

# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Carsten Schlachta

Universität Münster, 13. Dezember 2011

# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Gliederung:

- Vorstellung
- Aufbau eines strategischen Risikomanagements (RM)
- Risikomanagement im Internen Kontrollsystem (IKS)
- Spannungsfeld des Risikomanagement-Systems

# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Vorstellung

# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## Aufbau eines strategischen Risikomanagementsystems

- Definition von Risiko
- Risiken entstehen entlang der Wertschöpfungskette
- Risikomanagement-Prozess
- Klassifizierung von Risikogruppen
- Risikomanagementsystem

# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

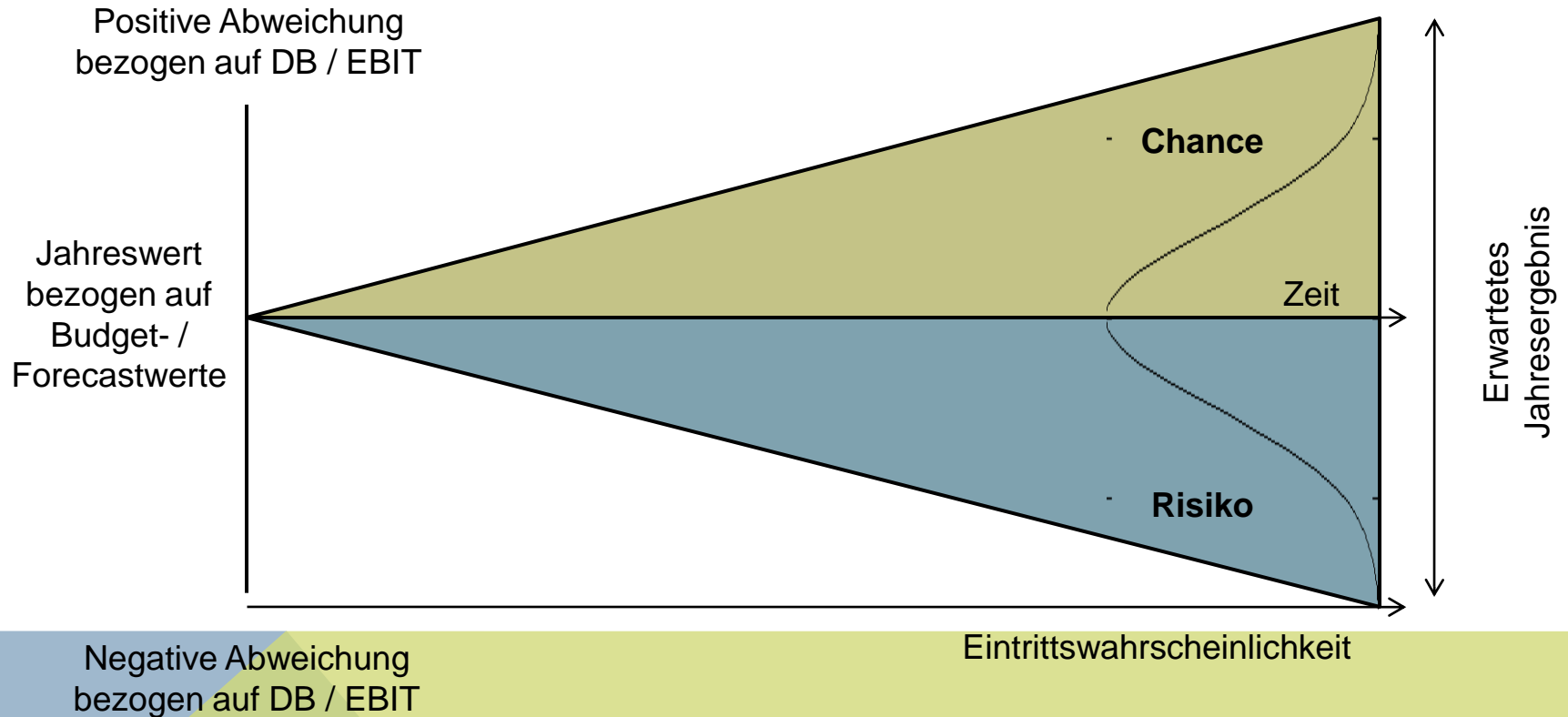
## Definition von Risiko:

Beim Eintreten eines Ereignisses, welches zur negativen Abweichung eines Planwertes (Budget, Prognose etc.) führt, spricht man von einem Risiko (positive Abweichung = Chance).

Aufgrund der zunehmend komplexeren Wirtschaftsverflechtungen ist Risiko heute aber auch ein Maß für die generelle Unsicherheit des Eintritts von getätigten Prognosen und Planungen und zeigt z.B. wie realistisch eine Umsatzplanung erstellt wurde. Das Risikomanagement bekommt damit immer mehr eine strategische Bedeutung in einem Unternehmen.

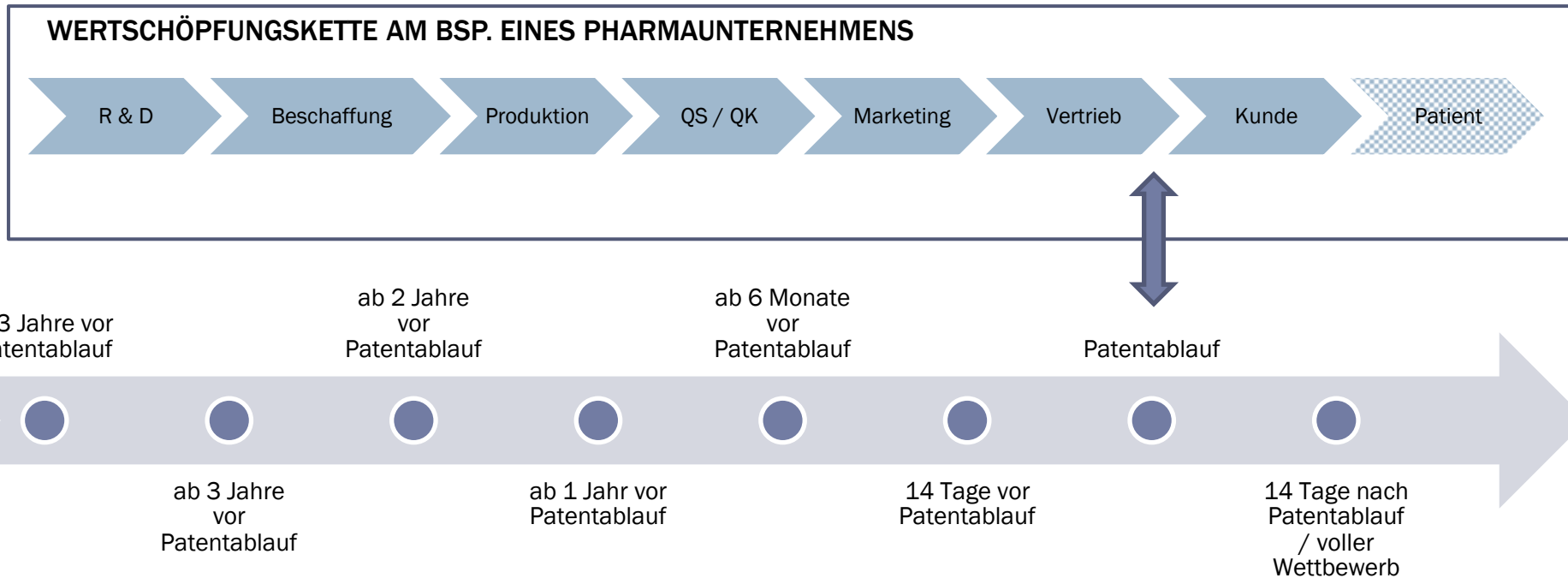
# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

## Definition von Risiko:



# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

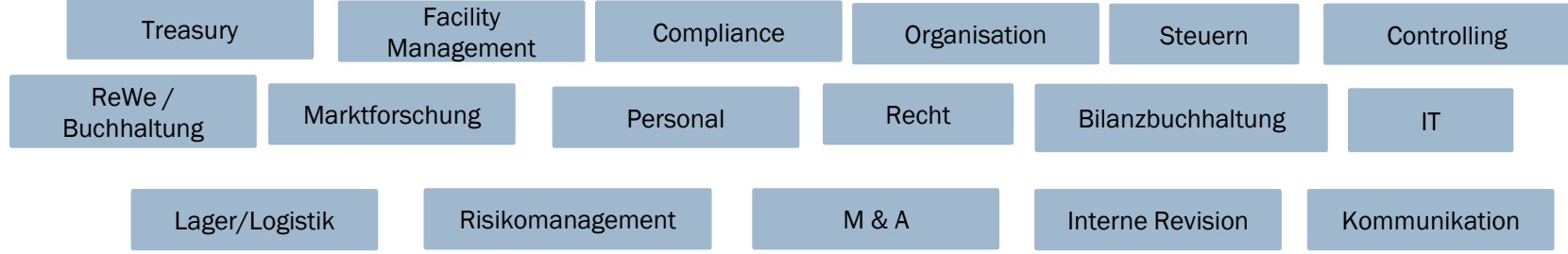
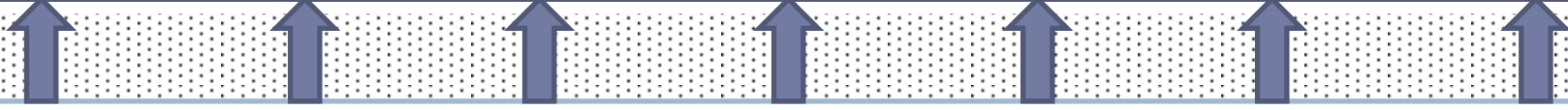
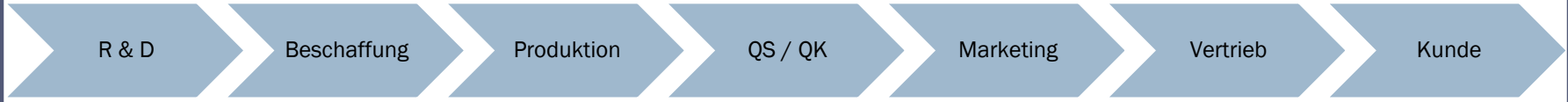
## DARSTELLUNG WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM ZEITABLAUF



# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

## WERTSCHÖPFUNGSKETTE UND SUPPORTFUNKTIONEN

### WERTSCHÖPFUNGSKETTE



### SUPPORTFUNKTIONEN

UNTERNEHMEN



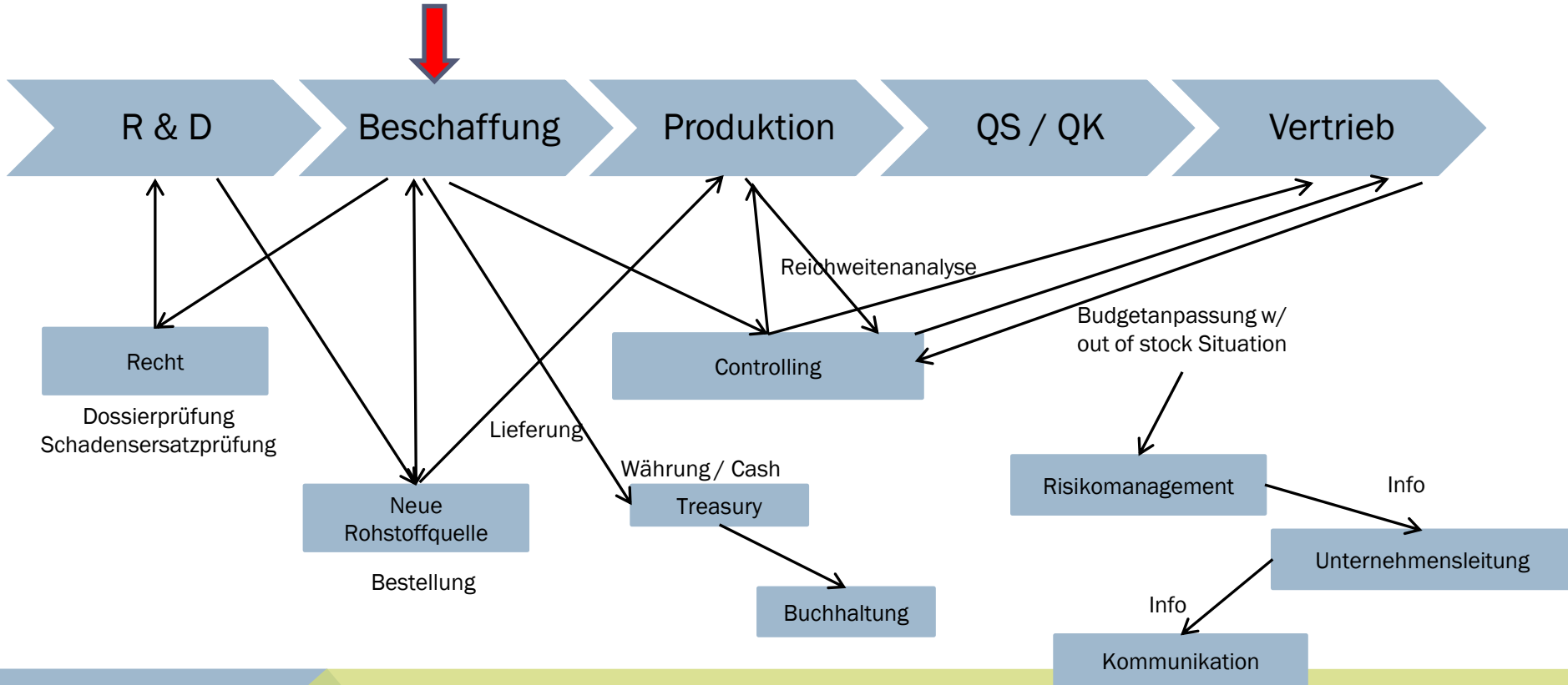
# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Risiken liegen oft im Detail und zwischen den Schnittstellen oder kommen völlig unerwartet von Extern auf ein Unternehmen zu.

Hierzu zwei Beispiele:

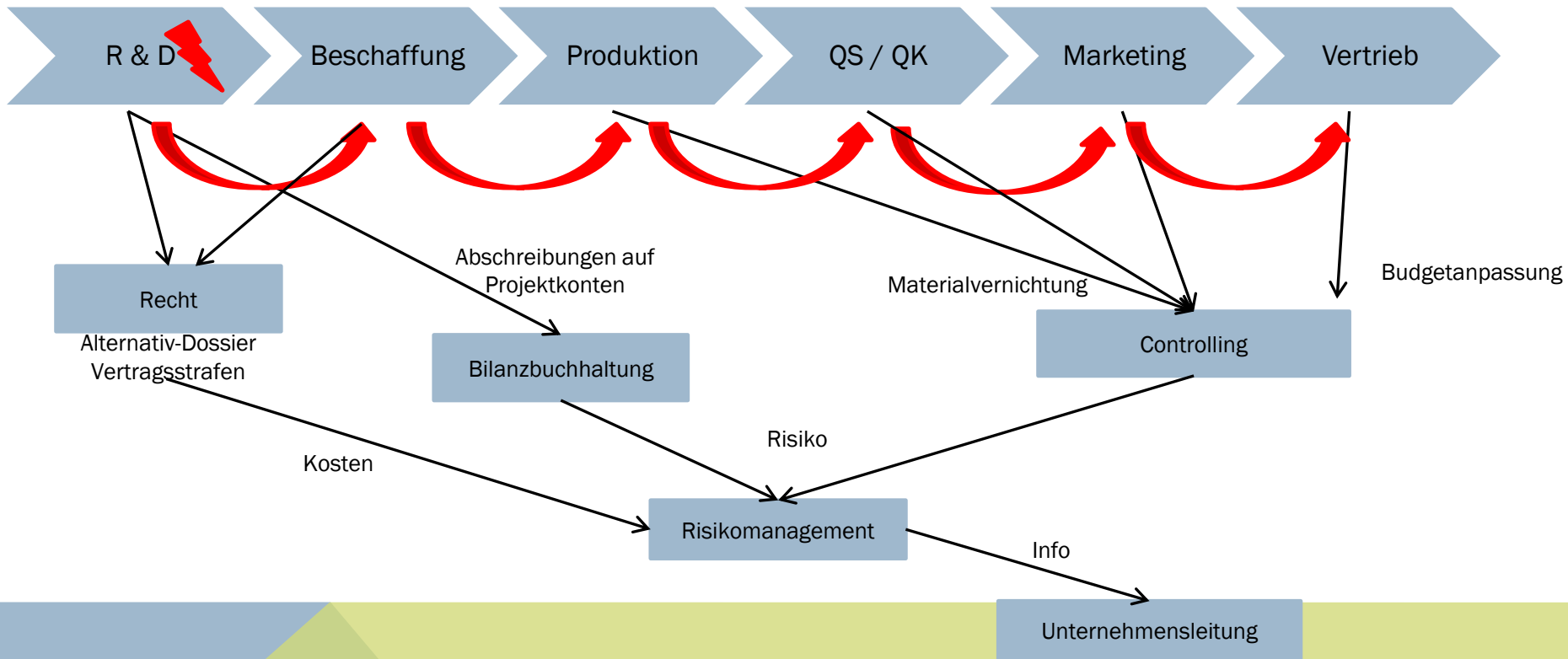
# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

## BEISPIEL 1 (EXTERN) : FUKUSHIMA, ROHSTOFFMARKT JAPAN FÄLLT AUS



# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

## BEISPIEL 2 (INTERN) : ZULASSUNG WIRD NICHT ERTEILT (EIGENTWICKLUNG)



# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

## Risikomanagement-Prozess

### Strategisches Risikomanagement

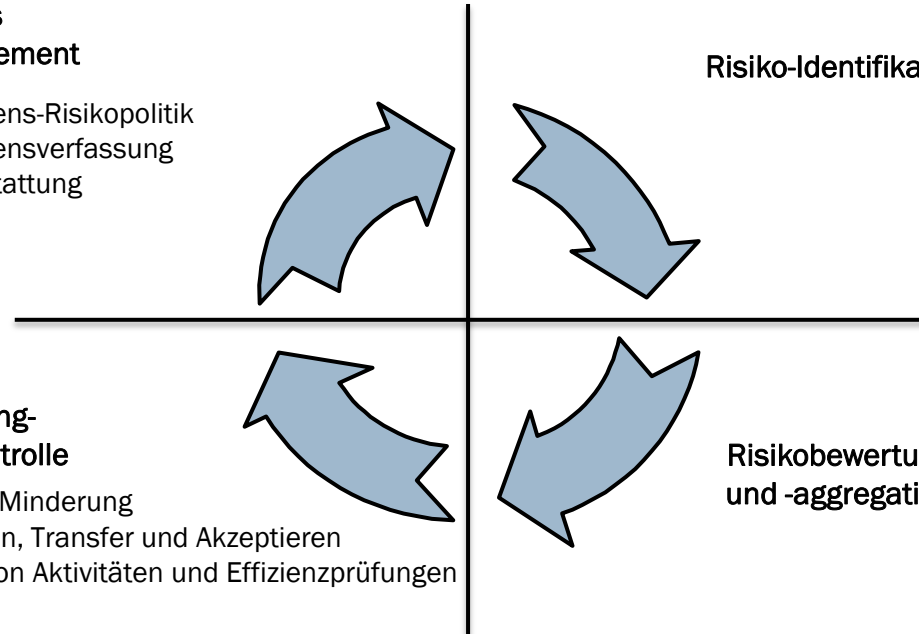
- Unternehmens-Risikopolitik
- Unternehmensverfassung
- Berichtserstattung

### Risiko-Identifikation

### Risikosteuerung- und Risikokontrolle

- Vermeidung, Minderung
- Kompensation, Transfer und Akzeptieren
- Umsetzung von Aktivitäten und Effizienzprüfungen

### Risikobewertung und -aggregation



# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

## QUALIFIZIERTE KLASSIFIZIERUNG VON RISIKOGRUPPEN

Die Informationsbeschaffung ist die Grundlage eines Risikomanagement-Prozesses und erfordert für jedes Einzelrisiko eine systematische und prozessorientierte Vorgehensweise.

### Operational Risk

- Einkauf
- Lager
- Logistik
- Marketing
- Planung
- Budgetierung
- Produktion
- R&D
- Vertrieb

### Market Risk

- Innovationen
- Konjunktur
- Kunden
- Lieferanten
- Markttrends
- Marktposition
- Wettbewerb

### Financial Risk

- Bilanzstruktur
- Akquisition
- Finanzderivate
- immat.Vermögen
- Liquidität
- Steuern
- Versicherungen
- Wertpapiere
- Zinsen-u.  
Währungen

### Support Risk

- Facility Mgt.
- Interne  
Kommunikation
- IT
- Personal

### Enviromental & Legal Risk

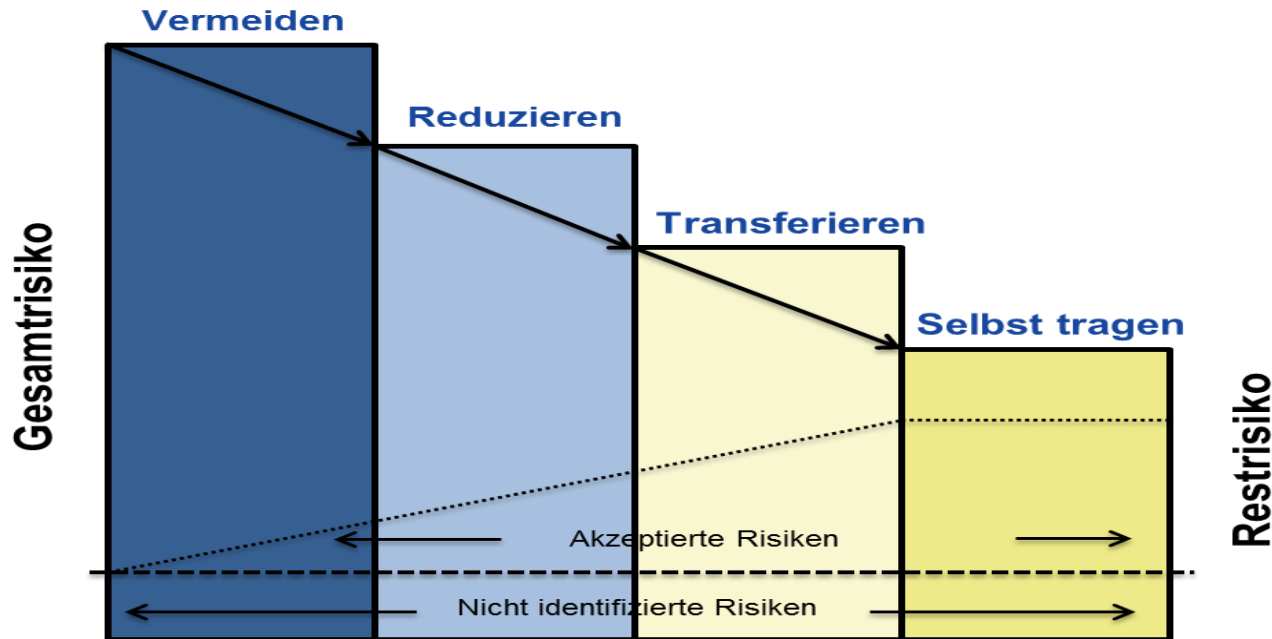
- Gesellschaft
- Gesundheitspolitik
- Haftpflicht
- Lizenzen und  
Zulassungen
- Naturkatastrophen
- Patentverletzungen
- Politik
- Umwelt
- Verträge

### Strategical Risk

- Corporate  
Governance
- Management
- Organisation
- Unternehmens-  
kultur
- Stakeholder-  
Value

# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

## QUANTIFIZIERTE KLASSIFIZIERUNG BEI DER RISIKOSTEUERUNG UND -KONTROLLE



Die Maßnahmen und Mechanismen beziehen sich sowohl auf die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch auf die Schadenshöhe.

# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

## RISIKOSTATISTIK

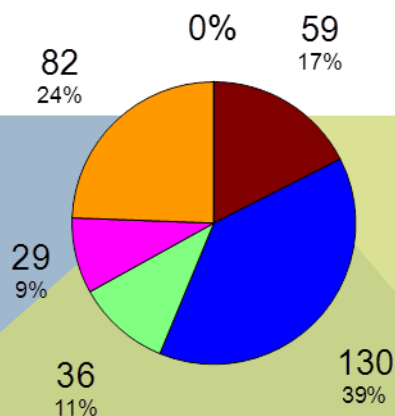
**Insgesamt 336 Einzelrisiken**

● 135 (40%)    
 ● 170 (51%)    
 ● 31 (9%)

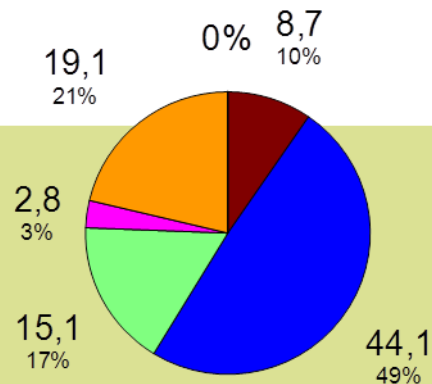
[Auswirkung]

<b>serious</b> (> 3.300 T€)	<b>25</b> 7%	<b>4</b> 1%	<b>2</b> 1%	<b>2</b> 1%
<b>significant</b> (1.500 T€ - 3.300 T€)	<b>14</b> 4%	<b>8</b> 2%	<b>4</b> 1%	<b>5</b> 1%
<b>moderate</b> (500 T€ - 1.500 T€)	<b>23</b> 7%	<b>13</b> 4%	<b>13</b> 4%	<b>14</b> 4%
<b>noticeable</b> (0 T€ - 500 T€)	<b>69</b> 21%	<b>43</b> 13%	<b>41</b> 12%	<b>56</b> 17%
	<b>low</b> (0 - 10 %)	<b>medium</b> (10 - 30 %)	<b>high</b> (30 - 60 %)	<b>very high</b> (60 - 100 %)

Anzahl Risiken



Erwartungswert (in Mio. €)



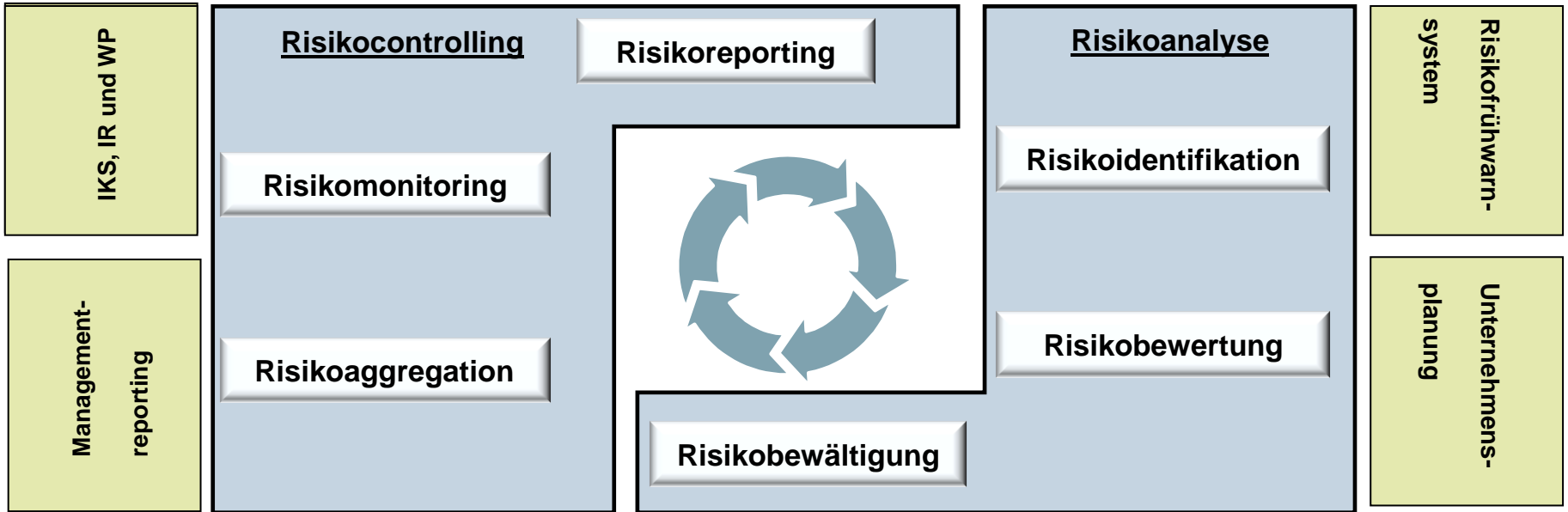
[Eintrittswahrscheinlichkeit]

- Operational Risks
- Market Risks
- Financial Risks
- Support Risks
- Environmental & Legal Risks
- Strategic Risks

# AUFBAU EINES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Unternehmens- und Risikostrategie

Risikomanagementsystem



Einsatz einer Risikomanagement Software



# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## Risikomanagement im IKS

- Definition und Bestandteile vom IKS
- Abgrenzungen zum Controlling, Compliance und Internen Revision (IR)
- Gesetzliche Anforderungen
- Einbindung des Risikomanagements in das IKS

# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## RISIKOMANAGEMENT IM IKS

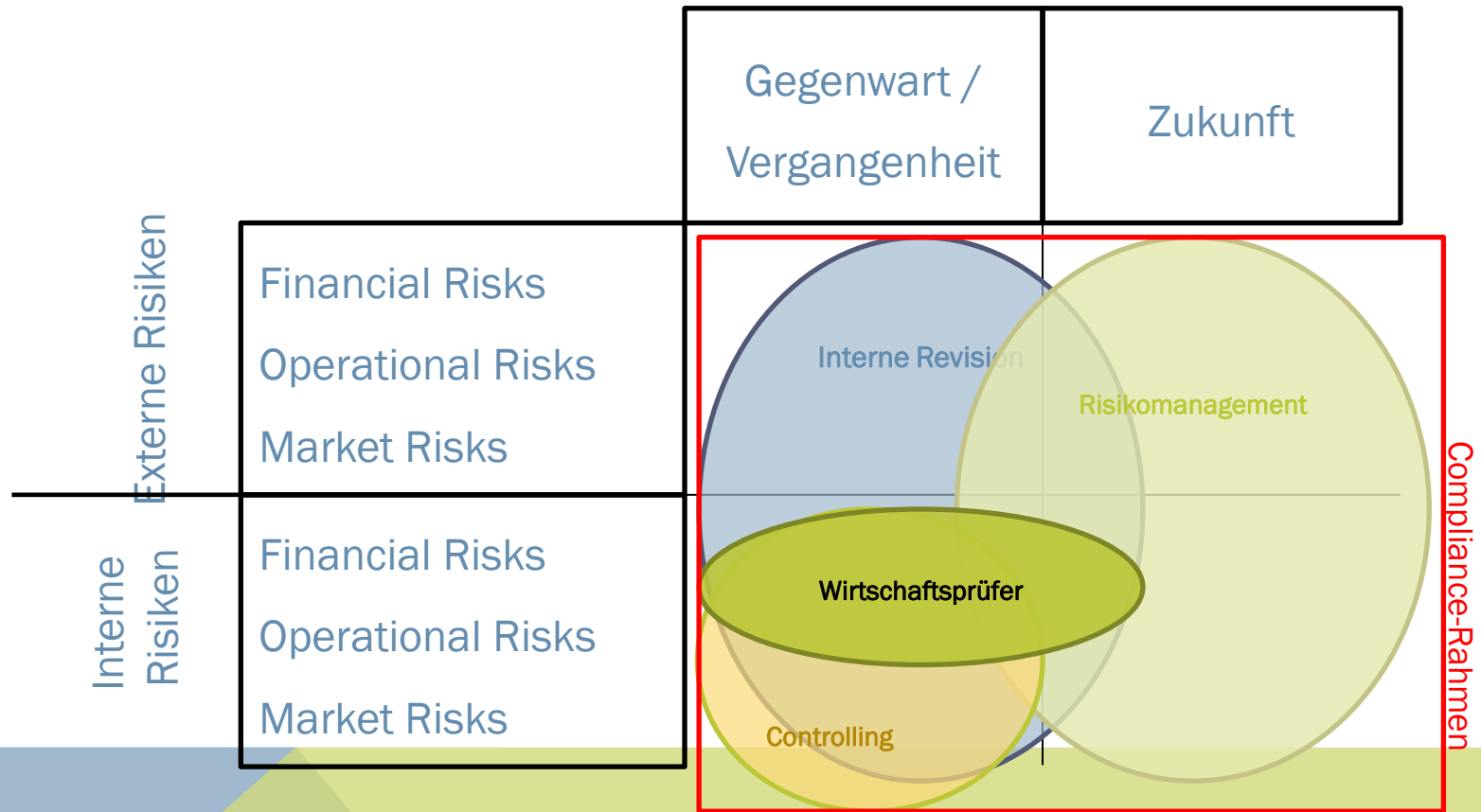
Unter einem Internen Kontrollsystem (IKS) versteht man alle systematisch auf die Unternehmensorganisation ausgerichteten Maßnahmen und Kontrollen, die zur Abwehr von Vermögensschäden und Einhaltung von Richtlinien und Gesetzen dienen, die durch eigene Mitarbeiter oder durch externe Ereignisse eintreten können.

Zu einem IKS können die Interne Revision, der Bereich Compliance, das Controlling sowie das Risikomanagementsystem gehören.

Adressaten des IKS sind neben der Unternehmensleistung, dem Management und dem Kontrollorgan (Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer) auch der Gesetzgeber, die Eigentümer/Stakeholder sowie externe verbundene Unternehmen (Banken, Versicherungen, Rating-Agenturen etc.).

# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## ABGRENZUNG ZUM CONTROLLING, COMPLIANCE UND IR



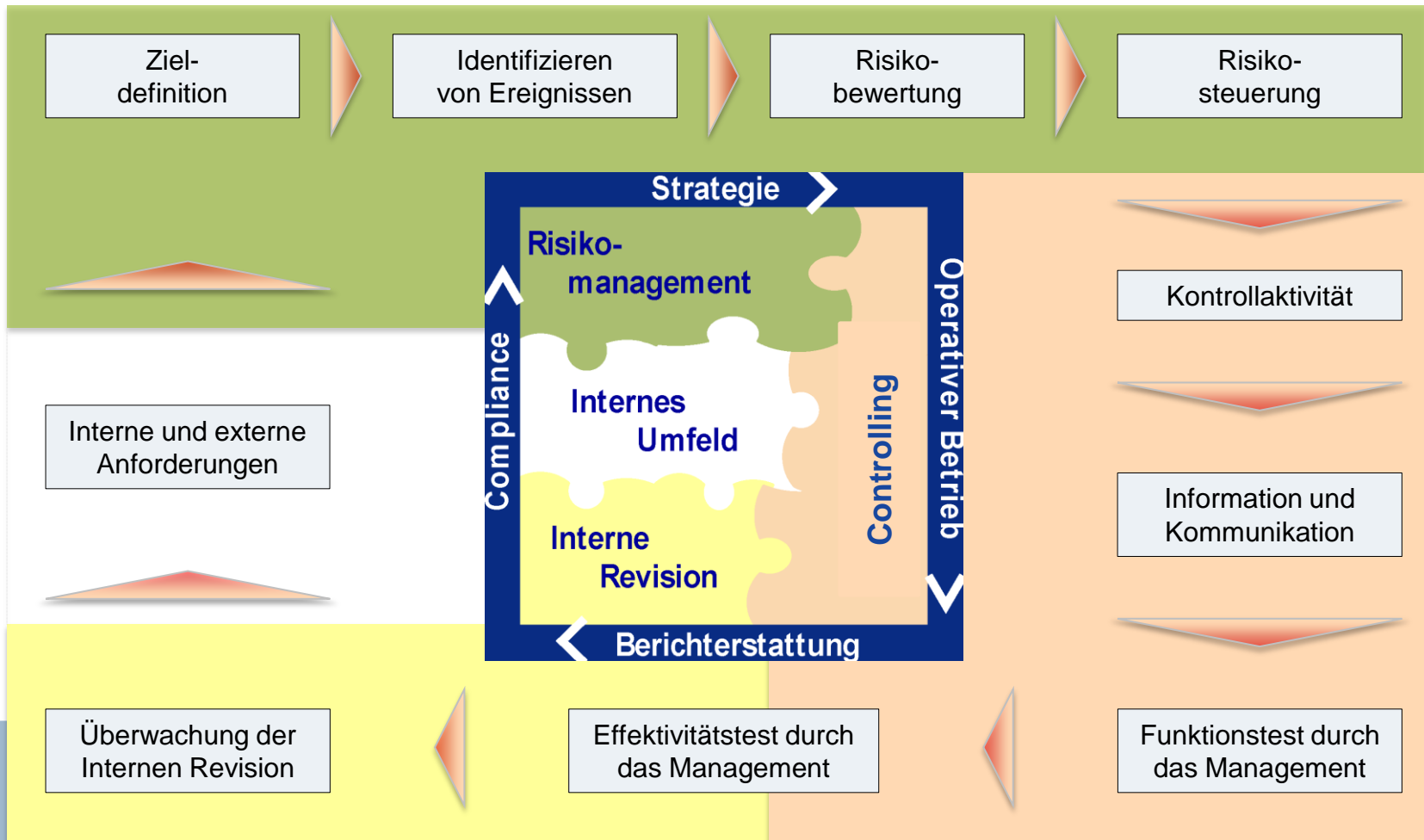
# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## GESETZLICHE ANFORDERUNGEN

- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG): präzisiert das HGB und AktG und soll Schwächen und Verhaltensfehler des deutschen Aktienrechts korrigieren und dem gestiegenen Informationsbedarf der Öffentlichkeit und Stakeholdern Rechnung tragen.
- § 91 AktG iVm. Deutscher Corporate Governance Kodex: Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen (Risiken) früh erkannt werden (Risikofrüherkennungssystem).
- § 107 ff. AktG verpflichtet den Aufsichtsrat die Unternehmensleitung zu überwachen sowie die Beurteilung der vom Vorstand eingerichteten internen Überwachungsmaßnahmen hinsichtlich Ordnungs-, Recht- und Zweckmäßigkeit sowie Wirtschaftlichkeit zu überprüfen. Es kann ein Prüfungsausschuss bestellt werden, der sich u.a. mit der Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontroll-, Risikomanagement- und Internen Revisionssystems befasst
- § 317 iVm. § 321 HGB verpflichtet den Wirtschaftsprüfer die Funktionalität des Risikofrüherkennungssystems in die dazugehörigen Maßnahmen der Internen Revision zu überprüfen und zum Bestandteil des Prüfungsberichtes zu machen.
- Und viele weitere gesetzliche und regulatorische Anforderungen: Sarbanes-Oxley Act (Sox), Basel II, IFRS, IAS, BilMoG

# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## EINBINDUNG DES RISIKOMANAGEMENTS IN DAS IKS



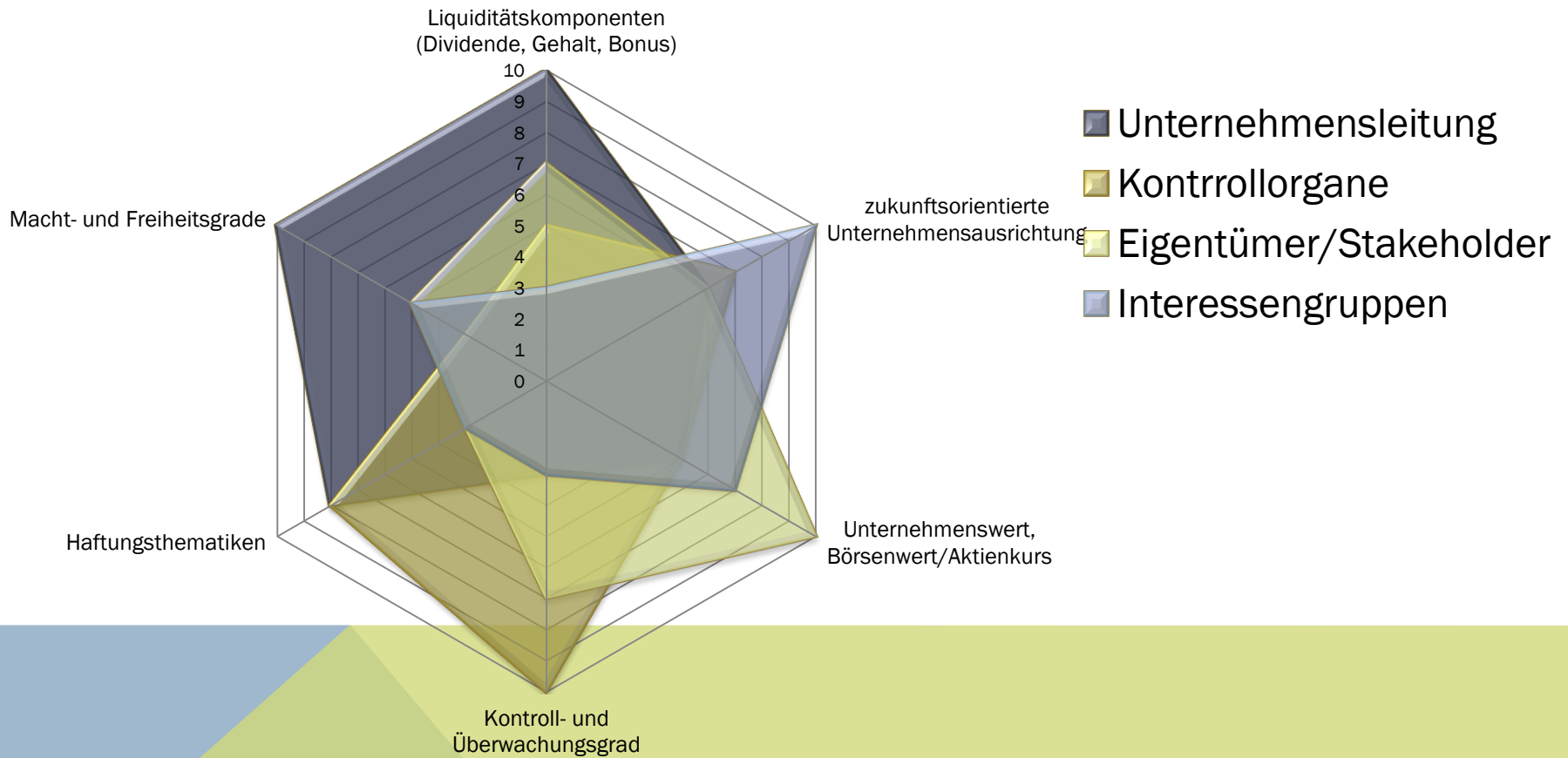
# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## SPANNUNGSFELD IM RISIKOMANAGEMENTSYSTEM



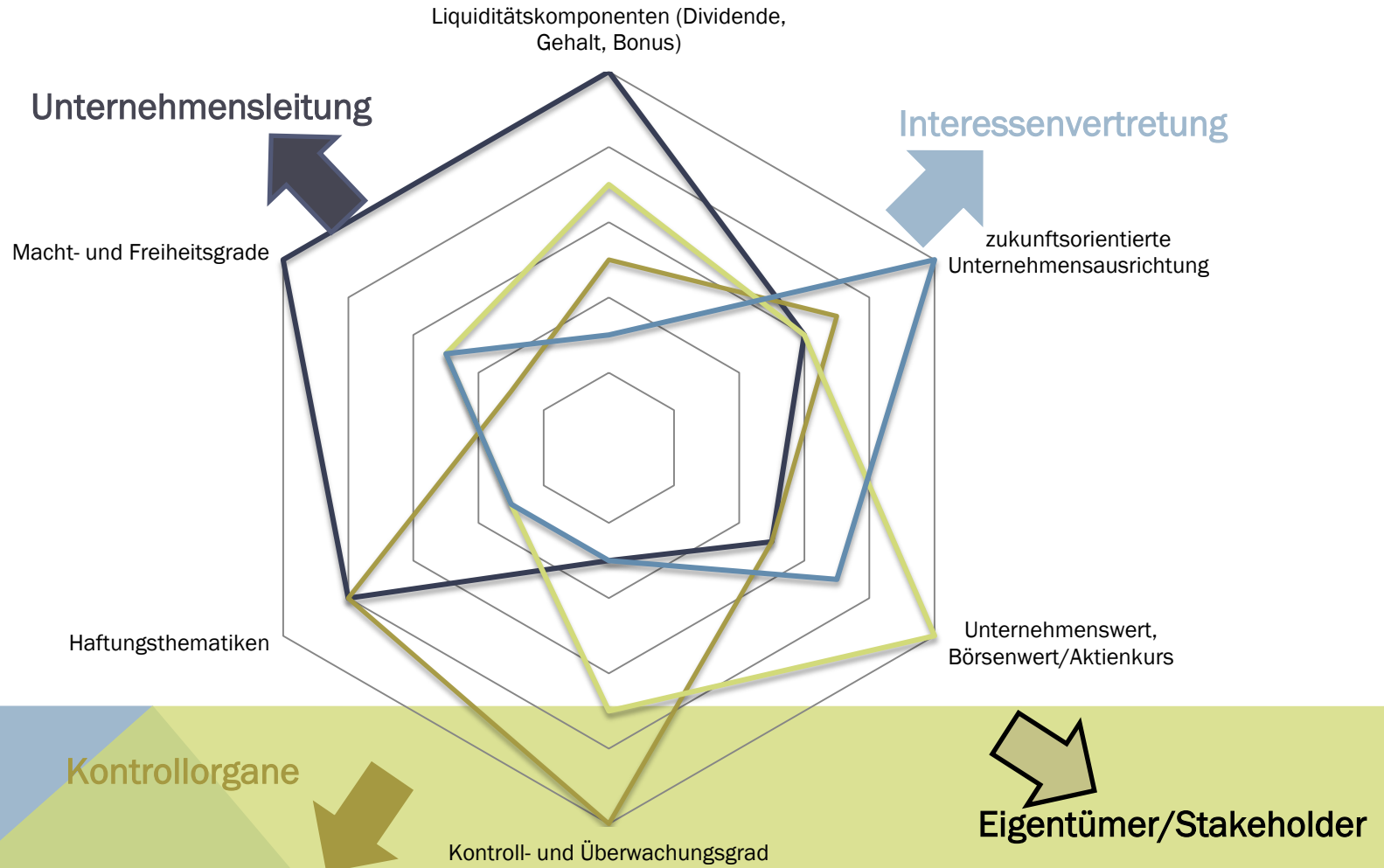
# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## MOTIVATIONEN/ANREIZE



# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

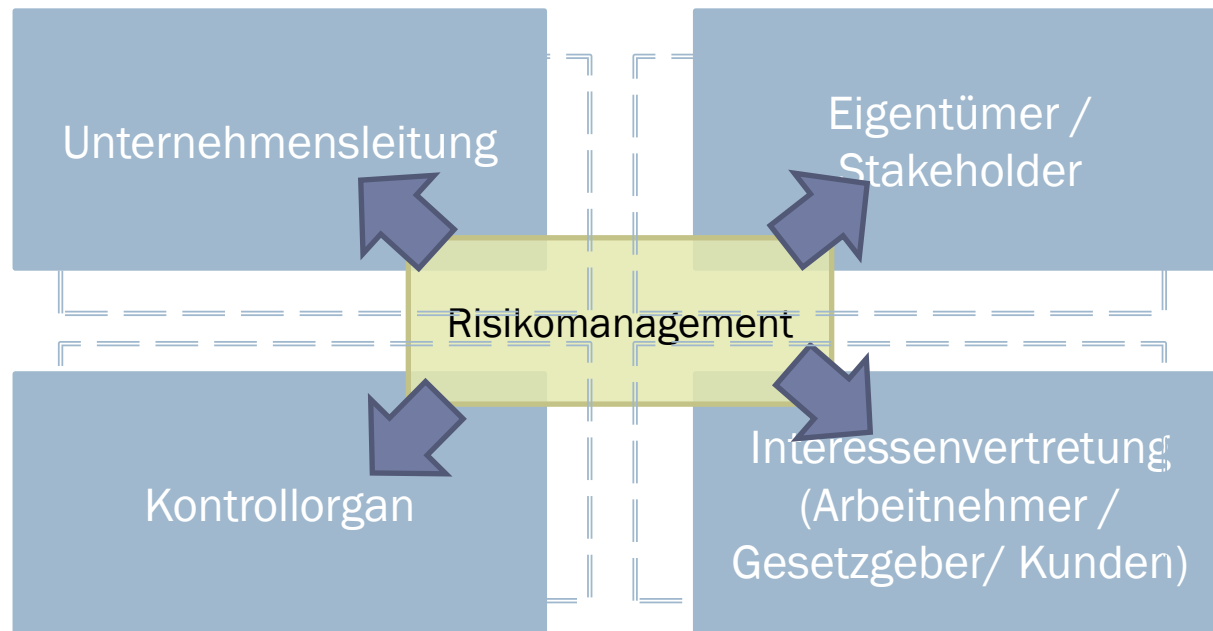
Je nach Fragestellung entstehen Einzel- oder Gruppeninteressen bzw. Konflikte oder Allianzen/Koalitionen





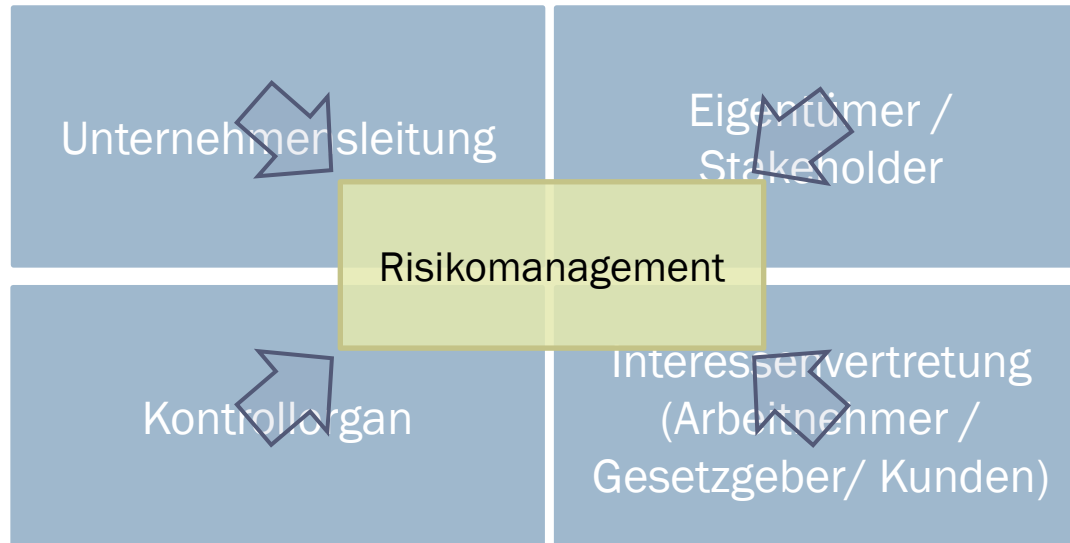
# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

## UNTERSCHIEDLICHE MOTIVATIONEN FÜHREN ZU SPANNUNGEN



# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

**ABER IN GEFAHRENSITUATIONEN WIRD HOMOGEN ENTSCHIEDEN  
UND DAS RISIKOMANAGEMENT GESTÄRKT**



# STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Vielen Dank !