

Strategie, Organisation, Prozesse und Systeme
Unternehmenssteuerung und Risikomanagement

Risk-Management- Benchmarking 2010

Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in
Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft



Risk-Management- Benchmarking 2010

Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in
Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft

Risk-Management-Benchmarking 2010

Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers

Von Ralph Klenk und Kristina Reetz

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Mandanten bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und die Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück.

Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Satz
Nina Irmer, Digitale Gestaltung & Medienproduktion, Frankfurt am Main

Druck
Kohlhammer und Wallishauser GmbH, Druckerei und Verlag, Hechingen

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis	6
Management Summary.....	7
A Methodische Grundlagen und Datenbasis.....	10
1 Grundlage der Studie	10
1.1 Ziele dieser Studie.....	10
1.2 Begriffsbestimmung.....	10
1.3 Auswahl der Unternehmen.....	10
1.4 Beurteilungskriterien.....	11
1.5 Datengrundlage	11
1.6 Datenschutz.....	11
2 Struktur der teilnehmenden Unternehmen.....	12
B Ergebnisse der Studie	13
1 Risikobewusstsein, Risikokultur und Dokumentation	14
1.1 Vorgaben zum Risikomanagement.....	14
1.2 Risikodefinition	16
1.3 Maßnahmen zur Steigerung des Risikobewusstseins	17
2 Aufbauorganisation des Risikomanagements.....	18
2.1 Aufgaben und Funktionen	18
2.2 Steuerung spezieller Risiken.....	19
3 Risikoidentifikation.....	20
3.1 Methoden der Risikoidentifikation	21
3.2 Frequenz der Risikoidentifikation	22
3.3 Verwendung von Frühwarnindikatoren	22
4 Risikobewertung.....	24
4.1 Methoden der Risikobewertung.....	24

4.2 Risikoaggregation und -kennzahlen	26
4.3 Systemtechnische Unterstützung	28
5 Risikokommunikation	29
5.1 Organisation der Risikoberichterstattung	29
5.2 Intervall der Risikoberichterstattung	30
5.3 Chancenberichterstattung	31
6 Verknüpfung des Risikomanagements mit anderen Steuerungsprozessen	31
6.1 Steuerungsschnittstellen zum Risikomanagement	32
6.2 Verknüpfung des Risikomanagements mit der Unternehmensplanung	32
6.3 Verknüpfung des Risikomanagements mit dem Investitionscontrolling	33
6.4 Verknüpfung des Risikomanagements mit dem Managementreporting	34
7 Überwachung des Risikomanagements	35
7.1 Prozessabhängige Überwachung	36
7.2 Prozessunabhängige Überwachung	37
C Fazit	38
 Ansprechpartner	 40

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Bewertung der RMS-Module durch PwC-Experten	7
Abb. 2	Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Branchen	12
Abb. 3	Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Umsatz	12
Abb. 4	Risikomanagementkreislauf	13
Abb. 5	Vorgaben der Unternehmensleitung zum RMS	14
Abb. 6	Zuletzt durchgeführte Aktualisierung der RMS-Richtlinien	15
Abb. 7	Notwendigkeit einer Aktualisierung zum Analysezeitpunkt	16
Abb. 8	Genutzte Maßnahmen zur Förderung des Risikobewusstseins	17
Abb. 9	Funktionen im RMS	19
Abb. 10	Funktionen zur Steuerung von Risiken	20
Abb. 11	Methoden der Risikoidentifikation	21
Abb. 12	Frequenz der Risikoidentifikation	22
Abb. 13	Definition und Dokumentation von Frühwarnindikatoren	23
Abb. 14	Festlegung von Toleranzgrenzen für definierte Frühwarnindikatoren	23
Abb. 15	Methoden der Risikobewertung	25
Abb. 16	Bezugsgröße für die Risikobewertung	25
Abb. 17	Zeitraum der Risikobetrachtung	26
Abb. 18	Methoden zur Risikoselektion und -aggregation	27
Abb. 19	Verwendete Risikokennzahlen	27
Abb. 20	Verwendete systemtechnische Unterstützungen für das RMS	28
Abb. 21	Eignung der eingesetzten Risikomanagement-Software aus Sicht der Risikokordinatoren der Unternehmen	28
Abb. 22	Frequenz der Risikoberichterstattung an die Unternehmensleitung	30
Abb. 23	Frequenz der Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat	30

Abb. 24	Anteil der Unternehmen, die im Reporting an die Unternehmensleitung explizit auch Chancen berichten	31
Abb. 25	Instrumente mit Informationsschnittstellen zum RMS	32
Abb. 26	Schnittstelle zwischen RMS, operativer Planung und Forecasting.....	33
Abb. 27	Schnittstelle zwischen RMS und Investitionscontrolling	34
Abb. 28	Schnittstelle zwischen RMS und Managementberichterstattung	35
Abb. 29	Umsetzung der prozessabhängigen Überwachung.....	36
Abb. 30	Im Geschäftsjahr der Internen Revision übertragene Prüfungsbereiche	37

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
IDW	Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer
HGB	Handelsgesetzbuch
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
RFS	Risikofrüherkennungssystem (nach KonTraG)
RMS	Risikomanagementsystem
VaR	Value at Risk

Management Summary

Der Umgang mit Risiken im Unternehmen der Realwirtschaft und die nachhaltige Steuerung dieser Risiken haben aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen seit 2008 stark an Bedeutung gewonnen. Unternehmen müssen auch in wirtschaftlich volatilen Situationen in der Lage sein, Risiken frühzeitig zu erkennen, die Gesamtrisikosituation zu bewerten und durch Einleiten adäquater Gegenmaßnahmen auf sie zu reagieren.

In dieser Studie zeigen wir auf, wie sich deutsche Großunternehmen der Realwirtschaft aktuell dieser Herausforderung stellen und wie ihr Risikomanagementsystem (RMS) ausgestaltet ist.

Beim Thema Risikomanagement muss unterschieden werden zwischen den Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem (RFS) nach § 91 II AktG und einem weiterentwickelten RMS, das in die Unternehmenssteuerungsprozesse integriert ist und zum Beispiel auch die Chancenberichterstattung berücksichtigt. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die große Mehrheit der untersuchten Großunternehmen die gesetzlichen Anforderungen erfüllt. In Bezug auf ein umfassendes RMS besteht jedoch noch viel ungenutztes Potenzial. Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Bewertung der einzelnen RMS-Module, die im Kapitel B „Ergebnisse“ detailliert vorgestellt werden.

Unterschiedliche Risikomanagement-Begriffe

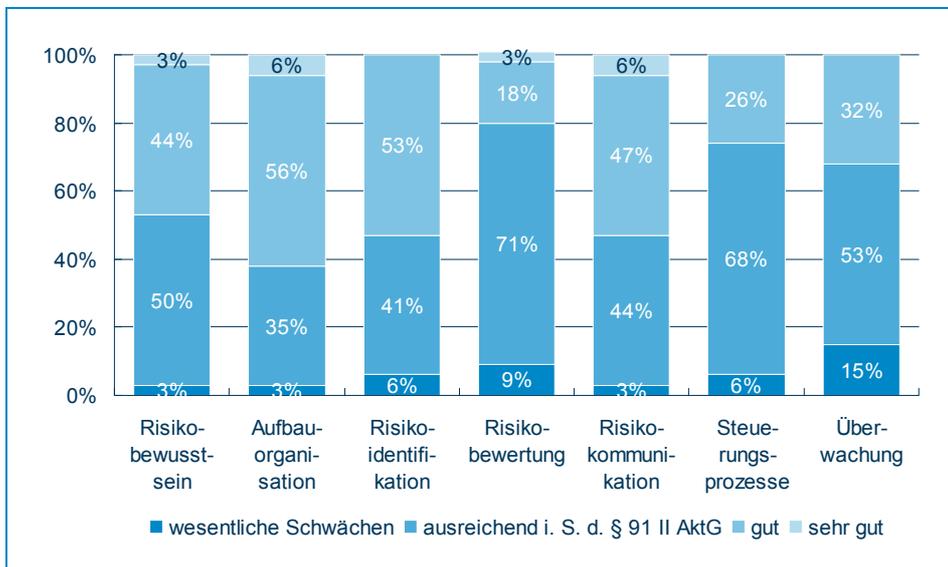


Abb. 1 Bewertung der RMS-Module durch PwC-Experten

Unsere Untersuchung ergab, dass in 88 % der Unternehmen eine dokumentierte, operational anwendbare Risikostrategie fehlt. Diese ist jedoch notwendig, um systematisch die dem Gesamtunternehmen innewohnende Risikogefährdung und seine Risikotragfähigkeit (z. B. Liquidität, Eigenkapital, Kreditlinien, Finanzierungsstrategie, Rating) miteinander abzugleichen bzw. in Einklang zu bringen. So kann ein Unternehmen zum Beispiel feststellen, wie viel Handlungsspielraum es bei einem eventuellen gleichzeitigen Eintritt mehrerer Risiken besitzt. – Das Ergebnis ist nicht weiter verwunderlich, da in über 70 % der Unternehmen geeignete Systematiken zur Risikoaggregation und damit zur Ermittlung einer Gesamt-Risikoexposition fehlen.

Nur 12 % haben nachvollziehbare bzw. anwendbare Risikostrategie

70 % haben keine Systematik zur Risikoaggregation

Sog. Stresstests fast nicht verwendet

Die meisten Unternehmen weisen in ihrer „Risikostrategie“ lediglich darauf hin, dass sie keine bestandsgefährdenden Risiken eingehen werden. Da aber überwiegend Methoden zur Ermittlung einer Gesamt-Risikoexposition fehlen, bezieht sich die Risikostrategie in der Regel nur auf Einzelrisiken. Die Möglichkeit des Eintritts mehrerer Risiken zur gleichen Zeit wird vernachlässigt und somit ist keine auf die Risikotragfähigkeit des Unternehmens bezogene Aussage möglich. Die Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten drei Jahre hat gezeigt, dass sich Unternehmen durch die Entwicklung von sogenannten Krisenszenarien („Stresstests“) auf wirtschaftliche Ausnahmesituationen sinnvoll vorbereiten können. Unsere Analysen haben jedoch ergeben, dass diese Stresstests in den allermeisten Fällen nicht eingesetzt werden.

Förderung des Risikobewusstseins ausbaubar

Viele Unternehmen agieren zu zaghaft bei der Förderung des Risikobewusstseins ihrer Mitarbeitenden. Möglichkeiten wären zum Beispiel Schulungen zum RMS oder die Etablierung der Risikokommunikation als fester Bestandteil von regelmäßigen Meetings.

Nur 15 % arbeiten konsequent mit Frühwarnindikatoren

Obwohl Risiken bei über der Hälfte der Unternehmen mit Hilfe von Risikokatalogen, Erhebungsbögen und durch die Beobachtung von Frühwarnindikatoren identifiziert werden, arbeiten nur 15 % der Unternehmen mit regelmäßig aktualisierten Frühwarnindikatoren. Dadurch bleibt die Möglichkeit ungenutzt, Risikoveränderungen frühzeitig systematisch oder sogar automatisiert zu erkennen.

Risikoaggregation bereitet Schwierigkeiten

Bei der Risikobewertung werden die gesetzlichen Anforderungen von allen beteiligten Unternehmen erfüllt, wobei die Bewertungssystematik erheblich divergiert. Manche Unternehmen bewerten Risiken anhand mehrerer Szenarien oder projizieren die möglichen finanziellen Belastungen auf verschiedene Planjahre der Mittelfristplanung, andere dagegen verfügen nur über eine unspezifizierte Einszenario-Bewertung mit wenig eindeutigen Angaben zum möglichen Eintrittszeitraum. Große Schwierigkeiten bereiten den Unternehmen die Aggregation der Risiken zu einem Gesamtrisiko und Ursache-Wirkungs-Analysen, aus denen sich Korrelationen ermitteln lassen. Risikokennzahlen (z. B. VaR) liefern wichtige Informationen für die Steuerung von Risiken. Sie werden jedoch nur von jedem vierten Unternehmen verwendet.

52 % bewerten Risiken nur kurzfristig

52 % der Unternehmen bewerten die Risiken lediglich über einen Zeit-horizont von einem Jahr. Dabei besteht die Gefahr, dass mittelfristige und strategische Risiken nicht systematisch beachtet werden.

38 % arbeiten mit professioneller RM-Software

Die Erhebung und Dokumentation der Risiken führen 56 % der Unternehmen mit einem Tabellenkalkulationsprogramm (MS Excel) durch. 38 % verwenden verschiedene professionelle Risikomanagement-Softwareprogramme und nutzen dadurch zum Teil die Möglichkeit, Schnittstellen zu anderen Steuerungsprozessen zu schaffen und damit die Steuerung der Risiken zu erleichtern.

Nur 18 % kommunizieren Chancen strukturiert

Während die Risikoberichterstattung inzwischen etabliert ist, trifft dies auf die strukturierte Chancenberichterstattung in den allermeisten Unternehmen nicht zu. In nur 18 % der Unternehmen wird der Unternehmensführung regelmäßig über Chancen berichtet.

Zur prozessabhängigen Kontrolle haben die Unternehmen verschiedene Instanzen von der Unternehmensleitung bis zu einem Risikokomitee eingerichtet, um die Einhaltung der Vorgaben zum RMS zu überwachen. Die Interne Revision überwacht hingegen als prozessunabhängige Überwachungsinstanz vor allem die Anwendung der Maßnahmen, die vollständige Erfassung der Risikofelder und die Einhaltung prozessintegrierter Kontrollen. Bei über der Hälfte der Unternehmen wurde im Berichtsjahr keine prozessunabhängige Überwachungstätigkeit des RMS durchgeführt.

Mehr als 50 % 2009 ohne prozessunabhängige Überwachung

A Methodische Grundlagen und Datenbasis

1 Grundlage der Studie

1.1 Ziele dieser Studie

Mit welchem RMS stellen sich deutsche Konzern den aktuellen Herausforderungen

Wie sind die deutschen Großunternehmen der Realwirtschaft im Bereich RMS aufgestellt? Dieser Frage gehen wir in den nachfolgenden Kapiteln auf den Grund. Unser Anspruch war es, ein fundiertes Bild der aktuellen Ausprägung und Qualität von RMS in deutschen Großunternehmen zu zeichnen.

1.2 Begriffsbestimmung

Risikomanagement oder Risikofrüherkennungssystem?

Generell ist beim Risikomanagement zwischen zwei Systembegriffen zu unterscheiden – dem Risikofrüherkennungssystem (RFS) und dem Risikomanagementsystem (RMS):

- Das Risikofrüherkennungssystem (RFS) entspricht den Anforderungen gem. § 91 II AktG. Diese Anforderungen wurden erstmals 1998 durch das sog. KonTraG von 1998 in § 91 II AktG definiert. Das RFS ist bei börsennotierten Aktiengesellschaften Bestandteil der Jahresabschlussprüfung (gem. § 317 IV HGB). Es zielt auf die Risikoinformation des Vorstands ab, nicht auf die Steuerung der Risiken.
- Das Risikomanagementsystem (RMS) umfasst neben der Information des Vorstands über Risiken auch deren Steuerung. Neben der allgemeinen Leistungs- und Sorgfaltspflicht des Vorstands, ein angemessenes Risikomanagement sicherzustellen, das gegebenenfalls über den Bereich der Risikofrüherkennung nach § 91 II AktG hinausging, wurde der Aufsichtsrat im Jahr 2009 durch das BilMoG (§ 107 III AktG) explizit verpflichtet, sich unter anderem mit der Wirksamkeit des RMS zu befassen. Neben der Erfassung und Abbildung der wesentlichen Risiken bildet nach BilMoG auch die Steuerung der ergriffenen Maßnahmen einen Teilbereich des RMS und geht über die reine Risikofrüherkennung hinaus.

1.3 Auswahl der Unternehmen

Fokus auf Großunternehmen

Die Datengrundlage für diese Benchmarking-Studie stammt von Unternehmen, die PricewaterhouseCoopers (PwC) im Rahmen von Abschlussprüfungen oder separat beauftragten Aufträgen analysiert hat. Es wurden nur die Unternehmen in die Studie einbezogen, die vorher ihre Einwilligung gegeben haben. Im Rahmen der Studie befassten wir uns nur mit den auf Konzernebene aggregierten Analyseergebnissen.

1.4 Beurteilungskriterien

Die Besonderheit der vorliegenden Ergebnisse besteht darin, dass die Ergebnisse keine Selbsteinschätzung durch die Unternehmensmanager sind, sondern das Ergebnis der von PwC-Experten getroffenen Feststellungen und Einschätzung. Alle PwC-Experten des Servicebereichs Governance Risk & Compliance, die am Projekt beteiligt waren, wurden im Herbst 2009 in einem Training in den Beurteilungskriterien des Risk-Management-Benchmarkings 2010 geschult.

Geprüfte Qualität statt
Selbsteinschätzung

Basis für die Einschätzung der Qualität des RFS/RMS bilden

- der Prüfungsstandard des Instituts der Deutschen Wirtschaftsprüfer 340 (IDW PS 340),
- das COSO Enterprise Risk Management Framework,
- weitere Normen zum RMS, wie z.B. ISO 31000 Risk Management oder die ONR 49000
- sowie „Good-practice-Vorgaben“, die wir aus unserer langjährigen Erfahrung bei der Analyse und Beratung zu RMS in Unternehmen der Realwirtschaft abgeleitet haben.

Die Informationen wurden im Rahmen von Befragungen der Unternehmensführung und den nachgeordneten operativen Führungsebenen durch unsere Experten gesammelt. Die Auskünfte wurden durch Einsichtnahme in die unternehmensinternen Dokumente verifiziert.

1.5 Datengrundlage

Grundlage für die Analyse des RMS der Unternehmen bildet ein strukturierter datenbankgestützter Fragebogen, in dem über 100 Ausprägungen der Aufbau- und Ablauforganisation von RMS erhoben werden. Dieser Fragebogen wird bei allen unseren Analysen verwendet und jährlich aktualisiert. Auslöser für Anpassungen sind beispielsweise Gesetzesänderungen, die Wirtschaftslage oder neue methodische Erkenntnisse.

Datengrundlage bildet ein
standardisierter Fragebogen mit
über 100 Ausprägungen

Da sich die RMS der Finanzdienstleistungsbranche wesentlich von denen der Realwirtschaft unterscheiden, haben wir nur realwirtschaftliche Unternehmen in diese Studie einbezogen.

Die Informationen wurden im Zeitraum von September 2009 bis April 2010 erhoben.

1.6 Datenschutz

Alle hier vorliegenden Informationen wurden anonymisiert ausgewertet. Es wurden nur die Informationen von den Unternehmen berücksichtigt, die dem Benchmarking in einer Freigabeerklärung ausdrücklich zugestimmt haben.

Datenverwendung nur mit
Zustimmung und anonym

2 Struktur der teilnehmenden Unternehmen

34 Konzerne aus vielen Branchen vertreten

94 % sind börsennotiert

In das PwC-Risk-Benchmarking 2010 haben wir 34 Konzerne aus unterschiedlichen Branchen einbezogen. Davon waren 94 % der Konzerne börsennotierte Aktiengesellschaften der Börsensegmente DAX, MDAX, TecDAX und SDAX. Die nachfolgenden Graphiken geben Aufschluss über die Verteilung der wesentlichen Differenzierungsmerkmale (Branche und Umsatz) unserer Benchmarkgruppe.

In die Studie wurden Unternehmen aller Branchen aufgenommen, mit Ausnahme – wie bereits erwähnt – von Finanzdienstleistungsunternehmen. Abbildung 2 stellt die Anteile der jeweiligen Branchen an der Gesamtgruppe dar.

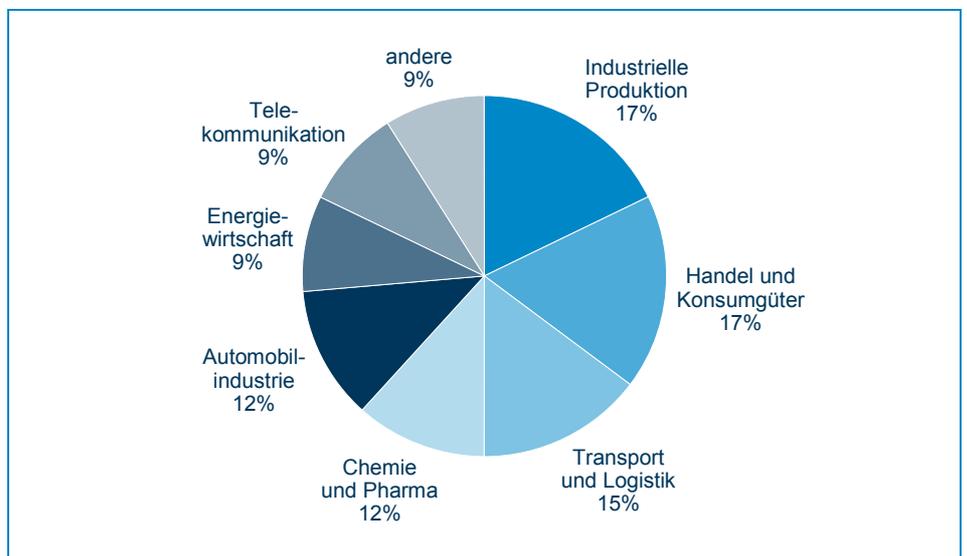


Abb. 2 Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Branchen

Fokus auf Großunternehmen ab 2 Mrd. Umsatz

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der beteiligten Unternehmen ist der Umsatz. So wiesen 86 % der Unternehmen einen Umsatz von über 150 Mio. Euro, 50 % einen Umsatz von über 2 Mrd. Euro aus (Abb. 3).

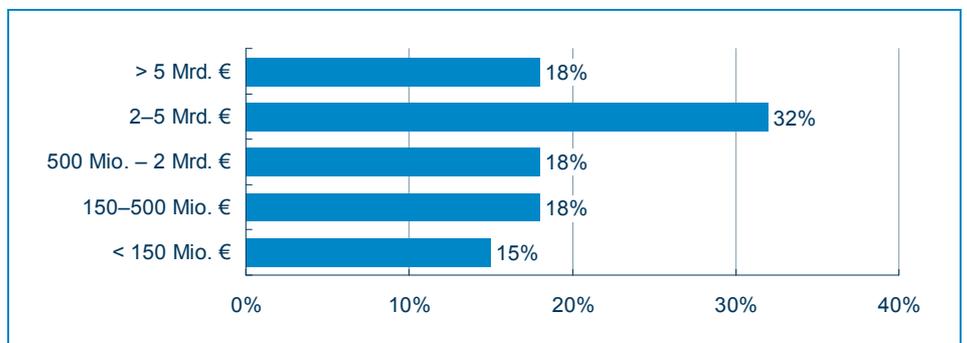


Abb. 3 Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Umsatz

B Ergebnisse der Studie

Unsere Ergebnisdarstellung in den folgenden Kapiteln orientiert sich an unserem Prüfungsvorgehen und benennt die wesentlichen Bestandteile eines RMS. Wesentlich für die Wirksamkeit eines RMS ist zunächst das Risikobewusstsein, die Risikokultur und die Dokumentation (Kap. B 1), die einerseits durch die Vorgaben der Unternehmensleitung in Form einer Risikoricthlinie bzw. von Schulungen und andererseits durch eine offene Unternehmenskommunikationskultur geprägt wurden. In Kapitel B 2 stellen wir den typischen Aufbau eines RMS dar.

Die Kapitel zur Ablauforganisation folgen dem Risikomanagementkreislauf. In diesem werden die Risiken zuerst identifiziert (Kap. B 3), anschließend bewertet (Kap. 4) und dann an die Unternehmensleitung kommuniziert (Kap. B 5).

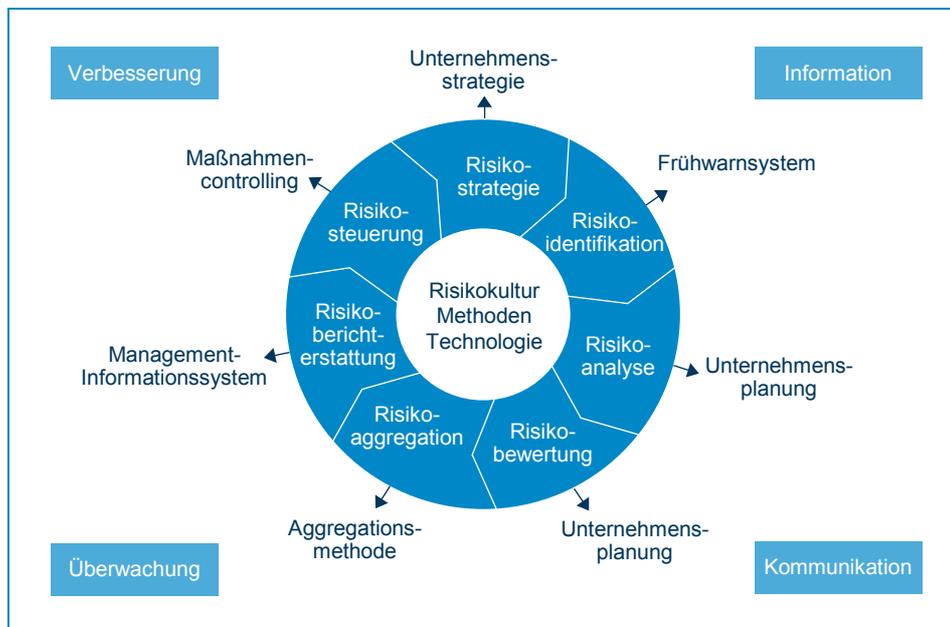


Abb. 4 Risikomanagementkreislauf

Um die risikorelevanten Informationen auch für Steuerungszwecke nutzen zu können, muss das RMS mit anderen Steuerungsinstrumenten, unter anderem der Planung, dem Projektcontrolling und dem Liquiditätsmanagement verzahnt sein (Kap. B 6). Das bedeutet zum Beispiel, dass risikorelevante Informationen in die Planung sowie in den Forecast aufgenommen werden oder Risiken aus Projekten an das RMS gemeldet werden.

Im Kapitel B 7 wird untersucht, wie das RMS systematisch überwacht wird. Bei der Überwachung unterscheiden wir zwei Komponenten. Die prozessabhängige Überwachung wird durch Instanzen, die direkt in den Risikomanagement-Prozess eingebunden sind, durchgeführt, während die prozessunabhängige Überwachung meist von der Internen Revision übernommen wird.

1 Risikobewusstsein, Risikokultur und Dokumentation

Wesentlich für ein wirksames RMS ist die in einem Unternehmen herrschende Risikokultur. Diese bezeichnet das Bewusstsein der Mitarbeitenden für entstehende Risiken und die Einstellung zu den Risiken. Die Risikokultur wird durch die Vorgaben der Unternehmensleitung sowie durch das Vorleben der Vorgaben bestimmt. Sie leitet sich aus der Unternehmenskultur ab und ist wesentlicher Einflussfaktor für ein effektives Risikomanagement.

1.1 Vorgaben zum Risikomanagement

94 % haben eine Risikorichtlinie

Um einen einheitlichen Umgang mit Risiken im Unternehmen zu gewährleisten, hat die Unternehmensführung (Vorstand oder Geschäftsführung) geeignete Vorgaben zum RMS einzurichten. Beinahe alle Unternehmen (94 %) haben ihre Vorgaben zum RMS in Form einer Risikorichtlinie dokumentiert. Nur in 3 % der Unternehmen fanden sich keine formalen Grundsätze (ohne Abb.).

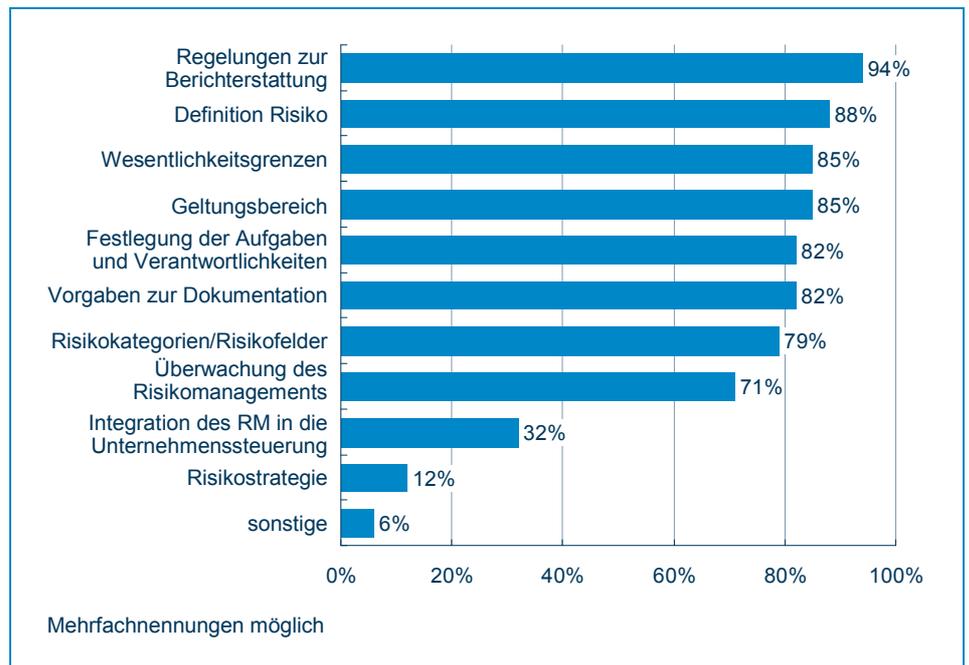


Abb. 5 Vorgaben der Unternehmensleitung zum RMS

Bei 68 % fehlen Anweisungen für die Integration des RMS in die Unternehmenssteuerung

Wie die Abbildung 5 zeigt, haben etwa 80 bis 90 % der Unternehmen Regelungen für die Definition eines Risikos, die Wesentlichkeitsgrenzen, den Geltungsbereich, die Verantwortlichkeiten, die Risikoberichterstattung, die Überwachung des RMS und die Dokumentation. Nur bei jedem dritten Unternehmen ist die Integration des RMS in die Unternehmenssteuerung in den Vorgaben zum RMS enthalten. In den übrigen 68 % der Unternehmen ist die Schnittstelle zwischen RMS, Planung, Beteiligungs- oder Investitionscontrolling häufig nicht ausgeprägt. Eine ganzheitliche Steuerung der Risiken kann folglich nicht durchgeführt werden.

Nur 12 % der Unternehmen verfügen über eine operationalisierbare Risikostrategie. Diese umfasst neben definierten Risikokenngrößen unter anderem Vorgaben zur Risikotragfähigkeit mit Limitsystemen sowie Regelungen zur risikoorientierten Kapitalallokation. Die meisten Unternehmen weisen in ihrer „Risikostrategie“ lediglich darauf hin, dass sie keine bestandsgefährdenden Risiken eingehen werden.

88 % weisen Defizite in ihrer Risikostrategie auf

Konzerne haben die Wahl, ob sie konzernweit einheitliche Vorgaben zum RMS in einer Risikorichtlinie vorgeben oder neben der zentralen Anweisung in den einzelnen Tochtergesellschaften spezifischere Vorgaben formulieren lassen. Letztere Möglichkeit empfiehlt sich vor allem in Konzernen mit heterogenen Geschäftsfeldern oder -prozessen, da der unternehmens- oder prozessspezifische Umgang mit Risiken in der Verfahrensanweisung der Tochtergesellschaft spezifiziert und so das Risikobewusstsein erhöht wird. Von den von uns untersuchten Unternehmen haben sich 74 % für eine konzernweit gültige Risikorichtlinie entschieden (ohne Abb.).

74 % haben eine konzernweit gültige Risikorichtlinie

Richtlinien zum RMS sind zeitnah an die organisatorischen Änderungen im Unternehmen anzupassen. Allerdings erfolgt nur bei 18 % der Unternehmen eine periodische Überprüfung, ob die bestehenden Regelungen einer Aktualisierung bedürfen (ohne Abb.).

Unsere Untersuchung zeigt auch, dass 75 % der Unternehmen innerhalb der letzten 12 Monate ihre Risikorichtlinien aktualisierten – in 45 % der Fälle sogar vor weniger als 6 Monaten (Abb. 6).

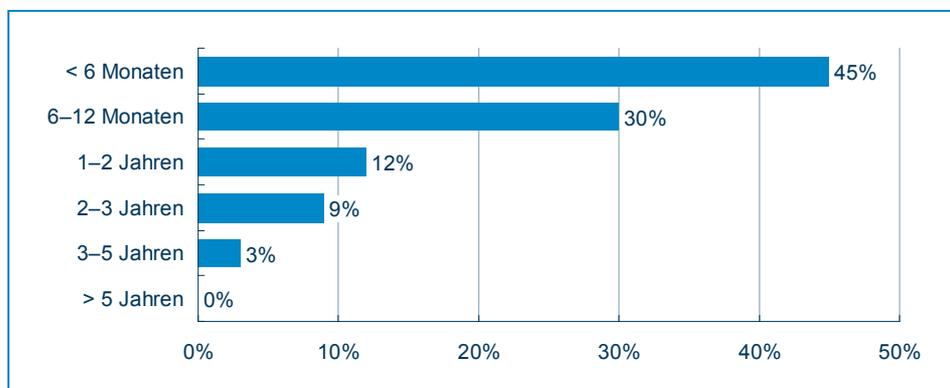


Abb. 6 Zuletzt durchgeführte Aktualisierung der RMS-Richtlinien

Die durchgeführten Aktualisierungen umfassen häufig lediglich Teilaspekte der Regelungen, zum Beispiel die Anpassung einer Wesentlichkeitsgrenze oder die Ergänzung einer neu erworbenen Tochtergesellschaft. In vielen Unternehmen sind die Regelungen in der Risikorichtlinie unzureichend oder sie spiegelt nicht die gelebten Prozesse wider. So bestand bei 41 % der Unternehmen der Bedarf, die Vorgaben zum RMS zu überarbeiten (siehe Abb. 7).

41 % der Risikorichtlinien aktualisierungsbedürftig

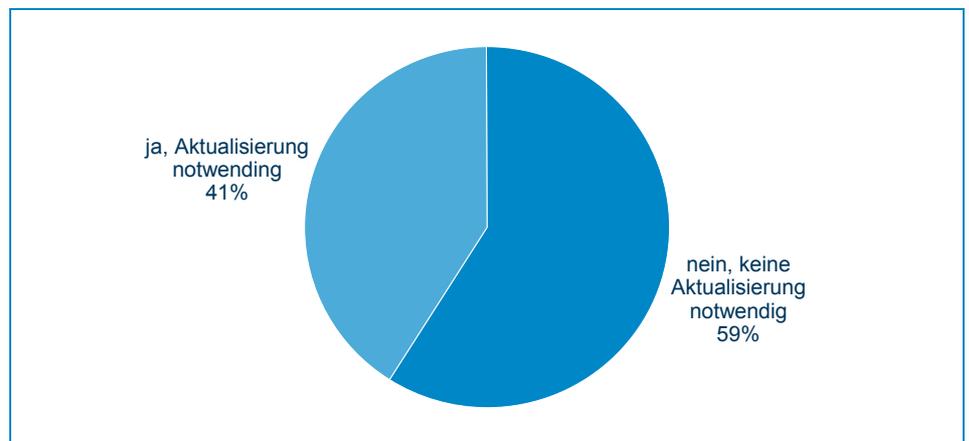


Abb. 7 Notwendigkeit einer Aktualisierung zum Analysezeitpunkt

1.2 Risikodefinition

Es gibt viele Möglichkeiten Risiko zu definieren. Die Vorgabe eines einheitlichen und fassbaren Risikoverständnisses im Unternehmen ist aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmung von Risiken durch jeden einzelnen Risikoverantwortlichen essentiell für ein einheitliches Risikoverständnis. Nur wenn alle Mitarbeitenden die Risiken mit der gleichen Systematik bewerten, kann der Risikocontroller die Informationen sinnvoll für die Analyse nutzen und für die Unternehmensführung zusammenfassen.

85 % definieren Risiko als mögliche negative Abweichung vom Plan

Die am häufigsten verwendeten Definitionen (85 %) kann man als „mögliche negative Abweichung vom Unternehmensplan oder den Unternehmenszielen“ zusammenfassen (ohne Abb.). In diesem Fall ist es wichtig, dass jeder Risikoverantwortliche die Unternehmensziele versteht und die relevanten Planzahlen kennt, damit er die negative Abweichung berechnen kann. Daraus ergeben sich sehr hohe Anforderungen an die Transparenz in der Planung in Bezug auf die dort bereits berücksichtigten Risiken.

Weitere 9 % haben spezifische Definitionen für einzelne Risiken oder Teilbereiche

9 % aller Unternehmen definieren ihre Risiken sehr spezifisch für einzelne Teilbereiche (ohne Abb.). Mit dieser Vorgabe hat zum Beispiel ein Unternehmen mit hohen Qualitätsanforderungen die Möglichkeit, sein Risikoverständnis einer Produktqualitätsabweichung von einem Zins- und Währungsrisiko abzugrenzen und die Steuerung der unterschiedlichen Risiken aufzuzeigen. Bei der Wahl dieser Risikodefinitionen muss das Unternehmen darauf achten, dass entweder für alle möglichen Risikobereiche eine Definition besteht oder zusätzlich die Möglichkeit gegeben wird, auch weitere Risiken zu melden.

Der Gesetzgeber hat den Unternehmen bei der Wahl einer unternehmensindividuellen Risikodefinition weitgehend freie Hand gelassen. Wie Risiko definiert wird bzw. wie das Risikoszenario aufgebaut wird, hat einen wesentlichen Einfluss auf die anschließende Bewertung und Steuerung der Risiken.

1.3 Maßnahmen zur Steigerung des Risikobewusstseins

Die Risikokultur und das Bewusstsein für Risiken und deren Steuerung sollte regelmäßig durch verschiedene Maßnahmen gefördert werden. Dies kann durch Schulungsmaßnahmen, persönliche Gespräche, Informationen per E-Mail, Unternehmensveranstaltungen, in denen auf den offenen Umgang mit Risiken hingewiesen wird, erfolgen und bis hin zu einer risikorentabilitätsorientierten Incentivierung gesteigert werden.

Von den untersuchten Unternehmen führten 38 % eine Schulungsveranstaltung für die Risikokordinatoren (z. B. von Tochterunternehmen oder Strategischen Geschäftseinheiten) und 29 % eine Schulung für die Risikoverantwortlichen durch. 26 % der Unternehmen haben im Berichtsjahr keine erkennbaren Maßnahmen durchgeführt (Abb. 8).

38 % führten 2009 RMS-Schulungen durch

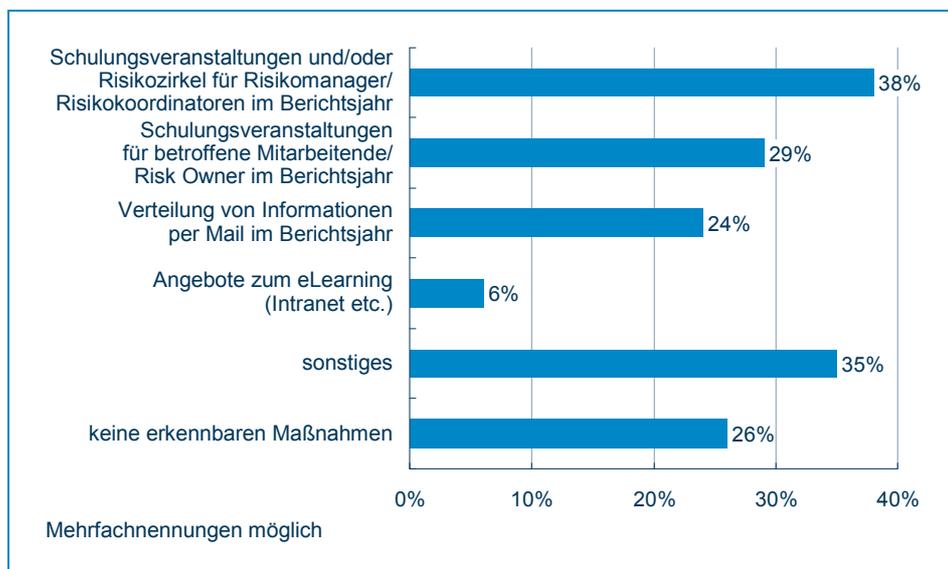


Abb. 8 Genutzte Maßnahmen zur Förderung des Risikobewusstseins

Die Risikokultur eines Unternehmens ist naturgemäß nicht absolut messbar, sondern nur indirekt über verschiedene Indikatoren. Die Unternehmensleitung (Vorstand oder Geschäftsführung) sollte sich in vielfältiger Hinsicht sowohl aus inhaltlicher als auch aus struktureller Sicht mit dem RMS des Unternehmens befassen. Eine Diskussion der Risikomanagement-Methodik durch die Unternehmensleitung haben nur 18 % der Unternehmen praktiziert. Bei 30 % ist eine Diskussion der Risiken innerhalb der Unternehmensleitung nicht nachvollziehbar (ohne Abb.). Dieses scheinbar geringe Bewusstsein der Unternehmensleitung hängt nach unserer Erfahrung von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen werden akute Risiken häufig bereits informell kommuniziert. Zum anderen erfolgt die Risikoberichterstattung in vielen Fällen mit einer zeitlichen Verzögerung, sodass die Bewertung zum Teil veraltet ist, wenn sie die Unternehmensführung erreicht. Die Unternehmensführung verwendet die Risikoberichterstattung meist nicht als aktives Steuerungsinstrument der Gesamtrisikosituation, sondern verlässt sich auf die Steuerung der Einzelrisiken durch die Bereichsleiter bzw. Geschäftsführer der Tochtergesellschaften. Hinzu können noch soziokulturelle Einstellungen gegenüber Risiken kommen.

Diskussion der Risiken durch die Unternehmensleitung bei 30 % nicht nachvollziehbar

PwC-Sichtweise

Eine Risikokultur kann einem Unternehmen nicht verordnet werden, sondern sie muss Bestandteil der gesamten Unternehmenskultur sein. Doch sie entsteht nicht von selbst, sie bedarf unterstützender Maßnahmen. Vor allem die Unternehmensführung und die nachgeordneten Führungskräfte müssen sie überzeugend vorleben.

Die Risikostrategie sollte Bestandteil der Unternehmensstrategie sein und bis in die einzelnen Geschäftseinheiten oder Segmente hineinreichen. Werden ihre Ableitung aus der Unternehmensstrategie und ihre Operationalisierung sorgfältig durchgeführt, entstehen effiziente und effektive Risikomanagement-Prozesse.

Die Durchdringung des Unternehmens wird erreicht, wenn Mitarbeitende zum offenen Umgang mit Risiken angehalten und entsprechendes Verhalten honoriert wird. Eine Form der Honorierung kann eine risikorentabilitätsorientierte Vergütung sein. Vorgaben sollten aktuell, strukturiert und in leicht verständlicher Form die wesentlichen Aspekte des RMS vermitteln. Unter Umständen können Überarbeitungen der Risikoricthlinien, der Aufbau einer Knowledge-Datenbank oder Schulungsworkshops die Informationsvermittlung unterstützen.

Entscheidend für den Erfolg des RMS ist auch die Qualität der Information. Eine hohe Informationsqualität ergibt sich aus einem unternehmensweit einheitlichen Risikoverständnis und aus geeigneten Beurteilungsmethoden. So wird die Grundlage zu einer belastbaren und konzerneinheitlichen Risikobewertung gelegt und Entscheidungen können gut ausbalanciert zwischen Chance und Risiko getroffen werden.

2 Aufbauorganisation des Risikomanagements

Kein System funktioniert, wenn sich niemand verantwortlich fühlt, die notwendigen Aufgaben zu erledigen. Ein wichtiger Schritt zur Risikomanagement-Organisation ist daher die Festlegung von Funktionen und deren Aufgaben.

2.1 Aufgaben und Funktionen

91 % haben einen Risikokoordinator

Typische Funktionen im RMS werden im folgenden Diagramm dargestellt (Abb. 9). Man sieht, dass nahezu jedes Unternehmen die Funktionen eines Risikokoordinators (auch: Risikomanager) und der Risikoverantwortlichen (auch: Risk Owner) vergeben hat. Während die Unternehmensleitung zumeist die übergeordnete Verantwortung für das RMS trägt, haben die Risikoverantwortlichen das effiziente Einleiten und Umsetzen der für die Risikosteuerung erforderlichen Gegenmaßnahmen und die regelmäßige und zeitnahe Risikoberichterstattung innerhalb ihres Verantwortungsbereichs sicherzustellen. Der Risikokoordinator koordiniert das RMS, plausibilisiert die Risikomeldungen, überwacht die Einhaltung der Vorgaben und entwickelt diese in Abstimmung mit der Unternehmensleitung weiter.

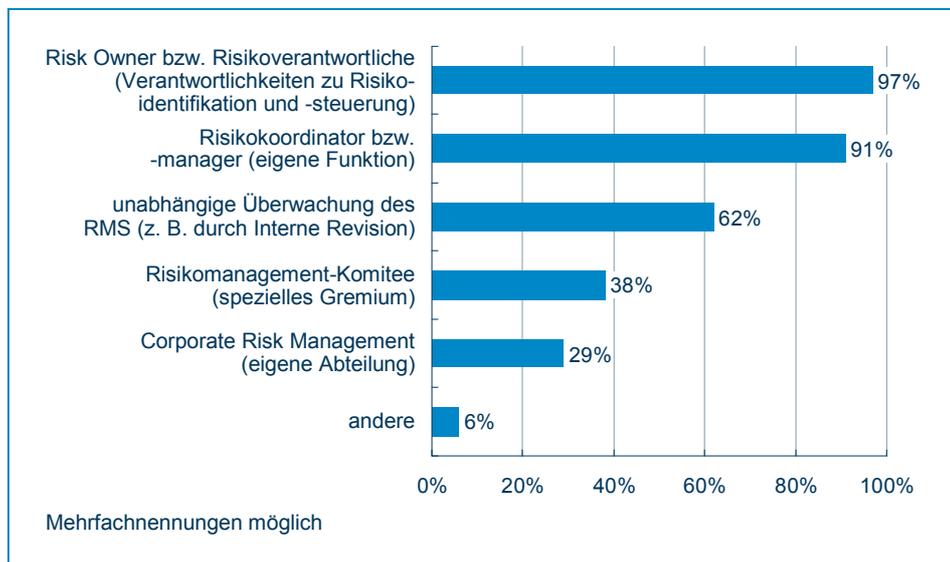


Abb. 9 Funktionen im RMS

Ein Risikomanagement-Komitee haben nur 38 % der Unternehmen eingerichtet. Dieses ist häufig (interdisziplinär) mit mehreren Bereichsleitern besetzt und dient zum Beispiel dazu, die gemeldeten Risiken zu plausibilisieren, Aktualisierungsbedarf für das RMS zu identifizieren oder auch bereichsübergreifende Risiken zu identifizieren und zu bewerten.

38 % haben ein Risikokomitee

Die Aufgabe der prozessunabhängigen Überwachung umfasst unter anderem die Untersuchung der Funktionsfähigkeit des RMS durch eine prozessunabhängige Instanz. 62 % der Unternehmen haben die Funktion der prozessabhängigen Überwachung in ihren Vorgaben zum RMS geregelt. Die Regelungen zur Überwachung werden im Kapitel 7 näher erläutert.

2.2 Steuerung spezieller Risiken

Jedes Risiko erfordert eine individuelle Steuerung durch den Risikoverantwortlichen oder einen entsprechenden Unternehmensbereich. Die Unternehmen haben für die folgenden Risikofelder spezielle Funktionen in ihrem Unternehmen eingerichtet (Abb. 10). So haben 79 % einen Bereich, der Finanzrisiken steuert und 48 % haben einen Bereich, der Warenpreisrisiken, zum Beispiel Strom (Commodity-Risiken) steuert. Jeweils 42 % haben eine Funktion für die Steuerung von Compliance- bzw. Projektrisiken eingerichtet.

Finanzrisiken werden am häufigsten durch eine spezielle Funktion gesteuert

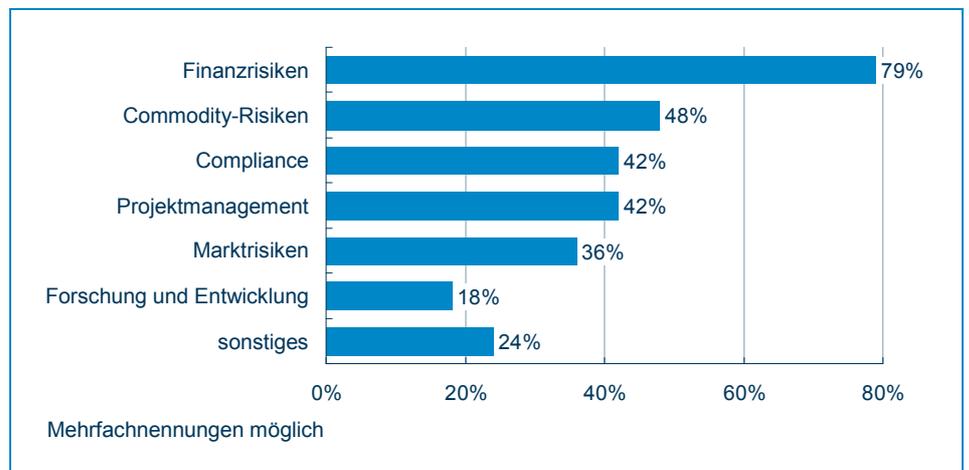


Abb. 10 Funktionen zur Steuerung von Risiken

Bsp. 1 Steuerung von Risiken bei Investitions- und Forschungsprojekten

Nicht jedes Risiko erfordert die Steuerung durch eine eigene Abteilung. Die wesentlichen Risiken erfordern jedoch individuelle Aufmerksamkeit. Die klare Zuschreibung von Verantwortlichen für bestimmte Risiken hilft, die Risiken aktiv zu managen und Veränderungen in den Indikatoren, die auf eine Veränderung des Risikos hindeuten, frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Als Beispiel sind hier größere Investitions- oder Forschungsprojekte zu nennen.

Kennzeichnend für diese Investitionen sind hohe Kosten bei gleichzeitig langen Laufzeiten und unsicheren Erfolgsaussichten. Vor Projektauswahl bzw. Projektbeginn sollten daher alle möglichen Risiken evaluiert werden und in die Bewertung der Investition, zum Beispiel durch eine Simulation oder Szenarien einfließen. Auch während des Projekts könnten sich Entwicklungen ergeben, die sich negativ auf den Projekterfolg auswirken können. Diese sollten in die laufende Reevaluierung des Projekts einfließen und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Nach Abschluss des Projekts können durch die Nachkalkulation die „Lessons Learnt“ identifiziert werden und diese als mögliche Risiken in Folgeprojekten berücksichtigt werden.

PwC-Sichtweise

Die Festlegung der Regelungen zum RMS und deren Verankerung zum Beispiel in einer Risikorichtlinie ist eine Aufgabe, die den individuellen Unternehmensbedürfnissen entsprechen muss. Hier kann es sinnvoll sein, den Rat von Experten in Anspruch zu nehmen, zum Beispiel ein optimales Richtlinienkonzept flankiert von einer zielgruppenorientierten Kommunikation inkl. systematischer Trainings zur bereichsspezifischen Risikofrüherkennung zu entwerfen.

3 Risikoidentifikation

Ziel der Risikoidentifikation ist die strukturierte Erfassung der wesentlichen Risiken eines Unternehmens. In der Praxis werden häufig Risikokataloge, Erhebungsbögen und die Beobachtung von Frühwarnsignalen (siehe Abb. 11) zur Risikoidentifikation verwendet.

3.1 Methoden der Risikoidentifikation

62 % der untersuchten Unternehmen verwenden Risikokataloge bei der Risikoidentifikation. 41 % erheben ihre Risiken mittels Interviews und 21 % im Rahmen von Workshops. Nur 3 % verwenden Auswertungen aus Schadenfalldatenbanken.

62 % identifizieren Risiken mit Hilfe von Risikokatalogen

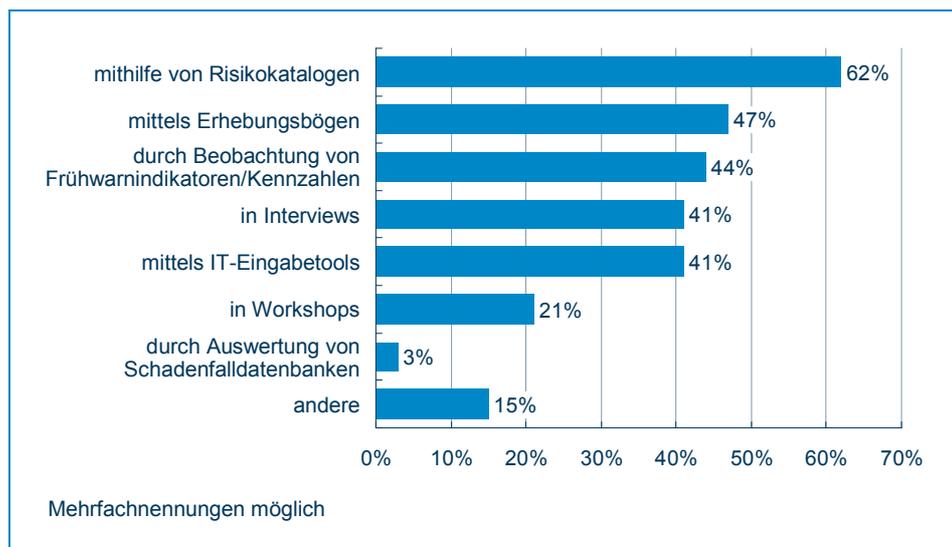


Abb. 11 Methoden der Risikoidentifikation

Die Verwendung von Risikokatalogen zur Identifikation von Risiken hat den Vorteil, dass die Risikoverantwortlichen eine Liste von Standardrisiken erhalten, die sie strukturiert abfragen können. Außerdem können sie das Gesamtrisikopotenzial für jedes dieser Standardrisiken zentral aggregieren. Ein Nachteil von Risikokatalogen ist, dass die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation geneigt sind, nur die im Katalog aufgeführten Risiken zu melden und neue, dem Konzern bislang unbekannte Risiken nicht zu erkennen bzw. zu melden. Hinzu kommt, dass 30 % der Risikokataloge nicht regelmäßig aktualisiert werden (ohne Abb.). Ein Risikokatalog, der nicht regelmäßig aktualisiert wird, kann die vollständige Identifikation aller Risiken nicht sicherstellen. Die Entscheidung zur Verwendung eines Risikokatalogs und die Auswahl der Risikokategorien hängen sehr stark von dem Unternehmensumfeld ab. Die Vor- und Nachteile sollten vorher abgewogen werden.

Bei 30 % erfolgt keine regelmäßige Aktualisierung des Risikokatalogs

Bei einer Risikoidentifikation pro Bereich oder Tochtergesellschaft sollte ein Instrument eingerichtet sein, um auch Risiken zuverlässig identifizieren zu können, die mehrere Bereiche betreffen oder in Schnittstellen zwischen zwei Bereichen begründet liegen. Zu diesem Zweck bietet sich zum Beispiel die Diskussion der Risiken in einem interdisziplinär besetzten Risikokomitee an.

3.2 Frequenz der Risikoidentifikation

47 % identifizieren Risiken quartalsweise

Je häufiger die Risiken systematisch identifiziert werden, desto besser kann sichergestellt werden, dass alle Risiken erkannt und gesteuert werden können. Je nach Vorgabe können die Risiken sowohl im Rahmen einer jährlichen Risikoinventur auf zentraler Ebene als auch dezentral in den einzelnen Tochtergesellschaften durch die jeweiligen Risikoverantwortlichen erhoben werden. 47 % der Unternehmen identifiziert neue Risiken vierteljährlich (Abb. 12). Eine jährliche Inventur wird von 9 % durchgeführt.

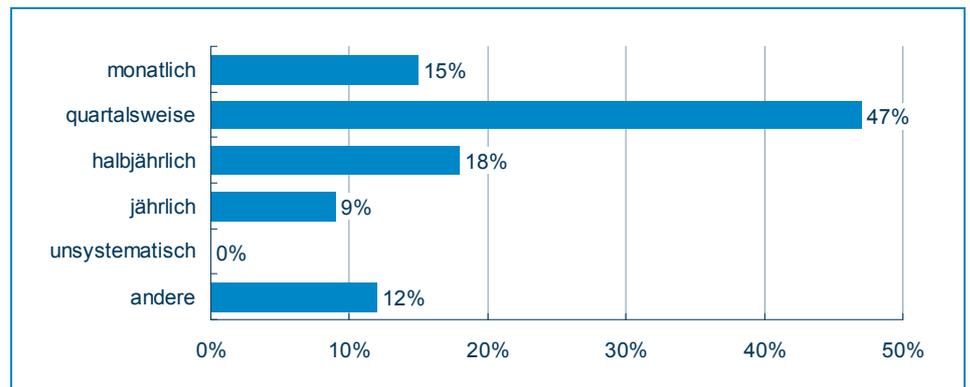


Abb. 12 Frequenz der Risikoidentifikation

Es fällt auf, dass Risiken in einer geringeren Frequenz identifiziert werden, als sie bewertet und kommuniziert werden (auch Kapitel 5). Dieser scheinbare Widerspruch rührt daher, dass hier nur die Frequenzen betrachtet wurden, in denen die Risiken durch eine Risikoinventur neu erhoben wurden. Eine bloße Aktualisierung der Risiken hinsichtlich ihrer Bewertung wurde von uns nicht als Risikoidentifikation gewertet.

3.3 Verwendung von Frühwarnindikatoren

Die Definition von Frühwarnindikatoren dient dazu, frühzeitig positive und negative Entwicklungen eines Risikos zu erkennen. Wenn sich zum Beispiel bei dem größten Kunden das Rating verschlechtert, ist dies nicht nur ein Hinweis auf die Ausfallwahrscheinlichkeit seiner Verbindlichkeiten, sondern kann ein Anzeichen für die Situation einer ganzen Branche darstellen. In diesem Fall sollte das Unternehmen Maßnahmen zum verstärkten Monitoring einleiten sollte. Dafür ist es jedoch wichtig, dass die Indikatoren für die wesentlichen Risiken regelmäßig erhoben, validiert und überwacht werden. Überschreiten sie zuvor festgelegte Toleranzgrenzen, wird die Änderung des Risikos signalisiert.

Lediglich 15 % überwachen Risiken mit Frühwarnindikatoren

Nur 15 % der Unternehmen haben für alle wesentlichen Risiken Frühwarnindikatoren definiert (Abb. 13). Umsetzungsprobleme in der Praxis bestehen insbesondere bei der Definition sogenannter weicher Faktoren, zum Beispiel für regulatorische Risiken.

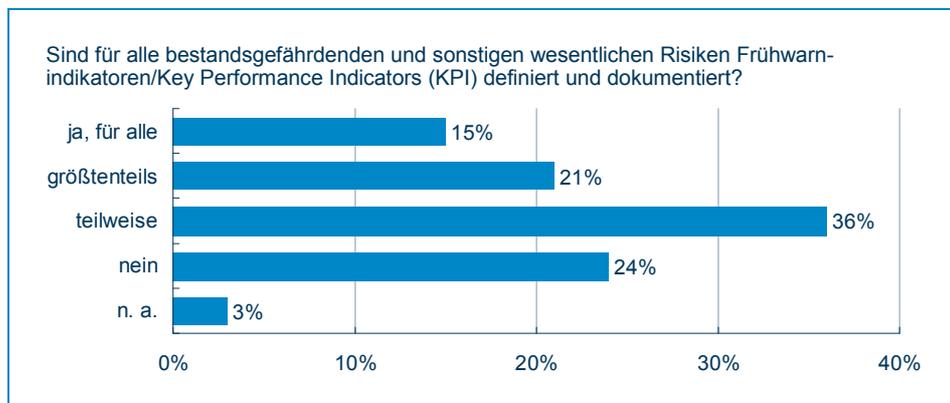


Abb. 13 Definition und Dokumentation von Frühwarnindikatoren

Die Festlegung von Toleranzgrenzen für die definierten Indikatoren und damit die Möglichkeit, Änderungen von Risiken frühzeitig zu erkennen, wird nur von 9 % der Unternehmen vollständig genutzt. 59 % haben für ihre Frühwarnindikatoren keine Toleranzgrenzen festgelegt (Abb. 14).

59 % haben den Indikatoren keine Toleranzgrenzen zugeordnet

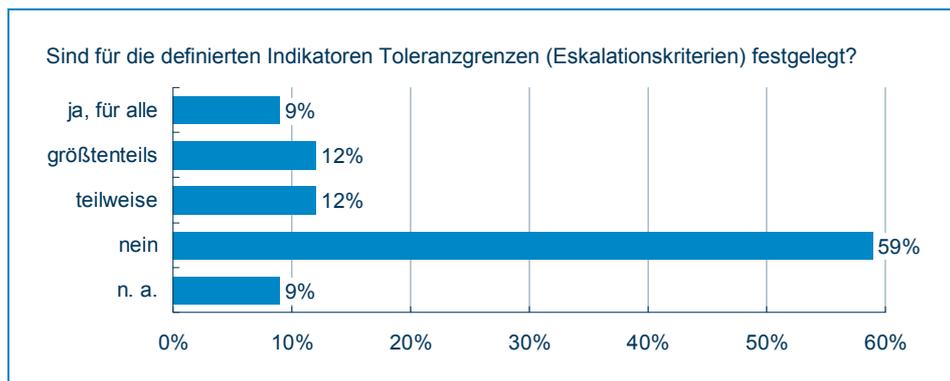


Abb. 14 Festlegung von Toleranzgrenzen für definierte Frühwarnindikatoren

Bsp. 2 Frühzeitige Identifikation von Problemen oder Engpässen bei Schlüssellieferanten

Ein Unternehmen, das seine Lieferanten gut kennt, ist entschieden im Vorteil. Was geschieht, wenn der wichtigste Zulieferer durch die Wirtschaftskrise ins Straucheln gerät und Insolvenz anmelden muss? Es besteht die Gefahr, dass die eigene Produktion des Unternehmens ins Stocken gerät und das Ansehen bei den Kunden leidet.

Der Eintritt von Risiken bei Lieferanten ist nicht vermeidbar. Doch unser Mandant, ein Chiphersteller, war gut vorbereitet. Ihm war aufgefallen, dass es in letzter Zeit zu ungewöhnlichen Lieferverzögerungen kam. Beim nächsten Treffen mit seinem Partner auf Lieferantenseite fragte er nach und erfuhr so rechtzeitig von der drohenden Insolvenz. Der Partner empfahl ihm sogar einen anderen Lieferanten für den Fall, dass seine eigene Firma wirklich einmal nicht mehr liefern könne. Glücklicherweise trat dieser Fall jedoch nicht ein. Man suchte gemeinsam nach einer Lösung.

Unser Kunde hatte sich stets um ein offenes und intensives Verhältnis zu seinen Lieferanten bemüht und war wachsam auch für schwache Signale. Darüber hinaus führte das Unternehmen schon seit Längerem Lieferantenbewertungen durch. Schon häufiger hatte dieses Frühwarnsystem dem Management wichtige Informationen über die Supply Chain ermöglicht. Doch in diesem Fall war der persönliche Kontakt ausschlaggebend.

PwC-Sichtweise

Da man mit Risiken leben muss, sollte man sie wenigstens kennen – und beobachten. Der erste Schritt auf diesem Weg ist die Risikoidentifikation. Und es gibt viele Risiken, zum Beispiel entlang der Supply Chain, Risiken für Investitions- und Projektrisiken, Finanz- und Commodity-Risiken oder auch Compliance- oder IT-Risiken oder Ausfallrisiken. Die Erhebung der möglichen Risiken muss systematisch erfolgen, um auf alle denkbaren Auswirkungen, die den Unternehmenserfolg gefährden können, vorbereitet zu sein. Es gibt eine Vielzahl von analytischen und kreativen Risikoidentifikationsmethoden, die Frühwarnindikatoren erfassen, Schwellenwerte definieren und das Reporting strukturieren. Unter Umständen empfiehlt sich die Hinzuziehung von externer Beratung, um die Vollständigkeit der erfassten Risiken zu überprüfen und zu gewährleisten, dass die Steuerungsprozesse der wesentlichen Risiken optimal ausgestaltet und funktionsfähig sind.

4 Risikobewertung

Nachdem die Risiken identifiziert sind, müssen sie im zweiten Schritt bewertet werden. Dabei werden die Schadenshöhe, das heißt die mögliche Auswirkung, die das Risiko mit sich bringen könnte, und die Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadens ermittelt. Was sich zunächst einfach anhört, wirft in der Praxis viele Fragen auf:

- Bezieht sich der Schaden auf den Umsatz, die Liquidität oder die mögliche Auswirkung auf das Ergebnis?
- Ist eine Bewertung nach Schadensklassen oder in absoluten Beträgen praktikabel?
- Wann verwendet man diskrete oder stetige Risikomaße?
- Wie bewertet man Risiken, die mehrmals im Jahr auftreten können, zum Beispiel ein kurzer Produktionsstillstand oder Zinsschwankungen?

4.1 Methoden der Risikobewertung

Die Auswirkung von Risiken wird überwiegend geschätzt

Zur Bewertung eines Risikos stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. In den Unternehmen werden die Risiken überwiegend geschätzt bzw. es wird - soweit möglich - auf Erfahrungswerte aus eingetretenen Schadensfällen zurückgegriffen (Abb. 15). Nur 32 % der Unternehmen bewerten verschiedene Szenarien (z. B. best, expected case, worst) des Risikos. Dabei stellen wir fest, dass die letztgenannte Methode sehr intuitiv für die Mitarbeiter ist und die Bewertung von komplexen Risiken erleichtert.

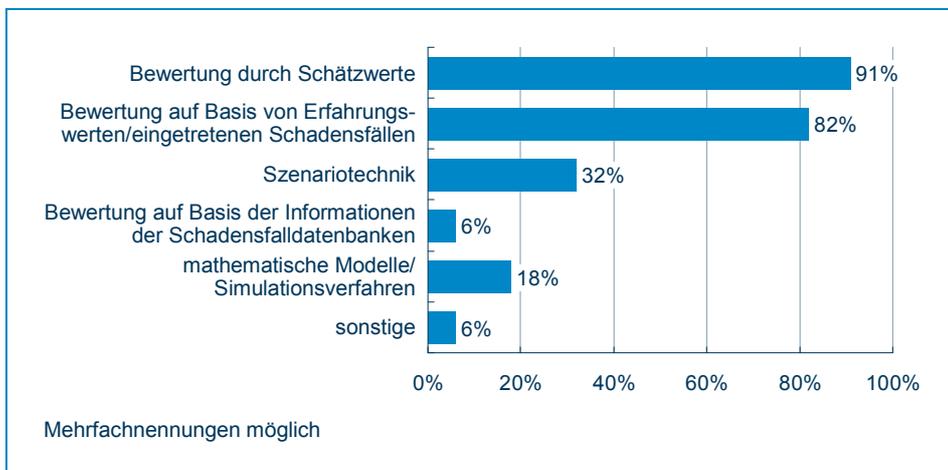


Abb. 15 Methoden der Risikobewertung

Die Abbildung durch die drei Szenarien liefert ein umfassenderes Bild des Risikos unter anderem für die Unternehmensleitung. Ebenso erhöht sich die Genauigkeit bei einer Aggregation aller Risiken (durch eine Simulation).

Erhöhung der Aussagekraft durch Bewertung der Risiken in Szenarien

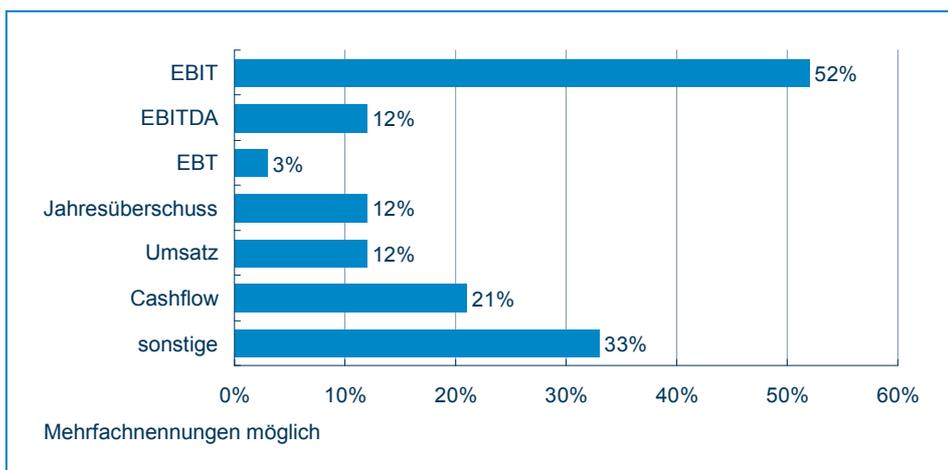


Abb. 16 Bezugsgröße für die Risikobewertung

Die Bezugsgröße für die Schadenshöhe spielt bei der Bewertung eine wesentliche Rolle, da eine negative Auswirkung auf den Umsatz in den wenigsten Fällen eine Auswirkung auf das Ergebnis in gleicher Höhe zur Folge hat. Um die Risiken vergleichbar zu machen, sollte eine Bezugsgröße festgelegt werden, anhand der die monetäre Auswirkung des Risikos bestimmt wird. Abbildung 16 zeigt, dass die verwendeten Bezugsgrößen überwiegend Ergebniskennzahlen sind. 52 % der Unternehmen verwenden den EBIT. Für liquiditätssensible Unternehmen stellt der Cashflow (21 %) eine geeignete Bezugsgröße dar. Die Schwierigkeit mit einer Kennzahl wie dem Jahresüberschuss ist, dass die Mitarbeitenden nur schwer die Steuer-effekte eines Risikos einschätzen können. Andererseits finden bei EBT, EBITDA oder EBIT steuerliche Effekte keine Berücksichtigung.

Bezugsgröße ist bei 52 % der EBIT

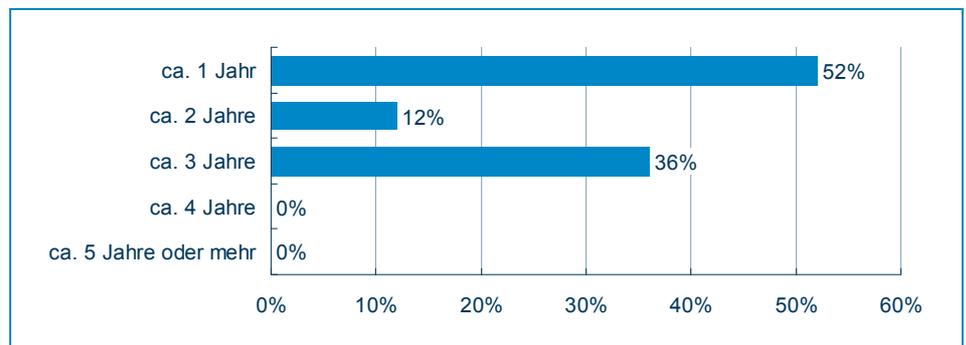


Abb. 17 Zeitraum der Risikobetrachtung

Zeitraum der Risikobetrachtung max. drei Jahre; strategische Risiken werden häufig vernachlässigt

Hinsichtlich des Zeithorizonts der Risikobewertung betrachten 52 % der Unternehmen nur circa ein Jahr und 36 % einen Zeithorizont von drei Jahren (Abb. 17). Keines der von uns untersuchten Unternehmen bewertet Risiken, die sich langfristig, das heißt über drei Jahre hinaus ereignen könnten. Bei der Mehrheit der Unternehmen werden strategische Risiken nicht in den Risikoberichten dokumentiert. Einige Unternehmen lösen diese Informationslücke, indem sie die strategischen Risiken zentral besprechen, zum Beispiel im Rahmen der strategischen Planung. Außerdem werden in einzelnen Unternehmen auch sogenannte „latente“ Risiken abgefragt, das heißt Risiken, die schwebend jederzeit das Geschäft beeinflussen können, sich jedoch bezüglich des möglichen Eintrittszeitpunktes noch nicht konkretisiert haben, zum Beispiel eine angekündigte Gesetzesänderung mit wesentlichem Einfluss auf das Geschäftsumfeld.

Die qualitative Bewertung der Schadenshöhe überwiegt

Eine Zuordnung der Risiken zu Schadensklassen bei der Bewertung der Schadenshöhe, wird von 53 % der Unternehmen durchgeführt (ohne Abb.). Der Vorteil von Schadensklassen ist, dass diese eine schnelle Klassifizierung der Risiken ermöglichen. Kritisch zu anzumerken sind die zumeist sehr breit gewählten Klassen, eine fehlende Konkretisierung durch monetäre Werte sowie psychologische Effekte wie den „Hang zur Mitte“.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird überwiegend subjektiv geschätzt

In den Gesprächen zwischen den Risikoverantwortlichen und unseren Experten ist aufgefallen, dass die überwiegend subjektiv geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit in den wenigsten Fällen von den Verantwortlichen fundiert begründet werden kann. Dies liegt häufig an fehlenden Vorgaben und Methoden zur Bewertung.

4.2 Risikoaggregation und -kennzahlen

Nur jedes vierte Unternehmen ermittelt Risikokennzahlen

Um ein Gesamtbild der Risikosituation zu erhalten, sind die Einzelrisiken vollständig und systematisch zu aggregieren bzw. durch eine Simulation zu bewerten. In der Praxis werden verschiedene Methoden angewandt, die nicht immer die Gesamtrisikosituation realistisch abbilden, da unter anderem das Aggregationsmodell unvollständig ist. In über der Hälfte der Unternehmen werden der Unternehmensführung ausschließlich die größten Risiken weitergemeldet (Abb. 18) 12 % der Unternehmen addieren die Schadenshöhen der Einzelrisiken pro Risikokategorie. Eine einfache Addition impliziert jedoch, dass alle Risiken perfekt positiv korrelieren und somit alle Risiken simultan eintreten. Den geringe Realitätsbezug dieses Werts verdeutlicht folgendes Beispiel: „Insolvenz eines Lieferanten“ und „Produktionsausfall beim Lieferanten“ können nicht gleichzeitig mit der

addierten Schadenshöhe eintreten, wenn es sich um den gleichen Lieferant handelt.

Zur Ermittlung der Gesamtrisikosituation ist es daher von Bedeutung, dass die Interdependenzen ermittelt werden. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass bei 58 % der Unternehmen Korrelationen nicht betrachtet werden (ohne Abb.). Die Berücksichtigung von Korrelationen bei der Aggregation der Risiken kann zum Beispiel durch ein übergeordnetes Gremium, das die Risiken auf höherer Ebene neu bewertet, geschehen oder durch Simulation der Einzelrisiken, bei der die Korrelationen der wesentlichen Risikotreiber zuvor festgelegt werden. Eine Simulation führen bislang jedoch nur 3 % durch (Abb. 18).

58 % berücksichtigen keine Risikokorrelationen

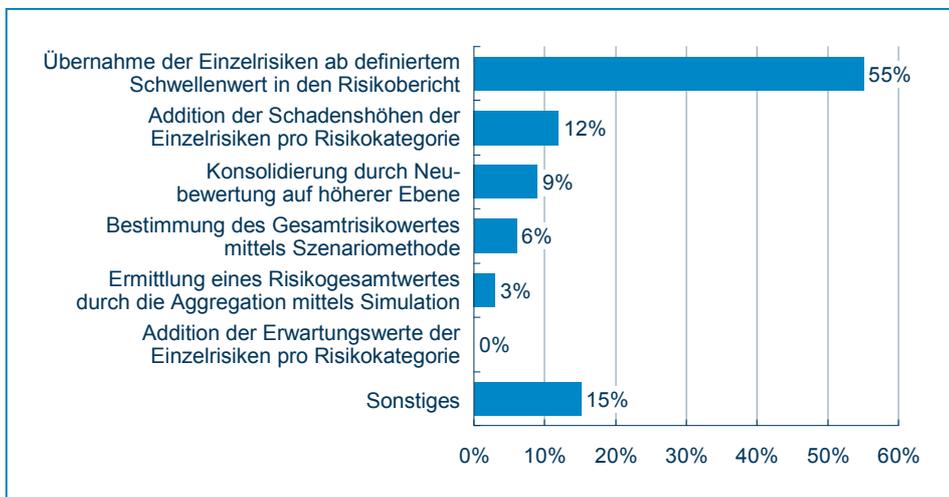


Abb. 18 Methoden zur Risikoselektion und -aggregation

Die Gesamtrisikosituation lässt sich durch verschiedene Kennzahlen ausdrücken. Abbildung 19 zeigt, dass 24 % der Unternehmen eine Kennzahl, zum Beispiel den Value at Risk (VaR) oder das Risk Adjusted Capital (RAC) berechnen und 76 % keine Kennzahlen ermitteln. Der Vorteil der Kennzahlen liegt darin, dass die Unternehmensleitung durch nur eine einzige Zahl im Periodenvergleich einen Überblick über die Gesamtrisikoentwicklung erhält. Durch eine genauere Analyse ist zu erkennen, ob das Ergebnis im Einklang mit der Risikostrategie steht, oder weitere risikoorientierte Entscheidungen notwendig sind. Wesentlich für die Akzeptanz und Relevanz der Kennzahlen ist, dass die Unternehmensleitung diese richtig zu interpretiert versteht.

Die am häufigsten verwendete Kennzahl ist auch bei Unternehmen der Realwirtschaft der VaR

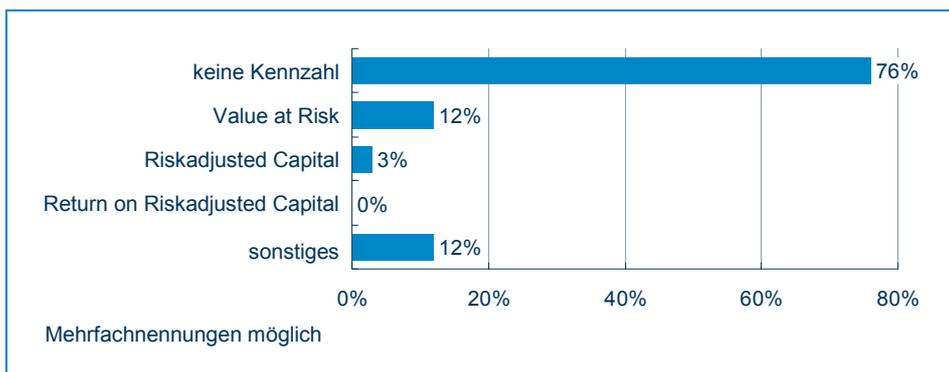


Abb. 19 Verwendete Risikokennzahlen

4.3 Systemtechnische Unterstützung

38 % setzen professionelle RM-Software ein

Der Markt bietet viele Möglichkeiten, den Risikomanagement-Prozess durch eine adäquate Software zu unterstützen. Dennoch ist die Tabellenkalkulation (MS Excel) mit 56 % das am häufigsten verwendete Tool. Während 38 % auf eine professionelle Lösung zurückgreifen, verwenden 18 % eine selbst entwickelte Anwendung (Abb. 20). Bei einigen Unternehmen sind verschiedene Tools parallel im Einsatz, zum Beispiel für eine bereichsinterne Analyse und Berichterstattung.

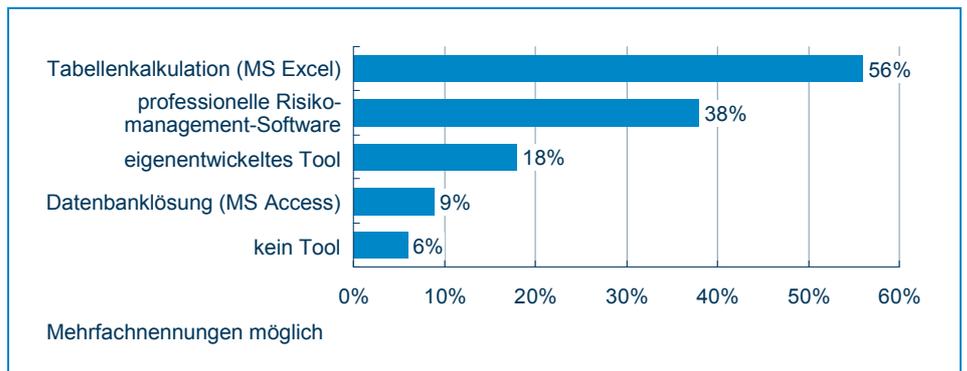


Abb. 20 Verwendete systemtechnische Unterstützungen für das RMS

76 % sind mit ihrer Softwarelösung zufrieden

Da 56 % der Unternehmen ihre Risiken mit Excel-Tabellen erfassen, verwalten und kommunizieren, stellt sich die Frage, wie zufrieden die Risikokoordinatoren mit den implementierten Softwarelösungen sind (Abb. 21): 41 % beurteilten ihre aktuelle Anwendung als gut oder sehr gut, 35 % als befriedigend. 18 % beurteilten die Lösung als ausreichend. 0 % beurteilten die Lösung als ungenügend. 6 % beurteilten die Lösung als kein Tool vorhanden.

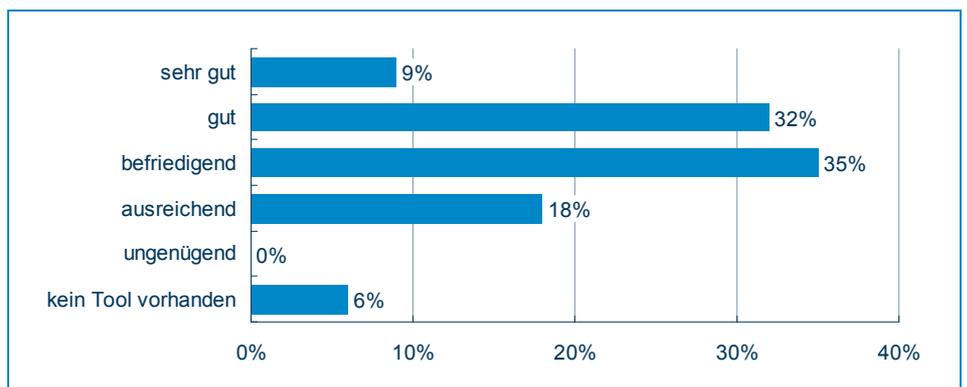


Abb. 21 Eignung der eingesetzten Risikomanagement-Software aus Sicht der Risikokoordinatoren der Unternehmen

PwC-Sichtweise

Die Qualität der Risikobewertung bestimmt maßgeblich die Qualität der Aussagen, die ein Unternehmen für seine Risikosteuerung nutzt. Die genannten Ausgestaltungsmöglichkeiten für eine unternehmensweit einheitliche Bewertung stellen nur eine Auswahl dar. Welche Methoden für ein bestimmtes Unternehmen am besten geeignet sind, ist individuell festzulegen. Die Wahl der richtigen Bewertungsmethode variiert je nach wirtschaftlichen und branchenspezifischen Notwendigkeiten, die Softwareunterstützung muss in die IT-Architektur des Unternehmens eingepasst, Schnittstellen müssen unter Umständen modifiziert werden. Es gilt, Lösungen zur Risikoaggregation und Gesamtrisikoeermittlung (Monte-Carlo-Simulation, VaR) festzulegen. Auch das Chancenmanagement und die risikoprofitabilitätsorientierte Portfoliooptimierung müssen berücksichtigt werden.

Auch hier kann die Hinzuziehung von Experten unterstützend sein.

Durch die Projektion der Risiken auf die Unternehmensplanung lassen sich Risikoszenarien erstellen und die direkte Auswirkung von Risiken auf die jeweilige Finanz-, Vermögens- und Ertragslage aufzeigen. Die Kapitalausstattung lässt sich durch Ermittlung und Analyse der Risikotragfähigkeit optimieren. Durch die Offenlegung einer potenziellen Bestandsgefährdung ist das Unternehmen in der Lage, frühzeitig Maßnahmen einzuleiten (z. B. Finanzierung, (De-)Investitionsentscheidungen, Portfoliooptimierung).

Es empfiehlt sich, die Risikoprofitabilität (Risk-Return-Verhältnis) für jeden Geschäftsbereich oder jedes Projekt gesondert zu analysieren. Auf diese Weise lassen sich Handlungsfelder für die Portfoliooptimierung identifizieren. Außerdem wird so die Messung des Wertbeitrags von Risikobewältigungsmaßnahmen möglich. Die Unternehmen sind in der Lage, fundierte risikoorientierte Entscheidungen zu treffen und risikorentabilitätsorientiert zu steuern.

5 Risikokommunikation

Der Prozess der Risikokommunikation umfasst die Berichterstattung der Risiken von den Risikoverantwortlichen (Risk Owner) zum Risikokoordinator und zur Unternehmensleitung. Es gibt verschiedene Formen der Risikokommunikation. So kann die Meldung der Risiken in einem separaten Risikobericht oder integriert im Rahmen der Managementberichterstattung bzw. in Sitzungen erfolgen. Alle von uns untersuchten Unternehmen präsentierten ihrer Unternehmensleitung einen separaten Risikobericht (ohne Abb.). Parallel dazu dokumentierten sie die Risiken jedoch teilweise auch in Sitzungsprotokollen und in anderen Berichten an die Unternehmensführung.

Ein regelmäßiger Risikobericht ist Standard

5.1 Organisation der Risikoberichterstattung

Neben der Standardberichterstattung ist ein sogenannter Ad-hoc-Berichtsprozess einzurichten, der sicherstellt, dass die üblichen Berichtsstrukturen im Fall eilbedürftiger Risikomeldungen überwunden und die Periodizitäten der Berichterstattung verkürzt werden. 9 % der Unternehmen hatten in ihren Vorgaben keinen Ad-hoc-Meldeprozess definiert (ohne Abb.).

9 % haben keinen Ad-hoc-Meldeprozess definiert

5.2 Intervall der Risikoberichterstattung

Risikoberichterstattung an Unternehmensleitung bzw. Aufsichtsrat erfolgt zu 44 % bzw. 39 % quartalsweise

Die Frequenz, in der die Risiken von den Risikoverantwortlichen an den Risikokoordinator, an die Unternehmensleitung und an das Aufsichtsorgan berichtet werden, orientiert sich an der Frequenz der Risikoidentifikation und der Bewertung der Risiken. So berichten die Unternehmen mehrheitlich quartalsweise an die Unternehmensleitung und das Aufsichtsorgan (Abb. 22 und 23).

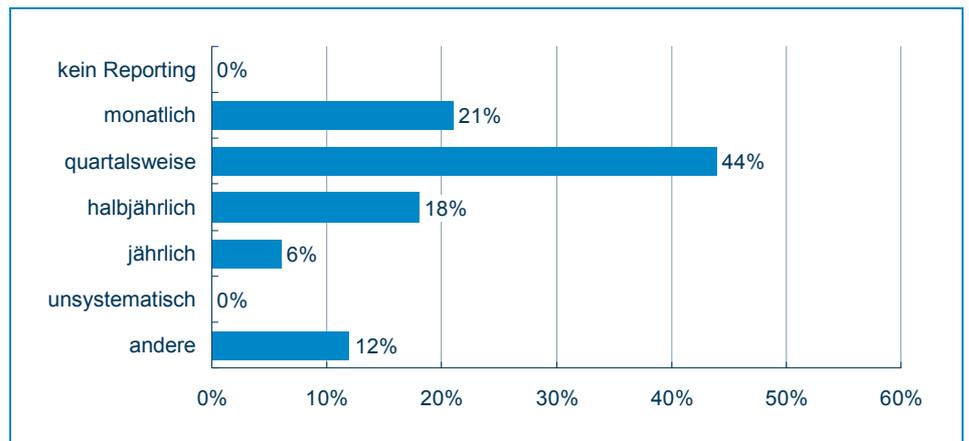


Abb. 22 Frequenz der Risikoberichterstattung an die Unternehmensleitung

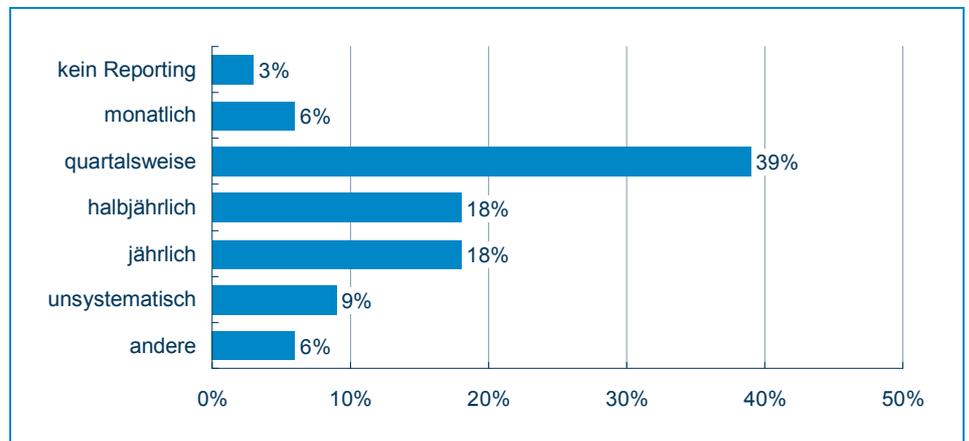


Abb. 23 Frequenz der Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat

Während die Unternehmensleitung durchgängig regelmäßig Berichte erhält, wird der Aufsichtsrat in 9 % der Unternehmen nur unsystematisch informiert und bei 3 % erhält er gar keine Informationen. Durch die konkretisierte Verantwortung des Aufsichtsorgans durch das BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz) hat sich das Informationsbedürfnis des Aufsichtsrats erhöht. Die Berichtsinhalte und -intervalle müssen an die neue Situation angepasst werden. Die Unternehmensleitung sollte den Aufsichtsrat regelmäßig über die angemessene Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und über die Kontrolle der Funktionsfähigkeit des RMS informieren, da dieser hat die Pflicht, sich mit der Wirksamkeit des RMS zu befassen.

5.3 Chancenberichterstattung

Die Erhebung der Risiken und ihre Berichterstattung ermöglichen es der Unternehmensleitung, eventuelle negative Abweichungen vom Plan einzuschätzen. Aber risikobehaftete Geschäfte bergen immer auch Chancen. Daher empfiehlt es sich, auch diese standardisiert zu erheben und zu berichten. Diese Möglichkeit nutzt jedoch nur jedes vierte Unternehmen. Lediglich 18 % berichten der Unternehmensleitung regelmäßig und ausführlich von Chancen (Abb. 24).

27 % berichtet neben Risiken auch Chancen, davon 18 % regelmäßig und ausführlich

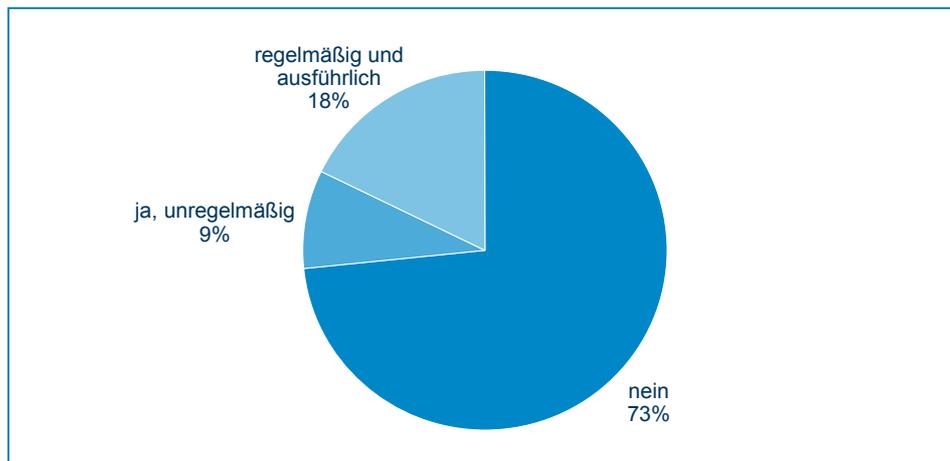


Abb. 24 Anteil der Unternehmen, die im Reporting an die Unternehmensleitung explizit auch Chancen berichten

PwC-Sichtweise

Der Aufbau einer geeigneten Berichterstattung für die Unternehmensführung und das Aufsichtsorgan (Aufsichtsrat) ist abhängig vom Unternehmen, dem Unternehmensumfeld und dem Informationsbedarf der Empfänger. Unternehmen mit einem sehr volatilen Geschäft haben Risiken, die eine höhere zeitliche Frequenz der Risikokommunikation notwendig machen. In welcher Form Risiken berichtet und dargestellt werden, muss der jeweilige Empfänger mitbestimmen. Experten können hier bei der Entwicklung oder Verbesserung eines entscheidungsorientierten Reportings, bei der Erweiterung der Risikoberichterstattung um ein Chancenreporting oder bei der Bereitstellung von adäquaten und gesetzeskonformen Informationen für den Aufsichtsrat unter der Berücksichtigung der Anforderungen des BilMoG Unterstützung leisten.

Die Verbindung der Chancenberichterstattung mit einer geeigneten Risikoaggregation ermöglicht dem Controlling verlässlichere Aussagen in Bezug auf die Zielerreichung (Forecasting) und erlaubt neue Möglichkeiten bei der operativen und mittelfristigen Planung (Bandbreitenplanung).

6 Verknüpfung des Risikomanagements mit anderen Steuerungsprozessen

Ein wirksames RMS zeichnet sich dadurch aus, dass es unternehmensweit ausgestaltet und mit den Steuerungs- und Überwachungsinstrumenten im Unternehmen verknüpft ist. Zu diesen Instrumenten gehören unter anderem die Unternehmensplanung, das Projektmanagement und das Liquiditätsmanagement.

Für Unternehmen, die diese Funktionen zusammenfassen möchten, liegt die Herausforderung zunächst darin, die Schnittstellen zu identifizieren, zu spezifizieren und die systemtechnische Unterstützung zu gestalten.

6.1 Steuerungsschnittstellen zum Risikomanagement

84 % haben eine Risiko-informationsschnittstelle zur operativen Planung

Abbildung 25 zeigt, wo bei den untersuchten Unternehmen die meisten Schnittstellen zum RMS liegen. Während 84 % der Unternehmen eine Schnittstelle zur operativen Planung haben, gibt es zum Beispiel zum Beteiligungscontrolling, Projektmanagement, Treasury, Qualitäts- oder IT-Management nur noch bei etwa jedem zweiten Unternehmen eine systematische Verbindung.

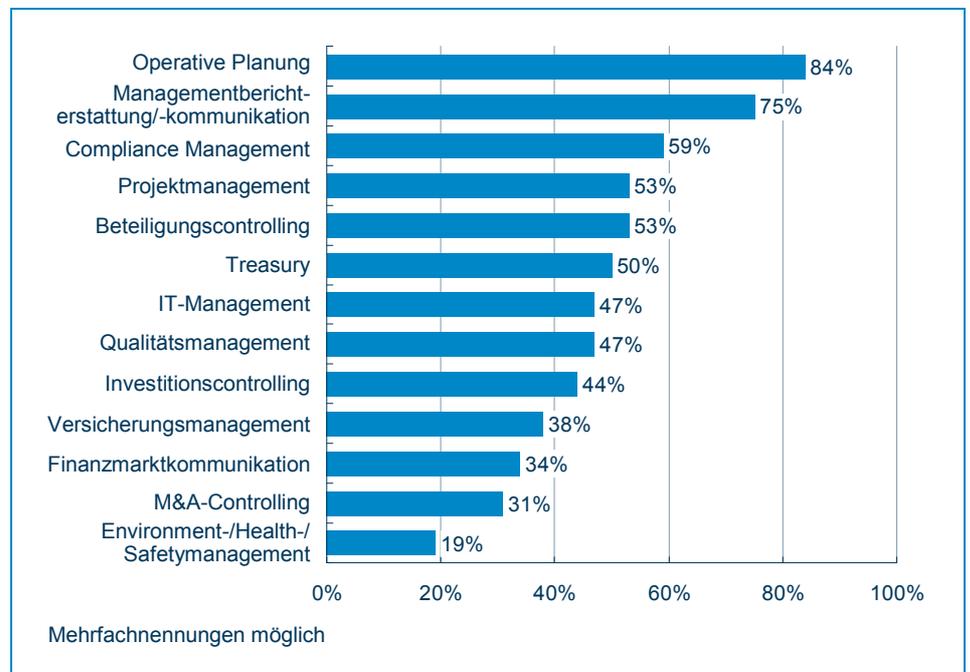


Abb. 25 Instrumente mit Informationsschnittstellen zum RMS

6.2 Verknüpfung des Risikomanagements mit der Unternehmensplanung

Schnittstelle zur strategischen Planung weist bei vielen Verbesserungsbedarf auf

Ein Unternehmen, das beispielsweise neue, unsichere Märkte erschließen möchte und damit neben höheren Ertragschancen auch ein höheres Risiko eingeht, muss zwangsläufig aufgeschlossener gegenüber Risiken sein als ein inländisches Unternehmen, das seine Produkte erfolgreich im Heimatmarkt vertreibt. Mit der Inkaufnahme des Risikos muss aber eine bestmögliche Kontrolle einhergehen. Wenn sich die Unternehmensstrategie ändert, sollte das RMS an die jeweilige Geschäftsstrategie angepasst werden. Es empfiehlt sich, eine weitere Informationsschnittstelle zu den strategischen Risiken einzurichten, das heißt deren Identifikation, Bewertung, Meldung und Steuerung zu intensivieren. Von den Unternehmen hatten 60 % keine Verknüpfung zur strategischen Planung (ohne Abb.).

42 % der Unternehmen definieren Risiken als mögliche negative Planabweichung (Abb. 26). Eine konsistente Bewertung der Risiken bezogen auf die Planungsgrößen führen jedoch nur 21 % durch. Etwa jedes zehnte Unternehmen berücksichtigt Risiken aus dem RMS im Forecast bzw. dokumentiert die in der Planung berücksichtigten Risiken. 12 % haben keine Verknüpfung des RMS zur operativen Planung. Eine Darstellung der Risiken aus dem RMS als Worst-Case-Szenario (Stresstest) wird von keinem Unternehmen durchgeführt.

88 % haben eine Verknüpfung zwischen RMS und operativer Planung

Keine Stresstests

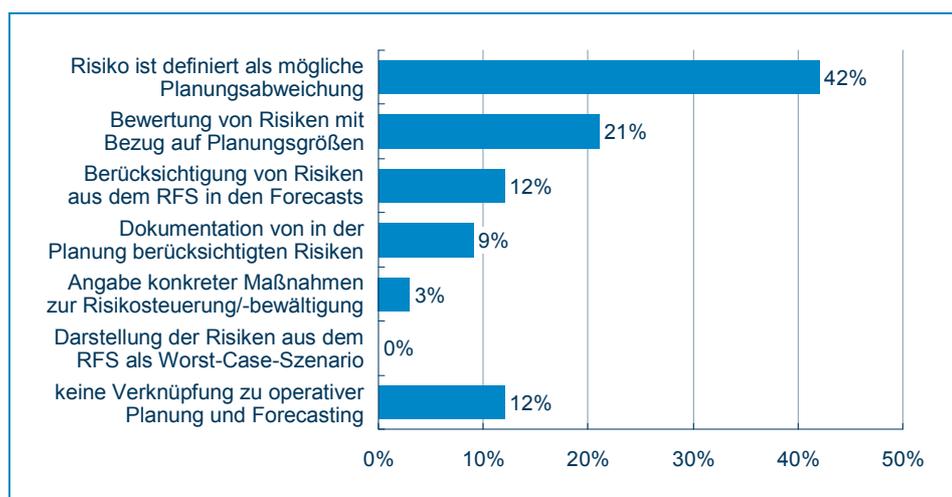


Abb. 26 Schnittstelle zwischen RMS, operativer Planung und Forecasting

6.3 Verknüpfung des Risikomanagements mit dem Investitionscontrolling

Eine integrierte Steuerung von Investitionen und Projekten auf Basis von Risikoinformationen ist vor Projektbeginn sowie während und nach der Projektphase zur abschließenden Evaluation möglich. Von den von uns untersuchten Unternehmen werden Risikosimulationen bei Großprojekten, zum Beispiel im Anlagenbau, genutzt. Bei den übrigen Unternehmen ist zwar eine Schnittstelle zum Investitionscontrolling vorhanden, in dem Risikoinformationen vor Projektbeginn evaluiert werden, viele Möglichkeiten zur Steuerung anhand dieser Informationen bleiben jedoch noch ungenutzt.

Steuerungsmöglichkeiten bleiben ungenutzt

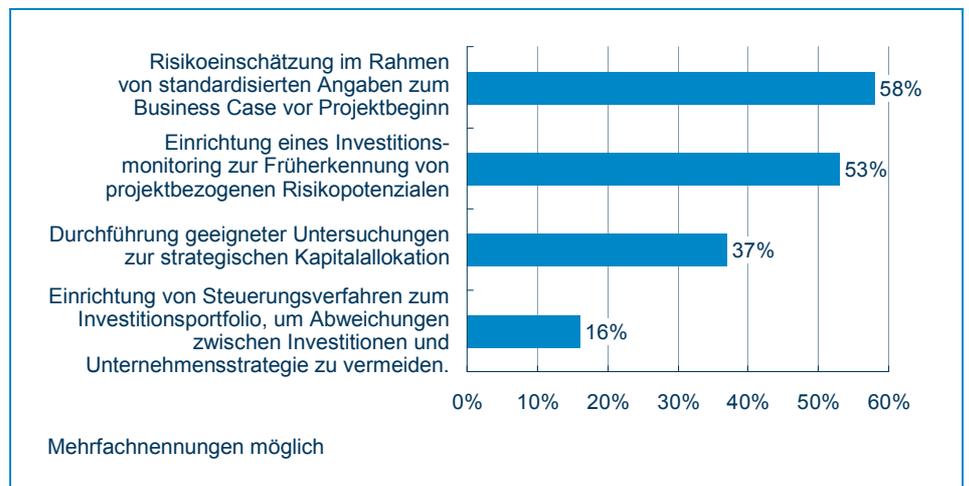


Abb. 27 Schnittstelle zwischen RMS und Investitionscontrolling

37 % nutzen Risikoinformationen bei der strategischen Kapitalallokation

Abbildung 27 zeigt, dass 58 % der Unternehmen vor dem Beginn eines Projekts eine Risikoeinschätzung durchführen. Jedes zweite Unternehmen hat zur Früherkennung von möglichen Risiken während der Projekte ein Investitionsmonitoring eingerichtet. Bei lediglich 16 % besteht die Verknüpfung zur Unternehmensstrategie in einem Verfahren zur Steuerung des Investitionsportfolios, um Abweichungen zwischen den Investitionen und der Strategie zu vermeiden.

Die Ergebnisse zeigen, dass bereits erste Ansätze für eine Integration von RMS und Investitionscontrolling entwickelt sind. Branchen mit höheren Ansprüchen an die Steuerung ihrer Investitionen und ihres Investitionsportfolios verbessern ihre Prognosesicherheit mithilfe von Simulationen.

6.4 Verknüpfung des Risikomanagements mit dem Managementreporting

Wie zur Organisation der Risikoberichterstattung bereits beschrieben, werden Risiken in einem separaten Bericht oder im Rahmen des Managementreportings an die Unternehmensführung berichtet. Abbildung 28 verdeutlicht die Formen, in denen die integrierte Berichterstattung umgesetzt wird.

So werden Risiken und Chancen bei 68 % der Unternehmen in Sitzungen direkt an die Unternehmensführung kommuniziert. Bei etwa jedem zweiten Unternehmen sind Risiken und eventuelle Chancen Teil der schriftlichen Managementberichterstattung und Planabweichungen werden kommentiert. Nur 29 % beziehen alle Beteiligungen und Funktionsbereiche in die Managementberichterstattung ein. Lediglich jedes fünfte Unternehmen hat definierte Ad-hoc-Berichtsformulare, die im Rahmen der Risikoberichterstattung verwendet werden können.



Abb. 28 Schnittstelle zwischen RMS und Managementberichterstattung

PwC-Sichtweise

Die im RMS erhobenen Daten können zur Verbesserung der Planungsqualität und damit zur integrierten Steuerung verwendet werden. Jedem Unternehmen stehen dazu verschiedene Instrumente zur Verfügung (z. B. Risikoaggregation, Simulation, Stresstests, Bandbreitenplanung, Risikoprofitabilitätsanalysen). Die optimale Auswahl für das einzelne Unternehmen hängt von dem individuellen Unternehmensumfeld und seiner Strategie ab.

Durch die Berücksichtigung von Chancen und Risiken in der Plan-GuV und der Liquiditätsplanung gewinnen Unternehmen mehr Planungssicherheit. Sie erlangen Kenntnis über mögliche Planabweichungen, die Qualität der Planung sowie die Auswirkungen auf Kreditklauseln (sogenannte Covenants) und Ratings. Darüber hinaus kann der Überwachungsaufwand durch Prozessautomatisierung stark reduziert werden. Risiken und Planung sollten systematisch verzahnt und die Schnittstellen zum Beispiel zu Planung, Rückstellungen, Impairment Tests, Triggering Events optimiert werden. Die Hinzuziehung von externen Beratern spart Zeit und erhöht den Umsetzungserfolg.

7 Überwachung des Risikomanagements

Ein System, das von Menschen gelebt und ausgeführt wird und das vielen spezifischen Regularien unterworfen ist, braucht eine Überwachungsinstanz, die die Vorgabeneinhaltung kontrolliert. Kontrollinstanzen können Teil des Prozesses sein (prozessabhängig) oder keine Aufgaben im Rahmen des Prozesses besitzen (prozessunabhängig).

7.1 Prozessabhängige Überwachung

Typische Überwachungsaufgaben sind Plausibilisierungen und Kontrolle der Vollständigkeit

50 % haben zusätzlich ein Risikokomitee

Abbildung 29 beschreibt die Aufgaben, die der prozessabhängigen Überwachung des RMS zugeordnet wurden. Zu den Hauptaufgaben, die häufig dem Risikokoordinator übertragen werden, zählen bei 85 % der Unternehmen die Plausibilisierung sowie die Kontrolle der Vollständigkeit der Risikomeldungen und bei 62 % die Abstimmung mit anderen Stabsstellen, um auch Risiken an Schnittstellen zu identifizieren oder gegebenenfalls eine Gesamteinschätzung von zentraler Seite einzuholen.

Eine weitere prozessabhängige Kontrollinstanz ist die Unternehmensführung. 59 % der Unternehmen haben dem Management die Aufgabe übertragen, die Risikomeldungen zu kontrollieren und zu genehmigen. Jedes zweite Unternehmen nutzt auch die Möglichkeit, Risiken in einem Risikokomitee zu diskutieren, um Unverhältnismäßigkeiten in der Bewertung zu ermitteln und bereichsübergreifende Risiken aufzunehmen, die in den vorgelagerten Instanzen nicht erkannt wurden.

Jedes vierte Unternehmen unterstützt die Termineinhaltung systemtechnisch. Einen Vergleich der intern ermittelten Daten mit externen Quellen führen nur 9 % der Unternehmen durch.

3 % haben keine Funktionen im Rahmen der prozessabhängigen Überwachung festgelegt.

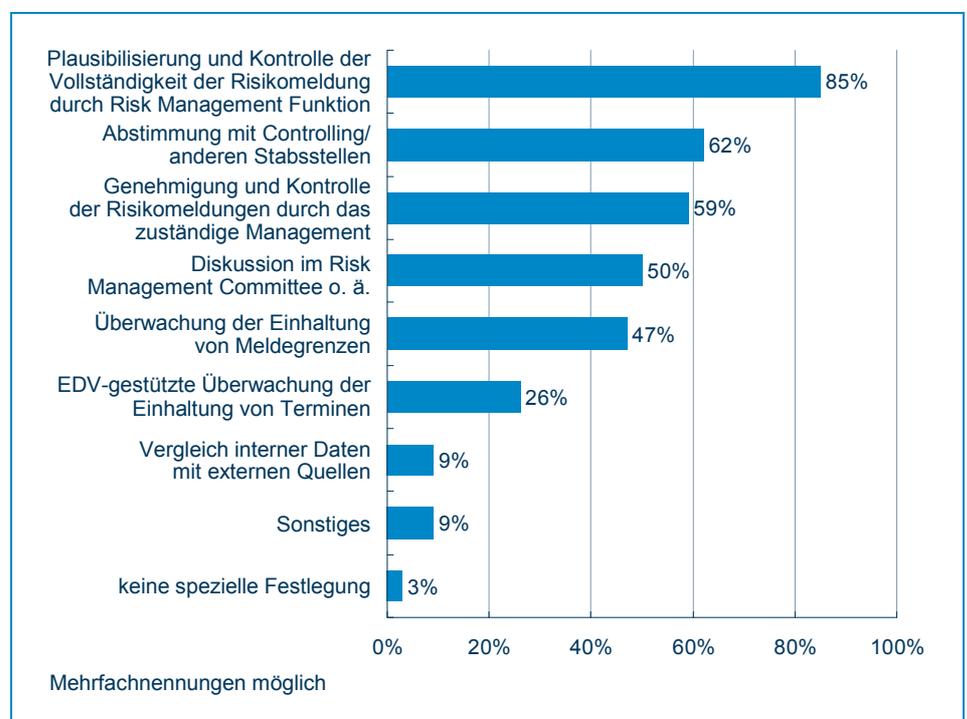


Abb. 29 Umsetzung der prozessabhängigen Überwachung

7.2 Prozessunabhängige Überwachung

Die durch die Unternehmensleitung festgelegten Maßnahmen zum RMS sind in regelmäßigen Abständen durch eine prozessunabhängige Kontrollinstanz zu untersuchen. Die Aufgaben der prozessunabhängigen Überwachung sollten Personen zugeordnet werden, die nicht direkt am Risikomanagement-Prozess beteiligt sind. 78 % der Unternehmen haben diese Aufgabe der Internen Revision übertragen (ohne Abb.). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, regelmäßig Prüfungen durch eine externe Revision durchführen zu lassen.

Bei 78 % übernimmt die Interne Revision die prozessunabhängige Überwachung

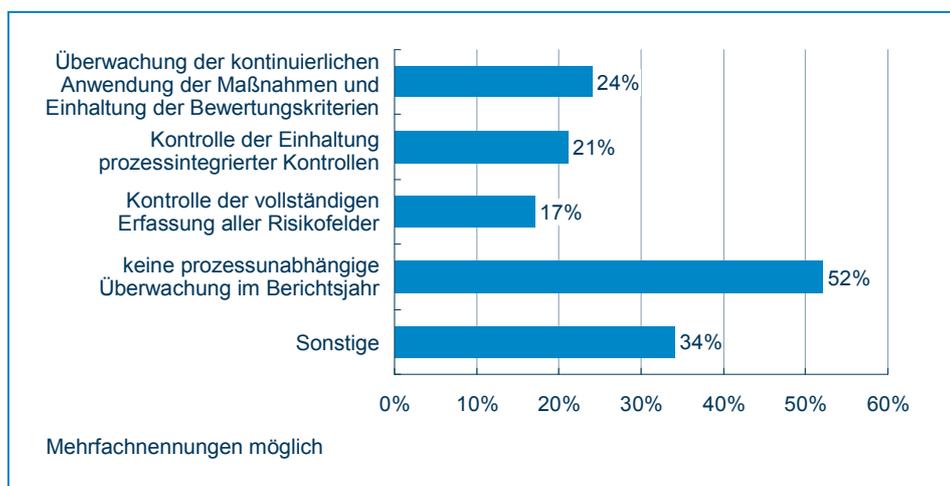


Abb. 30 Im Geschäftsjahr der Internen Revision übertragene Prüfungsbereiche

Im Berichtsjahr 2009 wurde die Aufgabe der prozessunabhängigen Überwachung in 52 % der Unternehmen nicht wahrgenommen (Abb. 30). Die im IDW PS 340 definierten Prüfungsbereiche, die unter anderem danach fragen, ob alle Risikofelder vollständig erfasst sind, ob die Maßnahmen kontinuierlich angewendet und Bewertungskriterien und prozessintegrierte Kontrollen eingehalten werden, wurde lediglich bei 17 % bzw. 24 % im Rahmen der prozessunabhängigen Überwachung untersucht.

52 % führten 2009 keine prozessunabhängige Überwachung durch

PwC-Sichtweise

Eine prozessabhängige und eine -unabhängige Überwachung des RMS sind wichtige Bestandteile für die zuverlässige Funktionsfähigkeit und die Optimierung der RMS-Prozesse.

Die Verantwortung des Aufsichtsorgans (i. d. R. der Aufsichtsrat) ist durch das BilMoG konkretisiert worden. Das Aufsichtsorgan muss sich mit der Wirksamkeit der durch den Vorstand eingeführten internen Steuerungs- und Überwachungsprozesse befassen. Zu dieser Aufgabe gehört es auch prüfen zu lassen, ob Ergänzungen, Erweiterungen oder Verbesserungen erforderlich sind. Bei diesen Aufgaben kann ein erfahrenes Revisions-team unterstützen.

Es hilft bei der Gestaltung und Verbesserung der Aufgaben und Prozesse der prozessabhängigen und prozessunabhängigen Überwachung, bei der Beurteilung der Effektivität des RMS für das Aufsichtsorgan, bei der Durchführung von Trainings, die speziell auf den Fähigkeiten der jeweiligen Internen Revision aufbauen und steigert die Prüfungssicherheit.

C Fazit

Dies ist die erste Studie, die PwC über das Risikomanagement von realwirtschaftlichen Großkonzernen (mit Sitz in Deutschland) durchgeführt hat und sich auf die Ergebnisse der Jahresabschlussprüfungen stützt.

In der deutschen Realwirtschaft wurde das systematische Risikomanagement erst seit 1998 mit dem KonTraG (und den damit verbundenen Veröffentlichungs- und Prüfungspflichten) ein Thema. In vielen Unternehmen überwog jahrelang die Erfüllung der gesetzlichen Pflicht zur Einführung. Die Popularität des RMS als Steuerungsinstrument für risikorentabilitätsorientierte Unternehmensführung wächst erst langsam.

Dies zeigen unsere Studienergebnisse deutlich. Während die Aufbau- und Ablauforganisation des RMS fast immer den gesetzlichen Anforderungen voll entspricht, weist die Integration in die Unternehmenssteuerung wesentlich Defizite auf. Dies beginnt bereits beim Grundgerüst eines RMS – der Risikostrategie. Die sehr unterschiedliche Wahrnehmung bezogen auf das RMS lässt sich anhand zweier Studienergebnisse verdeutlichen: Eine Befragung von Top-Managern von 500 deutschen Unternehmen durch PwC (Krise. Risiko. Management., Januar 2010) ergab: 71 % vertraten die Meinung, ihr Unternehmen besitze eine angemessene Risikostrategie. Bei unserer Analyse (mit Dokumentennachweis) konnten wir dies hingegen bei lediglich 12 % feststellen. Die meisten Unternehmen weisen lediglich darauf hin, keine bestandsgefährdenden Risiken einzugehen ohne die methodische Werkzeuge zu Verfügung zu haben, die Gesamtrisikoeexposition und ihre Risikotragfähigkeit zu ermitteln.

Weiteres Verbesserungspotenzial konnte bei der Risikobewertung identifiziert werden. Über die Hälfte der Unternehmen bewerten die Risiken lediglich mit einem Betrachtungszeitraum von einem Jahr – ein längerer Zeitraum als drei Jahre wird von keinem Unternehmen betrachtet. Dadurch lassen sich nur kurzfristige Entwicklungen abbilden.

Weniger als ein Fünftel der Unternehmen befasst sich einer systematischen Darstellung der Chancenseite. Viele risikobehaftete Sachverhalte weisen auch eine Chancenseite auf (z. B. Wechselkurse, Wertpapierportfolien, Projekte). Erst wenn die Chancenseite systematisch berücksichtigt wird, ist eine Weiterentwicklung des RMS und der angebotenen Steuerungsprozesse hin zu einer Bandbreitenplanung möglich. Eine Bandbreitenplanung trägt dem Umstand Rechnung, dass die praktizierte punktgenaue Planung eine Illusion ist. Die Integration von Chancen und Risiken in die Kurz- und Mittelfristplanung ermöglicht Aussagen über Wahrscheinlichkeiten und Größe von Ergebnisabweichungen.

In über der Hälfte der Unternehmen fand 2009 keine unabhängige Kontrollfunktion durch die interne Revision statt. Des Weiteren wurde bei weniger als einem Fünftel die vollständige Erfassung aller Risikofelder kritisch hinterfragt.

Der durch das BilMoG geforderte Wirksamkeitsnachweis des IKS und RMS erfordert schlanke Lösungen bei der Verknüpfung von Unternehmensrisiken mit den jeweils zur Steuerung implementierten Maßnahmen. Dies stellt nicht nur die Unternehmen vor methodische Herausforderungen sondern auch

die Softwarehersteller, damit eine reibungslose Verknüpfung, Überwachung und managementgerechte Auswertung möglich ist.

Systematisches Risikomanagement ist in der Realwirtschaft eine relativ junge Disziplin. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass viele Unternehmen noch sehr rudimentäre Verfahren verwenden. Sie zeigen aber auch, dass einige Unternehmen das RMS zu einem integrierten Bestandteil der Unternehmenssteuerung ausgebaut haben, um die Unternehmensführung und das Aufsichtsgremium bei Entscheidungen über die Kapitalallokation zu unterstützen und zuverlässigere Ergebnisprognosen für Ratingagenturen und Kapitalgeber zu ermöglichen.

Ansprechpartner

Uwe Herre

Partner
Olof-Palme-Straße 35
60439 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-1456
E-Mail: uwe.herre@de.pwc.com

Kristina Reetz

Olof-Palme-Straße 35
60439 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-1195
E-Mail: kristina.reetz@de.pwc.com

Ralph Klenk

Friedrichstraße 14
70174 Stuttgart
Tel.: +49 711 25034-3351
E-Mail: ralph.klenk@de.pwc.com

PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.

PricewaterhouseCoopers ist weltweit eines der führenden Netzwerke von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann auf die Ressourcen von insgesamt 163.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 151 Ländern zugreifen. In Deutschland erwirtschaften fast 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory) an 29 Standorten einen Umsatz von rund 1,37 Milliarden Euro.

Seit vielen Jahren prüfen und beraten wir führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen jeder Größe. Stark ausgebaut wurde der Bereich „Familienunternehmen und Mittelstand“, der diese Unternehmen mit einem dichten Kontaktnetzwerk direkt vor Ort betreut. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand, Verbände, kommunale Träger und andere Organisationen vertrauen unserem Wissen und unserer Erfahrung. Aus gutem Grund: Rund 440 Partner und 6.800 weitere Fachkräfte verfügen über umfassende Branchenkenntnisse in allen wichtigen Industrien.

Ergänzt wird unsere hohe Qualitätsorientierung durch den Anspruch, Mandanten vorausschauend zu betreuen: Wir antizipieren ihre Anliegen und führen sie einer zukunftsfähigen Lösung zu. Dadurch geben wir unseren Mandanten ein Höchstmaß an Handlungssicherheit in einem zunehmend komplexen Umfeld und helfen ihnen, auf den Märkten der Welt erfolgreich zu sein.

