

Risk-Management- Benchmarking 2011/12

Unsere Studie zeigt Ihnen
den aktuellen Stand des
Risikomanagements in
Großunternehmen der
deutschen Realwirtschaft
auf.



Risk-Management- Benchmarking 2011/12

*Unsere Studie zeigt Ihnen
den aktuellen Stand des
Risikomanagements in
Großunternehmen der
deutschen Realwirtschaft
auf.*



Risk-Management-Benchmarking 2011/12

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Uwe Herre, Thomas Sandmann, Julia Wehking und Christian Winefeld

Februar 2012, 48 Seiten, 31 Abbildungen, Softcover

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

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis..... | 6 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 8 |
| A Management Summary | 9 |
| B Methodische Grundlagen und Datenbasis | 13 |
| 1 Grundlage der Studie | 13 |
| 1.1 Ziele dieser Studie | 13 |
| 1.2 Begriffsbestimmung..... | 13 |
| 1.3 Auswahl der Unternehmen..... | 13 |
| 1.4 Beurteilungskriterien | 14 |
| 1.5 Datengrundlage | 14 |
| 1.6 Datenschutz | 14 |
| 2 Struktur der teilnehmenden Unternehmen | 15 |
| C Ergebnisse der Studie | 16 |
| 1 Risikobewusstsein, Risikokultur und Dokumentation | 17 |
| 1.1 Vorgaben zum Risikomanagement | 17 |
| 1.2 Risikodefinition..... | 20 |
| 1.3 Maßnahmen zur Steigerung des Risikobewusstseins..... | 21 |
| 2 Aufbauorganisation des Risikomanagements | 23 |
| 2.1 Aufgaben und Funktionen | 23 |
| 2.2 Steuerung spezieller Risiken | 24 |
| 3 Risikoidentifikation..... | 25 |
| 3.1 Methoden der Risikoidentifikation | 25 |
| 3.2 Frequenz der Risikoidentifikation | 26 |
| 3.3 Verwendung von Frühwarnindikatoren..... | 26 |
| 4 Risikobewertung | 28 |
| 4.1 Methoden der Risikobewertung | 28 |
| 4.2 Risikoaggregation und -kennzahlen | 30 |
| 4.3 Systemtechnische Unterstützung | 32 |
| 5 Risikokommunikation | 34 |
| 5.1 Organisation der Risikoberichterstattung | 34 |
| 5.2 Intervall der Risikoberichterstattung | 34 |
| 5.3 Chancenberichterstattung..... | 35 |
| 6 Verknüpfung des Risikomanagements mit anderen Steuerungsprozessen | 36 |
| 6.1 Steuerungsschnittstellen zum Risikomanagement | 36 |
| 6.2 Verknüpfung des Risikomanagements mit der Unternehmensplanung | 37 |
| 6.3 Verknüpfung des Risikomanagements mit dem Managementreporting | 38 |
| 7 Überwachung des Risikomanagements | 40 |
| 7.1 Prozessabhängige Überwachung..... | 40 |
| 7.2 Prozessunabhängige Überwachung..... | 41 |
| D Fazit | 43 |
| Ihre Ansprechpartner..... | 45 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------|---|----|
| Abb. 1 | Bewertung der RMS-Module durch PwC-Experten | 9 |
| Abb. 2 | Bewertung der RMS-Module durch PwC-Experten im Vergleich zur vorherigen Studie (Durchschnittswerte) | 10 |
| Abb. 3 | Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Branchen | 15 |
| Abb. 4 | Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Umsatz | 15 |
| Abb. 5 | Risikomanagementkreislauf | 16 |
| Abb. 6 | Vorgaben der Unternehmensleitung zum RMS (Vergleich mit Vorjahresergebnissen) | 17 |
| Abb. 7 | Vorhandensein einer nachvollziehbaren Risikostrategie | 18 |
| Abb. 8 | Zuletzt durchgeführte Aktualisierung der RMS-Richtlinien | 19 |
| Abb. 9 | Notwendigkeit einer Aktualisierung zum Analysezeitpunkt | 20 |
| Abb. 10 | Genutzte Maßnahmen zur Förderung des Risikobewusstseins..... | 21 |
| Abb. 11 | Funktionen im RMS | 23 |
| Abb. 12 | Funktionen zur Steuerung von Risiken | 24 |
| Abb. 13 | Methoden der Risikoidentifikation | 25 |
| Abb. 14 | Frequenz der Risikoidentifikation..... | 26 |
| Abb. 15 | Definition und Dokumentation von Frühwarnindikatoren..... | 27 |
| Abb. 16 | Festlegung von Toleranzgrenzen für definierte Frühwarnindikatoren | 27 |
| Abb. 17 | Methoden der Risikobewertung..... | 28 |
| Abb. 18 | Bezugsgröße für die Risikobewertung | 29 |
| Abb. 19 | Zeitraum der Risikobetrachtung | 29 |
| Abb. 20 | Methoden zur Risikoselektion und -aggregation | 31 |
| Abb. 21 | Verwendete Risikokennzahlen..... | 31 |
| Abb. 22 | Verwendete systemtechnische Unterstützungen für das RMS | 32 |

| | | |
|---------|---|----|
| Abb. 23 | Eignung der eingesetzten Risikomanagement-Software aus Sicht der Risikokoordinatoren der Unternehmen | 33 |
| Abb. 24 | Frequenz der Risikoberichterstattung an die Unternehmensleitung..... | 34 |
| Abb. 25 | Frequenz der Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat | 35 |
| Abb. 26 | Anteil der Unternehmen, die im Reporting an die Unternehmensleitung explizit auch Chancen berichten..... | 35 |
| Abb. 27 | Instrumente mit Informationsschnittstellen zum RMS | 37 |
| Abb. 28 | Schnittstelle zwischen RMS, operativer Planung und Forecasting | 38 |
| Abb. 29 | Schnittstelle zwischen RMS und Managementberichterstattung | 39 |
| Abb. 30 | Umsetzung der prozessabhängigen Überwachung | 41 |
| Abb. 31 | Im Geschäftsjahr der Internen Revision übertragene Prüfungsbereiche..... | 42 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| AktG | Aktiengesetz |
| BilMoG | Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes |
| EBITDA | Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization |
| EBT | Earnings Before Taxes |
| GRC | Governance, Risk und Compliance |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| IDW | Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. |
| KonTraG | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |
| RAC | Risk Adjusted Capital |
| RFS | Risikofrüherkennungssystem (nach KonTraG) |
| RM | Risikomanagement |
| RMS | Risikomanagementsystem |
| VaR | Value at Risk |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital |

A Management Summary

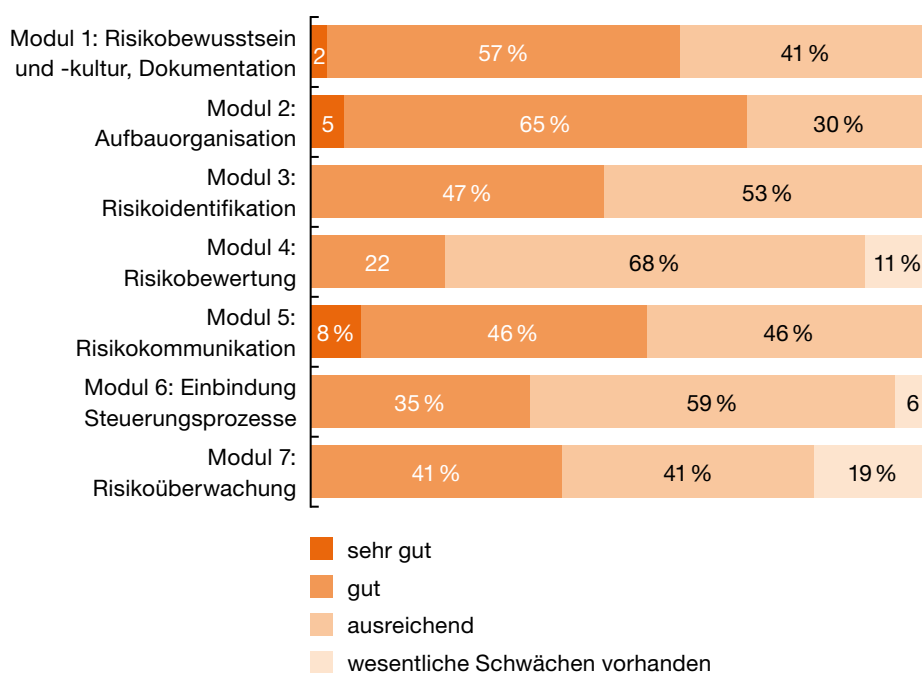
Dies ist die zweite Studie, die PwC zum Risikomanagement von Unternehmen der Realwirtschaft auf Basis von Ergebnissen der Jahresabschlussprüfung durchgeführt hat. Sie gibt Einblick in den Status quo der Umsetzung und in Trends bei der Weiterentwicklung des Risikomanagements.

Für die Unternehmen sind der Umgang mit ihren Risiken und deren nachhaltige Steuerung in den letzten Jahren zunehmend wichtiger geworden. Durch den Anstieg der Volatilität in vielen Märkten und die Verkürzung volkswirtschaftlicher Konjunkturzyklen hat die Bedeutung des Risikomanagements weiter zugenommen. Erfolgsfaktoren sind hierbei: die Risikoentwicklungen frühzeitig zu erkennen, die Gesamtrisikosituation des Unternehmens zu bewerten und durch schnelleres Einleiten adäquater Gegenmaßnahmen auf die erkannten Risiken zu reagieren.

Beim Thema Risikomanagement muss unterschieden werden zwischen den Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem (RFS) nach § 91 II AktG und einem weiterentwickelten Risikomanagementsystem (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 ganzheitliches RMS besteht weiterhin ungenutztes Potenzial. Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Bewertung der einzelnen RMS-Module, die in Kapitel B detailliert vorgestellt werden.

Unterschiedliche Risikomanagementbegriffe

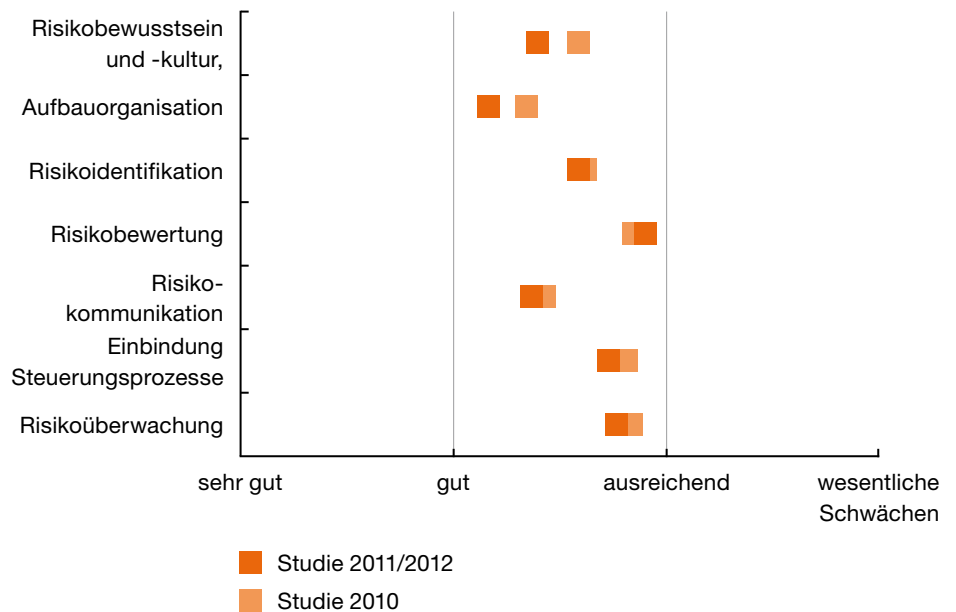
Abb. 1 Bewertung der RMS-Module durch PwC-Experten



Trend 1
Qualitätsverbesserungen bei den Risiko-
managementprozessen

In Abbildung 2 wurde ein Vergleich mit den Ergebnissen der Studie *Risk-Management-Benchmarking 2010* durchgeführt. Allgemein lässt sich feststellen, dass sich durch die neuen Corporate-Governance-Anforderungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, kurz BilMoG, (§ 107 Abs. 3 AktG) das Bewusstsein bezüglich des RMS in den Aufsichtsgremien erhöht hat. Gerade die prozessuale Ausgestaltung sowie die Gremienberichterstattung haben sich deshalb verbessert. Umfassende Überarbeitungen der bestehenden RMS-Ansätze stellen in der Praxis jedoch eher die Ausnahme dar.

Abb. 2 Bewertung der RMS-Module durch PwC-Experten im Vergleich zur vorherigen Studie (Durchschnittswerte)



Trend 2
Compliance-Management wird stärker
vorangetrieben

Im Vergleich zur letzten Studie wurden in vielen Unternehmen neue Compliance-Funktionen etabliert. Dies ist zum großen Teil der gestiegenen Aufmerksamkeit seitens der Aufsichtsgremien und Vorstände geschuldet. Organisatorisch sind in vielen Unternehmen Risiko- und Compliance-Management organisatorisch getrennt, obwohl beide Funktionen inhaltliche und prozessuale Überschneidungen aufweisen.

Hier besteht für den Großteil der Unternehmen noch die Möglichkeit, Effizienzen durch die Integration von Compliance- und Risikomanagement zu heben, beispielsweise mit dem iGRC®-Ansatz.¹

Trend 3
Thema Risikostrategie gewinnt an
Bedeutung

Unsere Untersuchung ergab, dass in 21 % der Unternehmen eine dokumentierte, operational anwendbare Risikostrategie festgelegt wurde. Dies ist eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahr. Sie zeigt aber zugleich, dass die Mehrheit der Unternehmen die Risikostrategie nur grob bzw. überhaupt nicht geregelt hat. Dies wird auch durch die konkrete Ausgestaltung des RMS deutlich. Langfristige Betrachtungen von Risiken, der Einsatz von Risikolimits oder risikoadjustierten Erfolgsgrößen finden nur teilweise Einzug in das Risikomanagement. Viele Unternehmen betrachten strategische Risiken nur außerhalb des RMS.

¹ Integration der Bereiche Governance, Risikomanagement und Compliance, das heißt der Prozesse, Funktionen und Systeme.

Die Chance, durch ein mit der Unternehmenssteuerung verknüpftes RMS systematisch die dem Gesamtunternehmen innewohnende Risikogefährdung und seine Risikotragfähigkeit (z. B. Liquidität, Eigenkapital, Kreditlinien, Finanzierungsstrategie, Rating) in Einklang zu bringen, wird in der Praxis häufig nicht genutzt. Innovative Planungsansätze – wie beispielsweise die Korridorbudgetierung® – werden noch zu selten verfolgt.

Viele Unternehmen haben noch ein hohes Potenzial hinsichtlich der Förderung des Risikobewusstseins und eines einheitlichen Risikoverständnisses bei ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Schulungsprogramme und die Unterstützung der operativen Bereiche bei der Risikoidentifikation und -bewertung durch das Risikomanagement können hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten in Bezug auf kommunizierte Risiken. Dies ist teilweise sicherlich der Tatsache geschuldet, dass sich die Unternehmen aufgrund der zum Untersuchungszeitpunkt bestehenden positiven Wirtschaftslage wieder zunehmend auf ihr Kerngeschäft konzentriert haben. Angesichts der zunehmenden Unsicherheit hinsichtlich der mittelfristigen Entwicklung in vielen Branchen wird der Risikokultur unseres Erachtens eine zu geringe Aufmerksamkeit zuteil.

Bereits in unserer vorherigen Studie wurde das Vorgehen bei der Risikobewertung vergleichsweise schlecht beurteilt. Dieses Themengebiet weist auch aktuell das größte Potenzial für Verbesserungen auf. Unseres Erachtens ist die Weiterentwicklung der Bewertungsmethoden eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung.

Obwohl Risiken in über der Hälfte der Unternehmen mithilfe von Risikokatalogen, Erhebungsbögen und durch die Beobachtung von Frühwarnindikatoren identifiziert werden, arbeiten nur wenige Unternehmen im Rahmen des Risikomanagements mit regelmäßig aktualisierten Frühwarnindikatoren. Dadurch bleibt die Möglichkeit ungenutzt, Risikoveränderungen frühzeitig systematisch oder sogar automatisiert zu erkennen. Im Vergleich zum Vorjahr ist hier sogar eine rückläufige Entwicklung zu verzeichnen. Dies hat unterschiedliche Gründe: Zum einen verlassen sich die Unternehmen häufig auf die bestehenden Planungs- und Controllinginstrumente, zum anderen fehlt teilweise das Know-how für die Auswahl geeigneter Indikatoren sowie die effiziente Erhebung der Kennzahlen. Für die Zuordnung und Analyse von Frühwarnindikatoren fehlen teilweise die internen Ressourcen und pragmatische Ansätze zur Automatisierung sind zu wenig bekannt.

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

57% der Unternehmen bewerten die Risiken lediglich über einen Zeithorizont von einem Jahr. Dabei besteht die Gefahr, dass mittelfristige und strategische Risiken nicht systematisch beachtet werden. Diese Tatsache führt unter anderem dazu, dass die Verknüpfung von Risikomanagement und strategischer Planung noch nicht ausreichend fortgeschritten ist.

Hohes Potenzial bei der Förderung einer einheitlichen Risikokultur

Wenig Weiterentwicklung bei Methoden zur Identifikation und Bewertung von Risiken

Risikoaggregation bereitet Schwierigkeiten

57% bewerten Risikoentwicklung nur kurzfristig

Risikomanagement ist „Handarbeit“ – nur 26 % arbeiten mit professioneller RM-Software

Der Anteil an manuellen Tätigkeiten bei der Erfassung, Konsolidierung, Auswertung und Berichterstattung von Risiken ist im Vergleich zu anderen Steuerungsprozessen extrem hoch. Die Erhebung und Dokumentation der Risiken führen 55 % der Unternehmen mit einem Tabellenkalkulationsprogramm (MS Excel) durch. Nur 26 % der untersuchten Unternehmen verwenden professionelle Risikomanagementsoftware, weitere 8 % verwenden selbst erstellte Datenbanklösungen. Die Möglichkeit, Schnittstellen zu anderen Informationsprozessen zu schaffen und durch konsistente Information die Steuerung der Risiken zu erleichtern, wird nur selten genutzt. Unseres Erachtens bestehen hier noch erhebliche Potenziale zur Effizienz- und Qualitätssteigerung.

Nur 22 % kommunizieren Chancen strukturiert

Während die Risikoberichterstattung inzwischen etabliert ist, trifft dies auf die strukturierte Chancenberichterstattung in den allermeisten Unternehmen nicht zu. In nur 22 % der Unternehmen wird der Unternehmensführung regelmäßig über Chancen berichtet. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich hier eine leichte Verbesserung eingestellt.

Trend 4
Die Qualität des Risikomanagements wird häufiger durch die Interne Revision überprüft

Zur prozessabhängigen Kontrolle haben die Unternehmen verschiedene Instanzen – von der Unternehmensleitung bis hin 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. In 41 % der Unternehmen wurde im Berichtsjahr keine prozessunabhängige Überwachungstätigkeit des RMS durchgeführt. Hier zeichnet sich eine Verbesserung gegenüber dem Vorjahr um 11 % ab.

Berücksichtigt man jedoch die Neuerungen durch die Corporate-Governance-Anforderungen des BilMoG, nach denen sich das Aufsichtsgremium von der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems zu überzeugen hat, zeigt sich, dass hierbei oft andere Instrumente als Prüfungen der Internen Revision zum Einsatz kommen müssen.

B Methodische Grundlagen und Datenbasis

1 Grundlage der Studie

1.1 Ziele dieser Studie

Wie sind die deutschen Großunternehmen der Realwirtschaft im Bereich Risikomanagement 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 Risikomanagementsystemen in deutschen Großunternehmen zu zeichnen.

Mit welchem Risikomanagement stellen sich deutsche Konzerne den aktuellen Herausforderungen?

1.2 Begriffsbestimmung

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

Risikomanagement oder Risikofrüherkennungssystem?

- Das RFS entspricht den Anforderungen gemäß § 91 II AktG. Diese Anforderungen wurden erstmals 1998 durch das sogenannte *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* (KonTraG) von 1998 in § 91 II AktG definiert. Das RFS ist bei börsennotierten Aktiengesellschaften Bestandteil der Jahresabschlussprüfung gemäß § 317 IV HGB. Es zielt auf die Risikoinformation des Vorstands ab, nicht auf die Steuerung der Risiken.
- Das 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 dazu 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

Die Datengrundlage für die vorliegende Benchmarkingstudie stammt von Unternehmen, die PwC im Rahmen von Abschlussprüfungen oder separat beauftragten Aufträgen analysiert hat. Es wurden nur diejenigen Unternehmen in die Studie einbezogen, die vorher ihre Einwilligung gegeben hatten. Im Rahmen der Studie befassten wir uns nur mit den auf Konzernebene aggregierten Analyseergebnissen.

Fokus auf Großunternehmen

Geprüfte Qualität statt Selbsteinschätzung

1.4 Beurteilungskriterien

Die Besonderheit der vorliegenden Ergebnisse besteht darin, dass die Ergebnisse nicht alleine auf der Selbsteinschätzung durch die Unternehmensmanager basieren, sondern das Ergebnis der von unabhängigen PwC-Experten durchgeführten Analyse des tatsächlich implementierten RMS sind.

Basis für die Einschätzung der Qualität des RFS/RMS bilden

- der Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer 340 (IDW PS 340),
- das COSO Enterprise Risk Management Framework,
- weitere Normen zum RMS, wie zum Beispiel ISO 31000 Risk Management oder die ONR 49000, sowie
- Good-Practice-Vorgaben, die wir aus unserer langjährigen Erfahrung in 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 von unseren Experten gesammelt. Die Auskünfte wurden durch Einsichtnahme in die unternehmensinternen Dokumente verifiziert.

Datengrundlage ist ein standardisierter Fragebogen mit über 100 Ausprägungen

1.5 Datengrundlage

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

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 2010 bis August 2011 erhoben.

Datenverwendung nur mit Zustimmung und anonym

1.6 Datenschutz

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

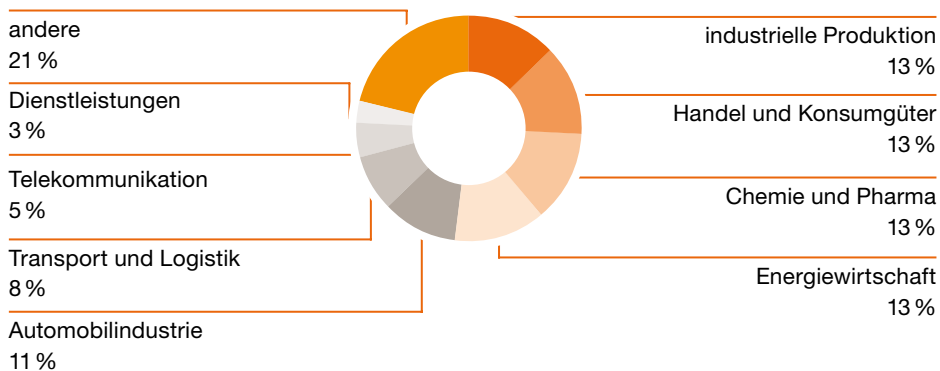
2 Struktur der teilnehmenden Unternehmen

In das Risk-Benchmarking 2011/2012 haben wir 38 Konzerne (im Vorjahr 34 Konzerne) aus unterschiedlichen Branchen einbezogen. Davon waren 82 % der Konzerne börsennotierte Aktiengesellschaften der Börsensegmente Dax, MDax, TecDax und SDax. Die nachfolgenden Grafiken geben Aufschluss über die Verteilung der wesentlichen Differenzierungsmerkmale (Branche und Umsatz) unserer Benchmarkgruppe.

38 Konzerne aus allen Branchen
vertreten
82 % sind börsennotiert

In die Studie wurden Unternehmen aller Branchen aufgenommen. Abbildung 3 stellt die Anteile der jeweiligen Branchen an der Gesamtgruppe dar.

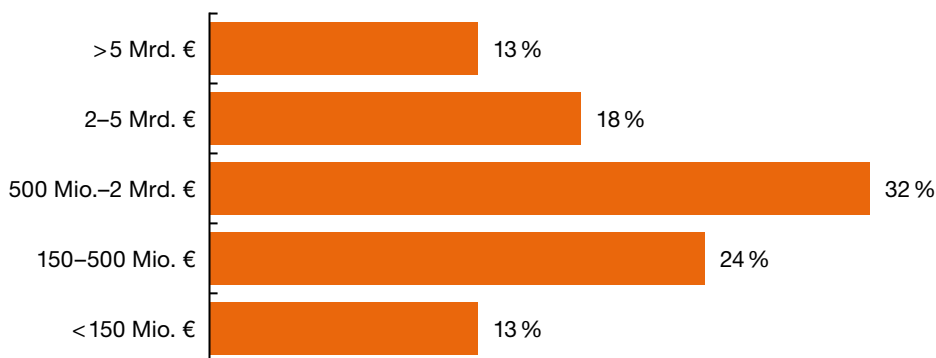
Abb. 3 Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Branchen



Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der beteiligten Unternehmen ist der Umsatz. So wiesen 87 % der Unternehmen einen Umsatz von über 150 Millionen Euro und 31 % einen Umsatz von über 2 Milliarden Euro aus (siehe Abb. 4).

Fokus auf Großunternehmen ab 500
Millionen Euro Umsatz

Abb. 4 Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Umsatz

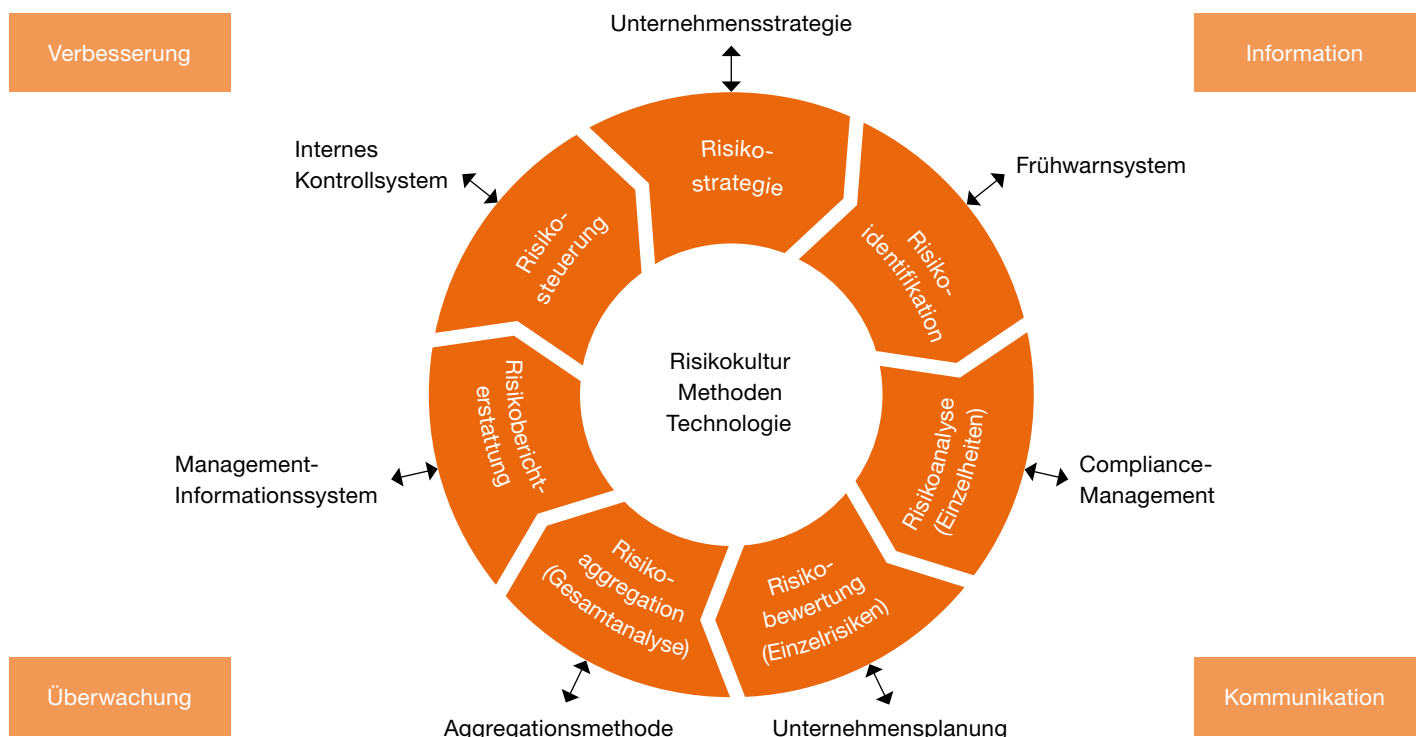


C Ergebnisse der Studie

Unsere Darstellung der Ergebnisse in den folgenden Kapiteln orientiert sich an unserem Prüfungsverfahren und benennt die wesentlichen Bestandteile eines RMS. Wesentlich für die Wirksamkeit eines RMS ist zunächst das Risikobewusstsein, die Risikokultur und die Dokumentation (siehe Kapitel C 1), die einerseits durch die Vorgaben der Unternehmensleitung in Form einer Risikorichtlinie bzw. von Schulungen und andererseits durch eine offene Unternehmenskommunikationskultur geprägt wurden. In Kapitel C 2 behandelt unsere Studie die Aufbauorganisation des RMS.

Die darauf folgenden Kapitel orientieren sich an dem typischen Risikomanagementkreislauf. In diesem werden die Risiken zuerst identifiziert (siehe Kapitel C 3), anschließend bewertet (siehe Kapitel C 4) und dann an die Unternehmensleitung kommuniziert (siehe Kapitel C 5).

Abb. 5 Risikomanagementkreislauf



Basis für ein zielorientiertes Risikomanagement ist die enge Verzahnung mit den Strategie-, Planungs- und Controllingprozessen der Unternehmen dar. Um die risikorelevanten Informationen auch für Steuerungszwecke nutzen zu können, sollte das RMS mit anderen Steuerungsinstrumenten, unter anderem mit der Planung, dem Projektcontrolling und dem Liquiditätsmanagement, verzahnt sein (siehe Kapitel C 6). In Kapitel C 7 wird untersucht, wie das RMS systematisch überwacht wird. Bei der Überwachung unterscheiden wir zwei Komponenten.

Die prozessabhängige Überwachung wird von Instanzen durchgeführt, die direkt in den Risikomanagementprozess eingebunden sind, während die prozessunabhängige Überwachung meist von der Internen Revision übernommen wird.

1 Risikobewusstsein, Risikokultur und Dokumentation

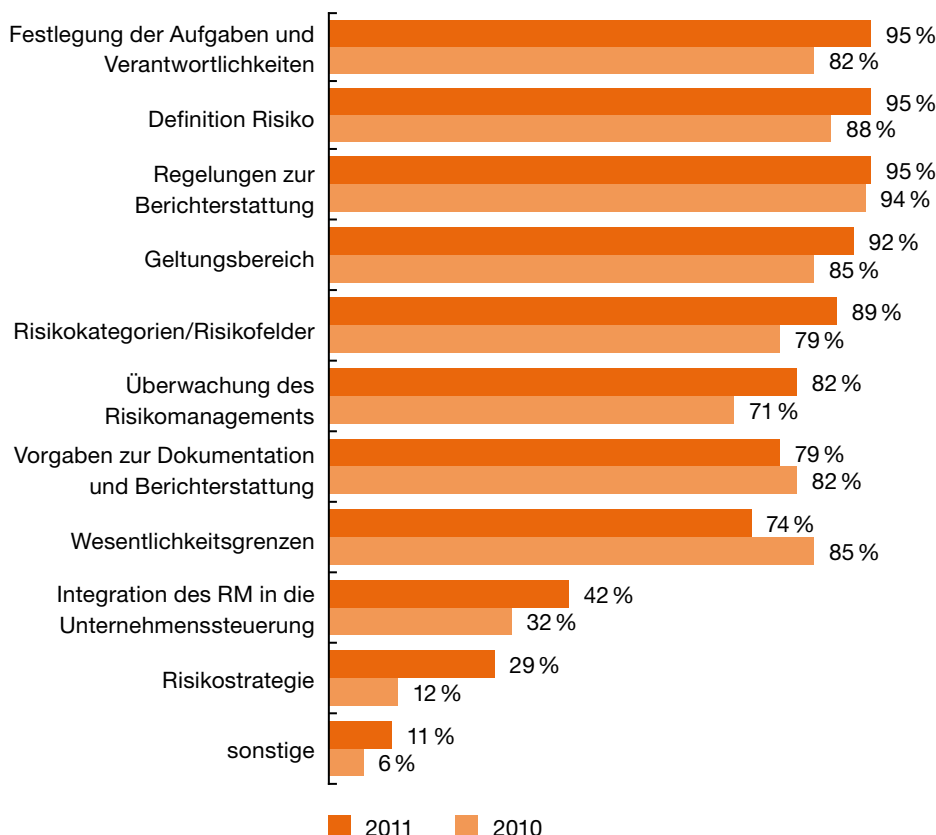
Wesentlich für ein wirksames RMS ist die in einem Unternehmen herrschende Risikokultur. Diese bezeichnet das Bewusstsein der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für entstehende Risiken sowie ihre Einstellung zu diesen. Die Risikokultur wird durch die Vorgaben der Unternehmensleitung sowie durch das Vorleben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

1.1 Vorgaben zum Risikomanagement

Um einen einheitlichen Umgang mit Risiken im Unternehmen zu gewährleisten, hat die Unternehmensführung (Vorstand oder Geschäftsführung) geeignete Vorgaben zum RMS einzurichten. Nahezu alle von uns betrachteten Unternehmen (94 %) haben ihre Vorgaben zum RMS in Form einer Risikorichtlinie dokumentiert.

Nahezu alle betrachteten Unternehmen haben eine Risikorichtlinie

Abb. 6 Vorgaben der Unternehmensleitung zum RMS (Vergleich mit Vorjahresergebnissen)



Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind klar geregelt

Wie die Abbildung 6 zeigt, hat der Großteil der Unternehmen Regelungen für die Definition eines Risikos, die Wesentlichkeitsgrenzen, den Geltungsbereich, die Verantwortlichkeiten, die Risikoberichterstattung, die Überwachung des RMS und die Dokumentation eingerichtet.

Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich, dass der formale Rahmen in Bezug auf die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Berichterstattung einen noch höheren Stellenwert erhalten hat. Bei der Festlegung von festen Wesentlichkeitsgrenzen für die Risikokommunikation scheinen teilweise mehr Unsicherheiten als im Vorjahr zu bestehen.

Bei 58% fehlen explizite Vorgaben für die Integration des RMS in die Unternehmenssteuerung

Die Integration des RMS in die Unternehmenssteuerung hat im Vergleich zum Vorjahr einen höheren Stellenwert erhalten. Dennoch ist immer noch in 58% der Unternehmen die Schnittstelle zwischen RMS und anderen Instrumenten zur Unternehmenssteuerung nicht explizit definiert. Eine ganzheitliche Steuerung der Risiken kann häufig nicht durchgeführt werden.

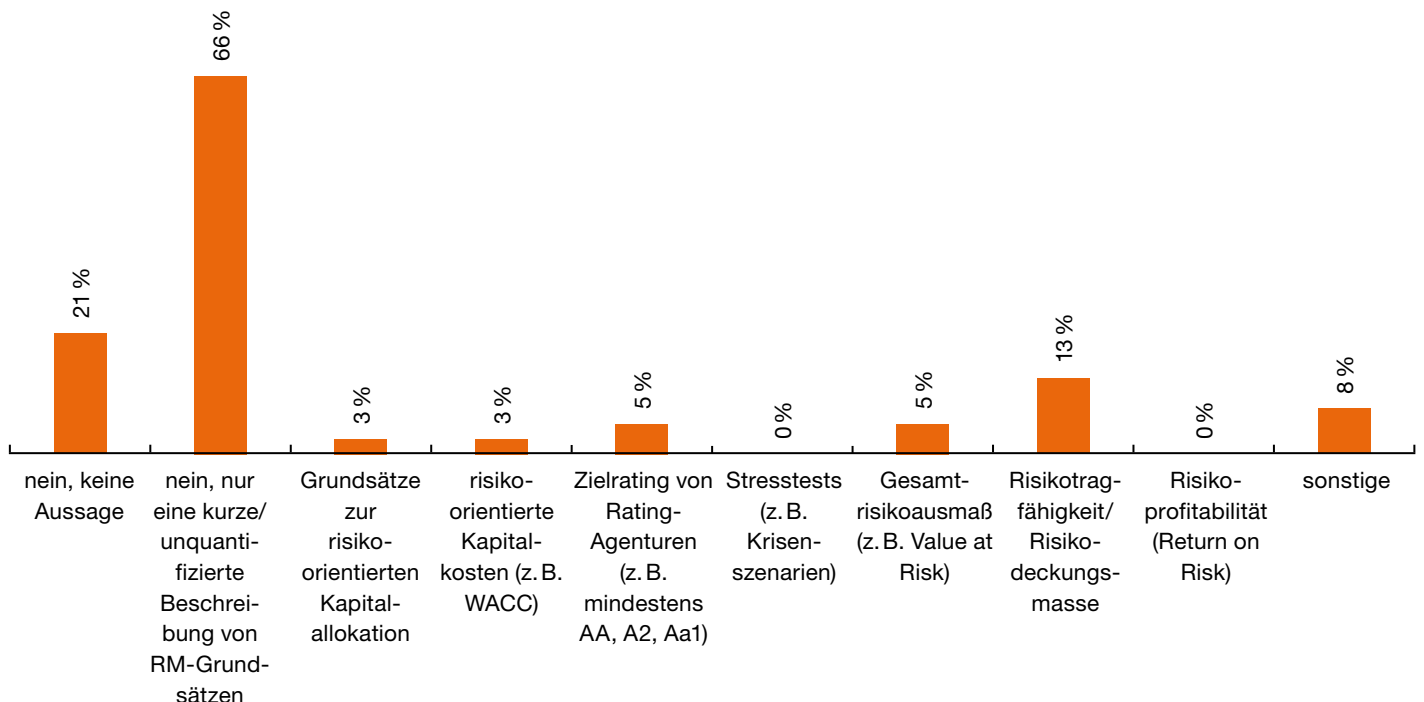
Dem Thema Risikostrategie wird eine größere Bedeutung zugemessen ...

29% der Unternehmen verfügen über eine operationalisierbare Risikostrategie (Vorjahr: 12%). Diese umfasst neben definierten Risikokenngrößen unter anderem Vorgaben zur Risikotragfähigkeit mit Limitsystemen sowie Regelungen zur risikoorientierten Kapitalallokation.

... dennoch weisen immer noch 71% Defizite auf

Unsere Untersuchungen ergaben, dass die Risikostrategie in den Unternehmen immer mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt. Bei einer näheren Betrachtung war aber zu erkennen, dass die Ausgestaltung des Systems noch verbessert werden kann. In 87% der Unternehmen könnte durch eine umfassendere Beschreibung der Risikostrategie eine Verbesserung des Verständnisses in der Organisation herbeigeführt werden (siehe Abb. 7). Die meisten Unternehmen weisen in ihrer Risikostrategie lediglich darauf hin, dass sie keine bestandsgefährdenden Risiken eingehen werden.

Abb. 7 Vorhandensein einer nachvollziehbaren Risikostrategie



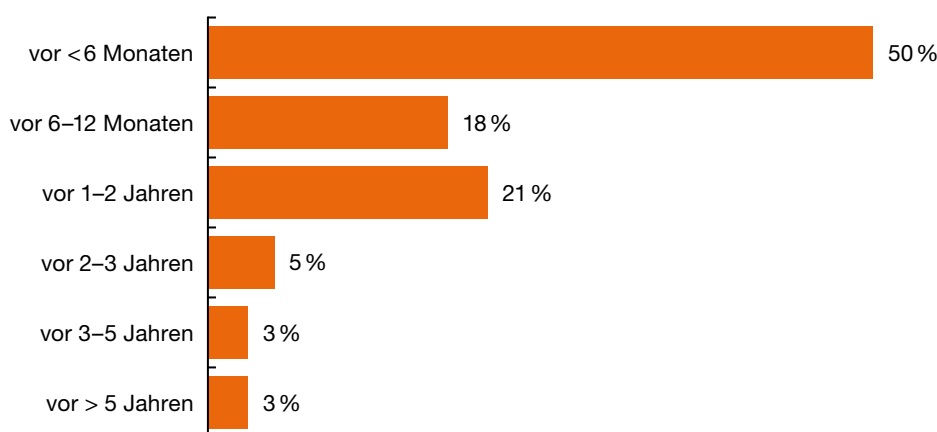
Konzerne haben die Wahl, ob sie konzernweit einheitliche Vorgaben zum RMS in einer Risikorichtlinie vorgeben, oder ob sie neben der zentralen Anweisung in den einzelnen Tochtergesellschaften spezifischere Vorgaben formulieren lassen. Letztere Möglichkeit empfiehlt sich vor allem in Konzernen mit heterogenen Geschäftsfeldern oder -prozessen, da der unternehmens- oder prozessspezifische Umgang mit Risiken in der Verfahrensweisung der Tochtergesellschaft spezifiziert und so das Risikobewusstsein erhöht wird. Von den von uns untersuchten Unternehmen haben sich 81 % für eine konzernweit gültige Risikorichtlinie entschieden.

81 % haben eine konzernweit gültige Risikorichtlinie

Richtlinien zum RMS sind zeitnah an organisatorische Änderungen im Unternehmen anzupassen. In immerhin 35 % der Unternehmen erfolgt eine jährliche Überprüfung, ob die bestehenden Regelungen einer Aktualisierung bedürfen.

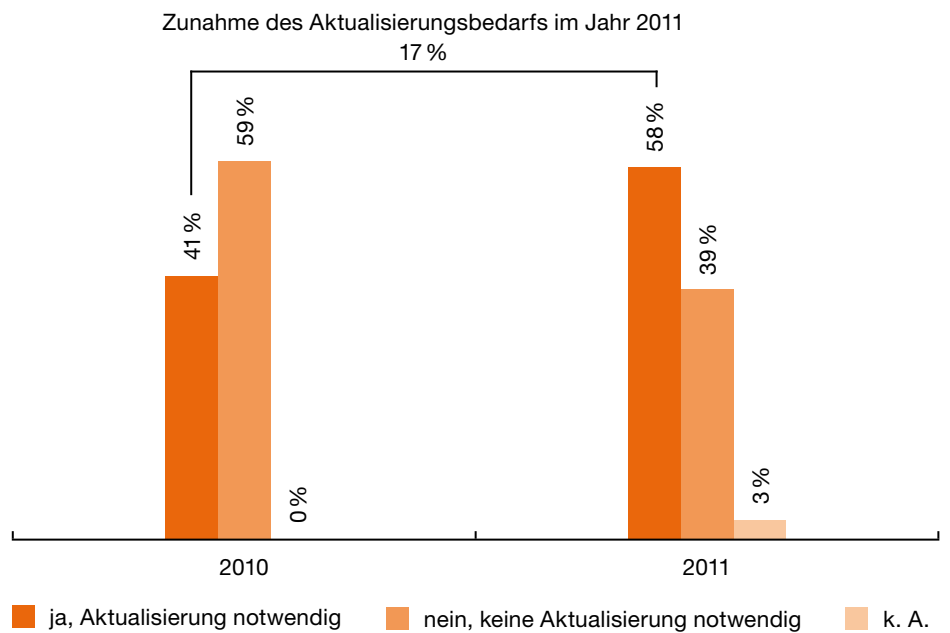
Unsere Untersuchung zeigt auch, dass 68 % der Unternehmen innerhalb der letzten zwölf Monate ihre Risikorichtlinien aktualisiert haben – in 50 % der Fälle sogar vor weniger als sechs Monaten (siehe Abb. 8). Unsere Erwartungen, dass durch die Neuregelungen des BilMoG Anpassungen in den Unternehmen stattfanden, haben sich weitgehend bestätigt.

Abb. 8 Zuletzt durchgeführte Aktualisierung der RMS-Richtlinien



Die durchgeführten Aktualisierungen umfassen häufig Teilaspekte der Regelungen, zum Beispiel die Anpassung einer Wesentlichkeitsgrenze oder die Ergänzung einer neu erworbenen Tochtergesellschaft. Trotz der hohen Anzahl an Überarbeitungen von Risikorichtlinien besteht weiterhin Verbesserungspotenzial. So bestand in 58 % der Unternehmen der Bedarf, die Vorgaben zum RMS zu überarbeiten. Dies bedeutet eine Zunahme gegenüber dem Vorjahreswert um 41 % (siehe Abb. 9). Das heißt, in über der Hälfte der Unternehmen stimmen die gelebten und die dokumentierten Prozesse nicht überein.

58 % der Risikorichtlinien sind aktualisierungsbedürftig

Abb. 9 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 essenziell für ein einheitliches Risikoverständnis. Nur wenn alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Risiken mit der gleichen Systematik bewerten, kann der Risikocontroller die Informationen sinnvoll für die Analyse nutzen und für die Unternehmensführung zusammenfassen.

71 % definieren Risiko als mögliche negative Abweichung vom Plan

Die am häufigsten verwendeten Definitionen (71 %) kann man als „mögliche negative Abweichung vom Unternehmensplan oder den Unternehmenszielen“ zusammenfassen. 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 16 % haben spezifische Definitionen für einzelne Risiken oder Teilbereiche

16 % aller Unternehmen definieren ihre Risiken sehr spezifisch für einzelne Teilbereiche. 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 bzw. zusätzlich die Möglichkeit gegeben wird, auch weitere Risiken zu melden.

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

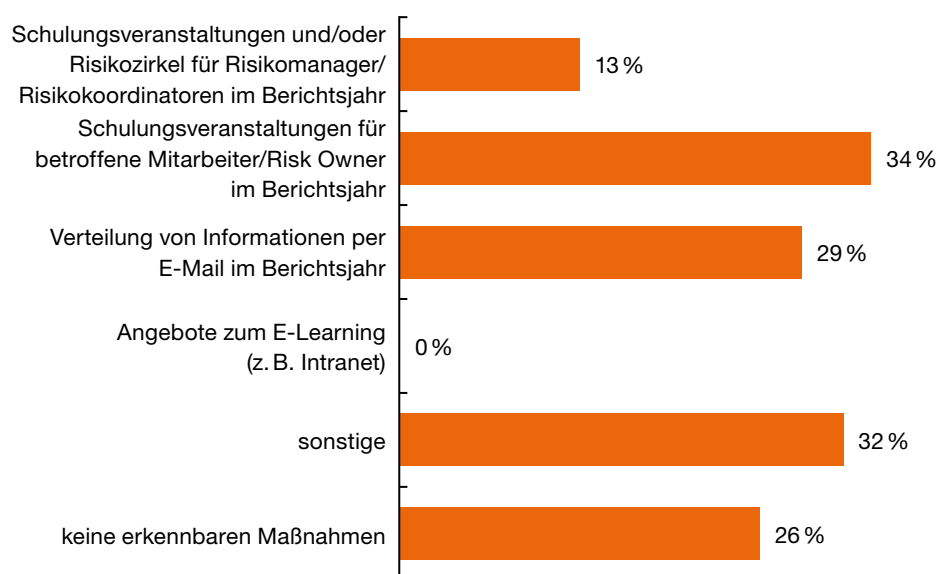
1.3 Maßnahmen zur Steigerung des Risikobewusstseins

Die Risikokultur sowie das Bewusstsein für Risiken und deren Steuerung sollten regelmäßig durch verschiedene Maßnahmen gefördert werden. Dies kann durch Schulungen, 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 13% eine Schulungsveranstaltung für die Risikokoordinatoren (z. B. von Tochterunternehmen oder strategischen Geschäftseinheiten) und 34% eine Schulung für die Risikoverantwortlichen durch. 26% der Unternehmen haben im Berichtsjahr keine erkennbaren Maßnahmen durchgeführt (siehe Abb. 10). Moderne Schulungsformen wie E-Learning werden bisher nicht genutzt. Hier sehen wir ein erhebliches Potenzial, damit Unternehmen kostengünstig zum einen das Risikobewusstsein und zum anderen die Qualität des RMS nachhaltig erhöhen können.

Nur 13% führten RMS-Schulungen durch

Abb. 10 Genutzte Maßnahmen zur Förderung des Risikobewusstseins



Mehrfachnennungen waren möglich

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 Perspektive mit dem RMS des Unternehmens befassen. Eine Diskussion der Risikomanagementmethodik durch die Unternehmensleitung haben nur 10% der Unternehmen praktiziert. Bei 24% ist eine Diskussion der Risiken innerhalb der Unternehmensleitung nicht nachvollziehbar. Dieses scheinbar geringe Bewusstsein der Unternehmensleitung für das Risikomanagement 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

Diskussion der Risiken durch die Unternehmensleitung bei 24% nicht nachvollziehbar

mit einer zeitlichen Verzögerung, sodass die Bewertung zum Teil schon 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 kommen eventuell noch soziokulturelle Einstellungen gegenüber Risiken.

PwC-Sichtweise

Unsere Untersuchungen lassen erkennen, dass sich die Unternehmen zunehmend mit Risiken beschäftigen. Gerade die Risikokultur ist etwas, das nicht von heute auf morgen einem Unternehmen verordnet werden kann; vielmehr wächst sie stetig und muss Bestandteil der gesamten Unternehmenskultur werden. Doch entsteht sie nicht von selbst, sondern bedarf unterstützender Maßnahmen. Hier spielt der „Tone from the Top“ eine entscheidende Rolle, das heißt, 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 sowie ihre Operationalisierung sorgfältig durchgeführt, entstehen effiziente und effektive Risikomanagementprozesse. In den Unternehmen manifestiert sich der Wunsch, vermehrt eine Verzahnung von Strategie und RMS zu erreichen. Praktisch tun sie sich dabei aber immer noch schwer.

Die erfolgreiche Verankerung des Risikomanagements wird erreicht, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem offenen Umgang mit Risiken angehalten werden 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 sowie aus geeigneten Beurteilungsmethoden. So wird die Grundlage für eine belastbare und konzern einheitliche Risikobewertung gelegt und Entscheidungen können gut ausbalanciert zwischen Chance und Risiko getroffen werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass durch nicht optimal ausgestaltete Prozesse auch die Datenbasis leidet und damit die getroffenen Entscheidungen nicht entsprechend valide sind. Durch optimal ausgestaltete Prozesse kann die Datenbasis hingegen verbessert werden und diese damit als solide Grundlage für Entscheidungen dienen.

2 Aufbauorganisation des Risikomanagements

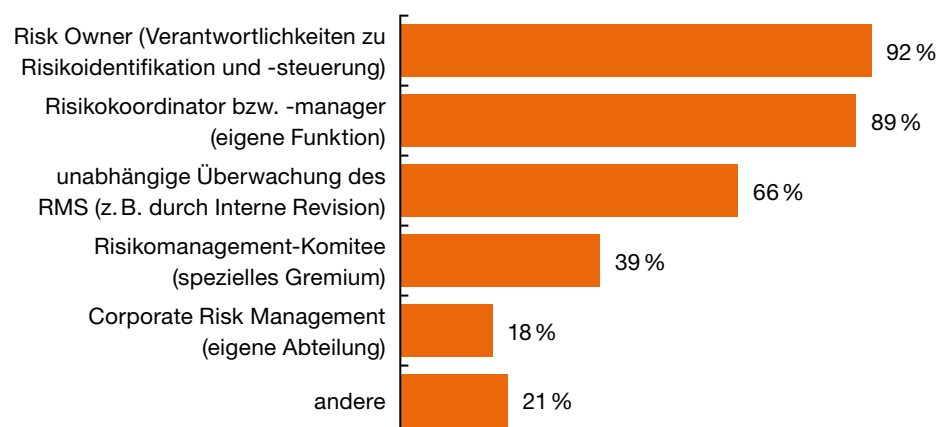
Kein System funktioniert, wenn sich niemand verantwortlich fühlt, die notwendigen Aufgaben zu erledigen. Ein wichtiger Schritt zur Risikomanagementorganisation ist daher die Festlegung von Funktionen und deren Aufgaben.

2.1 Aufgaben und Funktionen

Typische Funktionen im RMS werden im folgenden Diagramm dargestellt (siehe Abb. 11). Man sieht, dass nahezu jedes Unternehmen die Funktionen eines Risikokoordinators (auch: Risikomanager) und von 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 sowie 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.

89% haben einen Risikokoordinator

Abb. 11 Funktionen im RMS



Mehrfachnennungen waren möglich

Ein Risikomanagementkomitee haben nur 39% 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 festzustellen oder auch bereichsübergreifende Risiken zu identifizieren und zu bewerten.

39% haben ein Risikokomitee

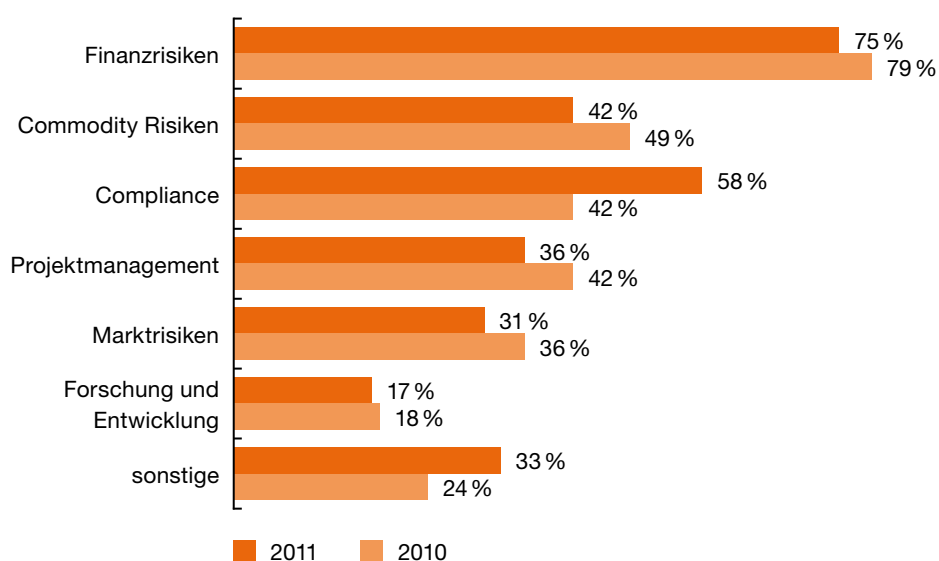
Die Aufgabe der prozessunabhängigen Überwachung umfasst unter anderem die Untersuchung der Funktionsfähigkeit des RMS durch eine prozessunabhängige Instanz. 66% der Unternehmen haben die Funktion der prozessabhängigen Überwachung in ihren Vorgaben zum RMS geregelt. Die Regelungen zur Überwachung werden in Kapitel 7 näher erläutert.

2.2 Steuerung spezieller Risiken

Compliance-Risiken rücken im Vergleich zum Vorjahr stärker in den Vordergrund

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 (siehe Abb. 12). So haben 75 % einen Bereich, der Finanzrisiken steuert, und 42 % einen Bereich, der Warenpreisrisiken steuert – zum Beispiel Strom (sog. Commodity-Risiken). Der Bereich Compliance hat im Berichtsjahr an Bedeutung gewonnen, was sich darin zeigt, dass 58 % der Unternehmen eine Funktion für die Steuerung von Compliance-Risiken eingerichtet haben. Im Projektmanagement ist ein leicht gegenläufiger Trend zu verzeichnen.

Abb. 12 Funktionen zur Steuerung von Risiken



Mehrfachnennungen waren möglich

PwC-Sichtweise

Die Erwartungen an eine gute, transparente Unternehmensführung sind gestiegen – durch die Stakeholder, aber auch durch neue Vorschriften, Regeln und Standards. Die Unternehmen haben daher in den vergangenen Jahren ihre Risiko-management-, Compliance- und Governance-Systeme entsprechend anpassen müssen. Besonders erfolgreich sind Unternehmen dann, wenn sie die drei Bereiche intelligent miteinander verknüpfen.

Unternehmen reagieren hierauf zunehmend mit der Schaffung von zentralen Verantwortlichkeiten für Governance, Risk und Compliance (z. B. mit iGRC®). Je nach Unternehmensstruktur und -größe sowie strategischen Zielen kann sich dabei eine mehr oder weniger enge Form der Verzahnung dieser Bereiche anbieten. Die Integration der wesentlichen Systeme, Strukturen und Prozesse bringt letztlich einen deutlichen Gewinn an Effizienz, Transparenz und Flexibilität.

3 Risikoidentifikation

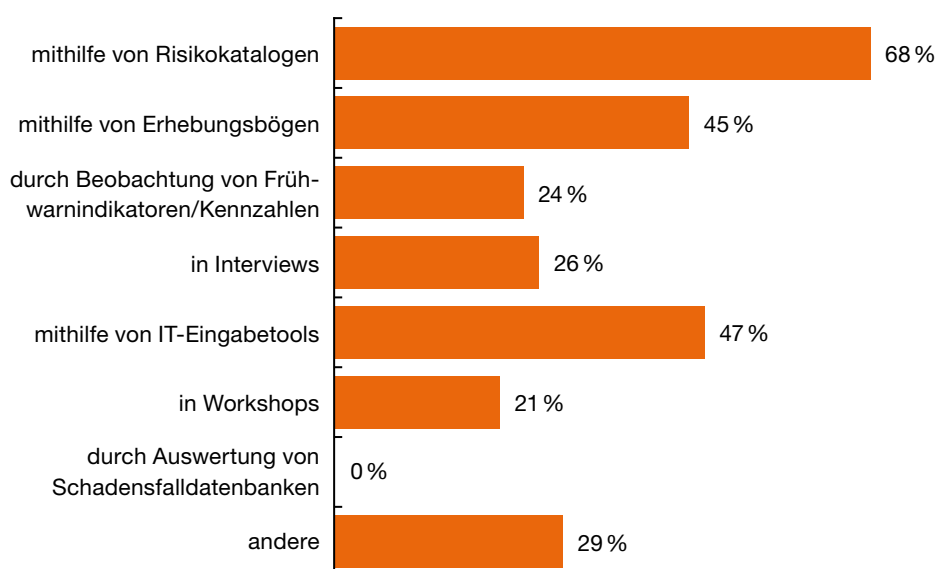
Ziel der Risikoidentifikation ist die strukturierte Erfassung der wesentlichen Risiken eines Unternehmens. In der Praxis werden häufig Risikokataloge, Erhebungsbögen und die Beobachtung von Frühwarnsignalen (siehe Abb. 13) zur Risikoidentifikation verwendet.

3.1 Methoden der Risikoidentifikation

68 % der untersuchten Unternehmen verwenden Risikokataloge für die Risikoidentifikation. 26 % erheben ihre Risiken mittels Interviews und 21 % im Rahmen von Workshops. Keines der betrachteten Unternehmen verwendet Auswertungen aus Schadensfalldatenbanken.

68 % identifizieren Risiken mithilfe von Risikokatalogen

Abb. 13 Methoden der Risikoidentifikation



Mehrfachnennungen waren möglich

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 11 % der Risikokataloge nicht regelmäßig aktualisiert werden. 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 vom Unternehmensumfeld ab. Die Vor- und Nachteile sollten vorher gegeneinander abgewogen werden.

Die große Mehrheit der Unternehmen verwendet Risikokataloge

In jedem sechsten Unternehmen erfolgt jedoch keine regelmäßige Aktualisierung der vorhandenen Risikokataloge

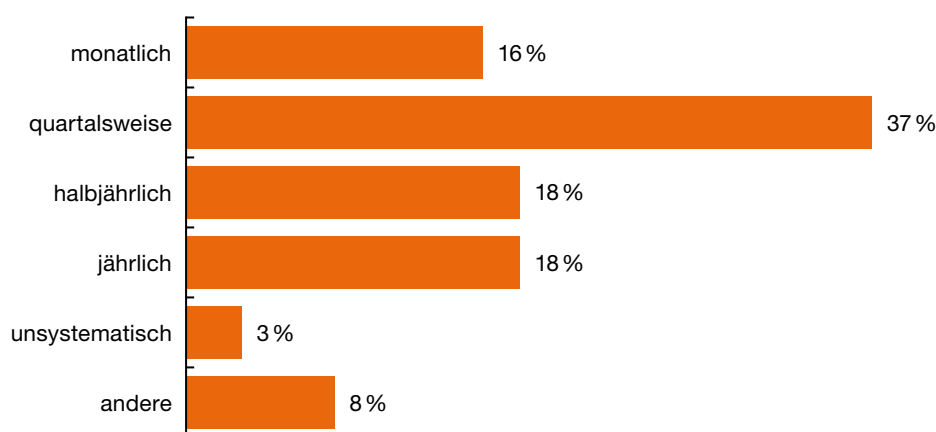
Bei einer Risikoidentifikation pro Bereich oder Tochtergesellschaft sollte ein Instrument vorhanden sein, um auch Risiken zuverlässig identifizieren zu können, die mehrere Bereiche betreffen oder an Schnittstellen zwischen zwei Bereichen begründet liegen. Zu diesem Zweck bietet sich zum Beispiel die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

53 % identifizieren Risiken quartalsweise oder häufiger

3.2 Frequenz der Risikoidentifikation

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. 37 % der Unternehmen identifizieren neue Risiken vierteljährlich (siehe Abb. 14).

Abb. 14 Frequenz der Risikoidentifikation



Es fällt auf, dass Risiken häufig seltener durch systematische Prozesse innerhalb der Bereiche identifiziert werden, als dies für eine zeitnahe Analyse und Reaktion auf aktuelle Risikoentwicklungen erforderlich wäre.

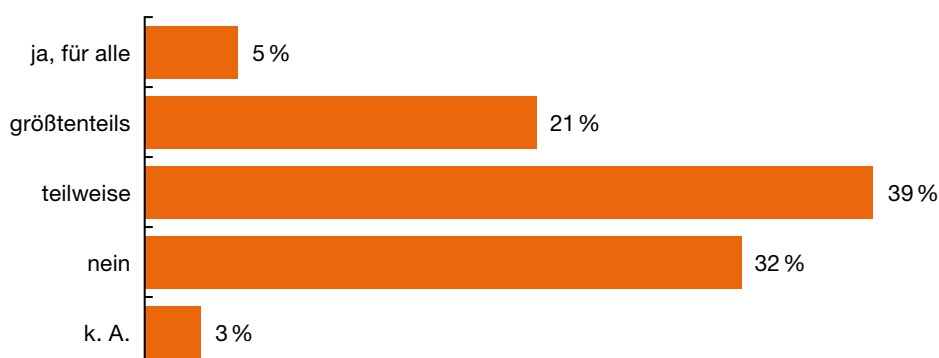
3.3 Verwendung von Frühwarnindikatoren

Die Definition von Frühwarnindikatoren dient dazu, frühzeitig positive und negative Entwicklungen eines Risikos zu erkennen. Wenn sich zum Beispiel beim 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 sein. In diesem Fall sollte das Unternehmen Maßnahmen für ein verstärktes Monitoring einleiten. 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.

Es werden weniger Frühwarnindikatoren definiert und dokumentiert als noch im Jahr zuvor

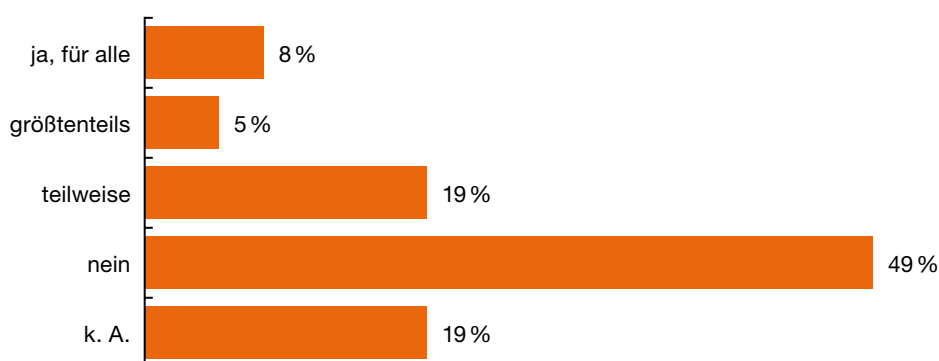
Nur 5 % der Unternehmen haben für alle wesentlichen Risiken Frühwarnindikatoren definiert (siehe Abb. 15). Es lässt sich insgesamt eine große Unsicherheit bezüglich der Aussagekraft der für die Risikoverfolgung eingesetzten Kennzahlen erkennen.

Auch der Anteil der Unternehmen, die keine Frühwarnindikatoren einsetzen, ist mit 32 % sehr hoch. Dieser Sachverhalt ist unseres Erachtens auf Umsetzungsprobleme in der Praxis zurückzuführen; offensichtlich bestehen Schwierigkeiten bei der Definition sogenannter weicher Faktoren, zum Beispiel für regulatorische Risiken.

Abb. 15 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 8% der Unternehmen vollständig genutzt. 49% haben für ihre Frühwarnindikatoren keine Toleranzgrenzen festgelegt (siehe Abb. 16).

49% haben den Indikatoren keine Toleranzgrenzen zugeordnet

Abb. 16 Festlegung von Toleranzgrenzen für definierte Frühwarnindikatoren

PwC-Sichtweise

Da man mit Risiken leben muss, sollte man sie wenigstens kennen – und beobachten. Der erste Schritt auf diesem Weg ist die Risikoidentifikation. 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.

Wir haben beobachtet, dass es vielen Unternehmen schwerfällt, Frühwarnindikatoren im Rahmen des Risikomanagements zu definieren, oder dass sie einfach den Erhebungsaufwand scheuen.

Insbesondere für die von vielen Unternehmen angestrebte stärkere Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung ist unseres Erachtens ein kennzahlenbasierter Ansatz eine lohnenswerte Alternative bzw. Ergänzung zu separaten Meldesystemen. Ein pragmatischer Einsatz von Frühwarnindikatoren mit entsprechender IT-Unterstützung erhöht die Effektivität des Risikomanagements und bietet vielfältige Möglichkeiten zur Integration anderer Controllinginstrumente.

Hier ist es sinnvoll, auf externe Expertise zurückzugreifen, 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:

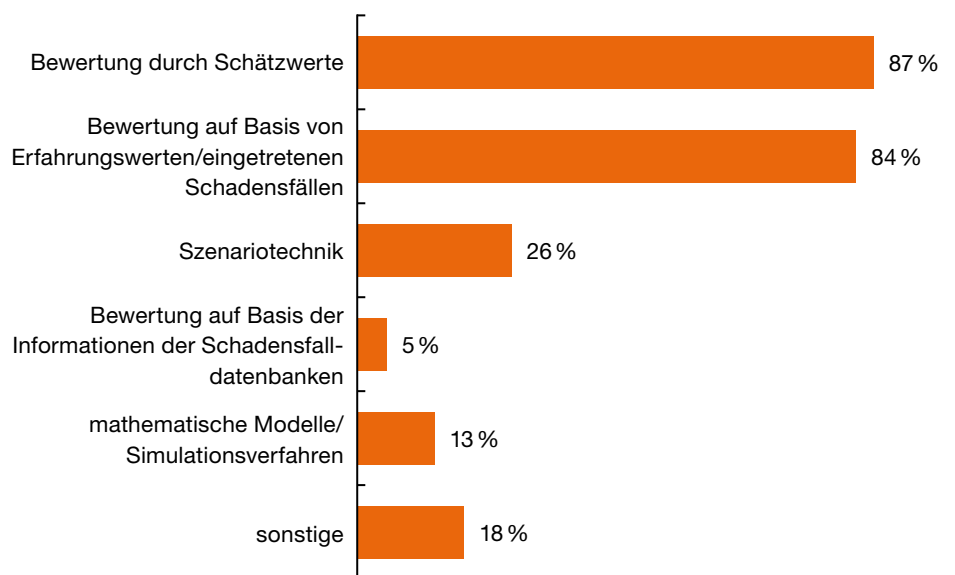
- Bezieht sich der Schaden auf den Umsatz, die Liquidität oder die mögliche Auswirkung auf das Ergebnis?
- Ist eine Bewertung nach Schadensklassen oder in absoluten Beträgen praktikabel?
- Wann verwendet man diskrete oder stetige Risikomaße?
- Wie bewertet man Risiken, die mehrmals im Jahr auftreten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

4.1 Methoden der Risikobewertung

Die Bewertung von Risiken basiert überwiegend auf Schätzungen und Erfahrungswerten

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 (siehe Abb. 17). Nur 26% der Unternehmen bewerten verschiedene Szenarien des Risikos (z. B. Best Case, Expected Case, Worst Case). Dabei stellen wir fest, dass die letztgenannte Methode von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr intuitiv angewendet werden kann und die Bewertung von komplexen Risiken erleichtert.

Abb. 17 Methoden der Risikobewertung

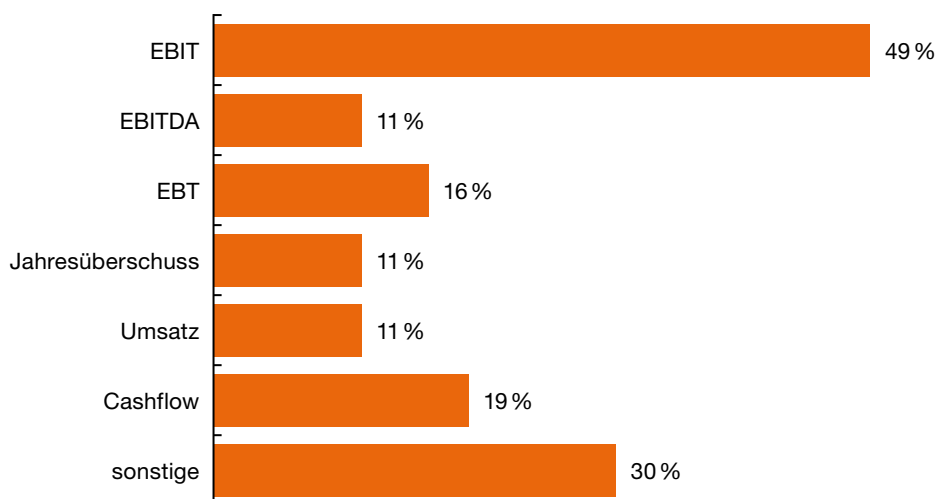


Mehrfachnennungen waren möglich

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

Erhöhung der Aussagekraft durch Bewertung der Risiken in Szenarien

Abb. 18 Bezugsgröße für die Risikobewertung



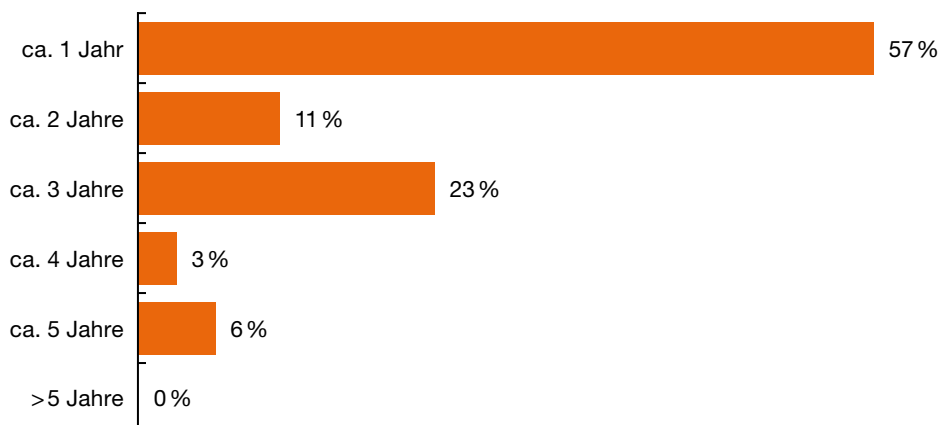
Mehrfachnennungen waren möglich

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 derer die monetäre Auswirkung des Risikos bestimmt wird. Abbildung 18 zeigt, dass die verwendeten Bezugsgrößen überwiegend Ergebniskennzahlen sind. 49% der Unternehmen verwenden den EBIT. Für liquiditätssensible Unternehmen stellt der Cashflow (19%) eine geeignete Bezugsgröße dar. Die Schwierigkeit mit einer Kennzahl wie dem Jahresüberschuss ist, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur schwer die Steuereffekte eines Risikos einschätzen können. Andererseits finden bei EBT, EBITDA oder EBIT steuerliche Effekte keine Berücksichtigung.

Fokus liegt klar auf Ergebniskennzahlen.

Liquiditätswirkungen und steuerliche Risiken sind häufig ein blinder Fleck.

Abb. 19 Zeitraum der Risikobetrachtung



Zeitraum der Risikobetrachtung maximal fünf Jahre – strategische Risiken werden häufig vernachlässigt.

Hinsichtlich des Zeithorizonts der Risikobewertung betrachten 57% der Unternehmen nur circa ein Jahr und 23 % einen Zeithorizont von drei Jahren (siehe Abb. 19). Nur wenige der von uns untersuchten Unternehmen bewerten Risiken, die sich langfristig, das heißt über einen Zeitraum von drei Jahren hinaus, ereignen können. Bei der Mehrheit der Unternehmen werden strategische Risiken nicht in den Risikoberichten dokumentiert. Jedoch konnten wir im Vergleich zum Vorjahr feststellen, dass fast 10% der Unternehmen strategische Risiken über vier Jahre hinweg betrachten. Für diese Unternehmen spielen strategische Risiken eine wichtige Rolle und diese sind in der Unternehmensplanung mit berücksichtigt. Wir konnten beobachten, dass einige Unternehmen die Informationslücke, die sie im Bereich der strategischen Risiken haben, lösen, 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 das Geschäft jederzeit beeinflussen können, sich jedoch hinsichtlich ihres möglichen Eintrittszeitpunkts noch nicht konkretisiert haben – beispielsweise 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 50% der Unternehmen durchgeführt. Der Vorteil von Schadensklassen ist, dass diese eine schnelle Klassifizierung der Risiken ermöglichen. Kritisch anzumerken sind die zumeist sehr breit gewählten Klassen, eine fehlende Konkretisierung durch monetäre Werte sowie psychologische Effekte wie den sogenannten Hang zur Mitte.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird überwiegend subjektiv geschätzt.

In den Gesprächen zwischen den Risikoverantwortlichen und unseren Experten ist uns 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 dritte 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 gemeldet (siehe Abb. 20), 13% 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 geringen 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 Lieferanten handelt.

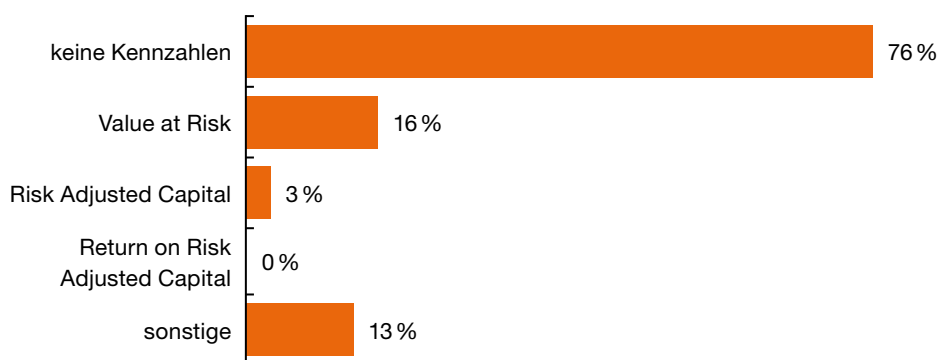
76% berücksichtigen keine Risikokorrelationen.

Zur Ermittlung der Gesamtrisikosituation ist es daher von Bedeutung, dass die Interdependenzen ermittelt werden. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass in 76% der Unternehmen Korrelationen nicht betrachtet werden. Die Berücksichtigung von Korrelationen bei der Aggregation der Risiken kann zum Beispiel durch ein übergeordnetes Gremium geschehen, das die Risiken auf höherer Ebene neu bewertet, oder durch eine Simulation der Einzelrisiken, bei der die Korrelationen der wesentlichen Risikotreiber zuvor festgelegt wurden. Eine Simulation führen bislang immerhin drei Unternehmen durch. Im Vorjahr war es nur ein Unternehmen (siehe Abb. 21).

Abb. 20 Methoden zur Risikoselektion und -aggregation

Die Gesamtrisikosituation lässt sich durch verschiedene Kennzahlen ausdrücken. Abbildung 21 zeigt, dass 32% 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 Gesamtrisikowertentwicklung erhält. Durch eine genauere Analyse lässt sich erkennen, ob das Ergebnis im Einklang mit der Risikostrategie steht oder ob weitere risikoorientierte Entscheidungen notwendig sind. Wesentlich für die Akzeptanz und Relevanz der Kennzahlen ist, dass die Unternehmensleitung diese richtig zu interpretieren versteht.

Die am häufigsten verwendete Kennzahl ist auch in Industrieunternehmen der „Value at Risk“

Abb. 21 Verwendete Risikokennzahlen

Mehrfachnennungen waren möglich

PwC-Sichtweise

Die Qualität der Risikobewertung bestimmt maßgeblich die Qualität der Information, 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 (z. B. Monte-Carlo-Simulation, VaR) festzulegen. Auch das Chancenmanagement und die risikoprofitabilitätsorientierte Portfoliooptimierung sollten berücksichtigt werden.

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 (z. B. durch die Korridorbudgetierung®). Die Kapitalausstattung lässt sich durch die Ermittlung und Analyse der Risikotragfähigkeit optimieren. Durch die Offenlegung einer potenziellen Bestandsgefährdung ist das Unternehmen in der Lage, frühzeitig Maßnahmen einzuleiten.

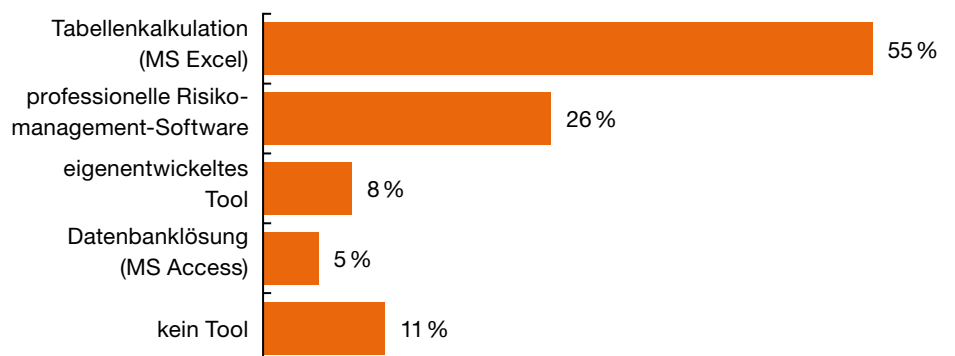
Es empfiehlt sich, die Risikoprofitabilität (Risk-Return-Verhältnis) für jeden Geschäftsbereich oder für jedes Projekt gesondert zu analysieren. Auf diese Weise lassen sich Handlungsfelder für die Portfoliooptimierung identifizieren. Außerdem wird so die Messung des Wertbeitrags von Risikobewältigungsmaßnahmen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

39% setzen professionelle RM-Software oder Datenbanken ein.

4.3 Systemtechnische Unterstützung

Der Markt bietet viele Möglichkeiten, den Risikomanagementprozess durch eine adäquate Software zu unterstützen. Dennoch ist die Tabellenkalkulation (MS Excel) mit 55 % das am häufigsten verwendete Tool. Während 26 % auf eine professionelle Lösung zurückgreifen, verwenden 8 % eine selbst entwickelte Anwendung (siehe Abb. 22). Bei einigen Unternehmen sind verschiedene Tools parallel im Einsatz, zum Beispiel für eine bereichsinterne Analyse und Berichterstattung.

Abb. 22 Verwendete systemtechnische Unterstützungen für das RMS



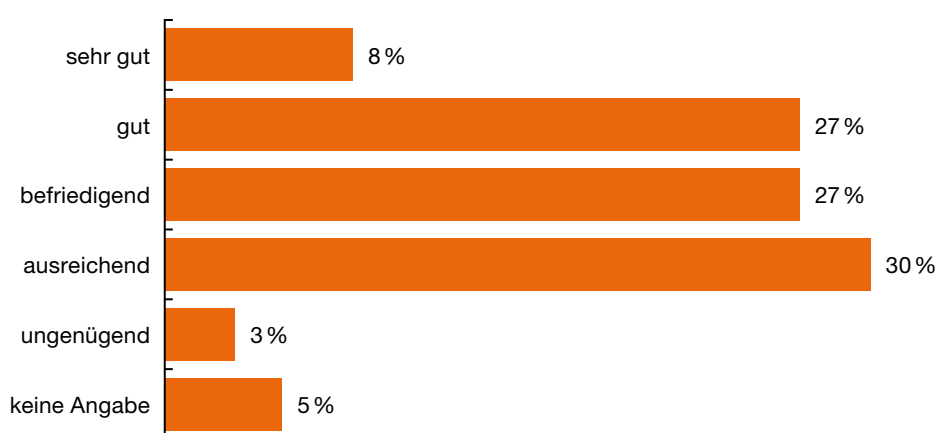
Mehrfachnennungen waren möglich

Da 55 % der Unternehmen ihre Risiken mit Excel-Tabellen erfassen, verwalten und kommunizieren, stellt sich die Frage, wie zufrieden die Risikokoordinatoren mit den implementierten Softwarelösungen sind (siehe Abb. 23): 35 % beurteilten ihre aktuelle Anwendung als gut oder sehr gut, 27 % als befriedigend.

30 % beurteilten die Lösung als ausreichend. Die Tendenz, Excel zu nutzen, liegt unseres Erachtens in der Tatsache begründet, dass es sehr kostengünstig sowie einfach in der Anwendung ist. Der Nachteil ist jedoch, dass eine Verknüpfung mit anderen Systemen sehr schwierig ist. Da Excel keine direkte Unterstützung von Freigabe- und Workflowprozessen ermöglicht, sind im Risikomanagement häufig arbeitsaufwendige manuelle Tätigkeiten an der Tagesordnung.

35 % beurteilen ihre Softwarelösung als gut oder sehr gut.

Abb. 23 Eignung der eingesetzten Risikomanagement-Software aus Sicht der Risikokoordinatoren der Unternehmen



PwC-Sichtweise

Der Arbeitsalltag zahlreicher Risikomanager – teilweise auch in sehr großen Organisationen – besteht aus dem manuellen Überprüfen und Konsolidieren von Informationen, die über Excel-Dateien per E-Mail gemeldet werden. Wertvolle Zeit, die für die inhaltliche Analyse verloren geht. Auch bei der Erstellung der Risikoberichterstattung ist häufig Handarbeit gefragt. Gleichzeitig bietet der Softwaremarkt eine Vielzahl ausgereifter Lösungen für die Unterstützung der Risikomanagementprozesse an.

Da sich weltweit noch kein Industriestandard für Risikomanagementanwendungen etabliert hat und die von den Unternehmen verfolgten Konzepte sehr unterschiedlich sind, bietet sich bei der Softwareauswahl und -implementierung der Einbezug von Experten an.

5 Risikokommunikation

Ein regelmäßiger Risikobericht ist Standard.

Der Prozess der Risikokommunikation umfasst die Berichterstattung der Risiken durch die Risikoverantwortlichen (Risk Owner) an den Risikokoordinator und an die 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. Parallel dazu dokumentierten sie die Risiken jedoch teilweise auch in Sitzungsprotokollen und in anderen Berichten an die Unternehmensführung.

5.1 Organisation der Risikoberichterstattung

8% haben keinen Ad-hoc-Meldeprozess definiert.

Neben der Standardberichterstattung ist ein sogenannter Ad-hoc-Berichtsprozess einzurichten, der sicherstellt, dass die üblichen Berichtsstrukturen im Fall eilbedürftiger Risikomeldungen überwunden und die Intervalle der Berichterstattung verkürzt werden. 8% der Unternehmen hatten in ihren Vorgaben keinen Ad-hoc-Meldeprozess definiert.

5.2 Intervall der Risikoberichterstattung

Die Risikoberichterstattung an die Unternehmensleitung bzw. Aufsichtsrat erfolgt zu 37% bzw. 32% 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 (siehe Abb. 24 und 25).

Abb. 24 Frequenz der Risikoberichterstattung an die Unternehmensleitung

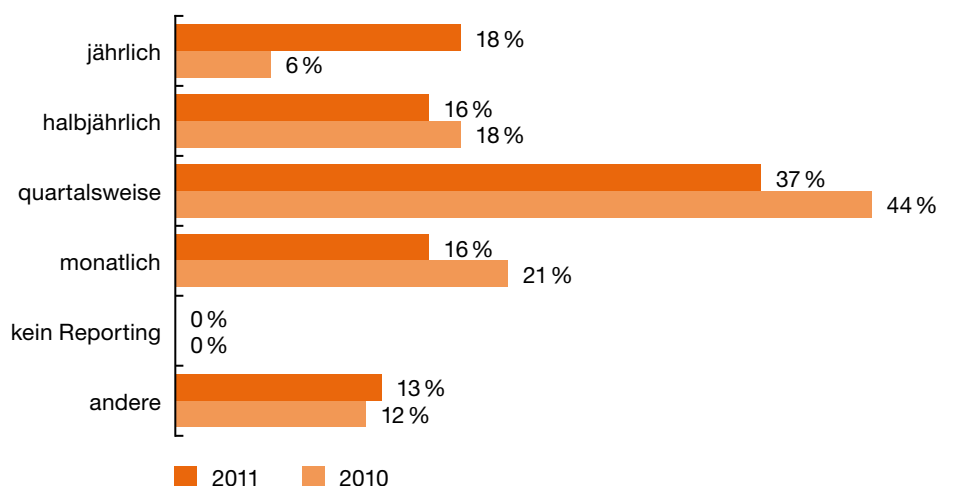
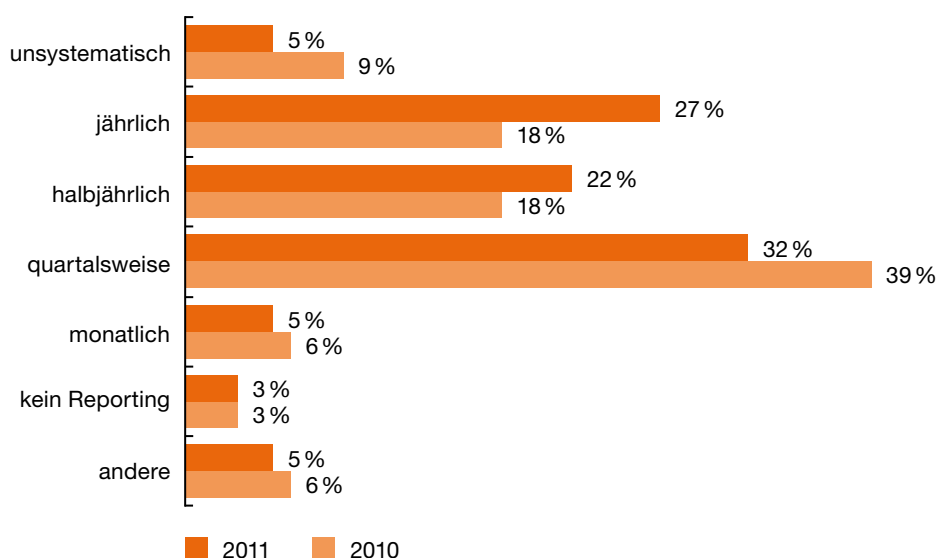


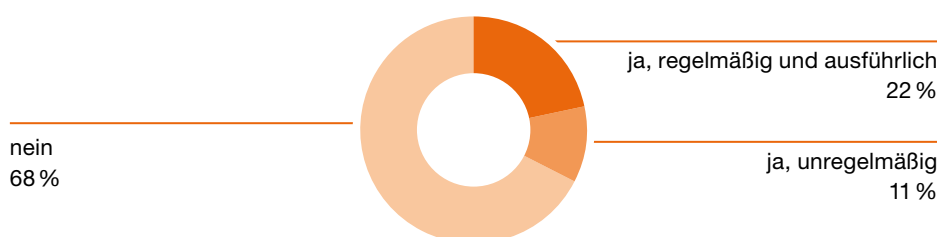
Abb. 25 Frequenz der Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat

Während die Unternehmensleitung durchgängig regelmäßig Berichte erhält, wird der Aufsichtsrat in 5 % der Unternehmen nur unsystematisch informiert und in 3 % der Unternehmen erhält er gar keine Informationen. Durch die konkretisierte Verantwortung des Aufsichtsorgans durch das BilMoG hat sich das Informationsbedürfnis des Aufsichtsrats erhöht. Entsprechend sollten die Berichtsinhalte und -intervalle der neuen Situation angepasst werden. Die Unternehmensleitung sollte den Aufsichtsrat regelmäßig über die angemessene Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie über die Kontrolle der Funktionsfähigkeit des RMS informieren, da dieser verpflichtet ist, 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. Doch risikobehaftete Geschäfte bergen immer auch Chancen. Daher empfiehlt es sich, auch diese standardisiert zu erheben und zu berichten. Diese Möglichkeit nutzt jedoch nur jedes dritte Unternehmen. 22 % der betrachteten Unternehmen berichten der Unternehmensleitung regelmäßig und ausführlich über Chancen (siehe Abb. 26).

33 % berichten neben Risiken auch Chancen, davon 22 % regelmäßig und ausführlich.

Abb. 26 Anteil der Unternehmen, die im Reporting an die Unternehmensleitung explizit auch Chancen berichten

PwC-Sichtweise

Der Aufbau einer geeigneten Berichterstattung an 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 Risiko-berichterstattung um ein Chancenreporting oder bei der Bereitstellung von adäquaten und gesetzeskonformen Informationen für den Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der Anforderungen des BilMoG Unterstützung leisten. Gerade die Anforderungen des § 107 Abs. 3 S. 2 AktG zu erfüllen, stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen. Die Verbindung der Chancenberichterstattung mit einer geeigneten Risikoaggregation ermöglicht dem Controlling verlässlichere Aussagen in Bezug auf die Zielerreichung (Forecasting) und eröffnet 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 Risikoinformations-schnittstelle zur operativen Planung.

Abbildung 27 zeigt, wo in 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. Nach wie vor ist eine starke Verknüpfung mit der operativen Planung zu erkennen. Das ist der Tatsache geschuldet, dass das RMS oftmals im Controlling angesiedelt ist.

Abb. 27 Instrumente mit Informationsschnittstellen zum RMS



6.2 Verknüpfung des Risikomanagements mit der Unternehmensplanung

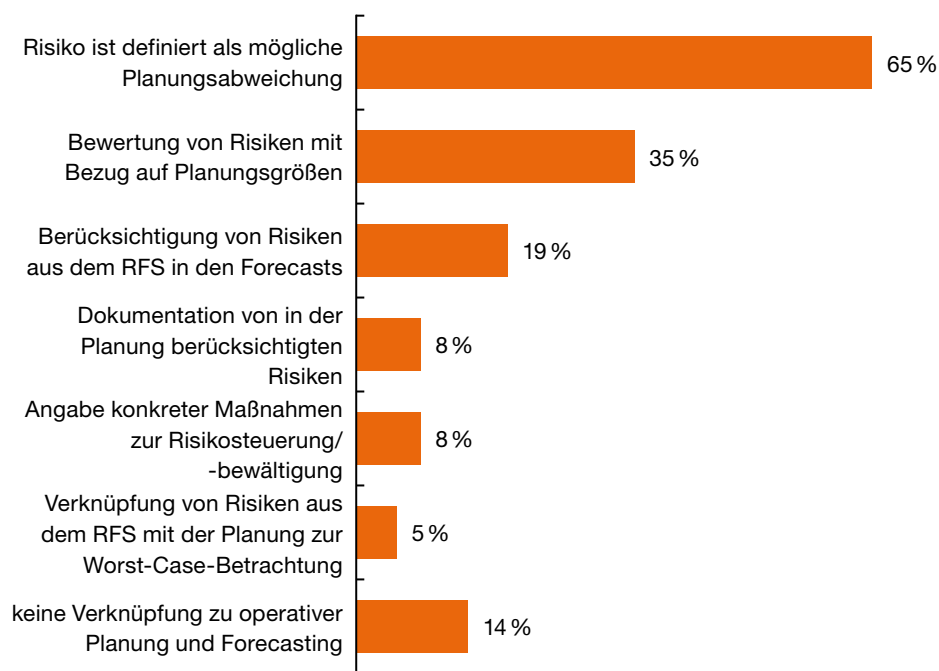
Ein Unternehmen, das beispielsweise neue, unsichere Märkte erschließen möchte und damit neben höheren Ertragschancen auch ein höheres Risiko eingeht, muss zwangsläufig aufgeschlossener gegenüber Risiken sein als ein inländisches Unternehmen, das seine Produkte erfolgreich im Heimatmarkt vertreibt. Mit 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 45 % keine Verknüpfung mit der strategischen Planung.

65 % der Unternehmen definieren Risiken als mögliche negative Planabweichung (siehe Abb. 28). Eine konsistente Bewertung der Risiken bezogen auf die Planungsgrößen führen jedoch nur 35 % durch. Etwa jedes zwölfte Unternehmen berücksichtigt Risiken aus dem RMS in Hochrechnungen bzw. dokumentiert die in der Planung berücksichtigten Risiken. 14 % besitzen keine Verknüpfung des RMS mit der operativen Planung. Eine Darstellung der Risiken aus dem RMS als Worst-Case-Szenario (Stresstest) wird von lediglich zwei Unternehmen durchgeführt.

Die Schnittstelle zur strategischen Planung weist in vielen Unternehmen Verbesserungsbedarf auf.

86 % haben eine Verknüpfung von RMS und operativer Planung.

Keine Stresstests

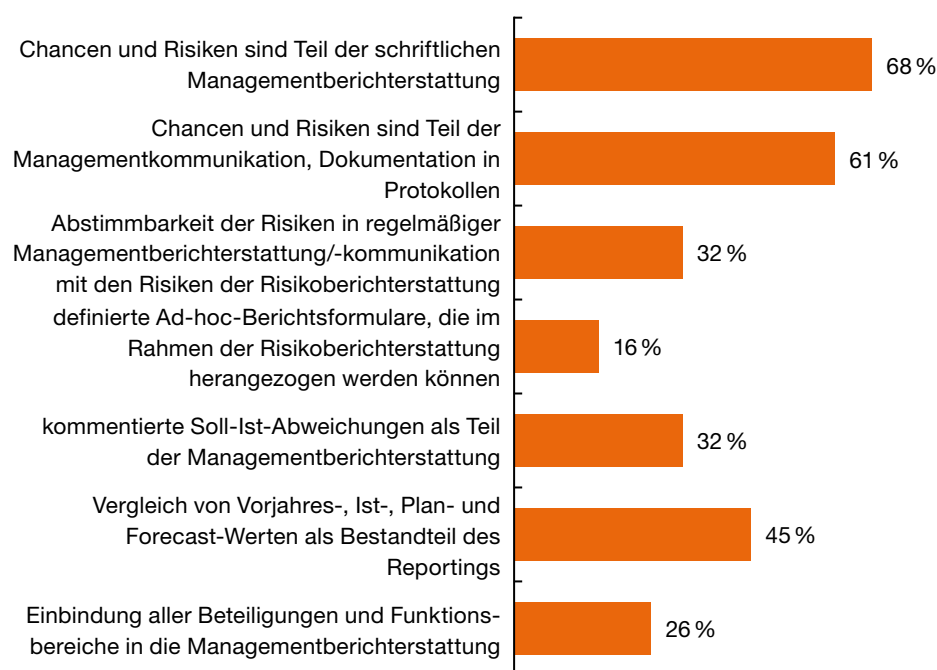
Abb. 28 Schnittstelle zwischen RMS, operativer Planung und Forecasting

Mehrfachnennungen waren möglich

6.3 Verknüpfung des Risikomanagements mit dem Managementreporting

Wie im Abschnitt zur Organisation der Risikoberichterstattung bereits beschrieben, werden Risiken in einem separaten Bericht oder im Rahmen des Managementreportings an die Unternehmensführung berichtet. Abbildung 29 verdeutlicht die Formen, in denen die integrierte Berichterstattung umgesetzt wird.

So werden Risiken und Chancen in 61 % der Unternehmen in Sitzungen direkt an die Unternehmensführung kommuniziert. In etwa jedem zweiten Unternehmen sind Risiken und eventuelle Chancen Teil der schriftlichen Managementberichterstattung, Planabweichungen werden kommentiert. Nur 26 % beziehen alle Beteiligungen und Funktionsbereiche in die Managementberichterstattung ein. Lediglich jedes sechste Unternehmen hat definierte Ad-hoc-Berichtsformulare, die im Rahmen der Risikoberichterstattung verwendet werden können.

Abb. 29 Schnittstelle zwischen RMS und Managementberichterstattung

Mehrfachnennungen waren möglich

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 vom individuellen Unternehmensumfeld und seiner Strategie ab.

Durch die Berücksichtigung von Chancen und Risiken in der Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und der Liquiditätsplanung gewinnen Unternehmen mehr Planungssicherheit. Sie erlangen Kenntnis über mögliche Planabweichungen, die Qualität der Planung sowie die Auswirkungen auf Kreditklauseln (sog. Covenants) und Ratings. Darüber hinaus kann der Überwachungsaufwand durch Prozessautomatisierung stark reduziert werden. Risiken und Planung sollten systematisch verzahnt und die Schnittstellen beispielsweise zu Planung, Rückstellungen und Impairment-Tests 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 Einhaltung der Vorgaben kontrolliert. Kontrollinstanzen können Teil des Prozesses sein (prozessabhängig) oder keine Aufgaben im Rahmen des Prozesses besitzen (prozessunabhängig).

7.1 Prozessabhängige Überwachung

Typische Überwachungsaufgaben sind Plausibilisierung und Kontrolle der Vollständigkeit.

Abbildung 30 zeigt die Aufgaben, die der prozessabhängigen Überwachung des RMS zugeordnet werden. Zu den Hauptaufgaben, die häufig dem Risikokoordinator übertragen werden, zählen in 86% der Unternehmen die Plausibilisierung sowie die Kontrolle der Vollständigkeit der Risikomeldungen. In 49% der Unternehmen gehört die Abstimmung mit anderen Stabsstellen dazu, um auch Risiken an Schnittstellen zu identifizieren oder gegebenenfalls eine Gesamteinschätzung von zentraler Seite einzuholen.

51% haben zusätzlich ein Risikokomitee.

Eine weitere prozessabhängige Kontrollinstanz ist die Unternehmensführung. 38% 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 siebte Unternehmen unterstützt die Termineinhaltung systemtechnisch. Einen Vergleich der intern ermittelten Daten mit externen Quellen führen nur 8% der Unternehmen durch.

8% haben keine Funktionen im Rahmen der prozessabhängigen Überwachung festgelegt.

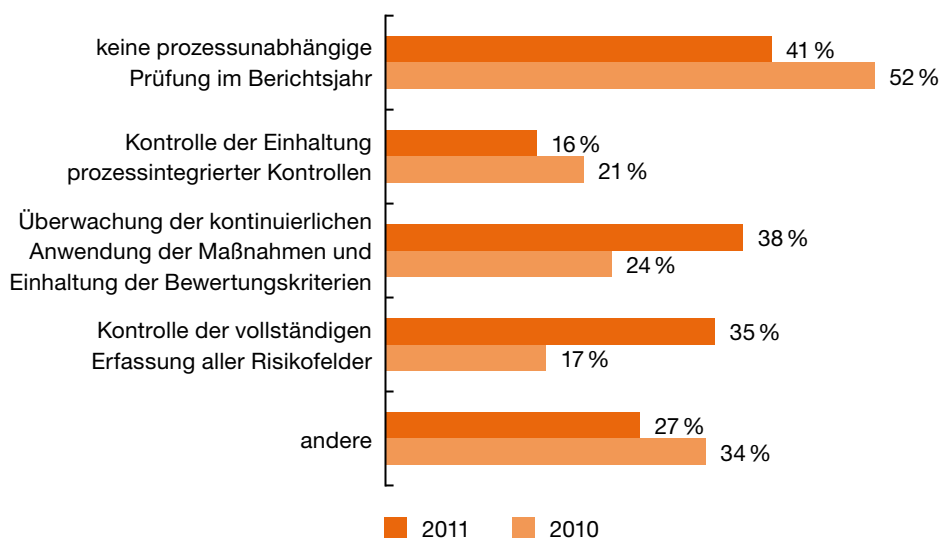
Abb. 30 Umsetzung der prozessabhängigen Überwachung

Mehrfachnennungen waren möglich

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 Risikomanagementprozess beteiligt sind. 71 % der Unternehmen haben diese Aufgabe der Internen Revision übertragen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, regelmäßig Prüfungen durch eine externe Revision durchführen zu lassen.

Bei 71 % übernimmt die Interne Revision die prozessunabhängige Überwachung.

Abb. 31 Im Geschäftsjahr der Internen Revision übertragene Prüfungsbereiche

Mehrfachnennungen waren möglich

41 % führten keine prozessunabhängige Überwachung durch.

Die Aufgabe der prozessunabhängigen Überwachung wurde im letzten Geschäftsjahr in 41 % der Unternehmen nicht wahrgenommen (siehe Abb. 31). 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, wurden lediglich in 35 % bzw. 38 % der Unternehmen im Rahmen der prozessunabhängigen Überwachung untersucht.

PwC-Sichtweise

Eine prozessabhängige sowie eine prozessunabhängige 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 Revisionsteam unterstützen.

Das Team unterstützt bei der Gestaltung und Verbesserung der Prozesse, bei der Beurteilung der Effektivität des RMS für das Aufsichtsorgan sowie bei der Durchführung von Trainings, die speziell auf den Fähigkeiten der jeweiligen Internen Revision aufbauen.

D Fazit

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

In den deutschen Industrieunternehmen wurde das systematische Risikomanagement erst seit 1998 mit dem KonTraG (und den damit verbundenen Veröffentlichungs- und Prüfungspflichten) ein stärker beachtetes Thema. In vielen Unternehmen überwog jahrelang die Erfüllung der gesetzlichen Pflicht zur Einführung eines Risikomanagements.

Dies hat in Deutschland in vielen Unternehmen zur faktischen Teilung in ein formalisiertes Risikofrüherkennungssystem und eine tatsächliche Risiko- und Unternehmenssteuerung geführt. Dieses Erbe merkt man den aktuellen Risikomanagementkonzepten der in dieser Studie betrachteten Unternehmen immer noch an.

Der vom Gesetzgeber im Rahmen des BilMoG ergänzte rechtliche Rahmen – insbesondere die Verdeutlichung der Überwachungsaufgaben der Aufsichtsräte – hat in den Unternehmen bisher nur vereinzelt zur Überarbeitung des Risikomanagements geführt. Im Vergleich zur letzten Studie konnten deshalb nur leichte Qualitätsverbesserungen beobachtet werden.

Die Handlungsfelder für eine Optimierung des Risikomanagements sind im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert. Während die Aufbau- und Ablauforganisation fast immer den gesetzlichen Anforderungen entspricht, weist die Integration in die Unternehmenssteuerung konzeptionelle Lücken auf.

Dennoch lassen sich auch positive Trends verzeichnen. Das Festlegen einer explizit formulierten Risikostrategie erfolgt inzwischen in fast jedem dritten Unternehmen. In der operativen Umsetzung strategischer Themen stehen viele Unternehmen jedoch noch am Anfang (z. B. Verknüpfung mit der strategischen Planung, Bewertung strategischer Risiken). Das Thema Compliance wird auch in Zusammenhang mit dem Risikomanagement stärker wahrgenommen. In der Praxis zeigen sich erste integrierte Ansätze für die Aufbauorganisation und die Prozessgestaltung.

Verbesserungspotenzial konnte unverändert bei der Risikobewertung identifiziert werden. Zahlreiche Unternehmen bewerten die Risiken lediglich mit einem Betrachtungszeitraum von einem Jahr – ein längerer Zeitraum wird häufig nicht oder nur unvollständig berücksichtigt. Dadurch lassen sich nur kurzfristige Entwicklungen abbilden. Während dies zum Zeitpunkt der ersten Studie sicherlich dem „Steuern auf Sicht“ während der Finanzmarktkrise geschuldet war, ist dies angesichts erneuter Anzeichen für eine wirtschaftliche Abschwächung eher unverständlich.

Ansätze zu einer Zusammenführung der Chancen- und Risikobetrachtung im Rahmen ganzheitlicher Steuerungsprozesse sind in der Praxis noch selten anzutreffen. Hier bieten sich für die Unternehmen angesichts volatiler Märkte und größerer Unsicherheiten bezüglich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gute Möglichkeiten zur Verbesserung der Unternehmenssteuerung. Hierfür bietet sich eine systematische Verknüpfung von Risikomanagement und Unternehmensplanung an (z. B. Korridorbudgetierung®), um ein möglichst vollständiges Abbild erwarteter Entwicklungen für die Entscheidungsträger zu generieren.

Innerhalb einer stärkeren Ausrichtung auf die Chancenrealisierung und Risiko-steuerung im Unternehmen kann unseres Erachtens auch der aktuell unterentwickelte Einsatz von Frühwarnindikatoren wieder stärker an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich zu den allgegenwärtigen Performancekennzahlen stellen diese aus unserer Sicht eine sinnvolle Ergänzung zu einer effizienten und effektiven Unternehmenssteuerung dar.

Der durch das BilMoG geforderte Wirksamkeitsnachweis des Internen Kontrollsystems (IKS) und des RMS erfordert schlanke Lösungen bei der Verknüpfung von Unternehmensrisiken mit den jeweils zur Steuerung implementierten Maßnahmen. Dies stellt für die Mehrheit der betrachteten Unternehmen weiterhin eine große Herausforderung dar. Auch hier können integrierte Ansätze z. B. iGRC® (Integrated Governance, Risk & Compliance) helfen, den Aufwand bei der Umsetzung zu minimieren.

In Bezug auf eine Prozesseffizienz werden weiterhin von vielen Unternehmen Potenziale verschenkt, da sie immer noch einen hohen Grad an manuellen Tätigkeiten im Risikomanagement aufweisen. Die große Bandbreite bestehender Softwarelösungen für das Risikomanagement ist dabei den Entscheidern häufig nicht bekannt, sodass diese noch relativ selten zum Einsatz kommen.

Systematisches Risikomanagement ist in Industrieunternehmen immer noch eine vergleichsweise junge Disziplin. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass viele Unternehmen ein großes Augenmerk auf die formalen Aspekte legen, die sich aus den gesetzlichen Anforderungen ableiten lassen. 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.

Ihre Ansprechpartner

Uwe Herre

Partner
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37
60327 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-1456
uwe.herre@de.pwc.com

Thomas Sandmann

Fuhrberger Straße 5
30625 Hannover
Tel.: +49 511 5357-5815
thomas.sandmann@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

