

Risikomanagement als umfassende Krisenprävention

Die fortschreitende Globalisierung und neue Geschäftsmodelle bieten nicht nur Chancen sondern erfordern auch eine verbesserte Krisenprävention. Immer mehr Unternehmen realisieren, dass ihr traditionelles Risikomanagement den gestiegenen Ansprüchen nicht mehr genügt. Im Spannungsfeld zwischen bürokratischer Überregulierung und betriebswirtschaftlichem Nutzen stellt sich die Frage, wie die Risikomanagement-Prozesse und IT-Systeme gestaltet sein sollten. Diese Aufgabe verlangt eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis im Rahmen von interdisziplinärer Corporate Governance-Forschung. Ausgehend von neuen Ansätzen zur Krisenprävention zeigen wir, dass die strategische Frühaufklärung und das operative Risikomanagement unterschiedliche Prozesse benötigen. Die Software-Unterstützung muss dem Rechnung tragen.

Keywords

Crisis prevention, business models, corporate health, risk patterns, strategic and operational risk management, reporting, corporate governance

Stichworte

Krisenprävention, Geschäftsmodelle, Unternehmensgesundheit, Risikomuster, strategisches und operatives Risikomanagement, Berichterstattung, Corporate Governance

„Er hatte dieser Tennisspielerin zuschauen müssen, weil sie praktisch jeden Ball erreichte... Sie sah vorher, was die Gegnerin oder der Gegner jetzt gleich machen würde... Das war doch genau das, was er praktizierte. Ein erfahrungsgeschulter Instinkt, der dich unwillkürlich handeln lässt. Aus jeder Gefahrensituation strömt dir eine Handlungsanweisung entgegen.“

(Martin Walser, Angstblüte, Reinbek bei Hamburg, 2006, S. 126 f.)

1. Einführung – Lücke bei der Krisenprävention

Was Martin Walser seinen Romanhelden, den Anlageberater Karl von Kahn, sagen lässt, entspricht dem Ideal einer guten Krisenprävention: jede Gefahrensituation antizipieren und eine Handlungsanweisung parat haben. Leider sind viele Unternehmen von diesem Ideal weit entfernt. Sie erkennen strategische Krisen und Ergebniskrisen zu spät oder gar nicht und reagieren erst in der Liquiditätskrise, wenn der Handlungsdruck groß, der Handlungsspielraum aber bereits begrenzt ist.

Als Unternehmenskrise bezeichnet man „in Grenzen beeinflussbare und in ihrem Ausgang unsichere Prozesse, die eine hochrangige Bedrohung für den Fortbestand eines Unternehmens darstellen können“.¹ Eine umfassende Theorie der Krisenvorsorge existiert bislang allenfalls in Ansätzen.² Die Ursachen und Wechselwirkungen, die zu einer Krise führen können und die Maßnahmen zu ihrer Bewältigung sind komplex und entziehen sich eindimensionalen Erklärungsversuchen. Angesichts der zunehmenden Bedrohung durch neue Geschäftsmodelle und Wettbewerber überrascht es, dass die Qualität des Risikomanagements oft nicht mit dieser Entwicklung Schritt gehalten hat, wie zahlreiche Studien belegen. Als Folge davon hat sich die Lücke bei der Krisenprävention vergrößert. Dabei können wir zwischen Leichtsinnskrisen und Erstarrungskrisen unterscheiden. Eine Erstarrungskrise entsteht, wenn ein Unternehmen die Chancen neuer Geschäftsmodelle³ nicht nutzt und über kein leistungsfähiges Risikomanagement verfügt, welches signalisiert, dass man dabei ist, den Anschluss zu verlieren. In der Leichtsinnskrise – die New Economy lieferte hierfür reichlich Anschauungsmaterial – stürzt sich das Unternehmen mit naivem Optimismus in neue Geschäftsmodelle, verkennt aber deren Risiken. Ideal ist natürlich die risikobewusste Geschäftsmodell-Innovation. Aber auch bei einer Bewahrung des Bestehenden ist es von großer Bedeutung, Krisenanzeichen frühzeitig zu erkennen (vgl. Abb. 1).

Das folgende Zitat aus der Praxis beschreibt eine typische Situation: „Wir haben alle Vorschriften zum Risikomanagement eingehalten. Daher kam die Krise für uns völlig überraschend.“ Diese Aussage eines kurz vor der Insolvenz stehenden Managers verdeutlicht einen weit verbreiteten Trugschluss. Wenn der Abschlussprüfer das Risikomanagement „absegnet“, bedeutet dies noch nicht, dass das Unternehmen über ein wirksames System zur Krisenprävention und -bewältigung verfügt.

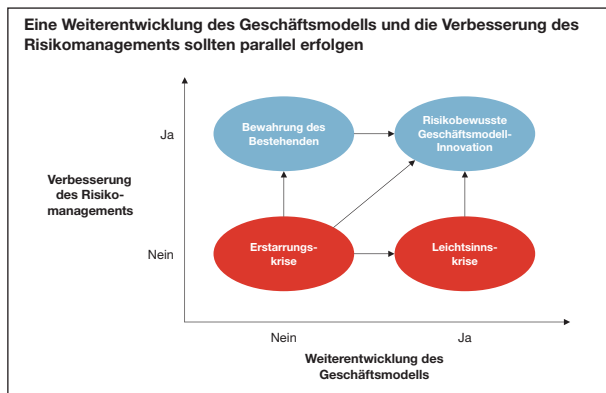


Abbildung 1: Geschäftsmodell-Innovation und Risikomanagement

Im Folgenden erläutern wir, wie ein Risikomanagement aussehen sollte, das eine umfassende Krisenprävention gewährleistet. Hierzu ist es notwendig, sich zunächst ausführlicher mit dem Thema Unternehmenskrise zu beschäftigen.

2. Typische Krisen in den Entwicklungsphasen eines Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens durchläuft in der Regel eine Pionier-, Wachstums-, Reife- und Turnaround-Phase, in denen die Nutzenstiftung für die Bezugsgruppen zunächst zu- und später dann abnimmt. In diesen Phasen können typische Krisen auftreten, zu deren Bewältigung spezifische Maßnahmen notwendig werden. So sind z. B. in der Reifephase Macht- und Bürokratiekrisen, Nachfragekrisen und Identitätskrisen weit verbreitet. Untersuchungen von Konkursen in Europa und in den USA ergaben die in Abbildung 2 dargestellte Häufigkeit dieser phasenspezifischen Krisen.⁴

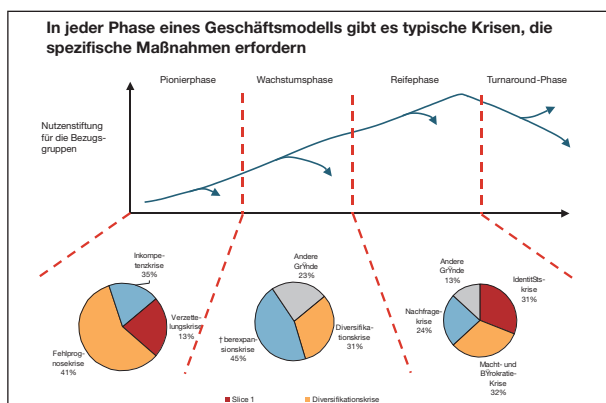


Abbildung 2: Krisen in bestimmten Phasen des Geschäftsmodells

Für jede der Krisen gibt es eine Reihe von Indikatoren. Kennzeichnend für die Macht- und Bürokratiekrise sind z. B.:

- ein Wachstum der Stäbe
- ein Ausbau der Hierarchie

- Kompetenzstreitigkeiten
 - Repräsentationssucht
 - Personalexpansion
 - der Unabhängigkeitsdrang von Tochtergesellschaften
 - hoher Aufwand für Schlichtungsbemühungen und
 - eine ausgeprägte Freizeitorientierung des Managements.
- Das traditionelle Risikomanagement würdigt diese Indikatoren nicht ausreichend. Für sich genommen deutet meist zwar keines der Krisensignale auf ein bestandsgefährdendes Risiko hin. Die Wirksamkeit einer Krisenprävention ließe sich jedoch erheblich steigern, wenn die Indikatoren in ihrer Gesamtheit systematisch erfasst würden. Eine Krise kann man dabei als Gefährdung der Unternehmensgesundheit interpretieren.

3. Krisen als Gefährdung der Unternehmensgesundheit

In Analogie zum Organismus bezeichnen wir ein Unternehmen als gesund oder fit, wenn es nicht nur leistungsfähig sondern auch gut in der Prävention und Bewältigung von Krisen ist. Einzelne Krankheitssymptome, die häufig überlagert sind, gefährden die Unternehmensgesundheit. Diese lässt sich in eine finanzielle, eine strategische und eine organisatorische Ebene gliedern (vgl. Abb. 3).

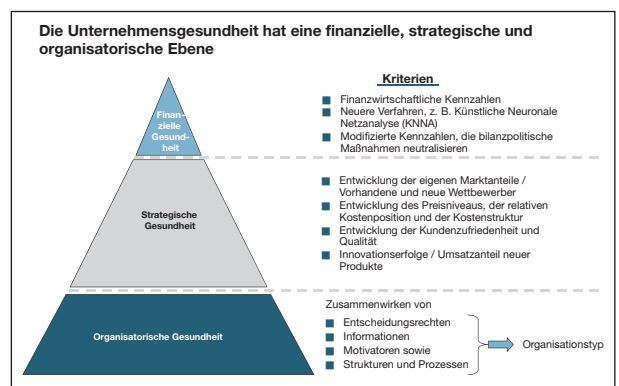


Abbildung 3: Ebenen der Unternehmensgesundheit

Leider ist die einfache Analyse finanzwirtschaftlicher Kennzahlen aufgrund des bilanzpolitischen Gestaltungsspielraums nur begrenzt zur Früherkennung von Krisen geeignet.⁵ Neben Verfahren wie der Künstlichen Neuronalen Netzanalyse gibt es Kennzahlen, die die Bilanzpolitik neutralisieren. Hierzu zählt z.B. die modifizierte Eigenkapitalquote, die immaterielle Vermögensgegenstände herausrechnet.⁶ Probleme auf der finanziellen Ebene haben meist strategische und organisatorische Ursachen, die das Management häufig zu spät erkennt. Daher ist es wichtig, Störungen der strategischen und organisatorischen Gesundheit zu diagnostizieren, bevor es zu Ergebnis- und Liquiditätskrisen kommt. Kriterien der strategischen Gesundheit sind die Entwicklung der eigenen Marktanteile im Vergleich zu vorhandenen und neuen Wettbewerbern, die Entwicklung des Preisniveaus, der relativen Kostenposition und der Kostenstruktur, die Entwicklung der Kun-

denzufriedenheit und Qualität sowie Innovationserfolge und der Anteil neuer Produkte. Natürlich ist es bequem, strategische Probleme auf das politische Umfeld und den globalen Wettbewerb zurückzuführen.

Sehr oft sind diese Probleme aber hausgemacht.

Nicht einfach zu diagnostizieren und noch schwer zu therapieren sind organisatorische Krankheiten. Ein in der Praxis bewährter Ansatz basiert auf vier Elementen, aus deren Zusammenwirken sich verschiedene Organisationstypen ergeben. Diese Bausteine der „organisatorischen DNA“ sind Entscheidungsrechte, Informationen, Motivatoren sowie Strukturen und Prozesse. Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass die Mehrzahl der Organisationen „ungesund“ ist. Dabei überwiegt mit 27 % der „passiv-aggressive Typ“. Als Ideal organisatorischer Gesundheit gilt „Resilience“ im Sinne von Spannkraft und Elastizität.⁷ Ein solches Unternehmen hat die Fähigkeit, nach einer Krise das alte Leistungsniveau zurückzugewinnen.⁸ Es ist in der Lage, den notwendigen Wandel zu antizipieren und proaktiv zu handeln.

Die Grundlage für ein leistungsfähiges Risikomanagement bildet somit eine Krisendiagnose, die strategische, organisatorische und finanzielle Aspekte im Zusammenhang sieht.

4. Risikomuster und Handlungsfelder

Unter einem Risiko versteht man die Verknüpfung einer Gefahr als Risikoursache mit einem Schaden als Risikowirkung. Für die Gefahr sollte die Angabe einer Eintrittswahrscheinlichkeit möglich sein. Ein erweiterter Risikobegriff bezieht auch Chancen ein.⁹ Aus verpassten Chancen werden häufig Risiken.

Chancen zu nutzen und Risiken zu bewältigen ist seit jeher Kern des unternehmerischen Handelns. So liegt die Aufgabe des Risikomanagements in der Unterstützung der Unternehmensführung bei der Verwirklichung des Ziels einer nachhaltigen Existenzsicherung.¹⁰ Von der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis wird die Frage, wie diese Unterstützungsfunktion wahrgenommen werden sollte, bislang jedoch nicht befriedigend beantwortet. Aktuelle Studien kommen zu dem Ergebnis, dass das Risikomanagement vieler Unternehmen unzureichend ist.¹¹ So erfüllt auch acht Jahre nach Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) jedes dritte börsennotierte Unternehmen nicht vollständig die gesetzlichen Anforderungen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen integriert das Risikomanagement nicht in seine wertorientierte Steuerung. Darüber hinaus verzichten zwei von drei Unternehmen auf eine systematische Analyse der sich bietenden Chancen, obwohl das neue Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) Unternehmen verpflichtet, die Entwicklung wesentlicher Chancen im Lagebericht zu veröffentlichen.

Wir gehen davon aus, dass diese Defizite tieferliegende Ursachen haben. Um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, muss man häufig beim Wechselspiel zwischen der Unternehmensführung und der Unternehmensaufsicht ansetzen. Wenn also das Risikomanagement und damit die Krisenprävention nicht optimal funktionieren, so deutet dies auf Probleme bei der Corporate Go-

vernance hin. Eine Verbesserung des Managements von Risiken und Chancen sollte daher nicht nur die Symptome behandeln sondern zu den Krankheitsursachen vorstoßen.

Es gibt eine Reihe von Ansätzen zur Gliederung von Risiken. Im Hinblick auf die Krisenprävention erscheint die Unterscheidung zwischen Risikoarten (strategisch bzw. operativ) und Entstehungsorten des Risikos (intern bzw. extern) sinnvoll. Somit ergeben sich die in Abbildung 4 dargestellten Risikomuster, die sich wechselseitig verstärken können. Diesen Risikomustern lassen sich vier Handlungsfelder zuordnen.



Abbildung 4: Risikomuster und Handlungsfelder

Externe strategische Risiken betreffen relevante Entwicklungen im Umfeld mit Chancen- bzw. Gefahrencharakter. Diese kündigen sich häufig in Form schwacher Signale an und verlaufen meist diskontinuierlich. Das typische Handlungsfeld für dieses Risikomuster ist die strategische Frühaufklärung.

Interne strategische Risiken resultieren aus falschen oder unterlassenen Entscheidungen von grundlegender Bedeutung. Das typische Handlungsfeld für dieses zweite Risikomuster ist die Initiierung und Umsetzung von strategischen Maßnahmen, wie Programme, Projekten und sonstigen Aktivitäten.

Das dritte Muster betrifft interne operative Risiken. Diese reichen von einer fehlerhaften Rechnungslegung über technisches Versagen und menschliche Fehler bis zu Problemen in der Organisation und bei den Geschäftsprozessen. Das Handlungsfeld operatives Risikomanagement ist häufig fragmentiert. Das interne Kontrollsystem im Finanzbereich gehört ebenso dazu wie die IT-Sicherheit und das Qualitätsmanagement.

Eng damit verbunden sind externe operative Risiken, die das vierte Muster bilden. Hierzu zählen Probleme in der Zusammenarbeit mit Wertschöpfungspartnern und Kunden aber auch Naturkatastrophen, Seuchen und terroristische Angriffe. Mit der Bewältigung dieser Risiken beschäftigt sich das Krisenmanagement, das auf eine Wiederherstellung der „Continuity“ abzielt.

Die abgeleiteten Handlungsfelder erfordern differenzierte Prozesse. Im Gegensatz dazu unterscheidet der traditionelle, häufig in der Literatur beschriebene Prozess des Risikomanagements nicht zwischen Risikomustern sondern versucht, alle Risiken mit einem „Einheitsprozess“ in den Griff zu bekommen. Dieser Ansatz, der auch dem COSO II- Konzept zugrunde liegt¹², ist nicht optimal, da

er spezifische Prozessanforderungen zu wenig berücksichtigt. Im folgenden gehen wir näher auf zwei der vier Handlungsfelder ein: die strategische Frühaufklärung und das operative Risikomanagement. Eine leistungsfähige IT-Unterstützung des Risikomanagements muss der Unterschiedlichkeit der Handlungsfelder und Prozesse Rechnung tragen.¹³

Einer integrierten Berichterstattung kommt die Aufgabe zu, die Handlungsfelder zielgruppenorientiert zu verknüpfen. Wir skizzieren, wie ein verbessertes Reporting aussehen könnte und welche organisatorischen Barrieren bei einer Verbesserung des Risikomanagements zu überwinden sind. Zunächst möchten wir jedoch einen Beitrag zur Klärung der Begriffe leisten.

5. Unklare Begriffe

Die im KonTraG erfolgte Neuregelung des § 91 Abs. 2 AktG verpflichtet den Vorstand einer Aktiengesellschaft bekanntlich, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Mit dieser unglücklichen Formulierung hat der Gesetzgeber zwei konzeptionelle Grundlagen des Risikomanagements vermischt, ohne konkrete Gestaltungshinweise zu geben, nämlich

1. den aus dem strategischen Management seit den siebziger Jahren bekannten Ansatz zur Früherkennung schwacher Signale und
2. den im angelsächsischen Bereich entstandenen und auf die Rechnungslegung beschränkten Ansatz zur Gestaltung einer Internal Control-Funktion.

Diese beiden Wurzeln des deutschen KonTraG hatten und haben ein ausgeprägtes Eigenleben. Die um den Chancenaspekt erweiterte „Früherkennung“ von Risiken wurde von der Wissenschaft zur „Frühaufklärung“ ausgebaut, die eine Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Risikobewältigung und Chancennutzung mit einbezieht.¹⁴ In den meisten Unternehmen ist die Frühaufklärung jedoch weit von einem Best Practice-Ansatz entfernt.

Die im COSO-Modell von 1992¹⁵ beschriebene Internal Control-Funktion übersetzte man in Deutschland falsch, und es entstand der Begriff „Internes Kontrollsystem“ (IKS). Die Ausgestaltung eines IKS durch das Unternehmen und seine Beurteilung durch den Abschlussprüfer sind im Prüfungsstandard 260 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) bzw. dem noch im Entwurf befindlichen IDW EPS 261¹⁶ geregelt. Danach besteht das IKS aus einem internen Steuerungssystem und einem internen Überwachungssystem. Das Risikomanagement ist ein Teilbereich des IKS. Allerdings geht die Prüfung der Risikofrüherkennung nach KonTraG über eine Prüfung des IKS insoweit hinaus, als dort auch nicht rechnungslegungsbezogene Feststellungen zu treffen sind. Nach diesem Verständnis ist das Risikomanagementsystem also eine Teilmenge des IKS, und gleichzeitig wird der Gestaltungsbezug des IKS auf rechnungslegungsbezogene Risiken begrenzt.

Sinnvoll hingegen wäre ein auf alle wesentlichen Geschäftsprozesse erweitertes IKS. Die Klärung der Begriffe Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem erfordert somit eine Darstellungsweise, wie sie in der Mengenlehre üblich ist. (vgl. Abb.5)

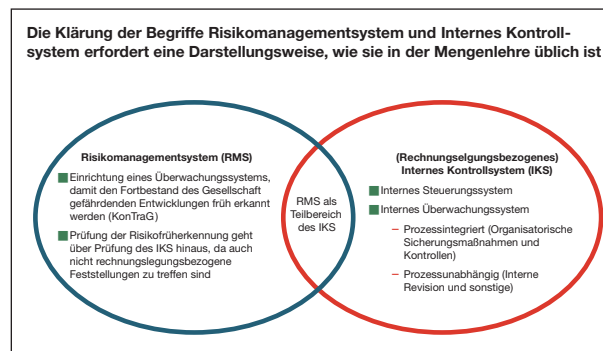


Abbildung 5: Risikomanagement und IKS

Die Verwirrung von Konzepten und Begriffen hat dazu beigetragen, dass die Risikomanagement-Prozesse in der Praxis häufig nicht optimal sind. Ein schwerer Konstruktionsfehler des KonTraG besteht auch darin, die „Früherkennung von Entwicklungen“ an eine „Gefährdung des Fortbestandes der Gesellschaft“ zu koppeln. Denn naturgemäß sind schwache Signale, die man frühzeitig erkennen sollte und die häufig einen Risiko- und Chancenaspekt haben, zunächst nicht bestandsgefährdend.

6. Verbesserung der strategischen Frühaufklärung

Wie können Unternehmen nun ihre Frühaufklärung verbessern? Ein wichtiger Ausgangspunkt ist die Integration dieser Aufgabe in die strategischen Führungsprozesse. Außerdem können sich die Verantwortlichen die folgenden beiden Fragen stellen:

1. Wie schätzen wir die Komplexität und Dynamik unseres Umfeldes ein, und
2. wie ausgeprägt ist die Fähigkeit unserer Organisation, relevante Entwicklungen im Umfeld frühzeitig zu erkennen und angemessen zu reagieren?

Wenn das Management sein Umfeld als komplex und dynamisch einschätzt, die Fähigkeit seiner Organisation aber kritisch sieht, ist das Unternehmen verletzbar. Es hat eine Wachsamkeitslücke, und seine „periphere Sehkraft“ ist unterentwickelt.¹⁷ Wachsame Organisationen sind anders. Ihre Führung ist sowohl auf das Kerngeschäft als auch auf das Umfeld konzentriert. Der Strategieprozess ist fragend und optionsorientiert. Der Wissensaustausch orientiert sich nicht nur an Geschäftsdaten sondern zusätzlich an schwachen Signalen. In der Organisation gibt es die richtige Balance zwischen Innen- und Außensicht. Das wichtigste ist jedoch eine von der Spitze vorgelebte Kultur, die durch Neugierde geprägt ist. Die Verbesserung des Prozesses der Frühaufklärung kann an den in Abbildung 6 dargestellten Prozessschritten und Rahmenbedingungen ansetzen.

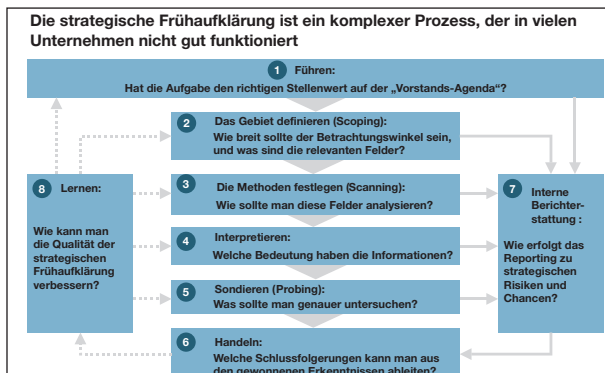


Abbildung 6: Prozess der Strategischen Frühaufklärung

Eine unabdingbare Voraussetzung ist, dass das Thema Frühaufklärung einen hohen Stellenwert auf der „Vorstands-Agenda“ hat. Die Führung sollte durch ihr Verhalten eine positive Unruhe erzeugen, die Aufmerksamkeit auf spezifische Herausforderungen lenken und selbst neue Entwicklungen verfolgen.

Bei der Definition des zu untersuchenden Gebietes (Scoping) gilt es, einen angemessenen Betrachtungswinkel festzulegen und die relevanten Felder auszuwählen. Diese sind für jedes Unternehmen anders. Wichtig ist, die richtigen Fragen zu stellen und wichtige Signale nicht zu unterdrücken. Anschließend legt man die Methoden fest (Scanning), mit denen die Felder analysiert werden. Neben der Kunden- und Wettbewerbsanalyse gehören hierzu die Beobachtung wissenschaftlich-technischer Entwicklungen sowie gezielte Medien- und Trendanalysen. Die Interpretation fragt, welche Bedeutung die gewonnenen Informationen haben. Dabei sollte man ein Thema aus verschiedenen Perspektiven beleuchten und organisatorische Voreingenommenheit („Groupthink“) vermeiden. Im nächsten Schritt – der Sondierung – werden die relevanten Felder genauer analysiert. Dies erfordert eine breiter angelegte Suche nach Informationen. Gezielte Experimente, z. B. um das Kundenverhalten besser zu verstehen, können mit relativ geringen Kosten zu beschleunigten Lernprozessen führen. Frühzeitiges Handeln gleicht häufiger einer Fahrt durch den Nebel. Eine Reihe kleiner Schritte mit kalkuliertem Risiko ist meist erfolgreicher als die Hoffnung auf den einen großen Wurf. Um die richtigen Schlussfolgerungen aus den gewonnenen Erkenntnissen zu ziehen, sind spezifische organisatorische Fähigkeiten erforderlich. Hierzu zählt eine gute interne Berichterstattung. Nur wenn alle relevanten Personen angemessen über die sich bietenden Chancen und Risiken informiert sind, entsteht aus Wissen zielgerichtetes Handeln. Der gemeinsame Lernprozess zur Verbesserung der Qualität der strategischen Frühaufklärung muss aktiv gestaltet werden. Leistungsfähige Business Intelligence-Lösungen helfen bei der Mustererkennung. Das Wissensmanagement sollte die richtige Balance zwischen Informationsbeschaffung, Wissensaustausch und einer Aktivierung des Handelns finden. Nicht überraschend gibt es Best Practice-Modelle häufig bei agilen Mittelständlern, wo der Chef selbst der beste Trend Scout ist. Demgegenüber setzen Großunternehmen wie Siemens oder BASF stärker auf die Zusammenarbeit mit Denkfabriken, von denen es weltweit Tausende gibt.

7. Gestaltung des operativen Risikomanagements

Eine einheitliche Regelung für das operative Risikomanagement existiert gegenwärtig noch nicht. Im Bankensektor hat das Thema im Zuge des Basel II-Prozesses eine große Bedeutung erlangt.¹⁸ In anderen Branchen betrachtet man die Risiken der Rechnungslegung und die betrieblichen Risiken weitgehend voneinander isoliert. Die Bewältigung betrieblicher Risiken erfolgt meist im Kontext des Qualitätsmanagements, z. B. nach der Normenreihe ISO 9000.¹⁹ Auf die Rechnungslegung beschränkt sind die Regelungen zur Internal Control-Funktion. Eine wesentliche Verschärfung für alle in den USA an der SEC registrierungspflichtigen Unternehmen ist durch den 2002 verabschiedeten Sarbanes-Oxley-Act erfolgt.²⁰ Der mit der Erfüllung dieser Vorschriften verbundene bürokratische Aufwand wird heftig kritisiert (vor allem die Section 404, die ein „Management Assessment of Internal Control“ verlangt). Auch in den USA formiert sich gegen den Sarbanes-Oxley-Act Widerstand. Ein neugegründetes Committee on Capital Market Regulation wird bis Ende November 2006 Reformvorschläge für Regulierungen erarbeiten, die helfen sollen, die Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Kapitalmärkte zurück zu gewinnen. Diese Initiative wird vom US-Finanzminister unterstützt.

Die Gestaltung des operativen Risikomanagements steht somit vor zwei großen Herausforderungen. Erstens sind die in den meisten Unternehmen vorhandenen Insellösungen zu überwinden. Und zweitens darf das Management nicht in einer Flut von Regelungen ertrinken, sondern muss sich auf die wirklich wichtigen Risiken konzentrieren können. In der Praxis bewährt hat sich ein Prozess, der aus den in Abbildung 7 dargestellten Schritten besteht.



Abbildung 7: Prozess des Operativen Risikomanagements

Im ersten Schritt beschreibt man zunächst das Geschäftsmodell. Wichtige Komponenten sind die Grundstrategie des Unternehmens, seine Interaktion mit den Kunden, die eingesetzten strategischen Ressourcen und sein Wertschöpfungsnetzwerk.²¹ Typische Grundstrategien, die zu spezifischen strategischen Zielen führen, sind z. B. Kostenführerschaft, Produktführerschaft, Problemlösungen für den Kunden und Systembindung.²² Aus der Strategie des Unternehmens leiten sich die Erfolgsfaktoren ab, mit denen Kunden gewonnen werden und eine Differenzierung vom Wettbewerb

erfolgt. Auf dieser Grundlage definiert man die wesentlichen Bausteine des Geschäftsmodells. Hierunter verstehen wir die erfolgskritischen Bereiche der Wertschöpfung, die für das operative Risikomanagement von besonderer Bedeutung sind. Die größten Veränderungen des Geschäftsmodells erwarten Führungskräfte in den nächsten Jahren bei der Kundeninteraktion gefolgt vom Thema Innovation. Kundenbeziehungen und Kundenservice sind auch der Bereich, bei dem mit dem größten Nutzen aus der Informationstechnik gerechnet wird.²³ Mit der Beschreibung des Geschäftsmodells, seiner Erfolgsfaktoren und wesentlichen Bausteinen ist der strategische Rahmen abgesteckt.

Parallel dazu ermittelt man die wesentlichen Angaben der Finanzberichterstattung, die unter Berücksichtigung des inhärenten Risikos und des Kontrollrisikos sowie eines festgelegten Wesentlichkeitsmaßes und der relevanten Kontrollziele erfolgt. Dieses Vorgehen entspricht dem risikoorientierten Ansatz der Wirtschaftsprüfung. Als wesentlich gelten die Angaben der Finanzberichterstattung mit einer hohen oder mittleren Risikoeinschätzung.

Im dritten Schritt werden die wesentlichen Geschäftsprozesse bestimmt und zwar sowohl aus der strategischen als auch aus der finanzwirtschaftlichen Perspektive. Die Basis hierfür bildet ein Modell der Geschäftsprozesse, gegliedert in Wertschöpfungsprozesse sowie Führungs- und Unterstützungsprozesse. Erstaunlich häufig findet man immer noch fragmentierte Prozesslandschaften vor, bei denen z. B. das Controlling, die IT und das Qualitätsmanagement von verschiedenen Haupt- und Teilprozessen ausgehen. Im Rahmen von Workshops beantwortet man die Frage, welche Prozesse für den Markterfolg von besonderer Bedeutung sind und welche einen großen Einfluss auf die Finanzberichterstattung haben. Dieser operative Rahmen gleicht oft einer Dauerbaustelle mit einer großen Anzahl von Projekten zur Prozessoptimierung. Neben einer Bestimmung der wesentlichen Geschäftsprozesse können daher auch wichtige Projekte aufgenommen werden. Hiermit wird eine Verbindung zu den Umsetzungsrisiken hergestellt, die nur schwer von operativen Risiken zu trennen sind.

Für die wesentlichen Geschäftsprozesse identifiziert und bewertet man anschließend die operativen Risiken. Typische Risikokategorien sind:²⁴

- Führung und Mitarbeiter (z. B. Fehlhandlungen, Qualifikationsmängel, Know-how-Verluste)
- Beziehung zu Kunden, Lieferanten und Dritten (z. B. den Aufsichtsbehörden)
- technische Infrastruktur (z. B. Produktionsausfälle)
- Prozesse und Informationstechnik (z. B. Betriebsfähigkeit, Sicherheit der Applikationen, Datenschutz) sowie
- externe operative Risiken (z. B. Angriffe auf die IT-Sicherheit), die wir zum vierten Risikomuster zählen (vgl. Abschnitt 4).

Eine Bewertung dieser Risiken kann qualitativ oder quantitativ erfolgen. Die Quantifizierung operativer Risiken, z. B. mit einer Binominalverteilung, überfordert jedoch viele Praktiker. Zwischen den Bewertungsdimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und

Schadenshöhe bestehen Wechselwirkungen. Ein Risiko lässt sich daher in der Regel nicht als Punktwert in einer Risikomatrix positionieren, sondern es ergibt sich ein Kurvenverlauf, der den Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen beschreibt. In einer ersten Ausbaustufe des operativen Risikomanagements beschränken sich die meisten Unternehmen daher auf eine qualitative Bewertung mit Relevanzklassen (z. B. von „1“ unbedeutend bis „5“ bestandsgefährdend). Die identifizierten Risiken ordnet man den Prozessen zu, bei denen sie verursacht werden. Auf diese Weise entsteht ein Profil derjenigen operativen Risiken, die bei den wesentlichen Geschäftsprozessen des Unternehmens auftreten können.

Im nächsten Schritt ist die Frage zu beantworten, wie das Unternehmen die identifizierten Risiken bewältigt und welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen. Eine erste Gruppe betrifft die Kontrollaktivitäten bezüglich der Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Rechnungslegung. Der IDW EPS 261 nennt hierzu:

- die Analyse von Sachverhalten und Entwicklungen
- die Kontrolle der Richtigkeit, Vollständigkeit und Genehmigung von Vorgängen
- Kontrollen zur Sicherung von Vermögenswerten und Aufzeichnungen sowie
- die Funktionstrennung zur Gewährleistung, dass genehmigende, ausführende, verwaltende und abrechnende Funktionen durch unterschiedliche Personen wahrgenommen werden.

Daneben geht es um die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit, die im IDW EPS 261 nicht geregelt sind. Entsprechend ihrer zeitlichen Wirkung kann man zwischen vorbeugenden und aufdeckenden Kontrollen unterscheiden. Diese können manuell oder automatisiert erfolgen. Um ihre Qualität zu erhöhen versucht man, Kontrollaktivitäten direkt in die Geschäftsprozesse zu integrieren. Dabei sind die Übergänge zwischen Steuerung und Kontrolle fließend. Das Performance Management liefert Messgrößen und Schwellenwerte, die einzuhalten sind.²⁵ Risikomanagement und Performance Management müssen daher komplementär arbeiten, denn die Leistungsfähigkeit von Prozessen und das Risiko von Prozessstörungen sind zwei Seiten einer Medaille die zusammengehören. Demgegenüber herrschen in der Praxis häufig Insellösungen vor. In jedem Unternehmen ist eine Vielzahl derartiger Instrumente im Einsatz. Häufig fehlt den Verantwortlichen jedoch der Überblick. Eine wichtige „Fleißarbeit“ besteht deshalb in der Dokumentation der vorhandenen Instrumente.

Eine solche Dokumentation erleichtert die interne Berichterstattung zu Geschäftsprozessen, operativen Risiken und Instrumenten. Oft erreichen entsprechende Informationen die Empfänger zu spät, schlecht aufbereitet oder gar nicht. Ein leistungsfähiges Berichtswesen muss vor allem auch aggregierte Auswertungen für das mittlere und obere Management zur Verfügung stellen.

Die meisten Unternehmen befinden sich bei der Verbesserung ihres operativen Risikomanagements in einem Lernprozess. Zur Beantwortung der Frage nach der Qualität des vorhandenen Systems

kann man Reifegrade bilden, die von den Stufen „wenig verlässlich“ über „informell“ und „standardisiert“ bis zu „überwacht“ und „optimiert“ reichen. Ein „standardisiertes“ System liegt z. B. vor, wenn die Geschäftsprozesse, Risiken und Instrumente dokumentiert und nachvollziehbar sind. Das Erreichen dieses Mindestlevels sagt aber noch nichts über die Wirksamkeit und Effizienz der Kontrollen aus. Die Interne Revision hat die Aufgabe, Schwerpunkte für Verbesserungen zu identifizieren und so das operative Risikomanagement schrittweise weiterzuentwickeln. Daneben bilden Störfälle, negative Benchmarking-Ergebnisse und Unregelmäßigkeiten im Verhalten von Mitarbeitern wichtige Anlässe für Sonderprüfungen.

8. Integrierte zielgruppenorientierte Berichterstattung

Die Risikoberichterstattung steht vor einer doppelten Herausforderung. Zum einen hat sie eine Klammerfunktion und sollte die verschiedenen Risikomuster verknüpfen. Zum anderen muss sie zielgruppenorientiert sein und die Informationen liefern, die wirklich benötigt werden. Dieser doppelten Herausforderung sind viele Systeme nicht gewachsen.

Eine Analyse der internen und externen Risikoberichterstattung deutscher Unternehmen aus dem Jahre 2003 kommt zu dem Ergebnis, dass diese oft mangelhaft ist.²⁶ Ein ähnlich düsteres Bild zeichnet die jährliche Untersuchung von Geschäftsberichten durch das Manager Magazin. Die Qualität der Risikoberichte hat sich bis 2005 zwar soweit verbessert, dass ein knapp ausreichender Durchschnittswert erreicht wird.²⁷ Aber offensichtlich gelingt es den meisten Unternehmen nicht, das komplexe Zusammenwirken von Umfeld, Strategie, Organisation, immateriellen Werten, Chancen und Risiken sowie dem finanziellen Ergebnis in einer verständlichen Form darzustellen. Eine Ursache für diese Defizite liegt wohl darin, dass die Versuche, die traditionelle finanzielle Berichterstattung zu erweitern, in der Praxis noch nicht angekommen sind. So strebt z.B. das Value Reporting eine Einbeziehung immaterieller Werte an.²⁸ Allerdings haben bislang nur wenige Unternehmen diesen konzeptionellen Rahmen vollständig umgesetzt.²⁹

Die Forderungen nach mehr Transparenz werden jedoch immer lauter. Eine internationale Befragung institutioneller Anleger belegt, dass 82% der Teilnehmer eher bereit sind, in Unternehmen zu investieren, die offen über ihre Risiken und Chancen sprechen.³⁰ Es bleibt abzuwarten, inwieweit das neue Bilanzrechtsreformgesetz zu einer Verbesserung der Lageberichte beitragen wird.

Natürlich kann das Reporting von Risiken und Chancen nur so gut sein wie die vorgelagerten Bausteine eines strategischen und operativen Risikomanagements. Es ist auch verständlich, wenn die externe Berichterstattung nicht so umfangreich und detailliert ist wie das interne Reporting. Insgesamt ist es jedoch notwendig, dass sich die Berichterstattung um eine stärker ganzheitliche Darstellung bemüht. Ein solches verbessertes Reporting sollte die folgenden Kommunikationsinhalte zu einem schlüssigen Gesamtbild verbinden (vgl. Abb. 8):

- das Umfeld des Unternehmens mit seinen strategischen Risiken und Chancen
- die Unternehmensstrategie mit wichtigen Programmen und Umsetzungsrisiken
- die dabei eingesetzten immateriellen Werte, wie Innovationen, Marken, Mitarbeiter- und Kundenpotenziale
- die Organisation mit ihren wesentlichen Geschäftsprozessen und IT-Systemen sowie den operativen Risiken und Chancen
- die initiierten Maßnahmen zur Risikobewältigung und Chancennutzung sowie
- das finanzielle Ergebnis und dessen voraussichtliche Entwicklung gegliedert nach Segmenten.

Sicherlich ist es nicht einfach, den relevanten Bezugsgruppen zu vermitteln, welche Chancen zur Steigerung des Unternehmenswertes bestehen und welche Risiken dabei eingegangen werden. Der Vorteil eines ganzheitlichen Ansatzes liegt darin, Chancen und Risiken im Kontext von Umfeld, Strategie und Organisation zu erläutern. Diese Kontextgebundenheit kommt in den traditionellen Reportingkonzepten zu kurz. Den notwendigen Lernprozess zur Optimierung ihrer Berichterstattung haben viele Unternehmen offenbar noch vor sich.

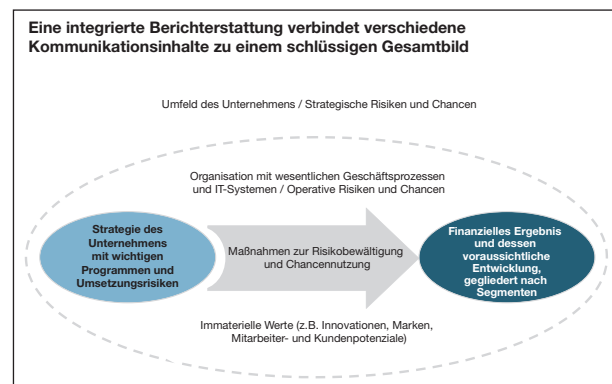


Abbildung 8: Integrierte Risikoberichterstattung

9. Organisatorische Barrieren

Das Risikomanagement befindet sich in einem „Bermuda-Dreieck“ zwischen der Führungsebene, verschiedenen Stabsfunktionen und dem operativen Management. In einer Reihe von Beratungsprojekten mussten wir feststellen, dass die Risikobewältigung und Chancennutzung an einer Fragmentierung der Aufgaben scheitern. Der „Patient“ Unternehmen wird von verschiedenen Spezialisten behandelt, die auf der Grundlage von Gesetzen und Empfehlungen mehr oder weniger unkoordiniert nebeneinander agieren. Was fehlt ist ein ganzheitlicher Ansatz, der darauf abzielt, die Unternehmensgesundheit zu erhalten und die Fitness zu steigern. So liegt die Frühaufklärung von Risiken und Chancen, die eng mit der strategischen Planung verknüpft ist, meist in der Verantwortung der Unternehmensentwicklung. Das Controlling hat die Aufgabe, die Führung beim Aufbau und der Anwendung des Risikomanagements zu unterstützen. Die Interne Revision übernimmt

nach traditioneller Lehrmeinung die begleitende, prozesseexterne Prüfung der Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagements.³¹ Häufig ist allerdings nicht klar geregelt, wie die Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationseinheiten bei einer Verbesserung des Risikomanagements erfolgen soll.

Manche Abschlussprüfer gehen über diese Schwachstellen relativ großzügig hinweg. Die eher vage formulierten gesetzlichen Vorschriften verleiten zu einer wohlwollenden Auslegung. Es liegt aber letztlich in der Verantwortung der Unternehmensführung und des Aufsichtsrats sicherzustellen, dass das Unternehmen über eine wirkungsvolle Krisenprävention verfügt. Eine Befragung des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (IIR) kommt daher zu dem Ergebnis, dass zwischen den Themen Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Berichterstattung und einer guten Corporate Governance ein enger Zusammenhang besteht.³² Neben einer Optimierung der einzelnen Handlungsfelder ist es entscheidend, dass diese reibungslos zusammenwirken. Gerade bei diesem Punkt gibt es in der Praxis noch viele Defizite.

10. Fazit und Ausblick

Ausgehend von einer Krisendiagnose verbindet die Krisenprävention die verschiedenen Handlungsfelder des Risikomanagements. Die strategische Frühaufklärung und das operative Risikomanagement erfordern unterschiedliche Prozesse, die zu optimieren sind. Hierzu und zur Risikoberichterstattung wurden Best Practice-Ansätze vorgestellt. Die Umsetzung derartiger Ansätze scheitert häufig an organisatorischen Barrieren. Im Rahmen einer leistungsfähigen Corporate Governance ist es die Aufgabe der Unternehmensführung und des Aufsichtsgremiums sicherzustellen, dass Defizite beim Risikomanagement überwunden werden.

Die vorgestellten Ansätze gehen von der These aus, dass es sich bei der strategischen Frühaufklärung und beim operativen Risikomanagement um unterschiedliche Aufgaben handelt, die nicht mit dem gleichen Prozess zu bewältigen sind. Der Ansatz zum operativen Risikomanagement sollte auch nicht auf eine Kontrolle der Rechnungslegung beschränkt sein, die der Sarbanes-Oxley-Act vorschreibt, sondern alle wesentlichen Geschäftsprozesse berücksichtigen. Das Vorgehen ist aber pragmatischer und stärker auf den betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen auszurichten als es die US-Vorschrift verlangt.

In Beratungsprojekten arbeiten wir gegenwärtig an geschäftsmodell-spezifischen Risikomustern und Konzepten zur Krisendiagnose, -prävention und -bewältigung. Die Informationstechnik hat dabei eine wichtige Unterstützungsfunktion.

Literatur

- ¹ Leker, J., Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen – Bilanzanalysen in unterschiedlichen Krisenstadien, Köln 1993, S. 5
- ² Blöse, J. / Kihm, A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen – Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern, Berlin 2006
- ³ Kagermann, H. / Österle, H., Geschäftsmodelle 2010 – Wie CEOs Unternehmen transformieren, Frankfurt 2006
- Hannemann, U. / Henke, R. / Waldenmaier, N., Web 2.0 – Das Mitmach-Netz, in Focus, 9.10.2006, S. 172-182
- ⁴ Pümpin, C./ Wunderlin C., Unternehmensentwicklung – Corporate Life Cycles: Metamorphose statt Kollaps, Bern 2005
- ⁵ Küting, K., Die angewandte Bilanzpolitik als Krisendiktator, in: Controlling, 2005, Heft 4/5, S. 223-231
- ⁶ Baetge, J. / Stellbrink, J., Früherkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe der Bilanzanalyse, in: Controlling, 2005, Heft 4/5, S. 213-222
- ⁷ Neilson, G.L. / Pasternack, B.A., Results – Keep What’s Good, Fix What’s Wrong, and Unlock Great Performance, New York 2005
- ⁸ Sheffi, Y., The Resilient Enterprise – Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage, Cambridge (MA) 2005
- ⁹ Meier, P., Risikomanagement in Technologieunternehmen – Grundlagen, Methoden, Checklisten und Implementierung, Weinheim 2005, S.19ff.
- ¹⁰ Liekweg, A., Risikomanagement und Rationalität – Präskriptive Theorie und praktische Ausgestaltung von Risikomanagement, Wiesbaden, 2003, S. 10
- ¹¹ Ernst & Young, Risikomanagement 2005, ohne Ort, 2005
- ¹² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (Hrsg.), Enterprise Risk Management Framework, Jersey City, 2004
- ¹³ Servatius, H.G. / Sørstrøm, L., IT- Unterstützung des Risikomanagements aus Anwendersicht, in: Information Management & Consulting, 20. Jg. 2005, Nr. 4, S. 6-12
- ¹⁴ Krystek, U. / Müller-Stewens, G., Frühaufklärung für Unternehmen – Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993
- ¹⁵ The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (Hrsg.), Internal Control – Integrated Framework, Jersey City, 1992
- ¹⁶ Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW), Entwurf IDW Prüfungsstandard: Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken (IDW EPS 261), ohne Ort 2005

¹⁷ Day, G.S. / Schoemaker, P.J.H., *Peripheral Vision – Detecting the Weak Signals that Will Make or Break Your Company*, Boston 2006

¹⁸ Hoffman, D. G., *Managing Operational Risk – 20 Firmwide Best Practice Strategies*, New York 2002

¹⁹ Gleißner, W. / Romeike, F., *Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung*, Freiburg 2005, S. 151 ff.

²⁰ Menzies, C. (Hrsg.), *Sarbanes-Oxley-Act – Professionelles Management interner Kontrollen*, Stuttgart 2004

Menzies, C. / Heinze, T. / Becker, N., *Sarbanes-Oxley-Act – Mit IT- Unterstützung zur nachhaltigen Umsetzung*, in: *Information Management & Consulting*, 20. Jg. 2005, Nr. 4, S.20-23

²¹ Hamel, G., *Das revolutionäre Unternehmen – Wer regeln bricht, gewinnt*, München 2000, S. 78 ff.

²² Kaplan, R. S. / Norton, D.P., *Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*, Stuttgart, 2004, S. 291 ff.

²³ Borzo, J., *Business 2010 – Embracing the Challenge of Change – A Report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by SAP*, London 2005

²⁴ Hoffman, a.a.O., S. 35 ff.

²⁵ Scheer, A. W. / Jost, W. / Hess, H. / Kronz, A. (Hrsg.), *Corporate Performance Management*, Berlin 2005

²⁶ Bungartz, O., *Risk Reporting – Anspruch, Wirklichkeit und Systematik einer umfassenden Risikoberichterstattung deutscher Unternehmen*, Sternenfels 2003

²⁷ Döhle, P., *Schöner Schein*, in: *Manager Magazin*, 2005, Nr. 10, S. 126-138

²⁸ Eccles, R. G. / Herz, R. H. / Keegan, E. M. / Phillips, D. M. H., *The Value Reporting Revolution – Moving Beyond the Earnings Game*, New York 2001

Di Piazza S. A. / Eccles R. G., *Building Public Trust – The Future of Corporate Reporting*, New York 2002

Schmid, M. / Kuhnle, H. / Sonnabend, M., *Value Reporting – Optimieren Sie Ihre materielle Corporate Governance*, München 2005

²⁹ Döhle, P., *Auf zu neuen Ufern*, in: *Manager Magazin*, 2006, Nr. 10, S. 118-124

³⁰ Terpitz, K / Trödtmann, C., *Jäger des ungehobenen Schatzes*, in: *Handelsblatt*, 10.02.06, S. K1

³¹ Horváth, P., *Controlling*, 9.Aufl., München 2003, S. 777 f.

³² Lück, W. (Hrsg.), *Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision – Aktuelle und zukünftige Schwerpunkte erfolgreicher Revisionsarbeit*, Berlin 2006

Autor

Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius
Avantum Consult GmbH & Co.KG
Alt-Niederkassel 67
40547 Düsseldorf
Office: 0211/687838-0
Fax: 0211/687838-88
Cellphone: 49-170-7914626
Internet: www.avantum.cde



Risk management as crisis prevention

Traditional risk management does not differentiate between risk patterns. We argue, that this view is not sufficient and describe best practice approaches for strategic and operational risk management, which are important building blocks for crisis prevention. The proposed approach for operational risk management covers all relevant business processes and is not overly bureaucratic. This is a lesson learned from several years of experience with Sarbanes-Oxley-Act.