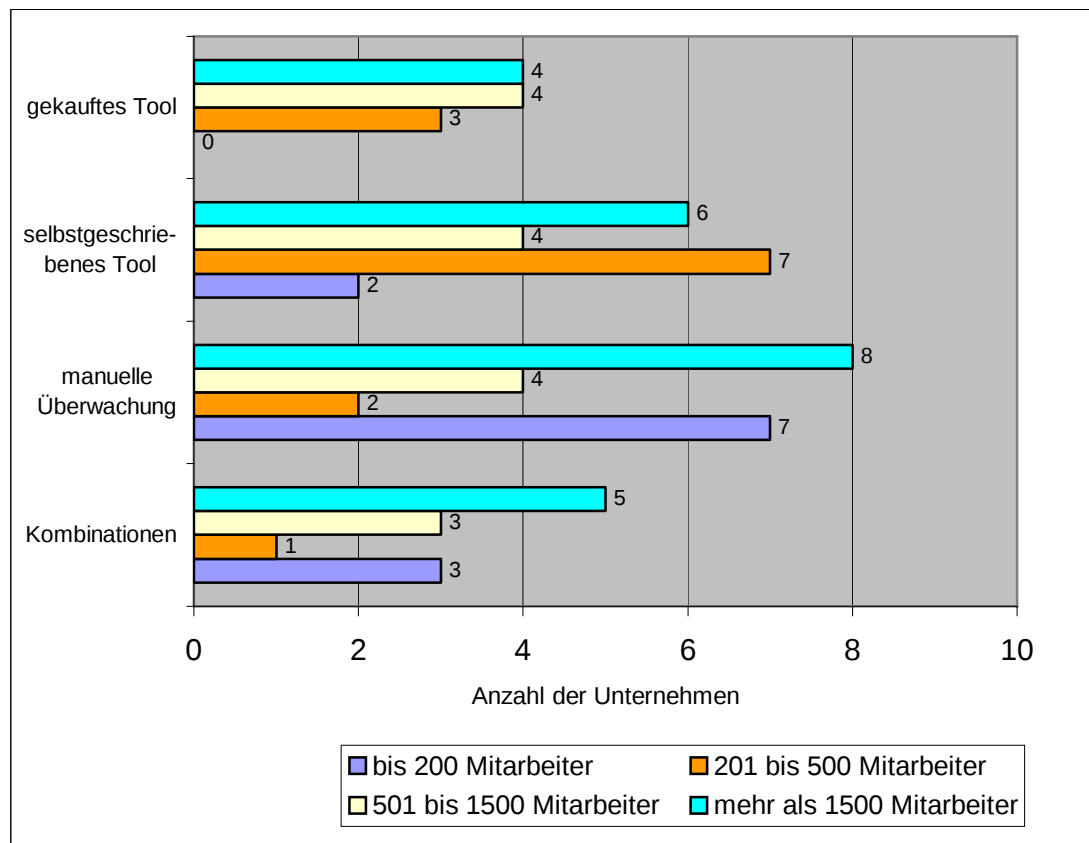


Abbildung 34: Studie - Vergleich der Risikoüberwachung zur Unternehmensgröße

Bezogen auf die Unternehmensgröße kann hier festgestellt werden, dass kleinere Unternehmen die Risikoüberwachung meist manuell durchführen - dies ist auch darin begründet, dass in kleineren Unternehmen die Rolle des Risikomanagers vermehrt in der Linie zu finden ist und für ein Tool weniger investiert wird. In großen Unternehmen, in denen eigens Mitarbeiter und/oder Stabstellen mit Risikomanagement beschäftigt sind, wird auch entsprechend in Tools investiert - sowohl in gekaufte als auch in selbst geschriebene Tools. Mittelgroße Unternehmen sind überall durchschnittlich vertreten - bei allen Möglichkeiten ist die Streuung ähnlich.

Branchenspezifisch gesehen können durch die Auswertung der Fragebögen folgende Feststellungen bezüglich der Art der Risikoüberwachung getroffen werden:

- In der Branche IT werden von 67% der befragten Unternehmen selbstgeschriebene Tools verwendet.
- Im Bankenbereich werden hauptsächlich gekaufte und selbstgeschriebene Tools - auch in Kombination - verwendet, manuell wird seltener überwacht. Hier muss aber auch berücksichtigt werden, dass durch die gesetzliche Verpflichtung bestimmte Regeln eingehalten werden müssen, die von den Tool-Anbietern aufgrund dieser Vorgaben auch leichter angeboten werden können.

- In der Versicherungsbranche werden alle Möglichkeiten, am meisten aber selbstgeschriebene Tools verwendet. Die bereits vorhandenen gesetzlichen Grundlagen bestehen erst seit wenigen Jahren bzw. sind derzeit in Erweiterung begriffen, daher dürfte der Markt für Risiko-Überwachungstools für Versicherungen noch lückenhaft sein.
- Im öffentlichen Sektor werden weniger Tools selbstgeschrieben, hier wird hauptsächlich manuell überwacht.
- In der Handelsbranche wird mehrheitlich manuell überwacht, in geringerem Ausmaß werden gekaufte oder selbstgeschriebene Tools verwendet. Kombinationen von mehreren Varianten wurden nicht angegeben.
- In der Industrie werden alle Möglichkeiten genutzt, hauptsächlich werden Tools selbst geschrieben oder manuell überwacht.
- In der Dienstleistungsbranche werden kaum Tools selbst geschrieben; gekaufte Tools und manuelle Überwachung und Kombinationen sind gleichmäßig verteilt.
- Bei den Unternehmen, die keiner der oben genannten Branchen zuordenbar sind, werden keine Tools gekauft; mehrheitlich wird manuell überwacht.

In der Abbildung 35 werden diese Fakten grafisch dargestellt:

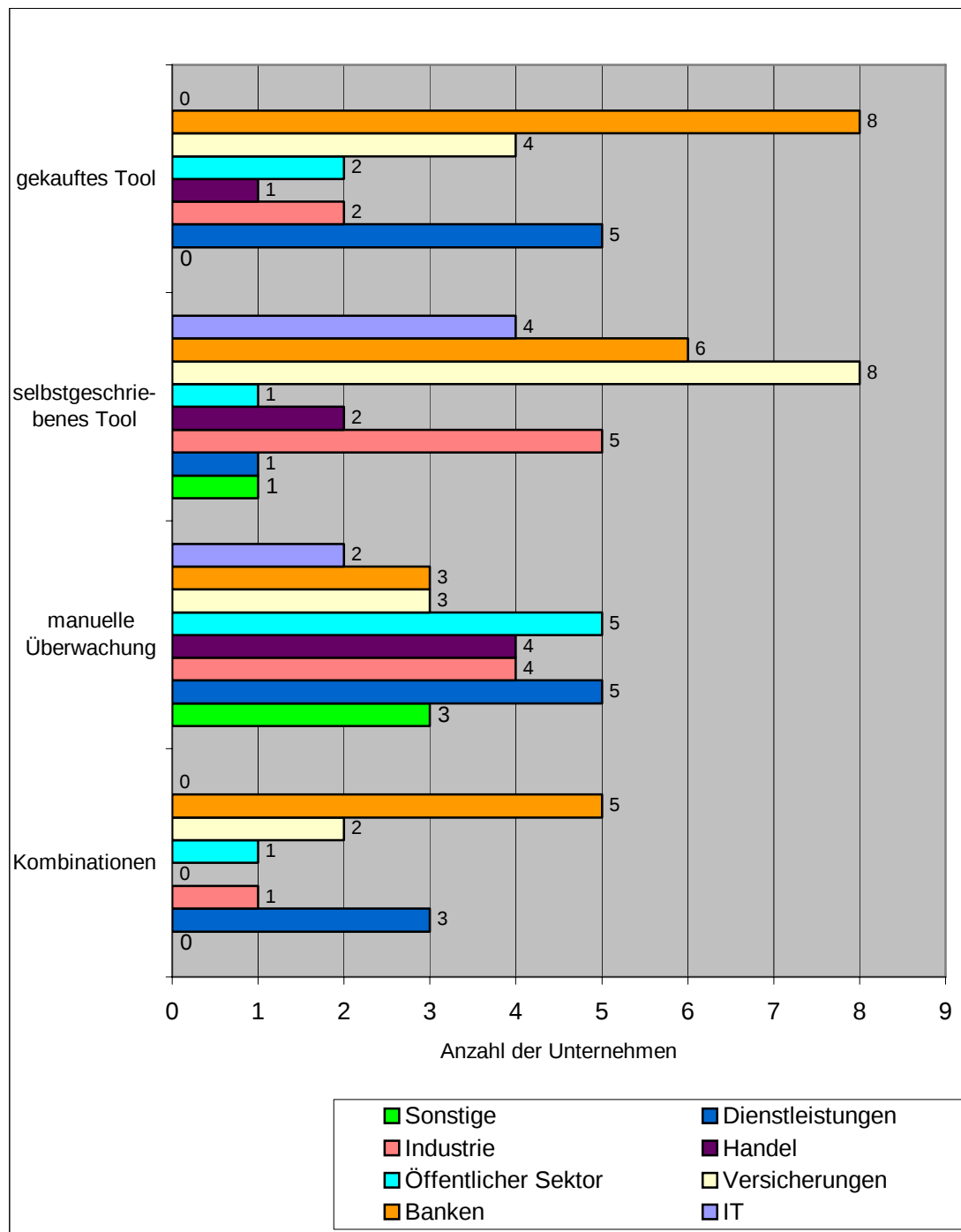


Abbildung 35: Studie - Zusammenhang Branche zu Art der Risikoüberwachung

5.3.5 Berichtswesen

Mit einem für Risikomanagement definierten Berichtswesen ist gemeint, dass es Vorgaben gibt, in welchem Intervall welche Art von Berichten an die verschiedenen Hierarchiestufen eines Unternehmens - bis zur Unternehmensleitung - geliefert werden müssen. Ziel dabei ist, dass wesentliche Risiken unter ständiger Beobachtung stehen und bei der geringsten Eintrittswahrscheinlichkeit bereits vordefinierte Gegenmaßnahmen gesetzt werden können, um Schaden für das Unternehmen zu vermeiden oder zumindest zu minimieren.

In 83% der befragten Unternehmen gibt es ein definiertes Berichtswesen. In den Branchen IT, Banken und Versicherungen besteht eine nahezu 100-prozentige Deckung, der Rest der Branchen hat zu mindestens 50% ein definiertes Berichtswesen. Nur 9% jener Unternehmen, die Risikomanagement bereits eingeführt haben oder in der Einführungsphase sind, haben kein definiertes Berichtswesen, berichten stattdessen bei Bedarf.

Das Intervall, in dem die Unternehmensleitung über den Status der Risiken informiert wird, geht von täglich bis zu jährlich oder auch "bei Bedarf". 33% der befragten Unternehmen haben eine vierteljährliche Berichterstattung, 30% eine "bei Bedarf". Gesamt gesehen lassen sich 56% der Unternehmensleitungen mindestens vierteljährlich über den Status der Risiken informieren, nur 15% in längeren Zeiträumen. In der folgenden Grafik wird dargestellt, wie die prozentuelle Verteilung der verschiedenen Berichtsintervalle ist ("täglich" war ursprünglich nicht im Fragebogen enthalten, wurde jedoch in einigen Fragebögen dezidiert dazu geschrieben).

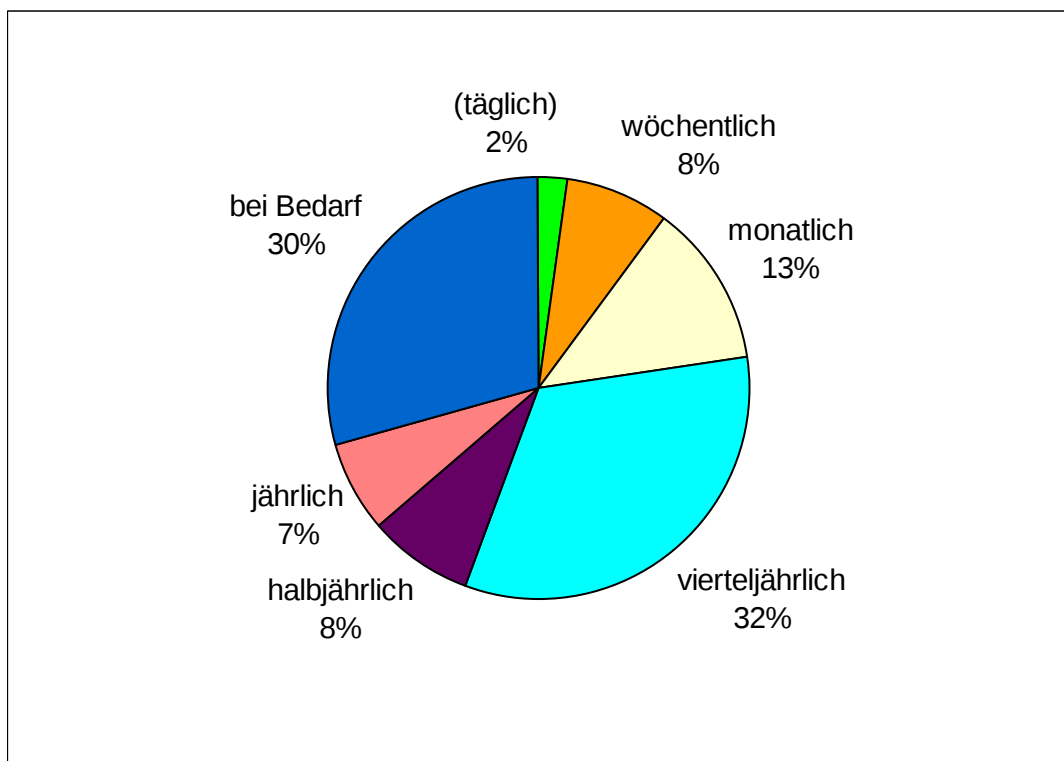


Abbildung 36: Studie - prozentuelle Verteilung der Berichtsintervalle

5.3.6 Risikoidentifikation

Um Risiken identifizieren zu können, wird meist nach einem vorgegebenen Schema vorgegangen. Dieses Schema wird von den Mitarbeitern, die sich mit Risikomanagement beschäftigen, erarbeitet. Um nichts zu vergessen, werden diese Informationen oft in Form von Checklisten zusammengefasst und an andere weitergegeben. Diese Informationen müssen aber auch immer auf Aktualität geprüft werden, denn jede veraltete Checkliste ist wertlos.

Damit der Risikomanager einen Überblick über die Risiken bekommt, werden die Risikoanalysen der einzelnen Mitarbeiter, welche die Risiken identifizieren, bei ihm zusammengeführt. Da es für den Risikomanager leichter ist, wenn alle Risikoanalysen gleich gestaltet sind, werden meist Vorlagen dafür erstellt und verwendet.

In 73% der befragten Unternehmen gibt es Checklisten, die bei der Risikoanalyse als Unterstützung dienen, in 76% der befragten Unternehmen gibt es Vorlagen, wobei bei 53% diese Vorlagen verwendet werden müssen, bei 23% ist die Verwendung nicht verpflichtend. In 63 % der befragten Unternehmen gibt es sowohl Checklisten als auch Vorlagen, bei 14% gibt es weder Checklisten noch Vorlagen.

Interessant ist, dass von jenen Unternehmen, die externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement hatten, 84% Checklisten und 87% Vorlagen verwenden. Von jenen Unternehmen, die keine externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beanspruchten, verwenden 56% Checklisten und 63% Vorlagen. Dies lässt den Schluss zu, dass bei externer Unterstützung die Erstellung von Checklisten und Vorlagen gefordert bzw. mit angeboten wird. Abgesehen davon, geben externe Dienstleister, die sich auf Risikomanagement spezialisiert haben, Checklisten und Vorlagen weiter, die als Beispiele für die zu unterstützenden Unternehmen dienen und unternehmensspezifisch angepasst werden.

In 72% jener Unternehmen, die Mitarbeiter haben, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen, in 74% jener Unternehmen, die eine Stabstelle mit Risikomanagement betraut haben und in 68% jener Unternehmen, bei welchen die Tätigkeiten zu Risikomanagement von Mitarbeitern in der Linie aktiv übernommen werden, werden sowohl Checklisten als auch Vorlagen verwendet.

Die folgende Grafik zeigt die branchenspezifische Verteilung bezüglich der gleichzeitigen Verwendung von Checklisten und Vorlagen: die Branchen IT, Banken und Industrie verwenden grundsätzlich Checklisten und Vorlagen. Die Branchen Versicherungen und Dienstleistungen sowie der öffentliche Sektor verwenden größtenteils Checklisten und Vorlagen. Nur in der Branche Handel werden mehrheitlich keine Checklisten und Vorlagen verwendet.

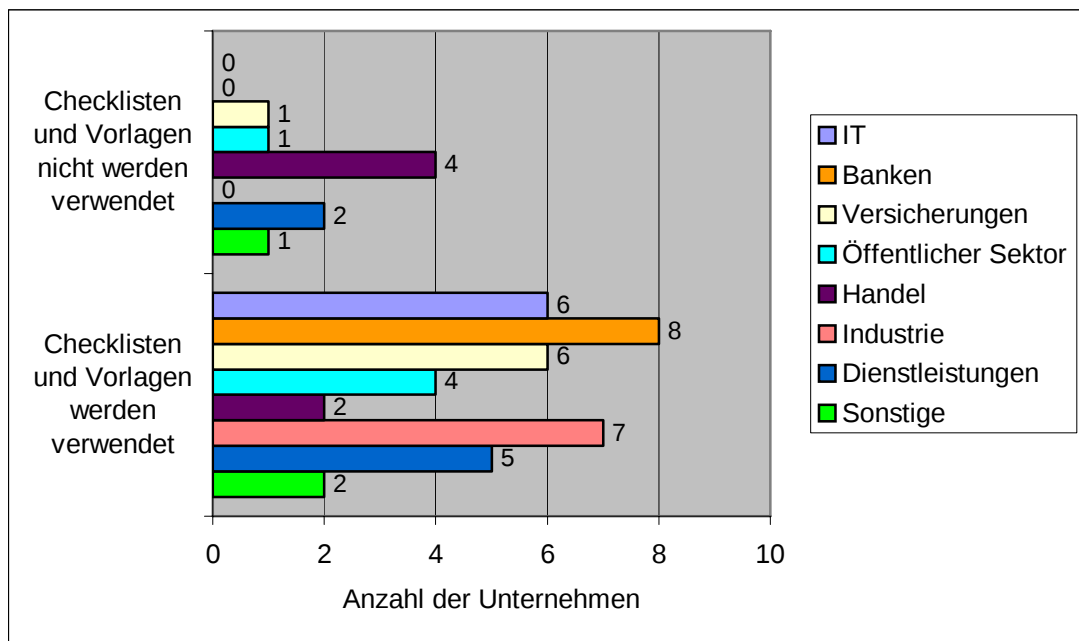


Abbildung 37: Studie - Branchenvergleich bei der Verwendung von Checklisten und Vorlagen

Die Risikoanalyse wird bei 31% der befragten Unternehmen durch den zuständigen Mitarbeiter durchgeführt, bei 38% kollaborativ in Meetings und bei 48% mit Unterstützung eines internen Risikomanagement-Experten. Insgesamt 23% der befragten Unternehmen gaben eine Kombination der genannten Möglichkeiten an.

Wenn ein Risikomanagement-Experte bei der Risikoanalyse unterstützt, werden in 53% der Unternehmen Checklisten und/oder Vorlagen verwendet. Bei kollaborativen Meetings werden in 42%, bei der Durchführung durch den zuständigen Mitarbeiter alleine in ebenfalls 34% der befragten Unternehmen Checklisten und/oder Vorlagen verwendet.

Der Zusammenhang zwischen der Akzeptanz der Mitarbeiter zum Thema Risikomanagement und der Art, wie im Unternehmen Risikomanagement durchgeführt wird, kann in der folgenden Grafik veranschaulicht werden. Müssen die Mitarbeiter alleine die Risikoanalyse durchführen - ohne Unterstützung von einem internen Risikomanagement-Experten und nicht mit anderen gemeinsam in Meetings, sinkt die Akzeptanz; besser ist die Akzeptanz bei der Risikoanalyse, die kollaborativ in Meetings durchgeführt wird. Am besten wird Risikomanagement dann akzeptiert und positiv gesehen, wenn Risikomanagement-Experten Unterstützung bei der Risikoanalyse bieten.

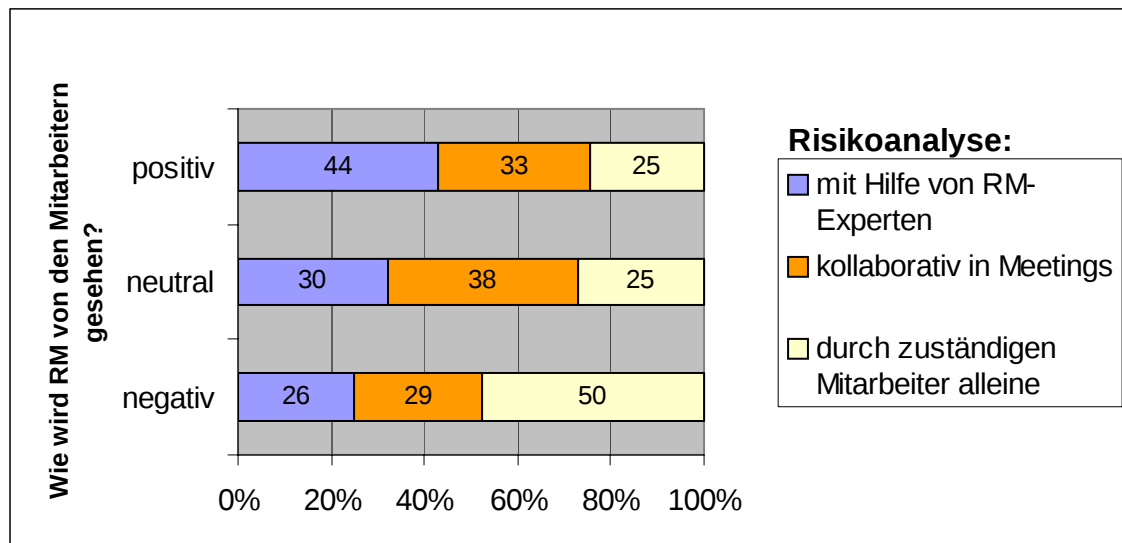


Abbildung 38: Studie - Akzeptanz von RM durch die Mitarbeiter in Zusammenhang mit der Art, wie Risikoanalysen im Unternehmen durchgeführt werden

Um die Mitarbeiter eines Unternehmens zu motivieren, Risikomanagement zu betreiben, wurden im Fragebogen vier Möglichkeiten geboten:

1. durch aktives Einbinden in die Prozesse
2. durch Kurse/Seminare
3. durch Richtlinien
4. nicht direkt

Folgende Erkenntnisse zu der Frage, wie die befragten Unternehmen die Mitarbeiter zu Risikomanagement motivieren, konnten bei der Auswertung des Fragebogens gewonnen werden:

- 35% der Unternehmen motivieren die Mitarbeiter ausschließlich durch direktes Einbinden in die Risikomanagement-Prozesse.
- In 3% der Unternehmen werden ausschließlich Kurse und Seminare angeboten.
- 10% der Unternehmen geben ausschließlich Richtlinien dafür heraus.
- 13% der Unternehmen motivieren die Mitarbeiter nicht direkt.
- Es wurden auch alle möglichen Kombinationen angekreuzt - mit 23% herausragend ist die Kombination von "Einbinden in die Risikomanagement-Prozesse" mit "Richtlinien", sowie 10% die Kombination aller aktiven Möglichkeiten.

Die Aufteilung der (auch mehrfachen) Antworten - auf prozentueller Basis - ist in der folgenden Grafik zu sehen:

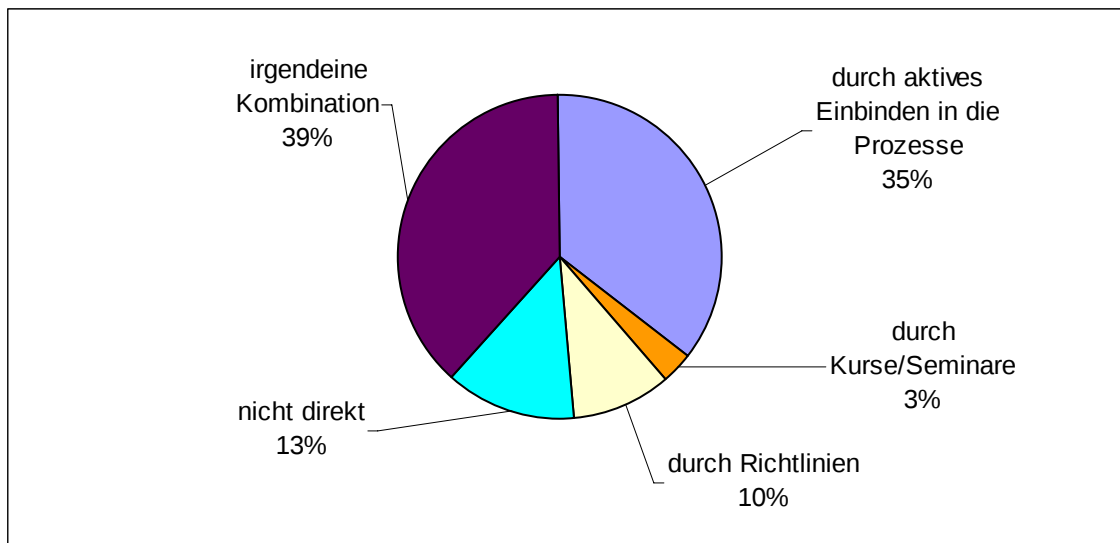


Abbildung 39: Studie - prozentuelle Aufteilung der Möglichkeiten, die Mitarbeiter zu Risikomanagement zu motivieren

Bei einem Drittel der Unternehmen, welche die Mitarbeiter durch direktes Einbinden in die Risikomanagement-Prozesse motivieren, ist auch eine Verbesserung der Akzeptanz zu sehen. Durch das Ausgeben von Richtlinien wird die Akzeptanz nicht gesteigert, sie bleibt wie vorher. Interessanterweise ist das Angebot von Kursen/Seminaren nur minimal Grund für eine Steigerung der Akzeptanz. Dies lässt den Schluss zu, dass Mitarbeiter in wesentliche Prozesse eingebunden sein wollen und nicht mit Richtlinien gezwungen oder Kursen/Seminaren in diese Richtung gedrängt werden wollen. Kombinationen mit dem direkten Einbinden in die Risikomanagement-Prozesse werden auch positiver gesehen.

Ein weiterer sehr großer Motivationsfaktor ist, wenn die Unternehmensleitung hinter dem eingeführten Risikomanagement steht. In 89% der Unternehmen wird das Risikomanagement als rentabel angesehen, hier ist bei einem Drittel eine Steigerung der Akzeptanz durch die Mitarbeiter erkennbar. Bei jenen 11% der Unternehmen, bei welchen Risikomanagement nicht als rentabel angesehen wird, ist auch keine Steigerung der Akzeptanz durch die Mitarbeiter ersichtlich. Ob externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beansprucht wurde oder nicht, ist nicht sehr relevant für die Meinung zur Rentabilität des Risikomanagements.

5.3.7 Notfall-/Krisenplanung

86% der befragten Unternehmen haben eine Notfall- bzw. Krisenplanung. Unternehmen, welche externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beanspruchten, haben öfter eine Notfall- bzw. Krisenplanung als solche Unternehmen, die keine externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beanspruchten - der Unterschied ist hier aber nicht sehr gravierend.

91% der Unternehmen, die Risikomanagement eingeführt haben, haben auch eine Notfall- bzw. Krisenplanung, ebenso 80% jener Unternehmen, die gerade Risikomanagement einführen. 50% jener Unternehmen, für die Risikomanagement noch kein Thema ist, haben auch keine Notfall- bzw. Krisenplanung. Das lässt den Schluss zu, dass die Existenz einer Notfall- bzw. Krisenplanung in Zusammenhang mit Risikomanagement im Unternehmen steht.

In der Abbildung 40 wird der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Existenz einer Notfall- bzw. Krisenplanung aufgezeigt: je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es auch eine Notfall- bzw. Krisenplanung hat.

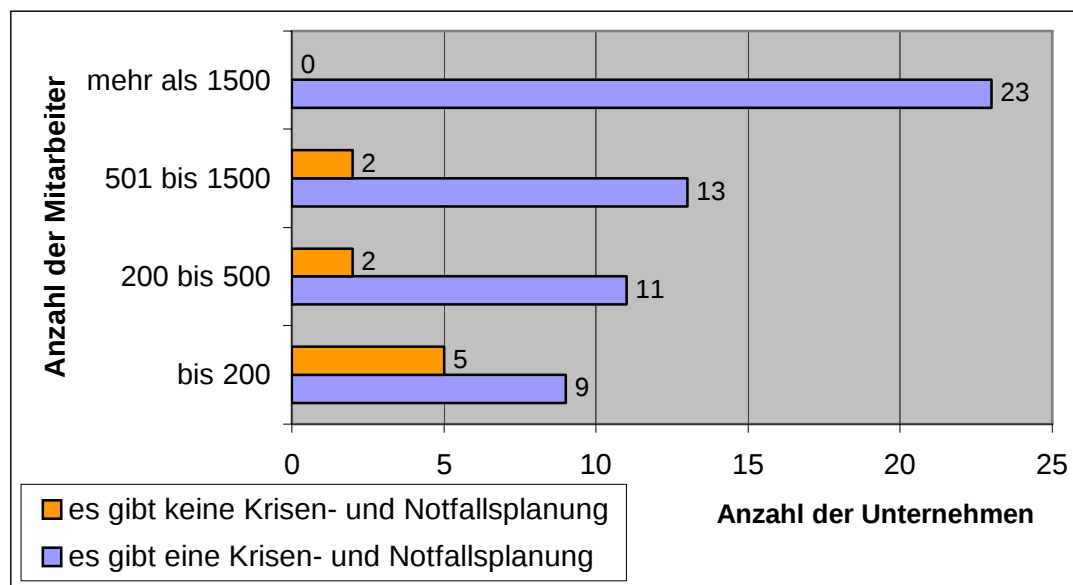


Abbildung 40: Studie - Zusammenhang Unternehmensgröße zu Notfall- bzw. Krisenplanung

Branchenspezifisch ist in der folgenden Grafik zu sehen, dass in den Branchen IT und öffentlicher Sektor 100% der Unternehmen eine Notfall- bzw. Krisenplanung haben. Die Branchen Versicherungen, Industrie und Dienstleistungen sind hier mit 92%, 90% und 88% auch noch sehr stark vertreten. Mit immerhin noch 71% am schwächsten ist die Branche Handel bei der Notfall- bzw. Krisenplanung. Eine Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Branche bezüglich Notfall- bzw. Krisenplanung ist nicht erkennbar.

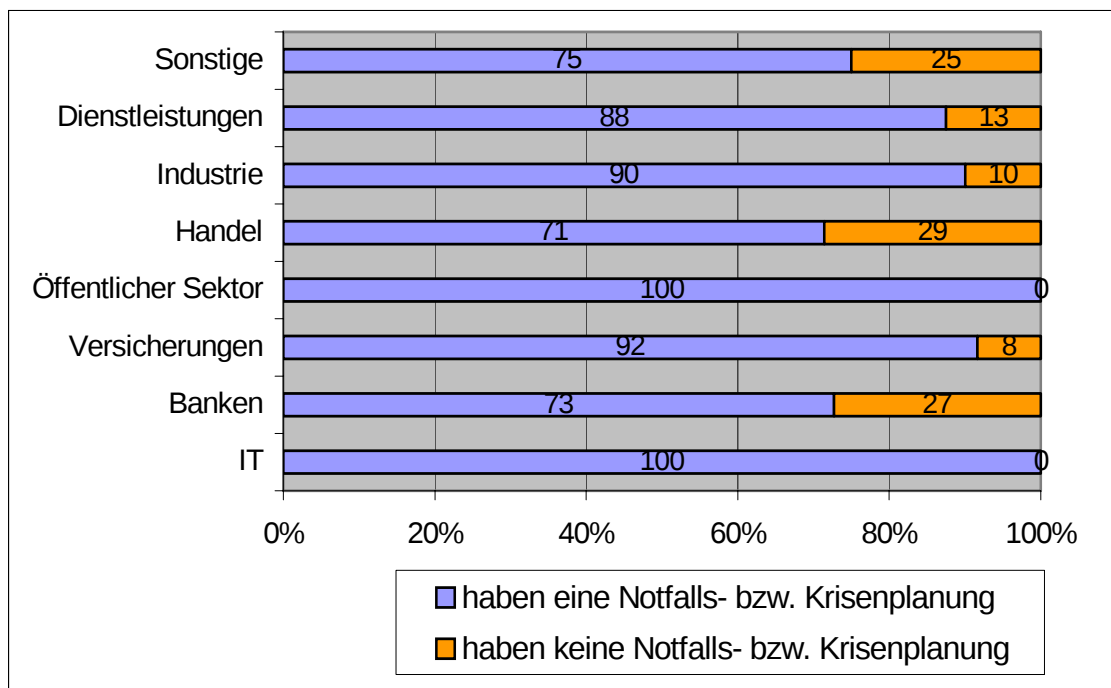


Abbildung 41: Studie - Zusammenhang Branche zu Notfall- bzw. Krisenplanung

64% der befragten Unternehmen verfügen über einen Krisenstab. Dass ein Unternehmen externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beansprucht hat, beeinflusst nicht die Existenz eines Krisenstabs.

In der folgenden Grafik wird der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Existenz eines Krisenstabs aufgezeigt: je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Krisenstab existiert.

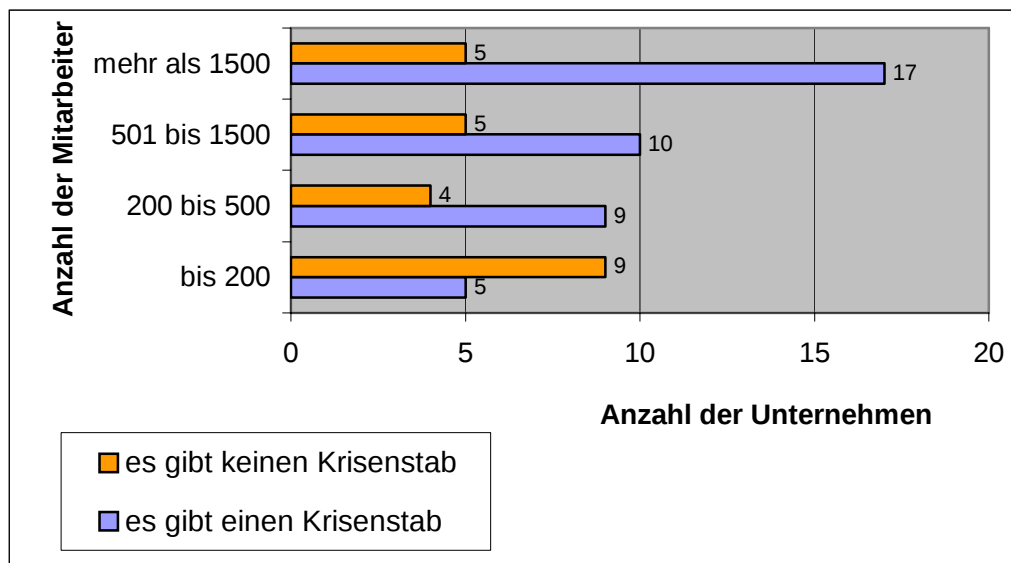


Abbildung 42: Studie - Zusammenhang Unternehmensgröße zu Krisenstab

Branchenspezifisch ist in der Abbildung 43 zu sehen, dass im öffentlichen Sektor mit 83% der Krisenstab am meisten vertreten ist. Die Branchen Versicherungen und Handel sind mit 75% und 71% vertreten. Die anderen Branchen haben Werte zwischen 63 und 45%.

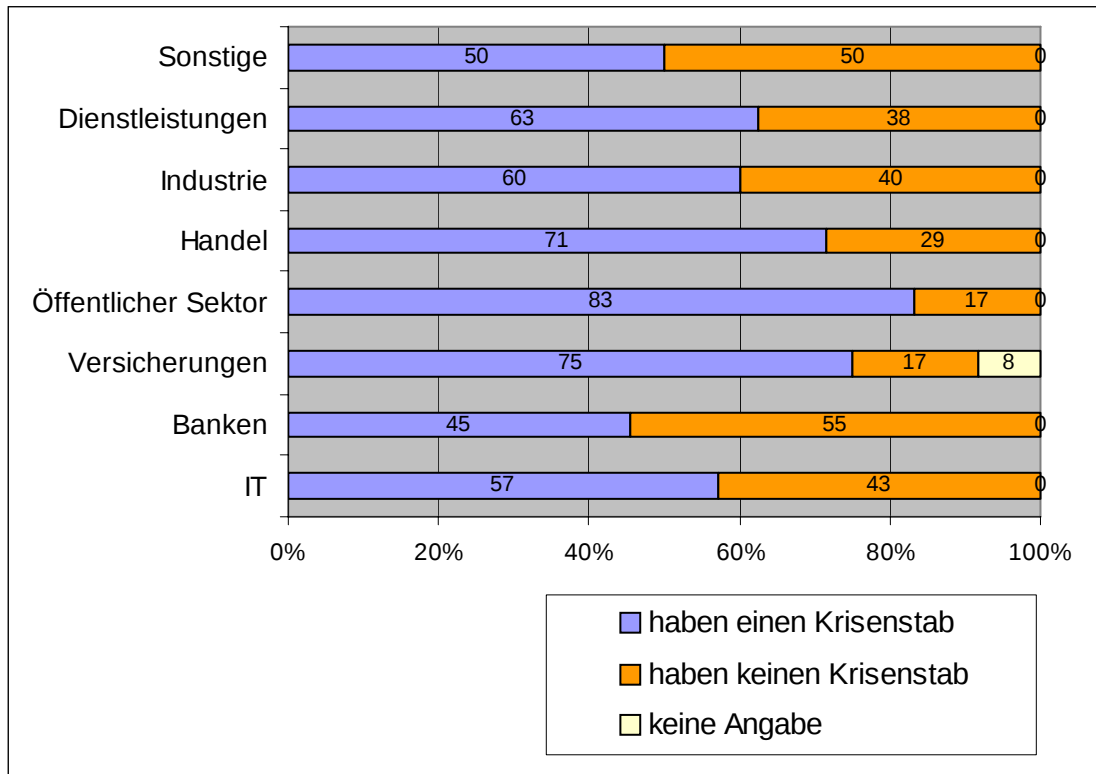


Abbildung 43: Studie - Zusammenhang Branche zu Krisenstab

Zum Thema Katastrophenhandbuch gaben 36% der befragten Unternehmen an, keines zu haben. Die 64% der Unternehmen, die ein Katastrophenhandbuch pflegen, aktualisieren es in den folgenden Abständen:

- 35% innerhalb eines Jahres,
- 8% innerhalb von zwei Jahren,
- 19% in längeren Intervallen als zwei Jahre,
- 2% nach Bedarf.

65% der Unternehmen, die Risikomanagement eingeführt haben, besitzen auch ein Katastrophen-Handbuch, ebenso 80% jener Unternehmen, die gerade Risikomanagement einführen. 50% jener Unternehmen, für die Risikomanagement noch kein Thema ist, haben auch kein Katastrophen-Handbuch. Das lässt den Schluss zu, dass die Existenz eines Katastrophen-Handbuchs in direkten Zusammenhang mit Risikomanagement im Unternehmen steht.

Genau wie bei der Notfall- bzw. Krisenplanung und beim Krisenstab ist auch hier der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Existenz eines Katastrophenhandbuchs eindeutig: je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist die

Wahrscheinlichkeit, dass auch ein Katastrophenhandbuch vorhanden ist. Dies wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

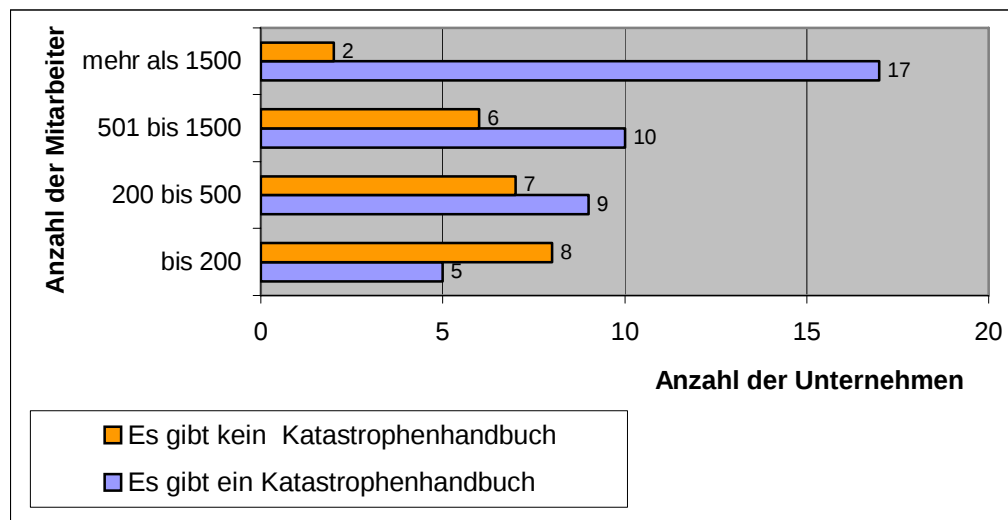


Abbildung 44: Studie - Zusammenhang Unternehmensgröße zu Existenz eines Katastrophenhandbuchs

Die Aktualisierung eines Katastrophenhandbuchs ist wesentlich. Es lässt sich aber nicht konkret definieren, wann eine Aktualisierung sinnvoll ist - dies hängt von mehreren Faktoren ab. Beispielsweise ist dann eine Aktualisierung vorzunehmen, wenn durch Mitarbeiter-Fluktuation, durch Reorganisationen oder durch Wechsel im oberen Management Kompetenzverschiebungen stattgefunden haben. Auch dann, wenn technisch weiterreichende Änderungen passieren, muss das Katastrophenhandbuch aktualisiert werden. Wie oft das ist, muss im Unternehmen selbst entschieden werden. In der Abbildung 45 ist ersichtlich, wie oft in den befragten Unternehmen bei Vorhandensein das Katastrophenhandbuch aktualisiert wird.

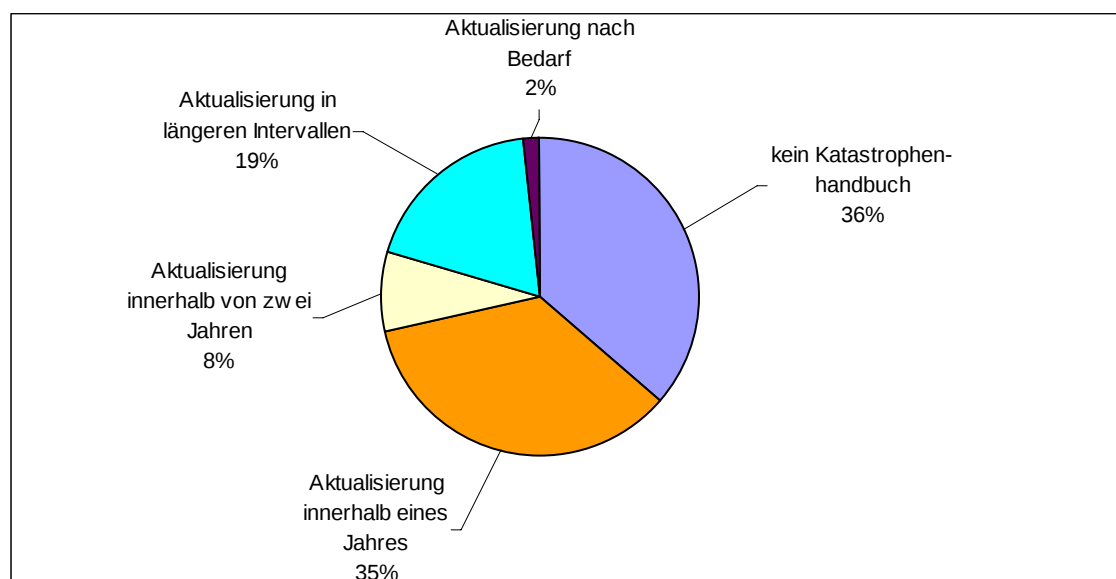


Abbildung 45: Studie - Aktualisierungszeiträume des Katastrophenhandbuchs

Branchenspezifisch ist in der folgenden Grafik zu sehen, dass die Branchen IT mit 86% und Versicherungen mit 75% Katastrophenhandbücher führen. Die Branchen Handel, öffentlicher Sektor und Banken sind mit 71%, 67% und 55% im Mittelfeld. Bei den anderen Branchen führen 50% und weniger ein Katastrophenhandbuch. Auch hier ist wiederum nicht erkennbar, dass Unternehmen durch die externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beeinflusst wurden, ein Katastrophenhandbuch zu führen.

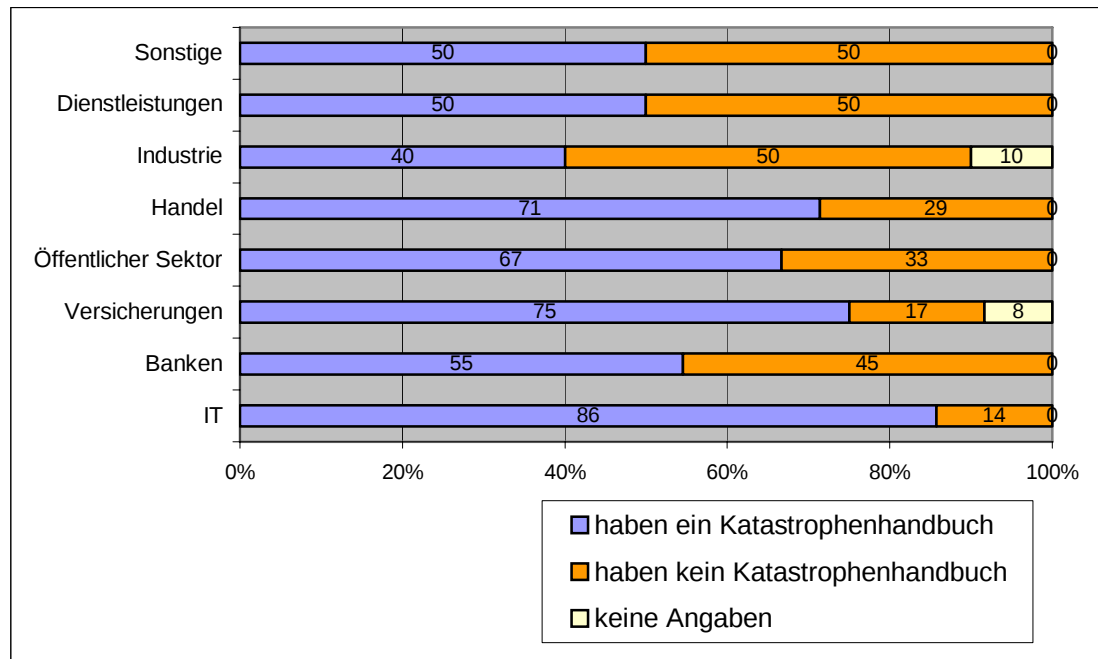


Abbildung 46: Studie - Zusammenhang Branche zu Katastrophenhandbuch

5.4 Resümee der Studie

Im Folgenden werden die vor der Befragung aufgestellten Hypothesen geprüft und bewertet. Die Bewertung erfolgt nach folgenden Kriterien:

2	wesentlicher positiver Unterschied	(+40% bis +100%)
1	positiver Unterschied	(+5% bis +39%)
0	neutral	(-4% bis +4%)
-1	negativer Unterschied	(-39% bis -5%)
-2	wesentlicher negativer Unterschied	(-100% bis -40%)

Abbildung 47: Studie - Bewertungskriterien

Diese Kriterien wurden gewählt, um eine aussagekräftige Bewertung für die Belegung oder Widerlegung der aufgestellten Hypothesen zu erhalten. Als "neutral" wurde eine maximale Abweichung von +/-4% des Basiswerts definiert, ein positiver beziehungsweise negativer Unterschied mit einer Abweichung von maximal +/-5% bis +/-40% des Basiswerts. Alles über beziehungsweise unter +/-40% Abweichung vom Basiswert wird als wesentliche Abweichung betrachtet. Diese Abweichungen werden zum Teil zur besseren Darstellbarkeit in eine Skala von +2 bis -2 übernommen.

5.4.1 Hypothese 1

Wenn Risikomanagement mit Hilfe von externer Unterstützung im Unternehmen eingeführt wird, dann ist die Integration in die Unternehmensprozesse besser als bei der Einführung von Risikomanagement ohne externe Unterstützung.

Diese Hypothese soll durch die Kombination der Antworten auf die Fragen 5, 12, 13, 14, 15, 16, 19 und 20 bestätigt oder widerlegt werden. Die Antworten auf die Frage 5 gibt Auskunft darüber, ob ein Unternehmen externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beansprucht hat oder nicht. Die anderen Fragen beziehen sich auf Tiefe der Integration von Risikomanagement-Komponenten in die bestehenden Unternehmensprozesse. Die Kombinationen sollen zeigen, ob Unternehmen, die externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beansprucht haben, Risikomanagement mehr in die Unternehmensprozesse eingegliedert haben als jene Unternehmen, die keine externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement beansprucht haben.

Die Basis für die errechneten Prozentzahlen sind jeweils die 49% und 51% für die Inanspruchnahme bzw. Nicht-Inanspruchnahme von externer Unterstützung. Für die Unterpunkte a) bis f) wurden die Antworten zur Frage 5 (Hat Ihr Unternehmen bei Einführung von Risikomanagement externe Unterstützung beansprucht? ja/nein) zu den Antworten der folgenden Fragen kombiniert:

- a. Frage 12 (Gibt es ein für Risikomanagement definiertes Berichtswesen? ja/nein).

- b. Frage 13 (In welchem Intervall wird die Geschäftsleitung über den Status der Risiken informiert?), wobei bei der Bewertung die Antwort "bei Bedarf" ausgeklammert wurde, da hier nicht von einem Intervall im Sinn von regelmäßigen Zeitabstand gesprochen werden kann.
- c. Frage 14 (Wie wurde Risikomanagement von den Mitarbeitern des Unternehmens bei der Einführung aufgenommen?) und Frage 15 (Wie wird Risikomanagement jetzt von den Mitarbeitern des Unternehmens aufgenommen?).
- d. Frage 16 (Wie werden die Mitarbeiter zu aktivem Risikomanagement motiviert?), wobei hier nur die Antwort "durch aktives Einbinden in die Prozesse" bewertet wurde.
- e. Frage 19 (In welcher Form wird eine Risikoanalyse durchgeführt?), wobei hier nur die Antwort " mit Unterstützung von (internen) Risikomanagement-Experten" bewertet wurde.
- f. Frage 20 (Wird Risikomanagement in Ihrem Unternehmen als rentabel angesehen (im Sinne von Vermeidung oder Verminderung von Verlusten/Imageschäden/o.ä. gegenüber den Kosten)? ja/nein)

Basis zur Bewertung ist jeweils jener Prozentwert, der in der Spalte "externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement (49%)".

	externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement (49%)	keine externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement (51%)	Unterschied in %
a. haben ein definiertes Berichtswesen	87%	19%	78,16
b. informieren die Geschäftsleitung in regelmäßigen Intervallen, zumindest aber jährlich über den Status der Risiken	81%	75%	7,41
c. die Meinung zu Risikomanagement ist nach der Einführung besser als vorher	29%	31%	-6,90
d. die Mitarbeiter werden in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden	77%	63%	18,18

e. interne Risikomanagement-Experten unterstützen die zuständigen Mitarbeiter bei der Risikoanalyse	68%	28%	58,82
f. Risikomanagement wird als rentabel angesehen	90%	84%	6,67

Abbildung 48: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 1

Der Median liegt bei 12,79% und ergibt nach Umrechnung lt. Bewertungstabelle einen positiven Unterschied von 1 - daher kann die Hypothese durch die Auswertung der Fragen bestätigt werden. Das bedeutet, wenn Risikomanagement mit Hilfe von externer Unterstützung im Unternehmen eingeführt wird, dann ist die Integration in die Unternehmensprozesse besser als bei der Einführung von Risikomanagement ohne externe Unterstützung.

5.4.2 Hypothese 2

Je mehr die Mitarbeiter in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden sind, desto höher ist auch ihre Akzeptanz dafür.

Diese Hypothese soll durch die Kombination der Antworten auf die Fragen 16, 14 und 15 bestätigt oder widerlegt werden. Die Antworten auf die Frage 16 geben Auskunft darüber, ob die Mitarbeiter der Unternehmen aktiv in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden sind oder nicht. Die anderen beiden Fragen zeigen einen Trend in der Meinung zu Risikomanagement im Unternehmen an. Die Kombination soll zeigen, ob die Mitarbeiter, die in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden sind, höhere Akzeptanz bezüglich Risikomanagement zeigen als jene Mitarbeiter, die nicht in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden sind.

Die Basis für die errechneten Prozentzahlen sind jeweils die 69% und 31% für die Einbindung bzw. Nicht-Einbindung der Mitarbeiter in die Risikomanagement-Prozesse. Für die Unterpunkte a) bis h) wurden die Antworten zur Frage 16 (Wie werden die Mitarbeiter zu aktivem Risikomanagement motiviert?), wobei hier nur die Antwort "durch aktives Einbinden in die Prozesse" bewertet wurde, zu den Antworten der folgenden Fragen kombiniert:

- a. Frage 14 (Wie wurde Risikomanagement von den Mitarbeitern des Unternehmens bei der Einführung aufgenommen?), wobei hier nur die Antwort "positiv" bewertet wurde.
- b. ebenso Frage 14, wobei hier nur die Antwort "neutral" bewertet wurde.
- c. ebenso Frage 14, wobei hier nur die Antwort "negativ" bewertet wurde.
- d. ebenso Frage 14, wobei hier nur bewertet wurde, wenn keine der möglichen Antworten angekreuzt wurde.

- e. positiver Trend durch die Kombination der Fragen 14 und 15 (Wie wird Risikomanagement jetzt von den Mitarbeitern des Unternehmens aufgenommen?)
- f. gleichbleibender Trend durch die Kombination der Fragen 14 und 15.
- g. negativer Trend durch die Kombination der Fragen 14 und 15.
- h. ebenso Frage 14, wobei hier nur bewertet wurde, wenn keine Antwort angekreuzt wurde.

Basis zur Bewertung ist jeweils jener Prozentwert, der in der Spalte "Mitarbeiter sind in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden (69%)".

	Mitarbeiter sind in die Risikomanagement- Prozesse eingebunden (69%)	Mitarbeiter sind nicht in die Risikomanagement- Prozesse eingebunden (31%)	Bewertung
Akzeptanz von Risikomanagement nach der Einführung:			
a. Akzeptanz gut	67%	35%	2
b. Akzeptanz neutral	24%	45%	1)
c. Akzeptanz schlecht	7%	0%	-1
d. keine Angaben	2%	20%	2)
Änderung der Akzeptanz von Risikomanagement vor und nach der Einführung:			
e. besser	32%	21%	1
f. gleich wie vorher	66%	58%	3)
g. schlechter	0%	0%	0
h. keine Angaben	2%	21%	4)
Anmerkungen:			
1) eine neutrale Akzeptanz ist weder positiv noch negativ bewertbar, daher gibt es hier keine Bewertung			
2) und 4) diese Angaben dienen nur zur Vervollständigung der Information und werden daher nicht bewertet. Es ist hier aber zu erkennen, dass ein Fünftel jener Unternehmen, in denen die Mitarbeiter nicht in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden sind, auch keine Angabe zur Akzeptanz von Risikomanagement machen.			
3) keine Änderung der Akzeptanz kann weder positiv noch negativ bewertet werden			

Abbildung 49: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 2

Das arithmetische Mittel der Gesamtbewertung liegt mit 0,5 zwischen neutral und positiv, daher kann diese Hypothese bestätigt werden.

Das arithmetische Mittel der Bewertung der Akzeptanz von Risikomanagement nach der Einführung ergibt einen Wert von 0,5 und liegt damit zwischen neutral und positiv. Das bedeutet, je mehr die Mitarbeiter in die Risikomanagement-Prozesse eingebunden sind, desto höher ist auch ihre Akzeptanz nach der Einführung von Risikomanagement.

Das arithmetische Mittel der Bewertung der Änderung der Akzeptanz vor und nach der Einführung von Risikomanagement ergibt einen Wert von 0,5 und liegt damit ebenfalls zwischen neutral und positiv. Das bedeutet, je mehr die Mitarbeiter in die

Risikomanagement-Prozesse eingebunden sind, desto mehr akzeptieren sie Risikomanagement nach der Einführung im Vergleich zur Akzeptanz vor der Einführung.

5.4.3 Hypothese 3

Wenn eine Risikoanalyse kollaborativ oder mit Unterstützung eines Risikomanagement-Experten durchgeführt wird, dann wird Risikomanagement von den Mitarbeitern im Unternehmen mehr akzeptiert als wenn die Risikoanalyse durch den zuständigen Mitarbeiter alleine durchgeführt wird.

Diese Hypothese soll durch die Kombination der Antworten auf die Fragen 19, 14 und 15 bestätigt oder widerlegt werden. Die Antworten auf die Frage 19 geben Auskunft darüber, in welcher Form Risikoanalyse durchgeführt wird. Die anderen beiden Fragen zeigen einen Trend in der Meinung zu Risikomanagement im Unternehmen an. Die Kombination soll zeigen, ob sich die Art der Risikoanalyse auf die Akzeptanz der Mitarbeiter bezüglich Risikomanagement auswirkt.

Die Basis für die errechneten Prozentzahlen sind jeweils die angegebenen 26%, 33% und 41% für die Art der Risikoanalyse. Für die Unterpunkte a) bis c) wurden die Antworten zur Frage 19 (In welcher Form wird eine Risikoanalyse durchgeführt?) zu den Antworten der folgenden Fragen kombiniert:

- a. positiver Trend durch die Kombination der Frage 14 (Wie wurde Risikomanagement von den Mitarbeitern des Unternehmens bei der Einführung aufgenommen?) und der Frage 15 (Wie wird Risikomanagement jetzt von den Mitarbeitern des Unternehmens aufgenommen?)
- b. gleichbleibender Trend durch die Kombination der Fragen 14 und 15.
- c. negativer Trend durch die Kombination der Fragen 14 und 15.

Im ersten Teil der Bewertung wird der kollaborative Ansatz, der die Basis mit gesamt 26% bildet, mit den entsprechenden Werten "durch den zuständigen Mitarbeiter alleine" verglichen und bewertet. Im zweiten Teil wird die Basis von gesamt 41% der Wert von "mit Unterstützung eines Risikomanagement-Experten" und wird ebenfalls mit den entsprechenden Werten "durch den zuständigen Mitarbeiter alleine" verglichen und bewertet.

	durch den zuständigen Mitarbeiter alleine (26%)	kollaborativ (33%)	mit Unterstützung eines Risikomanage- ment-Experten (41%)	Bewertung
a. Verbesserung der Meinung nach zu vor der Einführung von Risikomanagement	8%	15%	13%	2/1
b. Gleichbleibende Meinung nach zu vor der Einführung von Risikomanagement	20%	17%	27%	¹⁾
c. Verschlechterung der Meinung nach zu vor der Einführung von Risikomanagement	0%	0%	0%	0/0
Anmerkungen: ¹⁾ keine Änderung der Akzeptanz kann weder positiv noch negativ bewertet werden				

Abbildung 50: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 3

Das arithmetische Mitteler der Gesamtbewertung liegt mit 0,75 zwischen positiv und neutral, daher kann diese Hypothese bestätigt werden.

Das arithmetische Mittel der Bewertung des Unterschieds zwischen der Risikoanalyse, die der zuständige Mitarbeiter alleine durchführt und der Risikoanalyse, die mit Unterstützung eines Risikomanagement-Experten durchgeführt wird, ergibt einen positiven Unterschied von 0,5. Das bedeutet, wenn eine Risikoanalyse mit Unterstützung eines Risikomanagement-Experten durchgeführt wird, dann wird Risikomanagement von den Mitarbeitern im Unternehmen mehr akzeptiert als wenn die Risikoanalyse durch die zuständigen Mitarbeiter alleine durchgeführt wird.

Das arithmetische Mittel der Bewertung des Unterschieds zwischen der Risikoanalyse, die der zuständige Mitarbeiter alleine durchführt und der Risikoanalyse, die kollaborativ durchgeführt wird, ergibt mit 1 einen positiven Unterschied. Das bedeutet, wenn eine Risikoanalyse kollaborativ durchgeführt wird, dann wird Risikomanagement von den Mitarbeitern im Unternehmen mehr akzeptiert als wenn die Risikoanalyse durch den zuständigen Mitarbeiter alleine durchgeführt wird.

5.4.4 Hypothese 4

Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr werden die Risiken über Tools überwacht.

Diese Hypothese soll durch die Kombination der Antworten auf die Fragen 2 (Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?) und 11 (Wie werden die identifizierten Risiken überwacht?) bestätigt werden. Die Basis für die errechneten Prozentzahlen ist der

Aufteilungsschlüssel für die Unternehmensgröße, der mit 22%, 20%, 23% und 35% angegeben ist.

In der folgenden Tabelle ist die prozentuelle Verteilung der Art der Risikoüberwachung in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße zu sehen:

	Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern (22%)	Unternehmen mit 201 bis 500 Mitarbeitern (20%)	Unternehmen mit 501 bis 1500 Mitarbeitern (23%)	Unternehmen mit über 1500 Mitarbeitern (35%)
Risikoidentifikation ausschließlich über ein gekauft Tool	0%	23%	27%	17%
Risikoidentifikation ausschließlich über ein selbst geschriebenes Tool	14%	54%	27%	26%
Risikoidentifikation ausschließlich manuell	50%	15%	27%	35%
Kombinationen	21%	8%	19%	22%
keine Angabe	15%	-	-	-

Abbildung 51: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 4

Anhand der Prozentzahlen kann man erkennen, dass Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 201 und 500 sehr viel mehr über Tools als manuell überwachen - hier sticht der Wert mit 54% für Überwachung mittels selbstgeschriebener Tools hervor, dafür verwenden nur ein Zwölftel dieser Unternehmen Kombinationen der Überwachungsmöglichkeiten. Im Gegenzug dazu überwachen Unternehmen mit mehr als 1500 Mitarbeitern ihre Risiken nur wenig mehr über Tools als manuell, Kombinationen der verschiedenen Möglichkeiten werden aber doch bei einem Fünftel verwendet. Bei Unternehmen mit 501 bis 1500 Mitarbeitern halten sich die Überwachungsmöglichkeiten mit jeweils 27% für gekaufte Tools, selbstgeschriebene Tools und manuelle Überwachung die Waage. Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeiter haben kein gekauftes Tool in Verwendung

Durch die nachfolgende grafische Darstellung ist eindeutig zu sehen, dass die Art der Risikoüberwachung nicht von der Größe des Unternehmens abhängt. Wäre es so, müsste die rot strichlierte Linie für "Tools kumuliert" nach oben gehen und im Gegensatz dazu die gelbe Linie "nur manuell" nach unten. Der Anteil der manuellen Überwachung fällt nicht kontinuierlich ab, sondern ist bei der Unternehmensgröße von 201 bis 500 Mitarbeiter am schwächsten und steigt dann mit der Größe der Unternehmen wieder an. Der Anteil der Tools steigt bei der Unternehmensgröße von 201 bis 500 Mitarbeiter am stärksten an und sinkt dann mit der Größe der Unternehmen wieder ab.

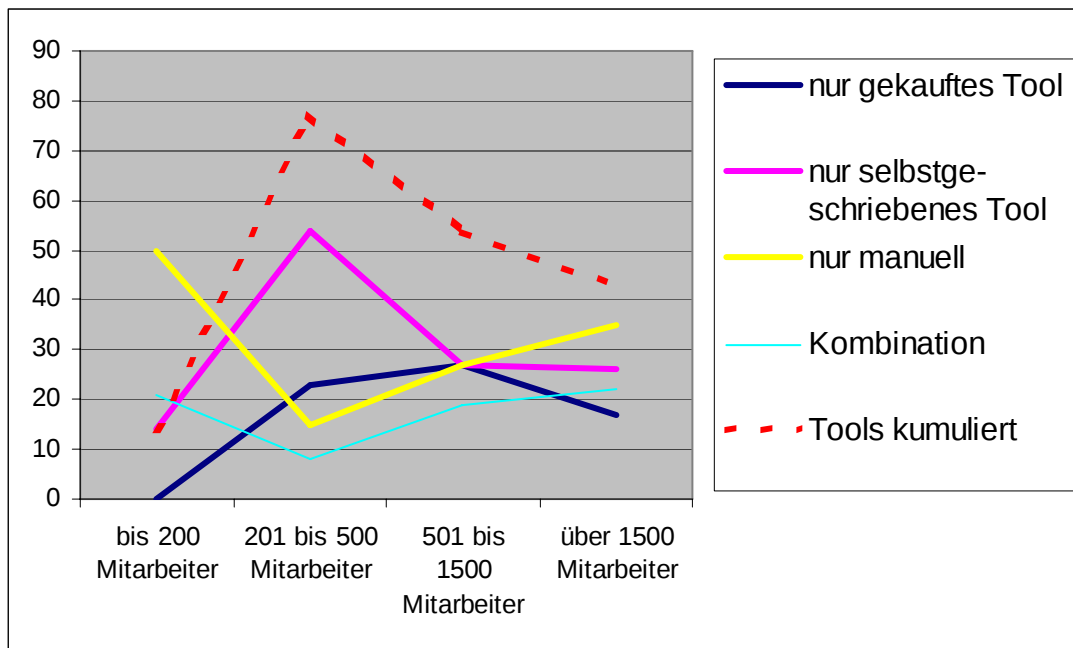


Abbildung 52: Studie - Abhängigkeit der Art der Risikoüberwachung von der Unternehmensgröße

Das bedeutet, dass die Behauptung "Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr werden die Risiken über Tools überwacht." widerlegt ist.

5.4.5 Hypothese 5

Wenn es im Unternehmen eigens für Risikomanagement abgestellte Mitarbeiter gibt, werden (kommerzielle oder selbstgeschriebene) Tools zur Risikoüberwachung eingesetzt.

Eigens für Risikomanagement abgestellte Mitarbeiter sind solche Mitarbeiter, die ausschließlich für Risikomanagement zuständig sind und nicht neben anderen Linientätigkeiten zusätzlich eine Risikomanagement-Rolle übernommen haben. Diese Mitarbeiter sind entweder in Stabstellen oder in eigens dafür geschaffenen Organisationseinheiten integriert und ihre Hauptaufgabe ist Risikomanagement.

Die Hypothese soll durch die Kombination der Antworten auf die Fragen 6, 7, 8 und 11 bestätigt oder widerlegt werden. Es soll gezeigt werden, ob die Risikomanagement-Organisation Auswirkungen auf den Einsatz von Tools hat. Die Antworten auf die Fragen 6, 7 und 8 geben Auskunft darüber, in welchen Organisations-Einheiten sich jene Mitarbeiter im Unternehmen befinden, die sich mit Risikomanagement beschäftigen - d.h. es wird überprüft, ob es eigens für Risikomanagement abgestellte Mitarbeiter im Unternehmen gibt und/oder ob Mitarbeiter in der Linie Rollen für Risikomanagement übernommen haben. Durch die Antworten auf die Frage 11 wird die Art der Risikoüberwachung im Unternehmen festgestellt: ob ein gekauftes und/oder selbstgeschriebenes Tool dazu verwendet wird und/oder ob manuell überwacht wird.

In der folgenden Tabelle ist aufgelistet, wie viele Unternehmen manuelle Risikoüberwachung oder Risikoüberwachung mittels selbstgeschriebener oder gekaufter Tools durchführen, wenn eine Stabstelle für Risikomanagement oder Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen, existieren oder wenn Mitarbeiter in der Linie zusätzlich Risikomanagement-Rollen übernommen haben:

	manuelle Überwachung	selbst geschriebenes / gekauftes Tool		Bewertung
Stabstelle	7	13 / 10	77%	2
Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen	2	12 / 11	92%	2
Mitarbeiter in der Linie mit zusätzlichen Risikomanagement-Rollen	11	15 / 11	59%	2

Abbildung 53: Studie - Bewertungstabelle Hypothese 5

Man kann hier erkennen, dass der Anteil bei selbst geschriebenen und gekauften Tools ungefähr gleich ist, dass aber manuelle Überwachung meist dann durchgeführt wird, wenn Mitarbeiter in der Linie, die zusätzlich Risikomanagement-Rollen übernommen haben, für Risikomanagement zuständig sind. Sind Mitarbeiter eigens für Risikomanagement abgestellt, ist manuelle Überwachung eher selten, Stabstellen liegen hier ungefähr im Mittelfeld.

Die Tendenz bei den an der Befragung teilnehmenden Unternehmen liegt aber generell bei selbst geschriebenen Tools, gefolgt von gekauften Tools und erst am Ende liegt die manuelle Überwachung.

Aufgrund der generellen Tendenz zur Verwendung von selbstgeschriebenen oder gekauften Tools gegenüber manueller Risiko-Überwachung - welche besonders ausgeprägt ist, wenn Mitarbeiter eigens für Risikomanagement abgestellt sind - kann die Hypothese durch die Auswertung der Fragen bestätigt werden.

5.4.6 Beantwortung der Forschungsfrage

Wie wird Risikomanagement in den Unternehmen aufgesetzt und inwieweit wirkt sich die Risikomanagement-Organisation auf den Risikomanagement-Prozess, auf die Akzeptanz von Risikomanagement im Unternehmen und auf die Risikoüberwachung aus?

Anhand der Auswertung der Fragebögen und der Bestätigung bzw. Widerlegung der aufgestellten Hypothesen kann die Forschungsfrage wie folgt beantwortet werden:

Risikomanagement wird in der Hälfte der Unternehmen von internen Mitarbeitern aufgesetzt, in der anderen Hälfte der Unternehmen werden externe Dienstleister bei der

Einführung von Risikomanagement in Anspruch genommen. Externe Unterstützung wirkt sich vor allem positiv auf Berichtswesen und auf die Unterstützung bei der Risikoanalyse durch Risikomanagement-Experten aus.

Je mehr die Mitarbeiter in den Risikomanagement-Prozess eingebunden sind, desto höher ist ihre Akzeptanz dafür. Wird bei der Risikoanalyse den Mitarbeitern Unterstützung durch einen Risikomanagement-Experten ermöglicht oder es gibt die Möglichkeit, Risikoanalyse kollaborativ durchzuführen, ist die Akzeptanz ebenfalls besser als wenn der Mitarbeiter die Risikoanalyse alleine durchführen muss. Was jene Unternehmen begünstigt, welche die Rolle des Risikomanagement-Experten einem oder mehreren Mitarbeitern - in einer Stabstelle oder in einer eigenen Organisationseinheit für Risikomanagement - übertragen haben und sich diese Mitarbeiter ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen können.

Der Einsatz von Tools zur Risikoüberwachung ist nicht von der Größe der Unternehmen abhängig. Mitttelgroße Unternehmen verwendet vermehrt Tools, kleine und große Unternehmen überwachen ihre Risiken vermehrt manuell.

Der Einsatz von Tools zur Risikoüberwachung ist eher von der Risikomanagement-Organisation abhängig. Unternehmen, die Mitarbeiter ausschließlich für Risikomanagement beschäftigen, setzen sehr stark selbstgeschriebene oder gekaufte Tools zur Risikoüberwachung ein. Unternehmen, bei welchen die Mitarbeiter neben ihrer Linientätigkeit zusätzlich Risikomanagement-Rollen übernehmen, überwachen ihre Risiken hauptsächlich manuell.

5.4.7 Zusatzfragen

Die zu Beginn der Studie aufgesetzten Fragen können nach der Auswertung der Fragebögen folgendermaßen beantwortet werden:

1. Wie hoch ist der Implementierungsgrad von Risikomanagement in den befragten Unternehmen?

Risikomanagement wird in Unternehmen, die spezielle gesetzliche Auflagen haben, auch zu 100% eingesetzt. Es gibt mittlerweile aber sehr viele Unternehmen, die auch ohne Existenz von gesetzlichen Bestimmungen auf Risikomanagement setzen. Risikomanagement wird als Steuerungsmöglichkeit gesehen, die in die bestehenden Unternehmensprozesse integriert wird - insgesamt wird bei 83% der befragten Unternehmen Risikomanagement bereits eingesetzt, bei 8% ist Risikomanagement in der Einführungsphase und 3% planen den Einsatz von Risikomanagement. Mit 6% ist der Prozentsatz jener Unternehmen, bei denen Risikomanagement noch kein Thema ist, gering.

2. Muss die Unternehmensleitung das Thema Risikomanagement aktiv betreiben oder kann Risikomanagement auch ohne die aktive Unterstützung durch die Unternehmensleitung erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden?

Risikomanagement wird mittlerweile vom Großteil der Unternehmen als notwendig erachtet und von der Unternehmensleitung entsprechend forciert.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens wird in allen Branchen von der Unternehmensleitung Risikopolitik betrieben - festgeschriebene Richtlinien geben hier die Grundlagen dafür. Wenn die Unternehmensleitung hinter dem Risikomanagement steht, dann hat das auch direkte Auswirkungen auf die Akzeptanz durch die Mitarbeiter und ist auch die Basis für die Motivationssteigerung der Mitarbeiter, Risikomanagement zu betreiben.

3. Inwieweit spielt die Größe des Unternehmens eine Rolle für den Einsatz von Risikomanagement und wie wird die Risikomanagement-Organisation dadurch beeinflusst?

Je größer das Unternehmen ist, desto mehr wird Risikomanagement eingesetzt.

Die Größe des Unternehmens beeinflusst folgendermaßen auch die Eingliederung von Risikomanagement in die Aufbauorganisation:

- Je größer das Unternehmen ist, desto mehr werden Mitarbeiter angestellt, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen.
- Je größer das Unternehmen ist, desto öfter wird eine Stabstelle dazu betraut, sich mit Risikomanagement auseinander zu setzen.
- Je größer das Unternehmen ist, desto öfter gibt es Mitarbeiter in der Linie, die aktiv eine der Risikomanagement-Rollen übernehmen.
- Je größer das Unternehmen ist, desto mehr wird auch eine Kombination dieser Varianten angewendet.

4. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Art der Überwachung der Risiken und der Art der Risikomanagement-Organisation?

Je mehr in Tools investiert wird - unabhängig davon, ob es sich um gekaufte oder selbstgeschriebene Tools handelt, desto mehr werden Mitarbeiter des Unternehmens dafür freigestellt oder angestellt, die sich ausschließlich mit Risikomanagement befassen. Wenn die Risiken nur manuell überwacht werden, gibt es in wenigen Unternehmen Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement befassen, aber in mehr als der Hälfte dieser Unternehmen werden die Risikomanagement-Tätigkeiten von den Mitarbeitern zusätzlich zu den Linientätigkeiten durchgeführt. Stabstellen sind überall gleich verteilt anzufinden, hier kann keine Abhängigkeit gefunden werden.

Das bedeutet, dass ein Zusammenhang zwischen der Überwachung der Risiken einen Zusammenhang zur Art der Risikomanagement-Organisation besteht.

5. Wie hoch ist der Anteil der Risikomanagement-Einführungen, bei welchen externe Berater unterstützt haben?

Mit 49% wurde bei knapp weniger als die Hälfte der Unternehmen externe Unterstützung beansprucht, um Risikomanagement zu implementieren, 51% konnte mit eigenen Mitarbeitern die Implementierung durchführen. Die Notwendigkeit externer Unterstützung nimmt ab - jene Unternehmen, die derzeit in der Planungsphase sind, sehen keine Unterstützung von außen vor. Das bedeutet, dass sich Unternehmen, die sich auf Beratungsleistung bei der Einführung von Risikomanagement spezialisiert haben, zukünftig mehr anstrengen müssen, neue Kunden zu gewinnen oder sich neuen Herausforderungen stellen müssen.

6. Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz von externen Beratern bei der Einführung von Risikomanagement und

- a. ... der Verwendung von kommerziellen Tools zur Risikoüberwachung?

Ungefähr die Hälfte jener Unternehmen, die externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement in Anspruch genommen haben, verwendet ein gekauftes Tool zur Überwachung der Risiken. Im Gegensatz dazu ist ein gekauftes Tool in nur einem Viertel jener Unternehmen im Einsatz, die keine externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement hatten. Es scheint somit einen Zusammenhang zu geben, dass bei Inanspruchnahme von externer Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement eher ein kommerzielles Tool zur Risikoüberwachung genommen wird als ohne Inanspruchnahme externer Unterstützung.

- b. ... der Verwendung von Checklisten und Vorlagen?

Wenn ein Unternehmen externe Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement hatte, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Checklisten und Vorlagen verwendet werden, sehr hoch, bei den anderen Unternehmen liegt die Wahrscheinlichkeit in der Mitte. Dies lässt den Schluss zu, dass externe Dienstleister, die sich auf Risikomanagement spezialisiert haben, Checklisten und Vorlagen in ihrem Portfolio haben und an den Kunden weitergeben.

- c. ... der Akzeptanz von Risikomanagement durch die Mitarbeiter?

Ob externe Unterstützung hilfreich ist, die Meinung der Mitarbeiter zum Thema Risikomanagement positiv zu beeinflussen, konnte aufgrund der Ergebnisse dieser Studie nicht konkretisiert werden.

7. Welche Faktoren beeinflussen die Akzeptanz von Risikomanagement durch die Mitarbeiter positiv bzw. negativ?

- a. Die Unterstützung aus der eigenen Unternehmensleitung:
je stärker die Unternehmensleitung hinter dem Thema Risikomanagement steht, desto größer ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.
- b. Die Einbindung der Mitarbeiter in die Prozesse:
je besser die Mitarbeiter in die Risikomanagement-Prozesse

eingebunden sind, desto größer ist das Verständnis und die Akzeptanz für den notwendigen Mehraufwand. Mitarbeiter, die wissen, warum sie etwas tun und welcher Sinn dahinter steckt, sind dem Thema Risikomanagement positiver eingestellt.

- c. Rentabilität von Risikomanagement:
je stärker der Nutzen von Risikomanagement ersichtlich ist, desto besser ist auch die Akzeptanz dafür.
- d. Die Art der Risikoanalyse:
Müssen die Mitarbeiter alleine die Risikoanalyse durchführen - ohne Unterstützung von einem internen Risikomanagement-Experten und nicht mit anderen gemeinsam in Meetings, sinkt die Akzeptanz; besser ist die Akzeptanz bei der Risikoanalyse, die kollaborativ in Meetings durchgeführt wird. Am besten wird Risikomanagement dann akzeptiert und positiv gesehen, wenn Risikomanagement-Experten Unterstützung bei der Risikoanalyse bieten.

8. Wenn ein Unternehmen Risikomanagement eingesetzt hat, hat es dann auch eine Krisen- bzw. Notfallplanung?

Von den 83% der teilnehmenden Unternehmen, die Risikomanagement eingesetzt haben, haben 91% eine Notfall- und Krisenplanung aufgesetzt, die restlichen 9% haben das nicht. Was bedeutet, dass nicht jedes Unternehmen, das Risikomanagement eingesetzt hat, auch automatisch eine Krisen- und Notfallplanung hat.

5.4.8 Kritische Betrachtung der Studie

Sollte eine weiterführende Studie zu dieser Studie gemacht werden, um Tendenzen zum Thema Risikomanagement erkennen zu können, sollte der Fragebogen um einige Punkte erweitert bzw. einige Punkte verbessert werden:

- Es fehlen Fragen, die sich auf die Person, die den Fragebogen ausfüllt, beziehen. Es ist interessant, in welcher Position sich die Person befindet, da davon auch die Repräsentativität der Antworten betroffen ist. Beispielsweise könnte die Frage nach der Rentabilität von Risikomanagement im Unternehmen (Frage 20) besser ausgewertet werden, wenn klar ist, ob die den Fragebogen ausfüllende Person auch den notwendigen Einblick dazu hat. Ebenfalls wichtig ist die Ausbildung der Person - beispielsweise wäre interessant, ob und welche Universität bzw. Fachhochschule und welche Fachrichtung er/sie besucht hat und ob er/sie spezielles Fachwissen zum Thema aufweist wie z.B. ein "Certified Risk Manager".
- Es fehlen Fragen, die erkennen lassen, in welchen Unternehmensbereichen konkret Risikomanagement betrieben wird. Beispielsweise können sich die Antworten derzeit auch nur auf das operationelle Risikomanagement beziehen und nicht auf ein generelles Risikomanagement. Daher müssen Fragen genauer spezifiziert werden, welche Risiken im Unternehmen bereits behandelt werden

und welche noch fehlen.

- Die Fragen zur Risikomanagement-Organisation müssten optimiert werden - bei der derzeitigen Fragestellung der Fragen 6 bis 8 geht es nicht klar hervor, ob die Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen, nicht auch gleichzeitig in Stabstellen sitzen.
- Da in der veröffentlichten Literatur keine ähnlichen Umfragen zu finden waren, war auch kein Vergleich zu anderen Studien möglich. Für das Aufsetzen einer Studie ist es aber von Vorteil, vergleichbare Ansätze zu wählen und nur zusätzlich neue Fragen für die Beantwortung der eigentlichen Forschungsfrage zu definieren. Zum Thema Risikomanagement gibt es von der Firma Ernst & Young eine Studie - Best Practice Survey "Risikomanagement 2006" vom Januar 2007 [E&Y]⁵⁷, die sich aber durch die Fragestellung, ob die etablierte Risikomanagementmethodologie auch zunehmend in weitere Steuerungs- und Controllingkonzepte der Unternehmen Eingang findet, nicht für einen Vergleich eignet.
- Um eine bessere Repräsentativität zu erzielen, ist die Erhöhung der Zahl der Stichproben notwendig.

Positiv muss aber hier auch betrachtet werden, dass die Rücklaufquote von knapp über 50% sehr hoch ist und dass die Überlegungen beim Aufsetzen des Fragebogens und des Begleitschreibens scheinbar gut durchdacht waren. Positive Einflussfaktoren könnten gewesen sein:

- Begleitschreiben auf einer Seite
 - kurze und sachliche Information, worum es geht
 - Angabe des Universitäts-Instituts als Möglichkeit für eventuelle Nachfragen
 - Fettschrift für die wichtigen Details, dadurch kann mit einem Blick das Wesentliche erkannt werden
 - kurze Erklärung zum Fragebogen und Hinweis auf fünf Minuten Aufwand
 - Hinweis auf Wahrung der Anonymität
 - kurzer Appell zur Unterstützung
- Antwort-Kuvert mit der Rücksende-Adresse
 - es ist leichter, den ausgefüllten Fragebogen in ein fertiges Kuvert zu stecken
 - der Postlauf in den Firmen ist meist sehr gut organisiert, daher ist auch hier wenig Aufwand zu erwarten
- Fragebogen zweiseitig auf einem Blatt Papier
 - "wenig ist mehr"
 - Multiple-Choice-Fragen, daher kein hoher Aufwand wie bei offenen Fragen
 - Fragebogen in fünf Minuten ausfüllbar
 - keine Fragen zu firmen-internen Informationen zur der Wahrung der Anonymität

⁵⁷ vgl. Ernst & Young, <http://www.ey.com/>, Publikationen Studien 2007, Download 19.8.2007

6 Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung

Gesetzlichen Grundlagen, welche Unternehmen dazu bringen, Risikomanagement einzuführen, sind hauptsächlich dadurch begründet, dass Kontroll- und Überwachungsmechanismen die führenden Personen eines Unternehmens rechtzeitig vor bestandsgefährdenden Entwicklungen warnen sollen. Es wurden bereits sehr viele Gesetze in Richtung Risikomanagement angepasst - wie beispielsweise das GmbH-Gesetz, das Bankwesengesetz oder das Versicherungsaufsichtsgesetz in Österreich. Unternehmen, die auch an Gesetze anderer Ländern gebunden sind, werden durch teilweise erst neu erschaffene Gesetze, wie beispielsweise das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Deutschland oder den Sarbanes-Oxley Act (SOX) in den USA, dazu verpflichtet, die Ergebnisse aus dem Risikomanagement in die Steuerung des Unternehmens einfließen zu lassen.

Es sollte aber grundsätzlich auch im Interesse jedes Unternehmens sein, mögliche Risiken rechtzeitig zu erkennen und entsprechend agieren zu können. Ansatz von Risikomanagement ist, nicht reaktiv (retrospektiv) auf bereits bestehende Situationen einzugehen, sondern schon proaktiv (prospektiv) möglichen Situationen im Vorfeld entgegen zu treten.

Für einen prospektiven Ansatz ist es notwendig, einen Risikomanagement-Prozess in die bestehenden Unternehmensprozesse zu integrieren und die dazu passende Risikomanagement-Organisation aufzusetzen und mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten. Die für Risikomanagement notwendigen Rollen können in eigenen Organisationseinheiten, in Stabstellen und auf Mitarbeiter in der Linie aufgeteilt werden. Wesentlich ist das gute Zusammenspiel vom ersten Schritt, der Risikoidentifikation, über die Risikoüberwachung bis hin zur Berichterstattung an die Unternehmensleitung. Die Unternehmensleitung soll damit die Möglichkeit erhalten, rechtzeitig gegensteuern zu können.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Forschungsfrage aufgesetzt, die aus dem theoretischen Teil der Arbeit spezifiziert wurde:

Wie wird Risikomanagement in den Unternehmen aufgesetzt und inwieweit wirkt sich die Risikomanagement-Organisation auf den Risikomanagement-Prozess, auf die Akzeptanz von Risikomanagement im Unternehmen und auf die Risikoüberwachung aus?

Um diese Forschungsfrage beantworten zu können, wurden fünf Hypothesen aufgestellt. Um diese Hypothesen belegen oder widerlegen zu können, wurde für eine Studie zum Status von Risikomanagement in österreichischen Unternehmen ein spezieller Fragebogen entwickelt und über den Postweg versandt. Die Rücklaufquote betrug knapp über 50 %, die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Microsoft Excel 2000. Die Forschungsfrage konnte dadurch wie folgt beantwortet werden:

Risikomanagement wird in der Hälfte der Unternehmen von internen Mitarbeitern aufgesetzt, in der anderen Hälfte der Unternehmen werden externe Dienstleister bei der Einführung von Risikomanagement in Anspruch genommen. Externe Unterstützung wirkt sich vor allem positiv auf Berichtswesen und auf die Unterstützung bei der Risikoanalyse durch Risikomanagement-Experten aus.

Je mehr die Mitarbeiter in den Risikomanagement-Prozess eingebunden sind, desto höher ist ihre Akzeptanz dafür. Wird bei der Risikoanalyse den Mitarbeitern Unterstützung durch einen Risikomanagement-Experten ermöglicht oder es gibt die Möglichkeit, Risikoanalyse kollaborativ durchzuführen, ist die Akzeptanz ebenfalls besser als wenn der Mitarbeiter die Risikoanalyse alleine durchführen muss. Was jene Unternehmen begünstigt, welche die Rolle des Risikomanagement-Experten einem oder mehreren Mitarbeitern - in einer Stabstelle oder in einer eigenen Organisationseinheit für Risikomanagement - übertragen haben und sich diese Mitarbeiter ausschließlich mit Risikomanagement beschäftigen können.

Der Einsatz von Tools zur Risikoüberwachung ist nicht von der Größe der Unternehmen abhängig. Mittlere Unternehmen verwenden vermehrt Tools, kleine und große Unternehmen überwachen ihre Risiken vermehrt manuell.

Der Einsatz von Tools zur Risikoüberwachung ist eher von der Risikomanagement-Organisation abhängig. Unternehmen, die Mitarbeiter ausschließlich für Risikomanagement beschäftigen, setzen sehr stark selbstgeschriebene oder gekaufte Tools zur Risikoüberwachung ein. Unternehmen, bei welchen die Mitarbeiter neben ihrer Linientätigkeit zusätzlich Risikomanagement-Rollen übernehmen, überwachen ihre Risiken hauptsächlich manuell.

6.2 Ausblick

Die Entwicklung von Sicherheitsmanagement zeigt, dass Sicherheit nicht mehr nur ein Schlagwort ist, sondern bereits ein Bestandteil der Unternehmen ist - obwohl Sicherheit Geld kostet und personelle Ressourcen bindet. In der gleichen Weise wird auch umfassendes Risikomanagement in den Unternehmen Fuß fassen - das Wesentlichste dabei ist, den Einsatz von Risikomanagement einer Kosten-Nutzen-Analyse zu unterziehen und das richtige Mittelmaß zu finden.

Umfassendes Risikomanagement - in der Bedeutung, dass alle Unternehmensbereiche Risikomanagement betreiben, die für das Unternehmen relevanten Risiken überwacht und regelmäßig deren Status an das obere Management berichtet wird - wird noch in wenigen Unternehmen durchgängig eingesetzt. Und jene Branchen, die gesetzliche Auflagen dazu haben, sind den anderen diesbezüglich bereits einige Schritte voraus. Es bedarf noch viel Arbeit und Umdenken innerhalb der Unternehmen, Risikomanagement ganzheitlich einzusetzen, um so den Nutzen daraus ziehen zu können.

Bei der Toolunterstützung fehlen derzeit vor allem für Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern und auch für Unternehmen mit mehr als 1500 Mitarbeitern Tools, welche die notwendige Palette von Risiken abdecken kann und die Unternehmen unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit dazu bringen kann, von der aufwändigen manuellen

Überwachung abzugehen. Der Bereich der Versicherungen und Banken ist bezüglich Toolunterstützung gut abgedeckt, in den anderen Branchen ist noch Handlungsbedarf gegeben. Sofern diese Unternehmen bereit sind, entsprechende finanzielle und personelle Mittel für Risikomanagement zur Verfügung zu stellen, steht hier für Unternehmen, welche kommerzielle Risikomanagement-Tools entwickeln, der Markt offen.

Mitarbeiter, die Rollen in der Risikomanagement-Organisation übernehmen - wie beispielsweise Risiko-Manager, werden schon derzeit am Markt stark gesucht und das wird auch in der nächsten Zukunft nicht abklingen. Wer jetzt eine Ausbildung in dieser Richtung anstrebt und entsprechendes Wissen aufweisen kann, wird gute Chancen haben, Unternehmen beim Einsatz eines umfassenden Risikomanagements zu unterstützen.

7 Referenzen

- [**Basel II**] Risikomanagement Rating-Basel II, Prof. Dr. Harald Ehrmann, Verlag Kiehl, [2005]
- [**Dangl**] Risikomanagement im Kontext wertorientierter und strategischer Unternehmens-führung, Thomas Dangl und Michael Kopel, [8.9.2004], <http://www.imw.tuwien.ac.at/kopel/DanglKopelBeitrag1.pdf>, Download: 23.10.2006
- [**DEC**] Computermuseum München über die Firma DEC, <http://www.computermuseum-muenchen.de/computer/dec/index.html> . Download 23.5.2007
- [**E&Y**] Ernst & Young Best Practice Survey "Risikomanagement 2006", Studie über die Weiterentwicklung wertorientierter Risikomanagementsysteme, Januar 2007; http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Germany/Publikationen_-_Studien_-_2007, Download 19.8.2007
- [**Forr**] Forrester Research, From IT Security to Information Risk Management (Choosing An Enabling Organization Model), Michael Rasmussen (with Laurie M. Orlov, Alex Cullen, Paul Stamp, and Natalie Lambert), Publication Date: 10.06.2005
- [**Gartner**] Gartner Group, Five Barriers to an Enterprise View of Risk, Christine Adams, Publication Date: 27.06.2006, ID Number G00141828
- [**Haufe**] Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG; Index Nr. 1319579, Risiko-Handbuch: Mustervorlage für Inhalte und Gliederung
- [**Heise**] c't Special 2 / PC-Technik, PC-Betriebssysteme, Ausgabe April 1986
- [**IIM**] International Institute of Management, http://www.iim-edu.org/managementgurus/Bill_Gates.htm, Download 16.4.2008
- [**IIR**] Digitale Pressemappe vom Deutschen Institut für Interne Revision vom 26.11.2007, http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20071126_OTs0083&woher , Download 29.11.2007
- [**Inno**] Management von Innovation und Risiko, 2. Auflage [2001, 2006], Oliver Gassmann und Carmen Kobe, Verlag Springer
- [**IT-RM**] IT-Risikomanagement, Holger Seibold, Oldenbourg Verlag München Wien, [2006]
- [**krise**] Kostenrechnung und Krisen-Frühdiagnose, Prof. Dr. Ulrich Krystek und Dipl.-Betriebswirt Ulrich Fahrnschon, http://fu4you.uttix.net/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=5, Download 27.6.2007
- [**Krystek**] Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Ulrich Krystek, Wiesbaden, 1987

- [OeNB]** Österreichische Nationalbank zum Thema Bankwesengesetz (BWG), <http://www.oenb.at/>, Download 29.11.2007
- [ÖCGK]** Österreichischer Corporate Governance Kodex, Herausgeber: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance - Büro des Regierungsbeauftragten für den Kapitalmarkt, Fassung von Juni 2007, <http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/Oesterreichischer%20Corporate%20Governance%20Kodex%20in%20der%20Fassung%20Juni%202007.pdf>, Download 29.11.2007
- [ÖNORM]** Österreichisches Normungsinstitut, ON 49000 von Jänner 2004, <http://www.on-norm.at/publish/2931.html>
- [Porter]** Michael Eugene Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York / The Free Press, 1980
- [PROV]** proviti - Independent Risk Consulting, <http://www.protiviti.de>, Download 7.12.2007
- [risknet]** Verein Risk Management Association, <http://www.risknet.de>, Download 23.5.2007
- [RMInd]** Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel - Methoden, Fallbeispiele, Checklisten; Werner Gleißner/Günter Meier, Gabler Verlag, [2001]
- [RisMan]** RisMan-2006S-part1.pdf - TU Wien, Vorlesungsunterlagen zu Theorien und Grundlagen von Risikomanagement, Dr. Christian Weitzel, Rechtsanwalt; <http://www.inso.tuwien.ac.at/uploads/media/RisMan-2006S-part1.pdf>, Download 6.12.2006
- [RUemp]** Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden; Siegfried Schumann; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; 4. Auflage; 2006
- [Solv I]** Solvency I, <http://fma.gv.at/cms/solvency2/DE/einzel.html?channel=CH0399>, Download 3.10.2007
- [Solv II]** Solvency I, <http://fma.gv.at/cms/solvency2/DE/einzel.html?channel=CH0422>, Download 3.10.2007
- [UBS]** UBS, Union der Schweizer Banken, Risikomanagement - Thesen zur risikobewussten Unternehmensführung, http://www.ubs.com/1/ShowMedia/ubs_ch/bb_ch/market_information/outlook?contentId=36480&name=3.9.4.6_risikomanagement.Referenz1.pdf, Download 10.9.2006