

Holistisches Risikomanagement: Funktionsweise, Anwendung und Nutzen



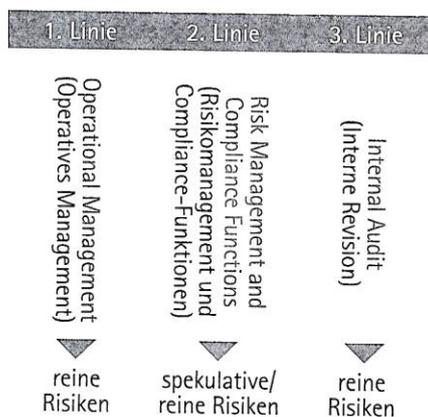
Univ.-Prof. Dr. Walter S.A. Schwaiger, MBA,
Finanzwirtschaft und Controlling, Institut für Managementwissenschaften, Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften, Technische Universität Wien

Das „Enterprise Risk Management – Integrated Framework“ des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission aus dem Jahr 2004 (COSO-ERM 2004) etabliert ein holistisches Rahmenwerk für das Management von Risiken in den verschiedenen Geschäfts- und Funktionsbereichen eines Unternehmens. Ausgangspunkt für das Management von Risiken sind die in den verschiedenen Bereichen verfolgten Ziele. Risiken und Chancen werden hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Ziele definiert: Risiken (Chancen) sind künftig mögliche Ereignisse, welche eine negative (positive) Wirkung auf die Erreichung der Ziele haben.

Dieses klar definierte Verständnis von Risiken und Chancen hat zwei große Vorteile: Erstens lässt sich das Management der Risiken in den verschiedenen Unternehmensbereichen auf eine gemeinsame Basis stellen. Im COSO-ERM-Rahmenwerk werden strategische, operative, Berichterstattungs- und Compliance-Zielkategorien unterschieden, womit sich die vielfältigen Risiken auf der Prozess-, der Geschäfts- und der Unternehmensebene einbeziehen lassen. Zweitens besteht eine direkte Anbindung des Risikomanagements an die strategische und operative Unternehm-

mens- und Bereichsplanung. Dadurch werden Risikoinformationen bereits in der Planung einbezogen, sodass Schlüsselrisiken, deren Wirkungen und deren Mitigation von Anfang an mit bedacht werden.

Das COSO-ERM-Rahmenwerk ist generisch definiert, um es in verschiedenen Unternehmen umsetzen zu können. Zur praktischen Implementierung des unternehmensweiten Risikomanagements erweist sich „The Three Lines of Defense in Effective Risk Management“ (3-Verteidigungslinien-Modell) des Institute of Internal Auditors (IIA 2013) als nützlich, zumal es die dabei involvierten Organisationseinheiten anhand von drei Linien kategorisiert.



In der ersten Linie wird das Risikomanagement in die operativen Managementsysteme des Unternehmens (z.B.: risikobasiertes Prozess- und Qualitätsmanagement bzw. internes Kontrollsystem) eingebunden. Auf der zweiten Linie werden spezielle Risikomanagement- und Compliance-Funktionen eingerichtet, um spezifische Risiken (z.B.: Finanz-, IT-, Sicherheits-, Compliance- und strategische Risiken) zu identifizieren, zu messen und zu steuern. Über die dritte Linie wird die Effektivität der ersten beiden Linien von unabhängiger Seite geprüft und der Geschäftsleitung eine Zusicherung der Funktionsfähigkeit der ersten beiden Säulen gegeben.

Im Rahmen der Wirtschaftsprüfung erweist sich das holistische Risikomanagement als förderlich, um die unterschiedlichen Risiken in den verschiedenen Prüfbereichen mit einheitlicher Methodik betrachten und analysieren zu können. Um in den verschiedenen Bereichen anwendbar zu sein, bedarf es noch einer Ergänzung des Risikoverständnisses, u.z. der Unterscheidung von reinen und spekulativen Risiken. Bei den reinen Risiken handelt es sich um Ereignisse, welche lediglich eine negative Wirkung auf die Zielerreichung haben. Die Ereignisse der spekulativen Risiken haben hingegen

sowohl negative als auch positive Wirkungen. Ein Beispiel für ein reines Risiko ist ein Betrugsereignis, welches bei Eintritt eine klar negative Wirkung hat. Eine Veränderung von Wechselkursen ist hingegen ein spekulatives Risiko, welches je nach Richtung der Veränderung eine positive oder eine negative Wirkung hat.

Bei der Prüfung des Jahresabschlusses gilt es Fehler zu erkennen und aufzudecken. Bei den Fehlerrisiken handelt es sich um reine Risiken, zumal sie bei ihrem Eintritt negative Auswirkungen auf das Ziel „zuverlässige Berichterstattung“ haben. Dies gilt unabhängig von der Fehlerquelle, zumal sowohl bei unabsichtlichen als auch bei „absichtlichen“ Fehlern die Zielerreichung negativ beeinflusst wird. Die Risikomanagementpolitik bezüglich reiner Fehlerrisiken besteht in ihrer gänzlichen Elimination. Dieses Verständnis liegt den internen Kontrollsystemen zugrunde. Mit den in den Berichterstattungsprozessen implementierten Kontrollen, gilt es die Eintrittswahrscheinlichkeiten von künftigen Fehlerrisiken möglichst auf null zu setzen. Zur Erkennung von und Prävention vor absichtlichen Fehlern wird in der risikoorientierten Prüfung den potentiellen Betrugsereignissen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Reine Risiken treten nicht nur in der Berichterstattung auf. Sie können in allen operativen Unternehmensbereichen auftreten. Als Beispiel sei das Qualitätsmanagement genannt, wobei Qualitätsrisiken identifiziert und beseitigt werden. Bei der Fertigung eines Werkstücks sind Anforderungen (Ziele) z.B. hinsichtlich von exakten Bohrlochtiefen zu erfüllen. Die Abnutzung des Bohrfutters der Bohreinrichtung stellt ein Ereignis dar, welches nur negative Konsequenzen hinsichtlich der Zielerreichung hat und somit ein reines Risiko darstellt. Im „risikobasierten Qualitätsmanagement“ werden im Managementprozess auch Risikomanagementaktivitäten durchgeführt. Dabei werden in der Risikobeurteilung die Wahrscheinlichkeiten und Konsequenzen des Abnutzungsereignisses ermittelt. In der Risikosteuerung wird z.B. die Wartung der Bohranlage als Mitigationsmaßnahme eingerichtet. Diese Maßnahme wird

ausgeführt, wenn die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt des Abnutzungsereignisses den vorgegebenen Grenzwert überschreitet. Im Sinne von „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“ wird im Zeitablauf kontrolliert, ob die situativ auszuführenden Wartungsarbeiten auch tatsächlich ausgeführt werden. Bei dieser Prüfung handelt es sich um eine Kontrollaktivität, welche zur Sicherung der Funktionsfähigkeit der Risikosteuerungsmaßnahme eingerichtet wird. Schließlich wird im Sinne des holistischen Risikomanagements der risikobasierte Qualitätsmanagementprozess durch eine unabhängige Instanz einem Monitoring unterzogen, wobei die Effektivität des gesamten risikobasierten Qualitätsmanagementsystems beurteilt wird.

Im Compliance-Bereich treten ebenfalls reine Risiken auf. Als Beispiel sei die Zielsetzung „Einhaltung von Sicherheitsvorschriften“ angeführt. Die fahrlässige Vernachlässigung der Vorschriften stellt ein Ereignis dar, welches negativ auf die Erreichung des Ziels wirkt. Für das aus der Vernachlässigung resultierende Compliance-Risiko werden in der Risikobeurteilung die Wahrscheinlichkeiten und Konsequenzen für Leib und Leben ermittelt. Zur Elimination der Eintrittsmöglichkeit des Vernachlässigungsereignisses kann z.B. vorgesehen werden, dass die Anlage automatisch abschaltet, wenn die Vorschrift nicht eingehalten wird. Zur Sicherstellung, dass die Abschaltautomatik im Bedarfsfall auch tatsächlich funktioniert, wird im Zeitablauf ihre Funktionsfähigkeit kontrolliert. Schließlich wird im holistischen Risikomanagement der gesamte Compliance-Risikomanagementprozess durch eine unabhängige Instanz hinsichtlich seiner Effektivität überprüft.

Die spekulativen Risiken treten auf der Ebene des Geschäfts- und Unternehmensmanagements in Erscheinung. Offensichtlich sind die spekulativen Risiken im Finanzmanagement, wobei Ereignisse in Form der Veränderungen von z.B. Aktienkursen, Zinssätzen und Wechselkursen zu finanziellen Gewinnen oder Verlusten führen. Eine z.B. in CHF begebene Schuldverschreibung verursacht bei der aktuellen Aufwertung des CHF gegenüber dem EUR

einen Währungsverlust. Würde der CHF hingegen abwerten, entstünde ein Währungsgewinn.

Das dem holistischen Ansatz folgende Management von spekulativen Risiken sei anhand von strategischen Risiken skizziert. Als strategische Zielsetzung wird der Marktanteil verwendet, welcher beispielsweise auf 20% festgelegt wird. Im Rahmen der Ereignisidentifikation wird z.B. die Veränderung der Wettbewerbsintensität als Ereignis identifiziert. Dabei handelt es sich um ein spekulatives Ereignis, zumal eine Zunahme (Abnahme) der Wettbewerbsintensität negativ (positiv) auf die Zielerreichung wirkt. Bei der Beurteilung der aus dem Ereignis resultierenden Risiken bzw. Chancen werden die Wahrscheinlichkeit und Konsequenz der Zunahme bzw. Abnahme des Wettbewerbs ermittelt. Für die situative Risiko- bzw. Chancensteuerung werden Maßnahmen festgelegt, welche im Falle der Überschreitung von Grenzwerten ergriffen werden. Zur Risikosteuerung kann dies beispielsweise eine Marketing-Offensive sein, um die negativen Konsequenzen einer Wettbewerbszunahme abzufedern. In der Chancensteuerung kann beispielsweise eine strategische Allianz mit Zulieferern eingerichtet werden, um einen etwaig nach einer Wettbewerbsreduktion eintretenden Nachfrageanstieg auch bedienen zu können. In der Kontroll- bzw. Monitoring-Aktivität wird die Wirksamkeit der Maßnahmen bzw. die Effektivität des gesamten Risikomanagementsystems geprüft.

Die charakteristischen Kennzeichen des holistischen Risikomanagements sind, dass

- es bei den in der Planung festgelegten Zielen ansetzt,
- es Risiken und Chancen als Ereignisse mit negativen und positiven Auswirkungen auf die Zielerreichung definiert,
- es zwischen reinen und spekulativen Risiken unterscheidet sowie
- einen aus den Phasen Zielfestlegung, Ereignisidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung und Kontrollaktivität bestehenden Risikomanagementprozess sowie ein Monitoring inkludiert.

Das holistische Risikomanagement erweist

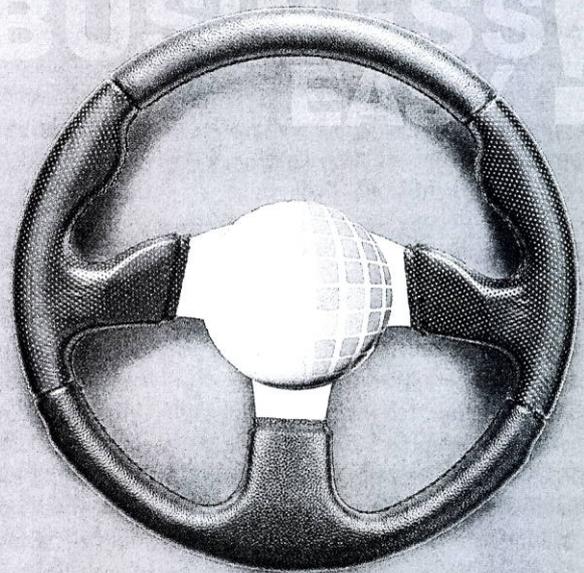
sich bei der Wirtschaftsprüfung als hilfreich, zumal es bei der Prüfung des Jahresabschlusses, des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems eine konzeptionell einheitliche Vorgehensweise ermöglicht. Der Nutzen eines holistischen Risikomanagements geht aber weit über die Wirtschaftsprüfung hinaus. Für das Unternehmen, welches ein unternehmensweites Risikomanagement einrichtet bzw. betreibt, bringt das holistische Risikomanagement einen noch viel größeren Nutzen. Das holistische Risikomanagement sichert nicht nur die Konsistenz der einzelnen Risikomanagementaktivitäten in den verschiedenen Unternehmensbereichen. Durch die Integration des Risikomanagements in die strategische und operative Planung werden die Schlüsselrisiken identifiziert bevor sie schlagend werden.

Die frühzeitige Antizipation der wesentlichen Risiken und Chancen ermöglicht die Spezifikation und Implementierung von präventiven Maßnahmen, um die Wahrscheinlichkeiten und Konsequenzen derart zu verändern, dass die mit dem Eintritt der Risiken verbundenen Risikokosten reduziert bzw. die mit Eintritt der Chancen entstehenden Gewinne lukriert werden. Der wohl größte Nutzen für das Unternehmen entsteht, wenn durch die Einbeziehung von Risiko- und Chanceninformationen die Qualität der strategischen und operativen Entscheidungen sowie die Qualität der im Unternehmen eingesetzten Steuerungssysteme verbessert werden. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Qualität einer Entscheidung steigt, wenn eine ursprünglich getroffene Entscheidung nach Einbeziehung zusätzlicher Risiko- und Chanceninformationen abgeändert wird. Die Qualität von Steuerungssystemen steigt, wenn durch die zusätzliche Einbeziehung von Risiko- und Chanceninformationen das Erreichen der gesetzten Ziele wahrscheinlicher bzw. die damit verbundene Unsicherheit reduziert wird.

Die mit dem holistischen Risikomanagement verbundenen Vorteile sollen aber auf keinen Fall eine vermeintliche Sicherheit suggerieren. Eine hundertprozentige Sicherheit wird es auch mit einem holistischen Risikomanagement nicht geben. Es werden immer wieder völlig unerwartete Ereignisse auftreten, welche sich nicht antizipieren lassen und die Unternehmensexistenz gefährden. Folglich ist es wichtig, dass das unternehmensweite Risikomanagement kein geschlossenes System ist, sondern ständig an die sich verändernden Umweltbedingungen angepasst wird.



WE MAKE
BUSINESS!
EASY!



**EINFACHES HANDLING,
HÖCHSTE EFFIZIENZ.**

**DIE NR. 1 BEI
STEUERBERATERN.**

Über 1.600 Steuerberater und Wirtschaftsprüfer vertrauen auf die Kanzleisoftware von BMD. Mit ihr haben sie alles aus einer Hand und im Griff, von der digitalen Belegverarbeitung über die Lohnverrechnung bis zur Kanzleiorganisation und Honorierung. Bei einfachem Handling erzielen sie so höchste Effizienz. www.bmd.com

BMD SYSTEMHAUS GMBH | Telefon: +43 (0)50 883