

Unternehmensrisiken – Wie mit maßgeschneiderten Lösungen Unsicherheiten systematisch reduziert werden können

# Gefahrenquellen ausschalten

In jedem Unternehmen lauern Risiken, von mangelhafter Liquidität bis hin zu unternehmensspezifischen Risiken. Ein effizientes Risikomanagement lässt dabei den Unternehmer ruhiger schlafen. **Lösungen von der Stange existieren allerdings nicht.**

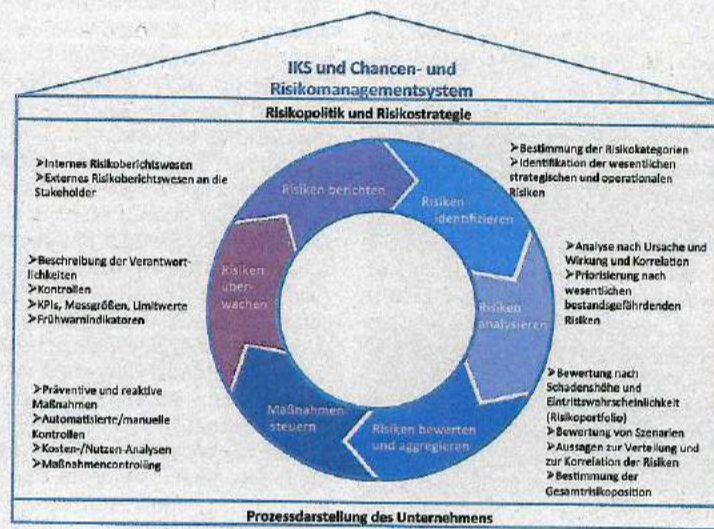
**Bozen** – Nachfolgend werden die wichtigsten Anforderungen zur Harmonisierung des Chancen- und Risikomanagementsystems (ChaRM) und des Internen Kontrollsystems (IKS) erörtert.

**Warum man IKS und RM-System zusammenführen sollte** – Aus Sicht eines Unternehmens sind die zwei größten Risiken mangelhafte Liquidität und Überschuldung. Diese beiden Risiken haben eine direkte Auswirkung auf die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Neben diesen beiden Risiken existieren noch viele andere, die mithilfe eines geeigneten Risikomanagements (RMS) und eines adäquaten Internen Kontrollsystems (IKS) reduziert werden sollten. Bedingungen für eine Zusammenführung von IKS und Risikomanagement müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Die Folge einer Zusammenführung der beiden Steuerungssysteme sind eine Erhöhung der Transparenz und eine einheitliche „Sprache“ in den ausgewählten Managementsystemen. Das beginnt schon bei der Definition des Begriffes Risiko. Im weiteren Verlauf dieses Artikels soll unter Risiko die Abweichung von einem vorgegebenen Ziel verstanden werden. Neben der Schaffung von Begriffsklarheit hilft dies auch beim inhaltlichen Verständnis der Bewertung und der Analyse von Chancen und Risiken. Weitere Vorteile sind, dass die Früherkennung von Risiken und die Steuerung von Maßnahmen durch die Harmonisierung von Risiko- und Kontrollfunktionen gestärkt und zusammengeführt werden können. Damit können effiziente Entscheidungsfindungsprozesse der Unternehmensführung unterstützt werden.

**Risiken für Unternehmen in vielen Bereichen** – In vielen Unternehmen besteht die Herausforderung, durch historische gewachsene Managementsysteme, die sich mit dem Thema Chance und Risiko beschäftigen, Synergien zu nutzen und homogene Informationen zu produzieren. Letztendlich ist es wünschenswert, auf eine gemeinsame Datenbasis zurückzugreifen, um Schnittstellenprobleme und Datenbrüche zu reduzieren.

Sowohl das Risikomanagement als auch das Interne Kontrollsystem haben den Zweck, rechtzeitig zu warnen, bevor das Unternehmen Schiffbruch erleiden sollte. Die Risikopolitik, abgeleitet aus der Geschäftsstrategie des Unternehmens, bildet das Grundgerüst der Anforderungen. Die Risikopolitik setzt sich zusammen aus dem Risikoappetit und der Risikostrategie des gesamten

## Info 1 Aktivitäten im ChaRM und IKS



Unternehmens. Der Risikoappetit kennzeichnet die Bereitschaft eines Unternehmens, Risiken bewusst einzugehen und Chancen wahrzunehmen und zu realisieren. Die Risikostrategie sollte Eckpfeiler und Rahmenbedingungen setzen, um die gesamte Organisation zu befähigen, mit Chancen und Risiken geeignet umzugehen.

Ein internes Kontrollsystem ist für die meisten Unternehmen gesetzlich verpflichtend. Das Gesetz verschweigt jedoch die konkrete Ausprägung eines solchen Systems. Im Zuge des Jahresabschlusses wurde in den letzten Jahren verstärkt die Wirtschaftsprüfung damit beauftragt, die Effizienz und Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems zu beurteilen. Die aus den Managementsystemen abgeleiteten Maßnahmen und Kontrollen weisen dabei eine Wechselwirkung mit der Wertschöpfungskette auf.

Wie kann man nun ein effizientes Chancen- und Risikomanagementsystem pragmatisch im Unternehmen implementieren? Dabei helfen die in Österreich und der Schweiz entwickelte ONR 49000:2008 bzw. die international gültige ISO 31000:2009. Beide Rahmenwerke unterstützen den Aufbau und die Pflege eines generischen, branchenunabhängigen Chancen- und Risikomanagementsystems. Für ein gut funktionierendes internes Kontrollsystem gibt es jedoch noch weitere Modelle.

**COSO** – Eines davon ist die Internationale Norm des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) "Enterprise Risk

Management - Integrated Framework" (auch bekannt als COSO II ERM). Dieses umfasst fünf Kontrollebenen (Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung) im Hinblick auf mögliche Abweichungen in Form von Risiken für strategische, operationelle, finanzielle und Compliance-Ziele.

Die Rahmenbedingungen bzw. das Kontrollumfeld sind von zentraler Bedeutung für die Funktionsfähigkeit bzw. Wirksamkeit des IKS. So sollten Leitbild, Ethikkodex und weitere risikorelevante Grundsätze für das Gesamtunternehmen abgestimmt sein. Auf der operativen Ebene ist jedoch Folgendes zu beachten: Risiken bestehen in den meisten Fällen aus mehreren vorgelagerten Ursachen und haben meist vielfältige, nachteilige Auswirkungen. COSO II ERM verlangt ein wirkungsorientiertes System zur Darstellung und Schubladisierung von Risiken. Das ist auch im Interesse der Wirtschaftsprüfung, denn diese muss einen formal und inhaltlich korrekten Jahresabschluss testieren. Dabei verlässt sie sich u. a. auf ein gut funktionierendes IKS, das sie mithilfe des COSO-II-Modells evaluiert.

Für ein Unternehmen sind jedoch in den meisten Fällen die Ursachen für Risiken wesentlich. Ein funktionierendes, lebendes IKS benötigt zudem praktikable Prozesse (inkl. Visualisierung durch Flow-Charts und Beschreibungen), in denen die wesentlichen Kontrollen des Unternehmens hinterlegt

## Info 2

### Vorbeugen

Unternehmen – große genauso wie kleinere – sollten Wert auf ein angemessenes Risikomanagement legen. Risiken, lauern nämlich in jedem Unternehmen. Wichtig ist, das Risikomanagementsystem auf das Unternehmen maßzuschneidern. Mit ein paar vorgefertigten Prozessbeschreibungen bzw. Zertifizierungen ist es nicht getan. Die Maßschneiderei macht ein Risikomanagementsystem auch für kleine Unternehmen umsetz- und finanzierbar.

Ein funktionierendes Risikomanagement hilft nicht nur, Risiken vorzubeugen, sondern auch Kosten zu senken.

und über eine Risiko- und Kontroll-Matrix einheitlich je Prozess dargestellt und erfasst werden.

**Unterschiedliche Anforderungen sind abzubilden** – Die Herausforderung einer gemeinsamen Implementierung von ChaRM und IKS besteht zum einen in der Abstimmung und Harmonisierung jener Dimensionen, welche zur Unterstützung der Entscheidungsfindung herangezogen werden (z.B. Ziele, Strategie, Märkte, Kunden) und zum anderen in der Abstimmung jener zugehörigen Pläne, Maßnahmen, Prozesse, Systeme und Daten, die benötigt werden, um die Entscheidung herbeizuführen und auszuführen.

Das Risikomanagement des Unternehmens erfordert eine Struktur, die es erlaubt, in allen Prozessen und Systemen bereichsübergreifend tätig zu werden und hinsichtlich der inhärenten Chancen und Risiken informiert zu werden. Außerdem sollte die Organisation es ermöglichen, festgestellte Risiken und potenzielle Mängel mit Maßnahmen zu hinterlegen und verantwortlichen Personen zuzuordnen. Darüber hinaus wird eine zentrale normative Vorgabe für alle Prozesse und Systeme benötigt, um Risiken nach einer einheitlichen, standardisierten Methode erheben und bewerten zu können.

### Die Risiken erheben und bewerten

**Altbekannter Ablauf ist zu wenig!** – Der bestehend abgebildete klassische Risikomanagementzyklus ist die Grundlage für die Beschreibung der ein-

zelnen Aktivitäten von ChaRM und IKS. Basierend auf der vorherrschenden Risikopolitik wird der Risikomanagementzyklus im Unternehmen ausgerichtet. Beginnend bei der Identifizierung der Risiken werden die Einzelrisiken im Unternehmen regelmäßig, effizient und möglichst vollständig erfasst. Ein vorgegebener Risikokatalog gewährleistet eine einheitliche Zuordnung zu den definierten Risikokategorien. Es stehen in Literatur und Praxis zirka 60 verschiedene Methoden zur Identifikation von Risiken bereit, nicht alle sind für spezifische Sachverhalte geeignet. Anschließend sollte eine adäquate Analyse der Risiken erfolgen, in der Ursachen und Wirkungen die einzelnen Risiken aufbereitet werden sollten. Eine Risikobewertung erfolgt anhand qualitativer und quantitativer Bewertungsansätze. Die Risiken werden aggregiert und auf Korrelationen und Interdependenzen geprüft. Dadurch kann die Gesamtrisikoposition des Risikos im Unternehmen bestimmt werden.

Aufgrund dieser Einschätzungen werden geeignete Maßnahmen zur Steuerung abgeleitet, welche das Ziel einer Optimierung der Gesamtrisikoposition haben. Abgeleitete Maßnahmen, die permanent im Jahresablauf durchzuführen sind, sind darauf zu prüfen, ob sie in Form einer Kontrolle risikoreduzierend direkt im Prozess implementiert werden können. Dadurch werden diese „Maßnahmen“ zum Teil des internen Kontrollsystems. Die Verantwortung zur Festlegung, Umsetzung und Steuerung von Maßnahmen von Einzelrisiken obliegt in der Regel den jeweiligen budgetverantwortlichen Risikoverantwortlichen.

Die Implementierung von Kontrollen setzt natürlich organisatorische Kontrollverantwortliche voraus. In beiden Fällen der Verantwortung handelt es sich dabei um Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Führungstätigkeit auch Kontroll- und Risikofunktionen wahrnehmen sollten. Abgerundet werden diese Tätigkeiten durch ein geeignetes Berichts- und Dokumentationswesen in Bezug auf Chancen, Risiken, Maßnahmen und Kontrollen. Trotz aller normativen und gesetzlichen Anforderungen gibt es kein IKS- und ChaRM-System von der Stange – alle diese Systeme sind individuell an das Unternehmen anzupassen.

Andrea Klammer, Franz Fischer

**Die Autoren:** Andrea Klammer arbeitet seit vielen Jahren als Beraterin für Managementsysteme und ist u.a. zertifizierte Auditorin, Risk-Managerin, Senior Process Managerin und European Quality Systems Managerin. Zuletzt hat sie sich auf das Organisationsmodell 231 spezialisiert. Franz Fischer ist seit mehr als 15 Jahren in der Beratung von Managementsystemen tätig. Der Fokus liegt auf Projekt-, Prozess- und Risikomanagementsystemen in Verbindung mit Internen Kontrollsystemen.

