



Management Service

**Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.**



Produktinformation zum Thema Risikomanagement

Unternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld von Regelungen des Gesetzgebers auf der einen und Auflagen der Banken auf der anderen Seite. Gesetzliche Bestimmungen wie das GmbHG, das AktG oder auch KonTraG und Anforderungen der Banken wie KWG, MaK, Rating, Reporting und Rendite beeinflussen das unternehmerische Handeln.

Das Erkennen und Beherrschen von Risiken ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Risiken beinhalten Chancen, die richtige Entscheidung am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt erfordern.

Diese Risiken zu identifizieren, richtig zu bewerten und zum Wohle des Unternehmens zu steuern, ist die Aufgabe eines gezielten Risikomanagement-Systems.

Risiken sind Chancen

Potentiale erschließen durch proaktives Lenken

TÜV SÜD Management Service GmbH





Der Umgang mit Risiken

Eine völlig risikofreie Umgebung ist schlichtweg unmöglich. In jeder Organisation können Risiken sowohl aus internen wie auch externen Ursachen erwachsen. Gesetze als auch die gängigen Management-Systeme beinhalten Forderungen wie mit Risiken systematisch, vorausschauend und geplant umzugehen ist. Eine Auswahl:

KonTraG **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)**

Das am 1. Mai 1998 in Kraft getretene Gesetz spiegelt sich in Änderungen im Aktiengesetz und GmbH-Gesetz wider. Die Vorstände von Aktiengesellschaften (aber auch anderen Rechtsformen, insbesondere GmbH) werden verpflichtet, für ein angemessenes Risikomanagement und die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystem zu sorgen, um Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden, möglichst frühzeitig zu erkennen. Sowohl das HGB, als auch das AktG verlangen ein Risikomanagement in den prüfungspflichtigen Kapitalgesellschaften (z. B. AG, GmbH mit Aufsichtsrat).

Aktiengesetz **§ 93, Abs. 1 Aktiengesetz**

Die Vorstandsmitglieder haben bei Ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleitern anzuwenden.

Aktiengesetz **§ 91, Abs. 1 Aktiengesetz**

... geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungs-System einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.

Handels- gesetzbuch **§ 317, Abs. 4 Handelsgesetzbuch**

... für ein angemessenes Risikomanagement und eine angemessene interne Revision Sorge zu tragen.

Qualität **Qualität nach ISO 9001:2000, ISO/TS 16949, EN 9100**

Die Organisation muss Maßnahmen zur Beseitigung möglicher Fehlerquellen festlegen, um das Auftreten von Fehlern zu verhindern.

Umwelt **Umwelt nach ISO 14001:2004**

Die Organisation muss Verfahren einführen und aufrechterhalten, um mögliche Unfälle und Notfallsituationen zu ermitteln, um auf diese entsprechend zu reagieren sowie damit verbundene Umweltauswirkungen zu verhindern und zu begrenzen.

Arbeitsschutz **Arbeitsschutz nach OHSAS 18001**

Damit gewährleistet die Organisation eine optimale Umsetzung aller relevanten Verpflichtungen einschließlich der gesetzlichen Forderungen und die Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitern und Besuchern.





Begriffs-Definition

Im täglichen Sprachgebrauch ist der Begriff „Risiko“ unscharf definiert. Meistens wird damit eine Gefahr oder ein Wagnis beschrieben.

危机

Die chinesische Sprache definiert den Begriff richtig. Das Schriftzeichen bedeutet einerseits Gefahr/Risiko und andererseits Gelegenheit/Chance. Damit wird klar ausgedrückt, dass Risiken Chancen bergen und damit positiv betrachtet werden müssen.

risicare

Auch das Lateinische definiert den Begriff positiv. Riscicare bedeutet „etwas wagen“.

Bevor Sie mit der Umsetzung beginnen, definieren Sie den Begriff „Risiko/Krise“ für Ihr Unternehmen:

Risiko ist eine Gefahr oder ein Ereignis, das nach Eintritt- bzw. Auftrittswahrscheinlichkeit und Tragweite bewertet wird.

Krise ist die akute Gefahr, die den Fortbestand des Unternehmens gefährdet oder sogar unmöglich macht.

Ereignis ist das Auftreten einer nicht routinemäßigen „Besonderheit“, das eine Ursache und eine Wirkung hat.

Gefahr stellt ein nicht bewertetes Risikopotenzial dar und beschreibt das Ereignispotenzial im Zuge einer Früherkennung.

Fehler liegt vor, wenn ein betrieblicher Prozess nicht in der gewünschten Weise abläuft bzw. nicht das gewünschte Ergebnis zeigt.

Unfall wird nur im Zusammenhang mit Sicherheit oder Gesundheit von Menschen gesehen

Chance ist die Möglichkeit des Eintreffens eines günstigen Ereignisses mit einer mathematischen Wahrscheinlichkeit, die größer als Null aber kleiner als Eins ist. Man bezeichnet dann auch oft die Wahrscheinlichkeit selbst als Chance.

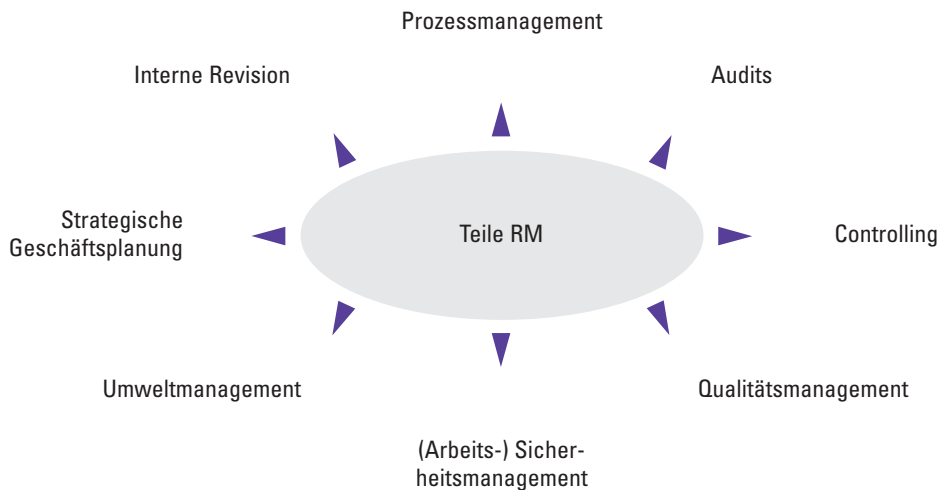
Risikomanagement ist ein logischer und systematischer Prozess, der dazu genutzt werden kann Entscheidungen zu treffen, um die Effektivität und Effizienz der Leistung zu verbessern. Er sollte in die tägliche Arbeit integriert werden.





Das Risikomanagement-System im Unternehmen

Integration
RMS in
bestehende
Management-
Systeme



Ein Risikomanagement-System (RMS) ist bereits in vielen Unternehmen vorhanden. Es ist als solches häufig nicht auf den ersten Blick erkennbar, da es sich primär mit finanziellen Risiken beschäftigt und im Controlling angesiedelt ist.

Damit wird die Chance vertan, das RMS als ein Steuerungsinstrument für die Geschäftspolitik zu positionieren. Bei der Implementierung eines RMS ist es von entscheidender Bedeutung, eine Teambildung zwischen Controlling, Management-Beauftragten sowie eine weitgehende Einbindung der Mitarbeiter zu erreichen. Auch die hinreichende Kommunikation der Zielsetzungen und Erwartungen durch die „oberste“ Leitung sind für den Erfolg und Akzeptanz des RMS innerhalb des Unternehmens wichtig.

- Wie werden in Ihrem Unternehmen Entscheidungen getroffen?
- Wie werden die getroffenen Entscheidungen auf ihren Erfolg hin geprüft?
- Arbeiten Sie mit einer Balanced Scorecard?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen die Wirksamkeit von Prozessen gemessen?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen mit Fehlern umgegangen und welche Maßnahmen werden eingeleitet, dass diese nicht mehr passieren oder gar nicht passieren können?

Die Antworten auf alle diese Fragen beinhalten auch Risikobetrachtungen. Um zu einer Entscheidung zu gelangen, müssen die unterschiedlichsten Faktoren wie z. B. Markt, Finanzierung, Absatzwege etc. in Betracht gezogen werden.

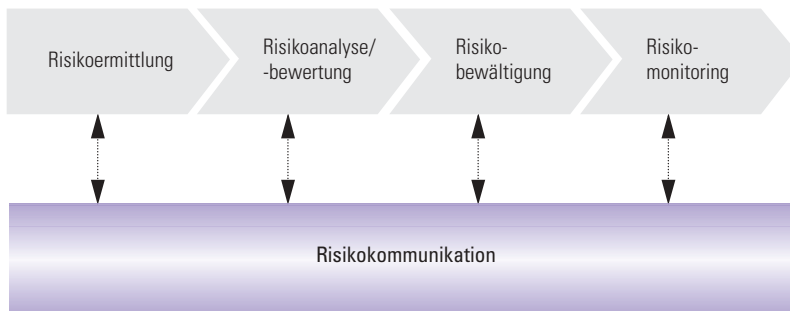




Die Einführung eines systematischen Risikomanagement-Systems

Die zu Grunde liegenden Prinzipien des Risikomanagements sind allgemeiner Natur und weitestgehend unabhängig von einzelnen Unternehmensstrukturen. Dennoch bestimmt die spezifische Umgebung jedes einzelnen Unternehmens – einschließlich seiner gesetzlichen, kulturellen, sozioökonomischen, technischen und branchenspezifischen Eigenschaften, sowie Eigentümerinteressen (Shareholder) – den Kontext für das Risikomanagement.

RMS – der Prozess



Bevor Sie mit der Implementierung des RMS beginnen, legen Sie die Ziele, die Verantwortlichen sowie den Geltungsbereich fest. Grundlage können hier bereits bestehende Systeme sein.

Risikoermittlung

In einem ersten Schritt sind die im Unternehmen möglicherweise vorhandenen Risiken zu ermitteln. Die definierten Risiken werden dann in Risikofelder gruppiert.

Ein Beispiel:

Mögliche Risikofelder

Umfeld	Unternehmen	Markt
Politik	Finanzen	Marketing
Gesellschaft	Prozesse	Branche
Gesetze	Personal	Kunde
Natur	Management	Wettbewerb
		Produkt/Leistung

Risikobewertung

Nutzen Sie bei der Risikobewertung bereits vorhandene Instrumente, z. B. aus dem Qualitätsmanagement-System, wie interne Audits, SWOT-Analysen, vorhandene Statistiken, FMEA, Checklisten etc. Nutzen Sie auch die Möglichkeit der Betriebsbegehung und der Befragung von Mitarbeitern.





Risikobewältigung

Angesichts der Tatsache, dass eine völlig risikofreie Umgebung unwirtschaftlich, wenn nicht gar unerreichbar ist, muss entschieden werden, welcher Risikograd akzeptabel ist. Es muss deshalb eine ausgewogene Bilanz aus den Kosten, die mit dem Umgang des Risikos verbunden sind und den Vorteilen, die erzielt werden können hergestellt werden.

In manchen Fällen können die Kosten für Maßnahmen zur Vermeidung oder Reduktion von Risiken und Fehlern so hoch sein, dass diese Maßnahmen nicht genügend Vorteile liefern. In anderen Fällen kann die Art des Risikos teure Präventivmaßnahmen rechtfertigen, da der akzeptable Risikograd extrem niedrig ist.

Risikomonitoring

Hier erfolgt die Steuerung der Risiken. Die definierten Schwellenwerte und Maßnahmen werden auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Die Ergebnisse werden in Berichten zusammengefasst.

Die Inhalte der Berichte sollten mit dem Ratingbogen von Banken abgeglichen werden. Damit ersparen Sie sich Doppelarbeit bei der Kreditvergabe oder bei den Automatismen der MaK (Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute).

MaK (Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute)

Für die Entwicklung der MaK waren zahlreiche Problemfälle von Banken ausschlaggebend, die in erster Linie auf die mangelhafte Organisation und Handhabung des Kreditgeschäfts zurückzuführen waren. Für die Ausarbeitung wurden aber auch internationale Initiativen herangezogen, wie die im September 2000 vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht veröffentlichten „Principles for the Management of Credit Risk“.

Die neuen Anforderungen umfassen Rahmenbedingungen für die Organisation und Handhabung des Kreditgeschäfts und zielen auf die Schärfung des Risikobewusstseins innerhalb der Banken und eine verbesserte Transparenz ab. Zu den Kernelementen der MaK zählen die Festlegung einer Kreditrisikostategie, die Trennung bestimmter Funktionen, klar definierte Kreditprozesse, eine sachgerechte Überwachung der Risiken auf Portfolioebene und ein funktionsfähiges Berichtswesen.

Um der Heterogenität des deutschen Bankensektors und der Vielfalt des Kreditgeschäfts Rechnung zu tragen, wurden zahlreiche Öffnungsklauseln eingebaut, die abhängig von der Größe des Kreditinstituts, seiner jeweiligen Geschäftsschwerpunkte und dem Risikogehalt der einzelnen Geschäfte eine flexible Umsetzung der Anforderungen ermöglichen.





Die externe Bewertung

Voraussetzung für die Bewertung Ihres RMS ist ein erfolgreich eingeführtes prozessorientiertes Management-System (z. B. DIN EN ISO 9001, EN 9100, ISO/TS 16949:2002).

Die Zertifizierung erfolgt nach dem bei Management-Systemen bewährten Ablauf, der flexibel an die spezifischen Anforderungen Ihres Unternehmens angepasst werden kann. Die monetäre Bewertung von Einzelrisiken ist nicht Teil der Zertifizierung.

Nach erfolgreicher Bewertung Ihres RMS erhalten Sie ein Zertifikat. Das Zertifikat hat eine generelle Laufzeit von max. 3 Jahren, wobei jährlich ein Überwachungsaudit und nach 3 Jahren ein Wiederholungsaudit durchzuführen sind.

Zertifikat



Mit diesem Zertifikat unterstreichen Sie Ihre Bereitschaft zum Umgang mit Risiken und die Nutzung der sich daraus ergebenden Chancen.

Die Vorteile eines RMS sind u. a.:

- Ein besseres Erkennen und Ausnutzen von Chancen
- Keine kostspieligen Überraschungen, da unerwünschte Risiken erkannt und gelenkt werden
- Bessere Ergebnisse in Hinsicht auf die Effektivität und Effizienz von Programmen, z. B. verbesserter Kundenservice und/oder bessere Nutzung von Ressourcen (Personal, Kapital, Anlagen)
- Größere Offenheit und Transparenz in der Entscheidungsfindung und dem fortlaufenden Managementprozess
- Größere Flexibilität in der Entwicklung alternativer Maßnahmen aufgrund eines besseren Verständnisses der Risiko-Ursachen
- Übereinstimmung mit relevanten Gesetzeswerken





Management Service



www.tuev-sued.de/risikomanagement

Zusammenfassung

Sich mit Risiken zu beschäftigen wird immer alltäglicher und ist mittlerweile ein akzeptierter Prozess bei der Entscheidungsfindung in Unternehmensführungen. Sicherlich wird das System keine 100%-ige Sicherheit bringen, aber es gibt den Verantwortlichen ein Instrument in die Hand Risiken systematisch zu reduzieren und für das Unternehmen gewinnbringend mit Blick auf die Zukunft umzusetzen.

Der systematische Umgang mit Risiken bringt auch Vorteile bei der Kreditvergabe bzw. unterstützt bei der Erfüllung der Forderungen aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Aber auch beim Abschluß von Versicherungen können sich Vorteile ergeben.

Notizen

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

TÜV SÜD Management Service GmbH

Ridlerstraße 65
80339 München
Deutschland
Tel: +49 (89) - 57 91 - 25 00
Fax: +49 (89) - 57 91 - 21 97
risikomanagement@tuev-sued.de

