

# Grundzüge des Risikomanagements als Controllinginstrument im Unternehmen

## **1 Einführung**

### **1.1 Problemstellung**

Ein zentrales Ziel vieler Unternehmungen ist die langfristige Existenzsicherung. Wichtige Einflussfaktoren für dieses Ziel stellen der interne Faktor des Führungssystems, sowie der externe Faktor der Umweltbedingungen, zum Beispiel der aktuellen Wirtschafts- und Marktlage dar. Die extern wirkenden Faktoren verlieren durch die Globalisierung der Märkte zunehmend an Stabilität und gewinnen an Komplexität und Dynamik. Außerdem beeinflussen einerseits sinkende Rohstoffvorkommen die Abhängigkeit zur Seite der Lieferanten und andererseits steigende Marktsättigung die Abhängigkeit zur Nachfrageseite. Da so das Angebot schwerer an die Nachfrage anzupassen ist, bestehen auch mehr Risiken, zum Beispiel in Bezug auf Investitionen in einem Betrieb oder bei einer Verlagerung der Unternehmung ins Ausland. Viele Unternehmen versuchen diesen Faktoren zu entgegnen, indem sie größere und komplexere Wirtschaftseinheiten bilden. All dies hat zur Folge, dass Unternehmen den Umweltbedingungen mit zunehmender Flexibilität entgegnen und sich bietende Chancen und drohende Risiken frühzeitig erkennen müssen, um am Markt langfristig bestehen zu können.<sup>1</sup>

Es stellt sich demnach die Frage wie neuartige, plötzlich auftretende Risiken frühzeitig erkannt werden können. Außerdem ist herauszufinden welche Faktoren ein Risiko verursachen können und durch welche Informationen dies erkennbar wird. Letztendlich, welche Handlungsmöglichkeiten gibt es, um Risiken zu entgegnen und welche Maßnahmen sind, unter der Nebenbedingung begrenzter Ressourcen, zu wählen?<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.11-14

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.7

<sup>2</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.66-65

## 1.2 Zielsetzung der Thesis

In der folgenden Arbeit soll versucht werden einige der in der Problemstellung genannten Fragen zu beantworten. Dazu werden zuerst die Begriffe Risiko und Risikomanagement (im Folgenden auch mit „RM“ bezeichnet) definiert und ein kurzer Überblick über die Historie des RM gegeben.

Im Anschluss daran wird das RM als Führungsaufgabe hinsichtlich seines Zielsystems strukturiert und erläutert. Um Risiken für ein Unternehmen ausfindig zu machen, werden zuerst Ursache-Wirkungs-Beziehungen vorgestellt und am Beschaffungs- und Absatzbereich einer Unternehmung weiter erläutert. Als zweites folgen mögliche Abhängigkeitsbereiche für ein Unternehmen. Den letzten Punkt bildet das Problem der unvollkommenen Information.

Nachdem erläutert ist, wie Risiken entstehen, folgen die Voraussetzungen zur Maßnahmeneinleitung. Dazu gehört, dem Prozessverlauf des RM folgend, zu Beginn die Risikoidentifikation. Als zweites wird die Risikobewertung anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken und ihrem Bedrohungsgrad für ein Unternehmen dargestellt.

Anschließend werden mögliche Risikobewältigungs-Maßnahmen aus mehreren Blickwinkeln strukturiert. Als ein wichtiges Instrument werden risikoorientierte Frühwarnsysteme vorgestellt. Dazu wird zunächst eine rechtliche Grundlage erläutert und daraufhin mögliche Entwicklungen eines Frühwarnsystems, sowie seine organisatorischen Voraussetzungen dargestellt. Nachdem erklärt wird, wie Signale für Risiken erkannt werden können, werden mögliche Maßnahmen innerhalb von Frühwarnsystemen vorgestellt und strukturiert. Dabei werden insbesondere die Szenariotechnik und eine damit einhergehende Risikolandschaft behandelt. Im Folgenden wird die Verringerung der primären und sekundären Informationsdefizite dargestellt. Als Instrumente der strategischen Planung werden die Gap-Analyse, sowie die Portfolioanalyse beschrieben und einer kritischen Beurteilung unterzogen. Außerdem wird versucht diese beiden Instrumente mehr in eine risikopolitische Ausrichtung zu bringen. Als mögliche Kontrollinstrumente des RM werden RM-Berichte und die interne Revision näher erläutert.

Aus institutioneller Sicht wird im Anschluss versucht, nach der Klärung der organisatorischen Voraussetzungen, eine Implementierung des RM zu ermöglichen. Auch die Aufrechterhaltung des Systems in Notfallsituationen, die Möglichkeiten externer RM-Unterstützung für Unternehmen und die Akzeptanz werden hier kurz dargestellt.

Den Schlusspunkt bildet ein zusammenfassendes Fazit mit einem zukunftsgerichteten Ausblick für RM-Systeme.

## **2 Grundlagen zum Risikomanagement**

### **2.1 Begriffsklärung**

#### **2.1.1 Definition Risiko**

Ein Risiko steht oft einer Chance gegenüber und wird als konkrete Bedrohung angesehen, die eine bewertete Eintrittswahrscheinlichkeit besitzt und ein zielorientierte System negativ beeinflussen kann.<sup>3</sup>

Eine mögliche Definition unterteilt den Risikobegriff in drei Bereiche. Zum ersten beinhaltet der Begriff Risiko ein informationstheoretisches Problem. Wobei die Information vollständig oder partiell vorhanden sein, oder auch völlig fehlen kann. Auswirkung dessen ist die Gefahr einer Fehlinformation.<sup>4</sup> Das zweite Merkmal ist die Gefahr einer Fehlentscheidung. Also die Unsicherheit eines Entscheidungsträgers bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen und deren ungewisse zukünftige Konsequenzen. Hier spielt vor allen das subjektiv wahrgenommene Risiko und die persönliche Toleranzschwelle ein solches einzugehen eine große Rolle. Als letztes Merkmal ist die negative Abweichung von einer Erwartung, beziehungsweise von einem relativen oder absoluten Ziel zu nennen.<sup>5</sup> Zum Beispiel die Gefahr einer Kostenerhöhung bei Änderungen im Fertigungsprozess eines Industrieunternehmens. Als wichtiger Faktor gilt hier die Zeit. Da nur in zeitlicher Abhängigkeit, beispielsweise zu einem bestimmten Zeitpunkt ein zu erreichendes Ziel kontrolliert und bewertet werden kann. Außerdem besitzen Risiken einen Systemcharakter, welcher den Zusammenhang zur Umwelt verdeutlicht. Daher sind Risiken auch meist in einem

---

<sup>3</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.8

<sup>4</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.13-14

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S.16-17

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.81

Gesamtzusammenhang zu betrachten. Weiterhin wird ihre Wirkung als Prozess gesehen, der ständig von äußeren Faktoren beeinflusst wird.<sup>6</sup>

Es besteht also ein prozessualer Kontext, in dem Ursachen und beeinflussende interne und externe Kräfte zu einem Problemfeld führen. Aus diesem Problemfeld kann ein Risiko entstehen, welches abhängig von den sich dynamisch verhaltenden Umweltbedingungen eine mehr oder weniger intensive Wirkung hervorrufen wird.<sup>7</sup>

In der Praxis wird der Begriff meist ins negative Verhältnis zu dem Begriff der Sicherheit gesetzt. Speziell die Finanzbranche, welche zur Darstellung vorwiegend Portfoliomethoden verwendet, verbindet den Begriff des Risikos oft mit einer Chance, wobei diese mit zunehmendem Risiko wächst.<sup>8</sup>

Gemäß H. Braun lassen sich die meisten Definitionen des Risikobegriffs in zwei Kategorien einteilen. Zum einen wird der Begriff mit der ökonomischen Wirkung beschrieben, die er verursacht. Dies meint das Misslingen von Plänen und eine daraus folgende negative Zielabweichung in Form einer Verlustgefahr oder entgangener Gewinne. Zum anderen wird der Begriff in Bezug auf den Informationszustand und somit seiner Ursache, der Ungewissheit, betrachtet.<sup>9</sup>

Der Risikobegriff dieser Arbeit soll auf einer umfassenden Definition von H. Braun basieren. Somit ist eine Risikosituation allein dadurch definiert, dass es zwar mehrere und verschieden sichere Vorstellungen über zukünftige Ereignisse gibt, diese Ereignisse aber weder als sicher bekannt, noch fest determiniert eintreten werden. Fast alle ökonomischen Entscheidungen bergen Risiken in sich. Wobei eine Entscheidungssituation zwar eine mögliche, aber keine zwingende Voraussetzung für die Entstehung eines Risikos ist. Eine Komponente dieser Definition ist die Abweichung von subjektiven Zielen, was auch die zeitliche Definition von messbaren Zielen voraussetzt. Weiterhin wird der Risikobegriff durch einen bestimmten Informationszustand mit einer dazugehörigen Wahrscheinlichkeitsverteilung definiert. Dieser Informationszustand lässt sich durch die Kombination

---

<sup>6</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.18-20

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.83-86

<sup>7</sup> Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.86-87

<sup>8</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.7, 42-43

<sup>9</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.22-24

von Umweltzuständen und alternativen Handlungsmöglichkeiten zu einem Ergebnis zusammenführen, welches in die folgenden Stufen eingeteilt werden kann. Die erste Möglichkeit stellt ein sicher eintretendes Ereignis dar, eine zweite Stufe bilden die stochastisch erfassbaren, determinierten Unsicherheiten. Die dritte Stufe ist eine vollkommen undeterminierte Sicherheit, bei der Eintrittswahrscheinlichkeiten absolut unbekannt sind.<sup>10</sup>

### **2.1.2 Definitionsansätze Risikomanagement**

Das RM dient der Identifikation, Bewertung, Bewältigung und Überwachung von Risiken für ein zielorientiertes System. Es bezieht Risiken also bewusst in den Managementprozess mit ein.<sup>11</sup> Der Fokus wird hierbei auf Risiken hinsichtlich der unternehmerischen Betätigung gelegt. Das schließt zum einen Risiken, wie Umweltkatastrophen aus, auf der anderen Seite wird damit zum Ausdruck gebracht, dass das RM die Gesamtheit der unternehmerischen Risiken im Blick hat und nicht nur einzelne Unternehmensbereiche. Ziel ist letztlich die Steigerung des Unternehmenswertes durch das Erhalten der Ertragschancen bei Verringerung der Risiken.<sup>12</sup>

Eine Möglichkeit Risikomanagement zu bestimmen, ist die Definition der einzelnen Begriffe Risiko und Management, wobei der erstgenannte Begriff bereits in 2.1.1 erläutert wurde. Management kann hingegen als der Prozess und die Institution der Führung gesehen werden. Wobei als Prozess die Willensbildung und Willensdurchsetzung gemeint ist und die Führungskräfte die Institution bilden.<sup>13</sup> Funktional ist hiermit unter anderem das Planen, Entscheiden, Organisieren und Kontrollieren gemeint.<sup>14</sup> Um ein Managementsystem zu bilden, bedarf es einer zeitabhängigen Zielorientierung.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.25-27, 35

<sup>11</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.9

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.9

<sup>12</sup> Vgl. Horvát, P.: Controlling, 10. Auflage, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München 2006, S.747

Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.39

<sup>13</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.31

<sup>14</sup> Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.17

<sup>15</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.8-9

Eine andere Variante beschreibt das Risikomanagement als Führungsaufgabe in einem Unternehmen, mit dem Ziel durch Aufdeckung, Bewertung und Anwendung risikopolitischer Instrumente den Umgang mit möglichen Risiken so zu gestalten, dass keinesfalls eine Überlebensgefährdung der Unternehmung entsteht. In Abgrenzung zum Krisenmanagement sollen aber auch nicht-Existenz-gefährdende Risiken, wie beispielsweise temporäre Umsatzrückgänge und Risiken, die bereits im Voraus erkennbar sind, entsprechend behandelt werden.<sup>16</sup> Diese Definition soll auch für die folgende Arbeit Verwendung finden.

Weiterhin lässt sich das RM in ein operatives und ein strategisches RM aufteilen, wobei sich das strategische RM in der Regel mit einer größeren Menge an Risiken zu befassen hat, als das operative. Grund hierfür ist vor allem der kürzere Planungszeitraum des operativen RM in dem Risiken entstehen können. Das strategische RM hat vor allem die Aufgabe die langfristige Existenz durch Einleitung grundlegender Maßnahmen zu sichern, wohingegen das operative RM eher durch einen kürzeren Entscheidungszeitraum und Flexibilität gekennzeichnet ist.<sup>17</sup> Der System-Charakter des RM, welcher operatives und strategisches RM vereint, entsteht erst dadurch, dass Maßnahmen und Regeln zielgerichtet und permanent aufeinander abgestimmt werden.<sup>18</sup>

## **2.2 Kurzzabriss der Historie des Risikomanagements**

Bereits vor dem Ersten Weltkrieg beschäftigt man sich in der Ökonomie mit der Problematik von Risiken.<sup>19</sup> Zu Beginn der Risikobetrachtung beschränkt man sich auf eine feststellende Behandlung und Dokumentation von Risiken.<sup>20</sup> Aufgrund steigender Dynamik und Komplexität der Märkte und der Aktionen, welche auf diesen Märkten getätigt werden, nimmt Ende der 70-iger Jahre das RM seinen Anfang in amerikanischen Unternehmen, welche eine steigende Belastung von Versicherungsprämien aufgrund zunehmender Großrisiken verzeichnen. Diese Risiken fundieren in großen Industrieunternehmen beispielsweise auf teuren

---

<sup>16</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.31

<sup>17</sup> Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.18-19

<sup>18</sup> Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.39

<sup>19</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.22

<sup>20</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.2

Spezialmaschinen oder Brandschutzmaßnahmen. Die Folge ist eine Prüfung der eigenen Versicherungspolitik, um einen Schutz vor Verlusten an Vermögenswerten zu erhalten und gleichzeitig die Gesamtbelastung durch Versicherungskosten zu minimieren. Dies setzt wiederum voraus, dass entsprechende Sicherheitsvorkehrungen in die verschiedenen Prozesse der Unternehmung implementiert werden.<sup>21</sup>

1986 versucht M. Haller erstmals durch ein integriertes Konzept eine risikoorientierte Managementstrategie auf die gesamte Führungsebene zu übertragen.<sup>22</sup> Nach der Beschränkung auf das reine Versicherungsrisiko wird also auch versucht Gewinn- und Verlustrisiken, sogenannte spekulative Risiken, durch risikoorientierte, systematische Managementmethoden zu analysieren und ihnen entgegenzuwirken.<sup>23</sup>

Der 1980 verfasste US Military Standard 882 prägt bis heute das RM durch seine Darstellung der Risiken in Form einer Funktion. Diese Funktion entsteht aus dem Verhältnis von Eintrittserwartungen und Auswirkungen und wird letztlich in einer sogenannten Risk Map, unter Einbeziehung der verändernden Maßnahmen dargestellt.<sup>24</sup>

Aus aktuellem Anlass, hinsichtlich der Finanz- und der darauf folgenden Wirtschaftskrise, steht seit Ende des Jahres 2007 das Risikomanagement wieder im Fokus der Wirtschaftsunternehmen und Kreditinstitute.<sup>25</sup> Schließlich müssen sich vor allem im Bereich der Banken und Fonds-Gesellschaften die Instrumente des Risikomanagements ihrer Funktionsfähigkeit hinterfragen lassen.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.27-29

Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.3

<sup>22</sup> Vgl. Haller M.: Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzeptes, aus Jacob H.: Risiko-Management, Schriften zur Unternehmensführung Nr. 33, Wiesbaden 1986, S. 7-43

<sup>23</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.30-31

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.9

Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.12

<sup>24</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.3

<sup>25</sup> Vgl. Weise, R.: Die globale Wirtschaftskrise – eine kritische Analyse von Ursachen, Verlauf und sozioökonomischen Interdependenzen, 2009, S. 58

<sup>26</sup> Vgl. Rabich, A.: Das Geld- und Wertproblem: Das Entstehen von Geldmärkten und das Überwachen und Steuern von Bankensystemen- die intransparenten Finanzmärkte, 2009, S. 46

### **3 Risikomanagement als Führungsaufgabe**

#### **3.1 Zielorientierung des Risikomanagements**

##### **3.1.1 Strukturierungsansätze von Risikomanagement-Zielen**

Die Ziele des RM-Systems lassen sich in drei Bereiche gliedern. Den ersten Gliederungspunkt bilden leistungswirtschaftliche Ziele. Diese bestehen aus Marktzielen, wie der Marktstellung und Umsatzvolumen, sowie aus Produktzielen, wie der Qualität oder dem Preis. Außerdem gehören ressourcenbedingte Ziele zu dieser Kategorie, die unter anderem Know How, Technologien und Infrastruktur beinhalten. Der zweite Gliederungspunkt widmet sich den finanzwirtschaftlichen Zielen, wie der Liquidität oder Ertragszielen, zum Beispiel dem langfristigen Unternehmensgewinn, aber auch der Senkung der Risikokosten. Soziale Ziele beinhalten, als letzter Gliederungspunkt, die Integration des Unternehmens in die Gesellschaft und deren Verhaltensvorstellungen oder die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Unternehmung.<sup>27</sup>

Risiken stellen sich oftmals als komplizierte Sachverhalte dar, was als eine Ursache für eine risikogebundene Betrachtung der Entscheidungen und Prozesse in einem Unternehmen gesehen werden kann. Die Bildung eines Risikomanagement-Systems hingegen basiert darauf, dass nicht nur bestimmte Risikokategorien, sondern der Gesamtzusammenhang aller Risiken und beeinflussenden Faktoren systematisch betrachtet werden soll.<sup>28</sup>

Eine Möglichkeit zur Implementierung risikopolitischer Ziele ist das Erstellen von Grundsätzen. Diese legen den Entscheidungshorizont und Verantwortungsbereiche der Entscheidungsträger fest. Außerdem wird so die Koordinationsweise der getroffenen Entscheidungen bestimmt. Eine weitere Möglichkeit ist das Festlegen von operationellen Sicherheitszielen. Hier geht es konkret um möglichst exakt quantifizierte Ziele, um Kontrollen zu ermöglichen. Ein Beispiel hierfür ist eine Zielvorgabe für eine Produktgruppe, welche der Transportsicherung eine bestimmte Priorität zuordnet und einen Grenzwert der Schäden von 0,4% des Umsatzes festlegt.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.46-48

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.15

<sup>28</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.15

<sup>29</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.20-21

### 3.1.2 Charakteristika eines dynamischen Zielsystems

Im Folgenden lässt sich ein dynamisches Zielsystem des RM abbilden.

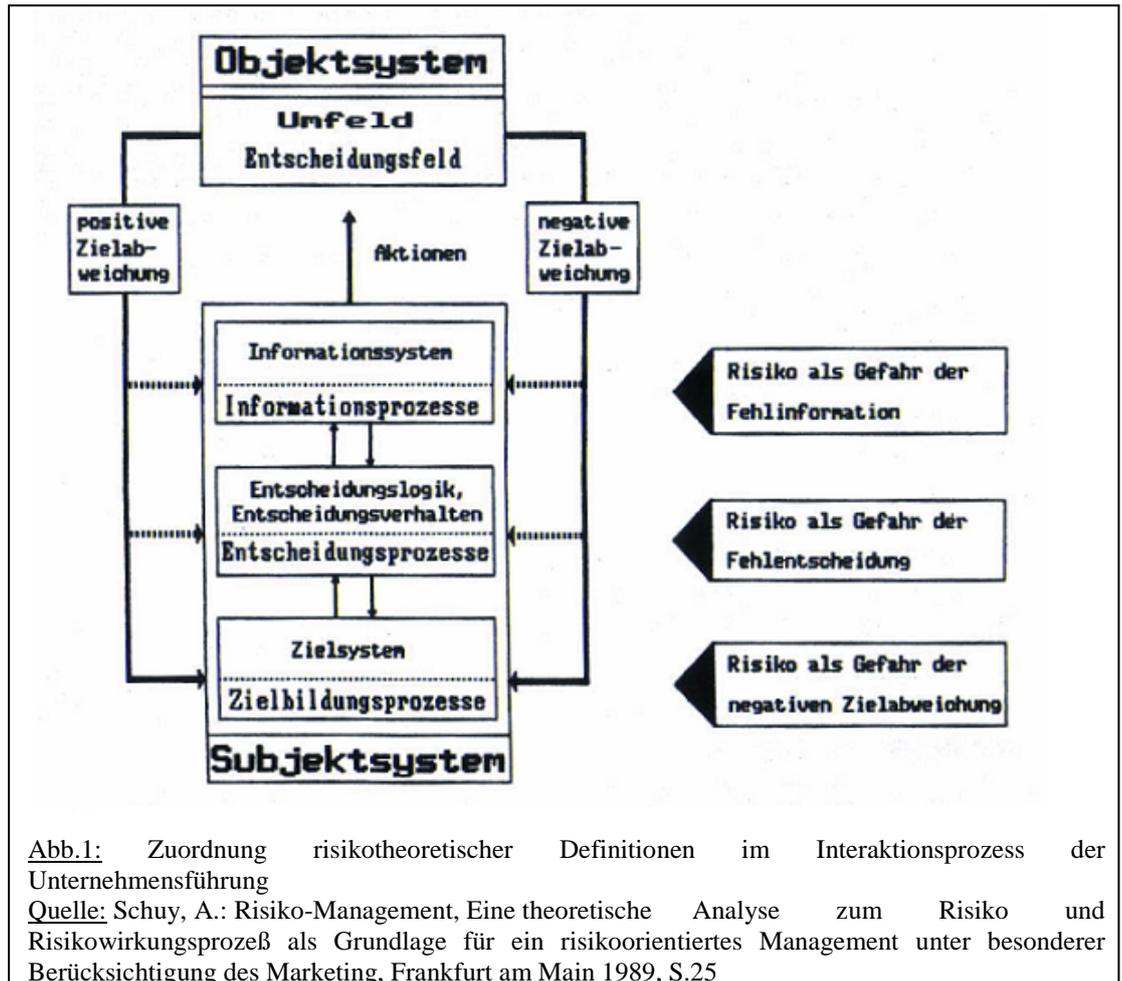


Abb.1: Zuordnung risikotheorietischer Definitionen im Interaktionsprozess der Unternehmensführung

Quelle: Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.25

In dieser Darstellung kann das Management mit seinen subjektiven Zielvorstellungen als Subjektsystem und die evolutionären Prozesse im Umfeld als Objektsystem gesehen werden. Die Folge ist, dass als ständige Zielsetzung des RM eine Systementwicklung und –optimierung, sowie ein Systemschutz zu verfolgen sind.<sup>30</sup>

Wichtig ist bei der Betrachtung vor allem, dass die Entscheidungsprozesse parallel zu den Informationsprozessen verlaufen. Das hat zur Folge, dass das Management während der Entscheidungsphase ständig zur Anpassung und Optimierung veranlasst wird. Das Management kann aber auch selbst die Vielfalt der

<sup>30</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.24-25

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.158

Entscheidungsalternativen beeinflussen, indem es die Informationsgewinnung bereits zielbezogen ausrichtet.<sup>31</sup>

Dieser Interaktionsprozess weist als Komponenten demnach Entscheidungszustände, Informationszustände und Zielvorstellungen auf, welche abhängig von der Zeit einander beeinflussen.<sup>32</sup>

Das objektive, wie auch das subjektive System können eine gewisse Eigendynamik aufweisen, daher besteht hier das Ziel eine Harmonie zu schaffen, indem die zielgerichteten Aktivitäten des Subjektsystems auf das umgebende Objektsystem ausgerichtet werden. Das Risiko stellt also letztendlich die mögliche Disharmonie zwischen den Ziel- und Zustandsgrößen dieser zeitabhängigen, dynamischen Systeme dar.<sup>33</sup>

Da die Zielsetzung selbst ein Auslöser für Risikosituationen sein kann, ist es zwingend notwendig Planungen und Ziele neuen Situationen anzupassen und die Gesamtheit der Ziele zu koordinieren.<sup>34</sup>

Bestehende Zielsysteme einer Unternehmung sind zumeist in eine Präferenzordnung primärer und sekundärer Natur gegliedert.<sup>35</sup> Die Ziele des RM werden aus den übergeordneten Primärzielen der Unternehmensführung abgeleitet, da sie als Ziele eines Subsystems keine Eigenständigkeit besitzen dürfen. Häufig als gleichwertige Primärziele angesehen, werden beispielsweise das Minimalziel der Existenzsicherung und das Ziel der Fixkostendeckung. Diese genannten Primärziele stehen allerdings in einem Konflikt zueinander. So setzt das Erzielen von Gewinnen voraus, dass sich bietende Chancen ergriffen werden. Die Entscheidung eine Chance zu ergreifen, bringt aber immer auch Risiken mit sich, welche wiederum dem Sicherheitsziel entgegenwirken. Aufgabe des RM ist es schließlich den Entscheidungsträgern unterstützende Informationen zur Verfügung zu stellen, welche Risiken kalkulierbar machen und so mithilfe ihrer persönlichen Risikoneigung zu einem Zielkompromiss führen sollen. Je nach subjektiver Entscheidung kann demnach ein bisher primäres Ziel, wie das Sicherheitsstreben, kurzfristig als sekundär eingestuft werden. Das oberste Ziel des RM ist demnach die Verhinderung existenzgefährdender Risiken. Das bedeutet im Einzelnen, dass Risiken, deren

---

<sup>31</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.23-24

<sup>32</sup> Vgl. ebenda, S.23

<sup>33</sup> Vgl. ebenda, S.24-26

<sup>34</sup> Vgl. ebenda, S.235-236

<sup>35</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.42-43

möglicher Verlustwert höher ist als die gesamte Ertragskraft der Unternehmung, frühzeitig erkannt und bewältigt werden. Weiterhin bedeutet es aber auch, dass grundsätzlich die Gesamtrisikolage der Unternehmung betrachtet werden sollte, sodass mehrere voneinander möglichst unabhängige Risiken einen kollektiven Ausgleich darstellen können, also eine partielle Risikostreuung vorgenommen werden kann.<sup>36</sup> Zu beachten sind hierbei nicht zwingend alle möglichen, sondern alle wesentlichen Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit besonders hoch oder deren Auswirkungen besonders schwerwiegend sind.<sup>37</sup>

Um Risiken solcher Art zu verhindern, gilt außerdem der Risikodialog als ein elementares Ziel des RM. Durch eine institutionalisierte Kommunikation, zum Beispiel in Form von Risk Management-Workshops, soll zwischen möglichst allen Hierarchieebenen einer Unternehmung die Teamarbeit gefördert werden. Dazu gehört auch, dass vor allem über noch nicht konkret zu beweisende Risiken diskutiert wird. Diese Diskussionen können anschließend Auslöser für eine konkretisierende Analyse werden.<sup>38</sup>

### **3.1.3 Darstellung eines Zielbildungsprozesses des Risikomanagements**

Im Folgenden lässt sich ein Zielbildungsprozess herleiten. Er baut auf einem Risikoinventar (siehe 5.1) und den Erfahrungswerten auf und nimmt eine Bewertung der aktuellen Risikolage vor. Diese wird mit der angestrebten Lage verglichen, woraufhin risikopolitische Ziele definiert werden. Sie sollten die Existenz- und Zukunftssicherung, sowie die Optimierung der Risikokosten beinhalten.<sup>39</sup>

Ein wesentlicher Teil des Zielbildungsprozesses ist eine Risikokosten-Planung. Ihre Struktur ist ähnlich des Zielbildungsprozesses. Die Planung bedient sich der vorhandenen Daten des Vorjahres, beurteilt die aktuelle Risikolage und erstellt ein

---

<sup>36</sup> Vgl. Mikus, B.: Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozess, aus: Götze, U., Henselmann, K., Mikus, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S.74

Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.43-47, 72

Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.49-50

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.161

<sup>37</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.43

<sup>38</sup> Vgl. ebenda, S.107-108

<sup>39</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.145

Bild der angestrebten Veränderung. Anschließend werden Plankosten erstellt und im Hinblick auf die Kombination der Risikobewältigungsmaßnahmen optimiert. Nach Prüfung der Erfüllbarkeit wird die angestrebte Risikolage festgelegt.<sup>40</sup> Dabei kann unterschieden werden in risikofreudige Strategien, die lediglich ein Minimum an Maßnahmen enthalten und vor allem bei einer guten Ertragslage angewandt werden sollten. Risikoscheue Strategien sind hingegen mit hohem Aufwand für sichernde Maßnahmen verbunden und werden bei schlechter Liquiditätslage empfohlen. Risikoneutrale Strategien sind langfristig ausgerichtet und versuchen dadurch ein Optimum zu finden, dass sie neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Minimum an Maßnahmen, nach Kosten und Nutzen weitere Maßnahmen abwägen.<sup>41</sup>

### **3.2 Strukturierungsansatz der Störfaktoren für Unternehmensziele**

Die in 3.1 dargestellten Ziele des RM können durch eine große Anzahl von Faktoren negativ beeinflusst werden. Daher erscheint eine Gliederung dieser Faktoren als sinnvoll. In der ersten Kategorie befinden sich Risiken, welche die Marktziele beeinflussen, wie zum Beispiel der Eintritt neuer Konkurrenten oder eine sich negativ auswirkende Verhaltensänderung der Nachfrage. In die zweite Kategorie sind Risiken einzuordnen, welche den Bestand an Ressourcen beeinflussen können. Hier sind unter anderem mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter oder unzureichende Technologien zu nennen. Hinsichtlich der finanziellen Ziele können Kreditausfälle von Lieferanten, oder Marktpreisrisiken mögliche Beispiele darstellen. Die vierte Kategorie bilden soziale Ziele, wie die Belastung der Umwelt.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.151

<sup>41</sup> Vgl. ebenda, S.152

<sup>42</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.48-49

## 4 Mögliche Risiken für ein Unternehmen

### 4.1 Kausalität von Risiken

#### 4.1.1 Beschreibung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Zur nachhaltigen Verhinderung der möglichen Folgen eines Risikos ist es notwendig die Ursachen herauszufinden, welche relevant sind für das Hervorrufen, beziehungsweise Steuern der Wirkung. Grundsätzlich besteht ein kausaler Zusammenhang sobald ein Ereignis A ein Ereignis B hervorruft.<sup>43</sup>

Die sogenannte zeitliche Sukzession besagt dabei, dass die Ursache grundsätzlich der Wirkung zeitlich voraus geht. Daraus kann eine Kausalkette entstehen, indem diese Wirkung wiederum Ursache für eine weitere, andere Wirkung ist.<sup>44</sup>

Eine inhaltliche Kausalität lässt sich insofern beschreiben, als dass eine Ursache A einerseits eine hinreichende Bedingung für eine Wirkung ist. Das heißt, dass sie eine mögliche, aber nicht zwingend die einzig mögliche Bedingung darstellt. Andererseits kann die Ursache eine notwendige Bedingung darstellen, was voraussetzt, dass das Ereignis A zur Verursachung des Ereignisses B zwingend erforderlich ist. Die inhaltliche Kausalität eines Risikos lässt sich folglich zwar mithilfe mathematischer Funktionen beschreiben, sie ist aber nicht, wie Gleichungen im Allgemeinen, inhaltlich umkehrbar.<sup>45</sup>

Eine weitere Charakteristik der Kausalität bezieht sich auf deren Struktur. So gibt es einerseits eine Monokausalität, bei der genau eine Ursache genau eine Wirkung zur Folge hat. Andererseits können bei einer Polykausalität mehrere, zum Teil auch selbständige Ursachen eine Wirkung entstehen lassen. Die Äquivalenztheorie benennt diese Charakteristik noch exakter, indem sie genau beschreibt welche der Ursachen zur Wirkung geführt haben, zum Beispiel nur der zuletzt wirkende Faktor. Und welche nur unwahrscheinlich als relevant angesehen werden können. Außerdem wird unterschieden zwischen Ursachen, die einen fördernden Risikofaktor darstellen und denen die unwirksam bleiben; sowie einem Ursachenbündel, welches nur bei gleichzeitigem Zusammenspiel eine Wirkung hervorbringt.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.69-71

<sup>44</sup> Vgl. ebenda, S.71

<sup>45</sup> Vgl. ebenda, S.72-74

<sup>46</sup> Vgl. ebenda, S.74-82

Vgl. Wiggert, M.: Risikomanagement von Betreiber- und Konzessionsmodellen, Graz 2009, S.89

### 4.1.2 Wirkungsbeziehungen im Beschaffungsbereich

Die Hauptaufgabe des Beschaffungsbereichs ist die Bereitstellung von Inputfaktoren zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in richtiger Menge und Qualität, zu einem möglichst geringen Preis. In diesem Bereich bestehende Risiken können dazu führen, dass eine oder mehrere dieser Aufgaben nicht erfüllt werden, was wiederum Folgewirkungen nach sich ziehen kann.<sup>47</sup>

Die Risiken im Beschaffungsbereich lassen sich in reine Risiken, wie zum Beispiel der Bezug fehlerhafter Produkte oder mangelnde Lieferzuverlässigkeit und in spekulative Risiken, wie Preise oder die Verfügbarkeit von Rohstoffen einteilen.<sup>48</sup>

Bestehen auf der Beschaffungsseite große Abhängigkeiten zu einzelnen Lieferanten kann dies große Risiken bergen und entsprechend bedrohliche Folgen verursachen. Kommt ein solcher Lieferant in Lieferschwierigkeiten, so kann sich das beziehende Unternehmen zwar beispielsweise via Konventionalstrafen vor den finanziellen Folgen eines Produktionsausfalls absichern. Kommt der Lieferant allerdings zusätzlich in finanzielle Not, bis hin zum Konkurs, so kann dies zu einer großen Belastung des beziehenden Unternehmens führen. Produktionsausfälle, daraus entstehende Liquiditätsengpässe, Unzufriedenheit der Nachfrager und sogar der Verlust von Kunden können mögliche Folgen sein.<sup>49</sup>

Weiterhin bestehen Wechselbeziehungen zwischen dem Kundennutzen und Projekten. Da Projekte häufig einen großen Bedarf an Ressourcen und an Kosten für die aufgewandte Arbeitszeit haben, sollte dies bei der Planung unbedingt in Bezug zum Kundennutzen beachtet werden. Sollte dies nicht der Fall sein, können geplante Projekte allein daran scheitern, dass der Beschaffungsbereich die benötigten, sehr speziellen Ressourcen nicht ohne größeren Aufwand beschaffen kann. Auch eine spezialisierte Fertigungstechnologie und entsprechendes Personal können hier zum Engpass werden. Eine mögliche negative Folge wäre ein bereits begonnenes und finanziell belastendes Projekt, welches aufgrund sich erst nach und nach herauskristallisierender Informationen über den Kundennutzen, kurzfristig gestoppt werden muss. Mangels vorhandener Ressourcen kann mittelfristig auch keine

---

<sup>47</sup> Vgl. Melzer-Ridinger, R.: Materialwirtschaft und Einkauf, Band 1, Beschaffung und Supply Chain Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S.45

<sup>48</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.35-39

<sup>49</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.114

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.35

Wiederaufnahme des Projektes vorgenommen werden. Letztendlich führt dies zu Liquiditätsengpässen, welche wiederum weitere Folgen, wie die Verwehrung von Bankkrediten an das Unternehmen nach sich ziehen können.<sup>50</sup>

#### **4.1.3 Wirkungsbeziehungen im Absatzbereich**

Auch die absatzbezogenen Risiken können in reine Risiken, wie Gewährleistungsrisiken und spekulative Risiken, wie Preise, das Konkurrenz- oder das Nachfrageverhalten aufgeteilt werden.<sup>51</sup>

Ein Beispiel für eine im negativen Fall folgenschwere Wirkungsbeziehung im Absatzbereich ist die unzureichende Analyse der eigenen Marktposition gegenüber der Konkurrenz. Eine mögliche Folge daraus ist eine Fehleinschätzung des Wettbewerbs und der bestehenden Chancen und Risiken. So können letztendlich Preiskämpfe mit der Konkurrenz entstehen, welche hohe Verluste verursachen können und schließlich die Rentabilität schwächen. Im worst case könnte dies eine Krise für das gesamte Unternehmen zur Folge haben.<sup>52</sup>

Eine ähnliche Wirkungsbeziehung stellt die mangelnde Einschätzung der Kundenbedürfnisse dar. Das daraus entstehende Risiko der Verkennung der Bedürfnisse auf der Nachfrageseite kann unter Umständen eine noch bedrohlichere Auswirkung für das Unternehmen haben, als die Fehleinschätzung der Konkurrenz. Eine schwerwiegende Folge wäre hier beispielsweise ein langfristiger Imageschaden, durch das Abwenden von Kunden, da der Kundennutzen verfehlt wird.<sup>53</sup>

Bestehen mit den Abnehmern vertragliche Abnahmeverpflichtungen zu fest verhandelten Preisen, so kann dies bei steigenden Rohstoffpreisen zu erheblichen Verlusten führen. Weiterhin besitzen Fehl- und Minderproduktionen ein großes Risikopotenzial bei Just in Time Lieferungen, beispielsweise in der

---

<sup>50</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.112

<sup>51</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.36

<sup>52</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.112

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.96

<sup>53</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.112

Automobilindustrie. So kann es zu Vertragsstrafen, zusätzlichen Logistikkosten, Imageverlusten und letztlich zu Preisnachlässen und Umsatzverlusten kommen.<sup>54</sup>

Ebenfalls in diese Kategorie gehören Garantieverprechen für abgesetzte Produkte und Leistungen. So kann ein Leistungsversprechen zum Beispiel mit einer Geld-zurück-Garantie bei Nicht-Gefallen im Rahmen von Marketingmaßnahmen verbunden sein. Werden derartige Garantien gewährt, ohne vorher eine detaillierte Einschätzung der möglichen Risiken und der Häufigkeit ihrer Realisierung vorgenommen zu haben, kann es auch hier zu Liquiditätseingüssen aufgrund von Kosten kommen, die vor Gewährung von Garantien einer Planung durch das RM bedurft hätten.<sup>55</sup>

## **4.2 Abhängigkeitsbereiche einer Unternehmung und Ansätze stabilisierender Maßnahmen**

### **4.2.1 Abhängigkeiten von Stakeholdern**

Bei Betrachtung der Umwelt sind die Unternehmen von einer Vielzahl an Stakeholdern, zum Beispiel Eigentümern, Mitarbeitern, Management, wie auch Kunden und Lieferanten abhängig.

Bei geringen Markteintrittsbarrieren und einer hohen zu erwartenden Rentabilität können schnell Konkurrenten am Markt erscheinen, welche die Umfeldsituation eines Unternehmens grundlegend ändern. Um sich zum Beispiel trotz rückläufigen Auftragsvolumens gegenüber der Konkurrenz, welche auf diesem Markt agiert, durchzusetzen, sind beispielsweise die Schaffung eines Vertrauensvorsprungs bei den Kunden, die Schaffung von technischer und Know-how bezogener Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz oder eine starke unternehmenseigene Vertriebsorganisation zu ergreifende Maßnahmen.<sup>56</sup>

Den zweiten Abhängigkeitsbereich, der sich den strategischen Gefahren zuordnen lässt, stellen die Kunden dar. Beispiele hierfür sind die Kundenzufriedenheit, zu deren Ermittlung Kundenbefragungen ein mögliches Instrument darstellen. Um

---

<sup>54</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.36-37

<sup>55</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.113

<sup>56</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.108

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.187

Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.39

kundenseitig eine Unternehmenssicherung zu erreichen, besteht die Möglichkeit die Aktivitäten der Unternehmung zu erweitern, respektive zu streuen. Das bedeutet im Einzelnen, dass beispielsweise eine persönliche Streuung der Kunden oder eine Streuung der Absatzgebiete vorgenommen wird. Auch eine Produktdiversifikation ist hier möglich, wobei hier einerseits beachtet werden sollte, dass diese Produkte völlig unabhängige Absatzkanäle verwenden, sowie andererseits, dass eine Produktstreuung in neuen Geschäftszweigen einer sehr guten Planung bedarf, da hier eine Einführung neuer Produkte kurz- bis mittelfristig oft mit Verlusten für die Unternehmung verbunden sein kann.<sup>57</sup>

Auch gegenüber Lieferanten können große Abhängigkeiten entstehen. Um diese zu vermindern, können gewisse Risiken auf den Kunden übertragen werden oder eine Streuung der Lieferanten erfolgen. Diese Streuung auf alternative Lieferanten könnte auf der anderen Seite jedoch mit steigenden Einkaufskosten verbunden sein. Auch auf den vertikalen Beschaffungsebenen können, zum Beispiel durch die Eigenherstellung von Halbfabrikaten Abhängigkeiten vermindert werden.<sup>58</sup>

Bei einem international ausgerichteten Unternehmen kann auch eine Abhängigkeit vom Staat, hinsichtlich wirtschaftspolitischer Gesetzen und Steuern, wie auch der Instabilität des dort vorhandenen Wirtschaftsystems bestehen. Die sinnvollste Maßnahme stellt hier eine regionale, beziehungsweise internationale Streuung der Unternehmung dar.<sup>59</sup>

#### **4.2.2 Abhängigkeiten von Produktionsfaktoren**

Ein weiterer strukturierender Ansatz kann nach den Produktionsfaktoren vorgenommen werden. An dieser Stelle kann man der volkswirtschaftlichen Definition Folge leisten, indem in Arbeit, Boden und Kapital unterschieden wird.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.109

Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.53

<sup>58</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.110

Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.38

<sup>59</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.110-111

Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.54

Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.50

<sup>60</sup> Vgl. Woll, A.: Volkswirtschaftslehre, 15. vollständig überarbeitete Auflage, München 2007, S. 32

Hinsichtlich des Bodens, zum Beispiel der Rohstoffbeschaffung kann man versuchen knappe Rohstoffe durch weniger knappe zu ersetzen, oder Technologien verwenden, welche rohstoffsparend arbeiten, beziehungsweise eine Streuung der Lieferanten vornehmen. In Bezug auf den Faktor Arbeit kann man vom Anlagenkauf zur Anlagenmietung übergehen oder bestimmte Fertigungsaufträge, beispielsweise zur Forschung, an externe Anbieter vergeben. So kann auch auf Engpässe und Überkapazitäten flexibler reagiert werden. Hinsichtlich des Personals kann Überstundenaufbau oder Personalleasing, Neueinstellungen verhindern oder aufschieben. Gefahren für das Management, im Einzelnen der Fachkompetenz bildet beispielsweise die Situation am Arbeitsmarkt, an dem systematisch nach qualifizierten Fachkräften und Nachwuchskräften gesucht werden sollte.<sup>61</sup> Einige Abhängigkeiten vom Kapitalfaktor kann man durch Flexibilisierung vermindern, indem man beispielsweise die Gehälter der Mitarbeiter, wie auch die Ausschüttung an die Kapitaleigner vom Erfolg des Unternehmens abhängig macht.<sup>62</sup> Risiken der Zahlungsunfähigkeit können als weiterführende Folge die Verweigerung der Bankkreditvergabe an das Unternehmen haben. Hier sollte eine permanente Liquiditätsüberwachung stattfinden.<sup>63</sup>

### **4.2.3 Sonstige Abhängigkeitsbereiche**

Betrachtet man die Inwelt der Unternehmung, so kann sich diese unter Umständen auch selbst beschränken, indem sie Grundsätze im Sinne von Entscheidungsrichtlinien aufstellt und verfolgt, die als langfristig verbindlich gelten. So wird die Flexibilität des Systems beschränkt und eine adäquate Anpassung an dynamische Umweltfaktoren verhindert, was wiederum zu einem Fehlverhalten führen kann.<sup>64</sup>

Betrachtet man das Aktionsfeld, so bildet die Marktstruktur, wie beispielsweise die Verteilung der Marktanteile einen bedeutenden Abhängigkeitsbereich. Um diesen zu

---

<sup>61</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.56-57

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.187

<sup>62</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.112

<sup>63</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.59

<sup>64</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.101

verändern bedarf es der oben genannten Maßnahmen in Bezug auf Konkurrenten und Lieferanten.<sup>65</sup>

Weitere Abhängigkeitsbereiche können operative Gefahren, zum Beispiel Erdbeben und Gebäudeeinsturz als Risiko für Produktionsanlagen darstellen. Hier sollten eine entsprechend geplante Statik und eventuelle Versicherungsmaßnahmen Abhilfe leisten.<sup>66</sup> Einen heute sehr wichtigen Faktor stellen Risiken für den IT-Bereich dar. Daten- und Programmsicherungen auf, vom operativen Prozess unabhängigen Servern sind hierfür mögliche Instrumente.<sup>67</sup>

### 4.3 Unvollkommene Information

Der in 2.1.1 dargestellten Definition des Risikobegriffs folgend, bringt jede ökonomische Entscheidung Risiken mit sich. Diese beruhen hauptsächlich auf unvollkommener Information.<sup>68</sup> Diese unvollkommene Information kann aufgeteilt werden in eine vollständige, eine fehlende und eine partielle Information.

Die Informationsstruktur weist die Möglichkeit der vollständigen Information auf, sofern die zu erwartende Zukunft als sicher eintretendes Ereignis feststeht. Als vollständig fehlende Information beschreibt man die Situation des Nicht-Vorhanden-Seins der Sicherheit des Eintretenden. Der Zustand der partiellen Information lässt sich in eine subjektive Wahrscheinlichkeit, welche vom jeweiligen Entscheidungsträger abhängt und eine objektiv messbare Wahrscheinlichkeit aufteilen, welche durch mathematisch-statistische Methoden quantitativ erfassbar ist.<sup>69</sup> Diese letztere Wahrscheinlichkeitsherleitung ist grundsätzlich zweckorientiert und fundiert daher nur auf speziellen Informationen.<sup>70</sup> Die partielle Information kann inhaltlich die Umweltzustände, wie auch die möglichen Handlungsalternativen betreffen.<sup>71</sup> Vergleichbar sind die genannten Zustände mit den Voraussetzungen zu

---

<sup>65</sup> Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.187

<sup>66</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.61

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S.62-63

<sup>68</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.37

<sup>69</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.14

<sup>70</sup> Vgl. ebenda, S.15

<sup>71</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.37-38

Entscheidungen in einer Spielsituation. In diesem Fall wird vor allem mindestens ein anderer Spieler, hier beispielsweise ein Konkurrent, mit einbezogen.<sup>72</sup>

Weiteres Merkmal der unvollkommenen Information ist die Unbestimmtheit, also die zu geringe Präzision, beziehungsweise der zu niedrige Informationsgehalt. Außerdem ist die Unsicherheit einer Information ein zentraler Charakterzug der unvollkommenen Information. So können zwar mehrere Hypothesen angenommen werden, wobei deren Unsicherheit zu messen oft kaum möglich ist, doch nur eine empirisch wahre Information kann die Realität korrekt abbilden.<sup>73</sup>

Im Rahmen des strategischen RM ist es allerdings oft notwendig sich auf unvollkommene Informationen mit niedrigem Informationsgehalt zu stützen und daraufhin allgemein formulierte Maßnahmen einzuleiten, da ein Warten auf die Spezifizierung dieser Informationen einen zu großen Zeitverlust bedeuten würde.<sup>74</sup>

Eine letzten Endes nicht mehr benötigte, aber bereits angestoßene Maßnahme kann zwar einen Verlust im Sinne entgangener Gewinne darstellen, dieser Verlust ist aber zum einen geplant und zum anderen wird er sich in seiner Höhe nicht in dem Maße auswirken, wie es die Folgen eines nicht beachteten Risikos täten.

## **5 Voraussetzungen zur Maßnahmeneinleitung**

### **5.1 Risiko-Identifikation**

Die Risikoidentifikation ist grundlegend für alle weiteren Stufen des RM-Prozesses, da sich hier entstehende Mängel auf die folgenden Phasen fortpflanzen können. Risiken die übersehen werden, können beispielsweise dazu führen, dass Risiken erst sehr spät und plötzlich auftauchen und dadurch die Reaktionszeit extrem verkürzen.<sup>75</sup> Eine Voraussetzung der Risiko-Identifikation ist das Wissen darüber, wann eine Risikosituation entstehen kann. Anzuführen sind hier zum einen Entscheidungen unter Risiko, zum Beispiel eine markante Entscheidung über eine Investition, deren Finanzierung hauptsächlich durch Fremdkapital erfolgt. Zum anderen entstehen Risiken aufgrund des allgemeinen Zustandes einer Unternehmung. Dies meint den Gesamtzustand, welcher durch äußere Bedingungen beeinflusst wird.

---

<sup>72</sup> Vgl. Rosenkranz, F., Missler-Behr, M.: Unternehmensrisiken erkennen und managen, Einführung in die quantitative Planung, Heidelberg 2005, S.102

<sup>73</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.38-39

<sup>74</sup> Vgl. ebenda, S.98

<sup>75</sup> Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.32-33

Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.70

Beispiele wären an dieser Stelle die Eigenkapitalquote oder die bestehende Produktpalette. Diese Art von Risiken ist zum Teil permanent vorhanden.<sup>76</sup>

Die Identifikation von Risiken setzt also voraus, dass Risikosituationen und Nicht-Risikosituationen unterschieden werden können. Dazu ist eine Strukturierung der Charakteristika von Risiken sinnvoll.

Unterschieden werden kann erstens die Struktur des Prozesses. So können Risiken einerseits situativ und mit meist kurzer Reaktionszeit erfasst werden, was symptomtherapeutische Maßnahmen zur Folge hat. Ein Beispiel hierfür wäre ein kurzfristiger Rückruf von Autoreifen. Andererseits können kausalthérapeutische Maßnahmen ergriffen werden, welche sich auf die Rahmenbedingungen beziehen und eher strategischen Charakter besitzen. Hier kann die nachhaltige Unterstützung der Qualifikation von Mitarbeitern als Beispiel genannt werden.<sup>77</sup>

Zweitens ist eine Einstufung der Verhaltens- und Wertstrukturen möglich, die sich vor allem auf die Subjektebene bezieht. Hier spielen die Erfahrungen und Wertvorstellungen der Entscheidungsträger eine Rolle, welche die Risikobereitschaft maßgeblich beeinflussen. Sich ständig verändernde äußere Reize und Informationen wirken sich auf die Wertvorstellungen zum Teil kurzfristig, das heißt noch während des Entscheidungsprozesses aus.<sup>78</sup>

Eine dritte Strukturierung kann nach dem Bedrohungsgrad vorgenommen werden. Hier sind zeitliche Zuordnungen hinsichtlich der Häufigkeit, Stetigkeit, Periodizität und anderen zeitabhängigen Eigenschaften möglich. Die Aktivierungsintensität ist ebenfalls ein Charakterzug, welcher hier Berücksichtigung findet. Er beschreibt den Fortschritt des Wirkungsprozesses vom aktiven zum akuten Zustand, welcher den Handlungsspielraum für Entscheidungen oder das Reaktionsverhalten mitbestimmt.<sup>79</sup>

Die letzte hier vorgestellte Strukturierung wird erstens in Bezug auf die Komplexität, also die Summe aller möglichen Merkmale vorgenommen. Die zweite und dritte Strukturierung erfolgen nach der Variabilität der Struktur und der Kontingenz, also der Flexibilität des Handlungsspielraums des Subjektsystems.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.88-89

<sup>77</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.56-58

<sup>78</sup> Vgl. ebenda, S.58-60

<sup>79</sup> Vgl. ebenda, S.60-63

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, S.63-66

Ein Risiko in Form von Signalen frühzeitig zu erfassen, ist also das chronologisch gesehen erste Ziel des RM. Wie schnell ein Signal erfasst wird, beschreibt die Signalexploration. Diese unterscheidet Signale nach inhaltlicher Art, ihrer Intensität, dem Kontrast, also vor welchem Hintergrund sie auftauchen, sowie nach ihrer Frequenz und Kontinuität.<sup>81</sup>

Ein mögliches Instrument zur Risikoidentifikation wären Checklisten, wobei diese bei regelmäßiger Anwendung dazu verleiten können die Aufmerksamkeit auf bestimmte Bereiche zu beschränken. Folglich sollten Checklisten nicht starr verwendet werden, sondern stetig einem Optimierungsprozess unterzogen werden.<sup>82</sup>

Ein weiteres Instrument bildet die dynamische Umweltanalyse. Sie besteht aus drei Stufen. Die erste Stufe ist die Signalexploration, das meint die Aufnahme von Informationen. Wichtig hierbei ist, welche Informationen erfasst werden sollen. Eine Totalerhebung wäre sicherlich hilfreich und erhöht die Sicherheit, ist aber im Regelfall zu kostenintensiv. Daher sollte eine Auswahl von relevanten Informationen zusammengestellt werden, die erfasst werden sollen. Die Intensität der Erfassung der Daten und der Weiterverarbeitung hängt vor allem von der Dringlichkeit der Situation ab. Darauf folgt die Signaldiagnose. Sie versucht festzustellen, wo, wann und wie häufig Ereignisse auftreten und nimmt eine Kategorisierung vor. Es wird also systematisch nach der Ereignisursache gesucht. Die letzte Phase ist die Signalauswirkungsprognose. Sie prognostiziert Entwicklungstendenzen, was auch durch die in 6.2.5.2 dargestellte Szenariotechnik unterstützt werden kann.<sup>83</sup>

Die Risikoidentifikation kann außerdem in Form einer Risikoinventur gesehen werden. In dieser sind Störpotenziale und Gefahrenquellen zu einem bestimmten Zeitpunkt möglichst vollständig zu dokumentieren. Dies beinhaltet die Dokumentation potenzieller Risiken und eingetretener Schäden. Sie kann mittels interner Informationsquellen, wie einem Warenwirtschaftssystem, oder externer Quellen, wie Rating-Agenturen durchgeführt werden.<sup>84</sup> An dieser Stelle entsteht ein Konflikt

---

<sup>81</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.121

<sup>82</sup> Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.77

Vgl. Vaughan, E. J.: Risk Management, John Wiley & Sons, New York 1997, S.112

<sup>83</sup> Vgl. Dolata, B.: Betriebliche Früherkennungssysteme und deren strategische Bedeutung, in: Hummel, T. R., Zander, E.: Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 6, München 1987, S.74-80  
Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.118

<sup>84</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie - Praxis, Stuttgart 2006, S.34-35

dahingehend, dass die Vollständigkeit der Risikoidentifikation im negativen Verhältnis zu ihrer Wirtschaftlichkeit steht. Das bedeutet, dass der Nutzen der Informationen mit zunehmender Menge nur degressiv steigt, wohingegen die Kosten überproportional steigen. Wobei der Nutzen in der Praxis quantitativ nur schwer erfassbar sein wird. Ziel der Risikoidentifikation ist demnach eine Optimierung und keine Maximierung der Informationen.<sup>85</sup>

## **5.2 Risikobewertung**

### **5.2.1 Eintritts-Wahrscheinlichkeit**

Prognosen und Planungen von Handlungen oder Ereignissen basieren auf Informationen, welche in der Regel in irgendeiner Weise nicht vollkommen sind. Die daraus entstehende Ungenauigkeit einer Prognose oder Planung kann folglich mit Wahrscheinlichkeiten belegt werden. Diese lassen sich zumeist mittels statistischer Methoden herleiten. Beispielsweise kann für komplexe Situationen die Unsicherheit einzelner Teile exakter bestimmt werden, als für das Gesamtrisiko. Anschließend können diese einzeln bewerteten Wahrscheinlichkeiten wieder zusammengeführt werden.<sup>86</sup>

Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann beim RM für drei Aspekte von Relevanz sein. Erstens gilt es die Wahrscheinlichkeit von Vorbedingungen, welche auf das Risiko Einfluss nehmen, einzuschätzen. Zweitens muss die eigentliche Risiko-Realisation eingeschätzt werden. Den letzten Aspekt bildet die Frage, ob ein Risiko bewältigt werden kann, oder nicht.<sup>87</sup>

Grundsätzlich lassen sich Eintrittswahrscheinlichkeiten von zukünftigen Ereignissen in objektive und subjektive Wahrscheinlichkeiten aufteilen.

Die objektive Herleitung basiert auf dem Empirismus. Daraus folgt, dass das Eintreten von Ereignissen mithilfe von Erfahrungswerten über ähnliche, in der Vergangenheit beobachtete Ereignisse prognostiziert werden soll. Hier stellt sich allerdings das Problem dar, dass durch die Dynamik der Umweltbedingungen und

---

<sup>85</sup> Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.70-71

<sup>86</sup> Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. neubearbeitete Auflage, München 2005, S.114-121

Vgl. Wiggert, M.: Risikomanagement von Betreiber- und Konzessionsmodellen, Graz 2009, S.142-144

Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.113

<sup>87</sup> Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.189-190

der internen Bedingungen zwar ähnliche Ereignisse in der Vergangenheit bestehen, die Nebenbedingungen sich aber zumeist essentiell gewandelt haben, sodass ein vergleichbares Vorgehen nicht mehr sinnvoll erscheint, da die Wirkungen nicht situationsadaptiv wären.<sup>88</sup>

Eine auf subjektiver Wahrscheinlichkeit basierende Prognose, welche den Erfahrungsschatz mit einbezieht, stellt eine zweite, praktikablere Art und Weise dar. Hier sollte allerdings zusätzlich eine Intervallschätzung der Folgen durchgeführt werden. Das heißt zum Beispiel, die Darstellung der Häufigkeit eines eintretenden Ereignisses und die Wahrscheinlichkeit seines Eintretens in diesem Zeitraum.<sup>89</sup> Sich vollständig auf Erfahrungswerte zu stützen sollte jedoch vermieden werden, da die Vergleichbarkeit von Risiken aufgrund sich ändernder Einflussfaktoren, wie bereits erläutert, oft begrenzt ist.<sup>90</sup>

Eine besondere Herausforderung stellt die Bewertung sehr komplexer Risikosituationen dar, welche von einer großen Zahl an unsicheren Ereignissen abhängen. Eine Möglichkeit ist hier das Schätzen der Wahrscheinlichkeitsverteilung einzelner Risiken. Diese Schätzung kann durch einen situationsabhängigen Expertenkreis erfolgen.<sup>91</sup> Zur Strukturierung der Risiken ist daher eine Einteilung der Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit in Risikoklassen sinnvoll, anstelle eines Festlegens auf einen exakten Wahrscheinlichkeitswert in Prozent.<sup>92</sup>

Für die nachfolgende Bewertung des Bedrohungsgrades des Risikos ist zu beachten, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit eines sehr bedrohlichen Risikos nicht unbedingt hoch sein muss, um die Aufmerksamkeit des RM zu bekommen. Risiken mit schwachem Bedrohungsgrad hingegen werden meist nur infolge einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit beachtet.<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.236-237

<sup>89</sup> Vgl. ebenda, S.236-239

<sup>90</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.81

<sup>91</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.244-245

<sup>92</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.81

<sup>93</sup> Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.189

### 5.2.2 Bedrohungsgrad

Der Bedrohungsgrad kann durch das Ausmaß der Zielverfehlung festgestellt werden. Dies setzt voraus, dass allgemeine Erwartungen von innen oder außen als präzise bestimmte Ziele oder Normen von den Entscheidungsträgern definiert werden. Präzise bestimmt, meint hier neben einer meist quantitativen Messbarkeit, vor allem einen Zeitpunkt, respektive einen Zeitraum in dem ein Ziel erreicht werden soll. Nur so wird die Erreichung oder Abweichung vom Ziel messbar und damit kontrollierbar. Kurz-, mittel-, und langfristig definierte Ziele bestimmen demnach auch die Zeitdimension des Risikos. Ein Beispiel hierfür sind kurzfristig fällige Forderungen. Auch permanente Risiken, wie Ausfälle spezialisierter Maschinen sind demnach möglich und stellen somit eine ständige Bedrohung für ein Unternehmen dar. So haben auch Bilanzkennzahlen eine Sicherungsfunktion, indem durch sie ein permanentes Risiko, beispielsweise in Bezug auf die Liquidität bewacht wird. Ein weiteres sich hier darstellendes Problem ist die Tatsache, dass in der Praxis mehrere Ober- und Subziele für eine Unternehmung bestehen. Daraus folgt, dass die Auswirkungen eines Risikos eine Abweichung von mehreren Zeilen bewirken kann. Alles in allem kann also festgehalten werden, dass die Differenz von Handlungsergebnis und Zielsetzung die Abweichung vom Ziel bestimmt, welche je nach Quantifizierbarkeit und Präzision des Ziels, oder mehrerer Ziele messbar ist.<sup>94</sup>

Es ist demnach auch eine Klassifizierung von Risiken möglich, welche eine Einteilung in drei Stufen vornimmt. So werden Kleinrisiken als mögliche Störung beschrieben, die vornehmlich dazu zwingt Handlungen zu ändern. Ein mittleres Risiko kann hingegen zur Änderung von Zielsetzungen zwingen. Die dritte Stufe bilden Großrisiken, welche je nach wirtschaftlicher Stärke der Unternehmung existenzgefährdende Auswirkungen haben können.<sup>95</sup>

Eine qualitativ subjektive Maßnahme zur Beurteilung des Bedrohungsgrades stellt eine Klassifizierung nach dem Schweregrad dar. Sie unterscheidet erstens ein Existenzrisiko, dessen Wahrscheinlichkeit selten und dessen Vorhersehbarkeit in der Regel unsicher sind. Zweitens ist ein Großrisiko möglich, welches unter Einfluss weiterer realisierter Risiken mittelfristig zu einer Existenzbedrohung werden kann.

---

<sup>94</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.39-41

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.160-160, 185

<sup>95</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.23

Die dritte Risikoklasse bildet ein Kleinrisiko, das durchaus selbst getragen werden kann und oft fast sicher vorhersehbar ist, welches aber auch häufig eintritt.<sup>96</sup>

Quantitative und qualitative Zielverfehlungen sind dabei auch dahingehend zu beurteilen, inwiefern sie übergeordnete Zielsetzungen, zum Beispiel Rentabilitätsgrößen, beeinflussen.<sup>97</sup>

Letztendlich aber ist unter dem Bedrohungsgrad auch der Schaden gemeint, den ein realisiertes Risiko verursachen kann. Als Beispiele können hier Schäden an Vermögen oder Personen herangezogen werden. Die Folgen des Schadens können zu akuten Krisensituationen führen, wie zum Beispiel ein vollkommen ausgeschöpftes Kreditlimit, obwohl noch nicht alle laufenden Kosten gedeckt sind. Diese Schäden gilt es möglichst exakt zu prognostizieren. Datenaufzeichnungen, wie beispielsweise Unfallstatistiken können diese Prognose unterstützen. Die Prognosen können allgemein auch in kurz-, mittel- und langfristige Verfahren strukturiert werden, wobei die kurz- und mittelfristigen wiederum in grafische, mathematische und intuitive Verfahren zu unterteilen sind. Bei den langfristigen Prognosen bestehen neben den intuitiven Verfahren, wie einem Brainstorming, die Möglichkeiten der explorativen Verfahren, also beispielsweise die Durchführung von Szenarien und projektive Verfahren, wie zum Beispiel Planspiele.<sup>98</sup>

Risiken sollten bei der Einstufung ihres Bedrohungsgrades grundsätzlich nicht unabhängig und einzeln betrachtet werden. So würden mehrere kleine Zielabweichungen, wie zum Beispiel kleinere Umsatzrückgänge, einzeln als Risiko interpretiert keine Maßnahmen hervorrufen. Werden sie jedoch zusammen betrachten, wie im Fall der Umsatzrückgänge mehrere Monate in Folge, so stellen sie eine Anhäufung an Zielabweichungen und damit ein großes Risiko dar. Sie sollten somit in Verbindung mit anderen Risiken gebracht werden, da die Möglichkeit besteht, dass sich Risiken dadurch aggregieren, dass sie untereinander positiv korrelieren. Das meint zum Beispiel, dass die Maßnahmen zur Minderung des einen Risikos, die Verstärkung eines anderen Risikos zur Folge haben. Ein weiteres Beispiel stellen Risiken dar, deren Ursachen im fortlaufenden Leistungserstellungsprozess zusammenwirken und so eine Verstärkung erzeugen. Die umgekehrte Weise

---

<sup>96</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.249

<sup>97</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.233

<sup>98</sup> Vgl. ebenda, S.233-235

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.158

der Aggregation von Risiken ist die negative Korrelation. Hierbei schwächen sich die Risiken gegenseitig ab oder gleichen sich aus.<sup>99</sup>

## **6 Wesentliche Instrumente des Risikomanagements**

### **6.1 Vielfalt und Strukturierung der möglichen Risikobewältigungsmaßnahmen**

Es existiert eine große Vielfalt an Risikobewältigungsmaßnahmen mit einer mehr oder weniger großen Spezifikation. Ziel ist es also das Angebot an Maßnahmen zu strukturieren, um eine Abstimmung der Maßnahme auf ein identifiziertes und bewertetes Risiko zu erreichen. Darauf aufbauend sollte anschließend die Höhe des Aufwandes für die Maßnahme, sowie die aus der Maßnahme selbst entstehenden möglichen Chancen und Risiken betrachtet werden, um letztendlich eine Entscheidung zu treffen.<sup>100</sup>

Die angewandten Maßnahmen des RM können grundsätzlich unterteilt werden in progressive Ansätze, welche die Entwicklung des Prozesses von der Quelle aus betrachten, sowie in retrograde Ansätze, die den Wirkungsprozess vom entstandenen Schaden ausgehend, zurückverfolgen.<sup>101</sup>

Auch eine Einteilung in eine positive und eine negative Maßnahmenbestimmung ist möglich. Die Bewertung wird dabei hinsichtlich der Zielerfordernisse vorgenommen. Wobei bei negativer Vorgehensweise Maßnahmen, welche die Anforderungen nicht erfüllen, ausgeschlossen werden, et vice versa bei positiver Vorgehensweise.<sup>102</sup>

Eine Aufteilung kann auch sowohl in einer induktiven Betrachtungsweise erfolgen, die von einer spezifischen Maßnahme ausgeht und ihre situative Angemessenheit prüft, als auch in einer deduktiven Betrachtungsweise, welche ausgehend von der Risikosituation bestimmte Anforderungen an eine zu findende Maßnahme stellt.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. ebenda, S.96-97

Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.86-89

<sup>100</sup> Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.91

<sup>101</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.116

Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.253

<sup>102</sup> Vgl. ebenda, S.253

<sup>103</sup> Vgl. ebenda, S.253

Weiterhin ist eine Aufteilung dahingehend sinnvoll, ob die Ursachen eines Risikos, zum Beispiel durch Unterlassung von Aktivitäten, oder die beeinflussenden Faktoren behandelt werden sollten. Ebenso ist letztlich eine Behandlung der aus einem realisierten Risiko entstehenden Wirkung möglich, zum Beispiel durch das Anbieten eines fehlerhaften Produktes zu einem geringeren Preis. Die Wahl der Maßnahme hängt dabei folglich vom Fortschritt des Risikoprozesses ab.<sup>104</sup>

Risikobewältigungsmaßnahmen können im Rahmen eines strategischen RM beschlossen werden. Der Zeithorizont hierfür umfasst mehrere Jahre und die Aktivitäten werden durch eine bestehende Mittel- und Personalplanung, sowie eine strategisch ausgerichtete Budgetierung beschränkt.<sup>105</sup>

Ein Hauptziel des strategischen RM ist das frühzeitige Wahrnehmen schwacher Signale für Risiken und Chancen und die entsprechende Ergreifung zumeist allgemein gehaltener Maßnahmen.<sup>106</sup> Für den Absatzbereich würde diese Planung unter anderem die Analyse der Entwicklung der Konkurrenz und des Marktes mit einschließen. Als Maßnahmen könnten in diesem Fall Wettbewerbsstrategien geändert werden oder der Rückzug aus bedrohten Märkten erfolgen.<sup>107</sup>

Im operativen RM hingegen sind Risikobewältigungsmaßnahmen detailliert und präzisiert zu formulieren. Da innerhalb solch kurzfristiger Entscheidungsspielräume der Zeitraum zwischen dem Beginn einer Aktion und seiner Wirkung sehr wichtig ist, wird komplexen Situationen hier oftmals mit Aktionsplänen begegnet, die den situativen Abhängigkeiten und Wirkungsbeziehungen angepasst sind. Letzten Endes erfordern operativ ausgerichtete RM-Strategien einen sehr flexiblen Aktions- und Reaktionshorizont, um Risiken bereits im Ansatz entgegenzuwirken.<sup>108</sup>

Eine Möglichkeit der Risikobewältigung, die stets in Betracht gezogen werden muss und nicht zu unterschätzen ist, ist das Nichtstun, also das Fortfahren mit bestehenden Maßnahmen und Zielen. Diese Maßnahme kann genau solange durchgeführt werden,

---

<sup>104</sup> Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.195-196, 198

<sup>105</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.236-238

<sup>106</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.96-98

<sup>107</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.239

<sup>108</sup> Vgl. ebenda, S.240-242

bis ein erneutes oder verstärkendes Signal einen Anlass zur Maßnahmenenergreifung gibt.<sup>109</sup>

Dabei wird eine risikopolitische Maßnahme in der Praxis umso umfangreicher durchgeführt, je weiter der Risikowirkungsprozess fortgeschritten ist.<sup>110</sup>

Risikobewältigungsmaßnahmen können allgemein in vier Stufen unterteilt werden.

Die Risikovermeidung versucht Risikoquellen auszuweichen oder aufzuschieben und sie so gar nicht erst, oder noch nicht entstehen zu lassen. Diese Methode kann allerdings in der Regel nur auf Einzelrisiken angewandt werden. Im Einzelnen ist damit entweder ein Verzicht auf wirtschaftliche Handlungen gemeint oder Änderungen dieser Handlungen. Zum Beispiel Änderungen des Produktionsverfahrens, oder das Verzichten auf Investitionsmaßnahmen. Die Risikoverminderung versucht zumeist offensiv Risiken ursachen- oder wirkungsorientiert zum Teil auszuschalten. Eine Risikostreuung in vorzugsweise unabhängige Bereiche und eine erhöhte Flexibilität in personeller, technischer und organisatorischer Hinsicht sind mögliche Maßnahmen hierfür. Auch Richtlinien und Verhaltenskodizes stellen Mittel zur Risikobegrenzung dar. Die dritte Stufe, die Risikoabwälzung versucht Risiken zum Beispiel vertraglich auf Dritte zu übertragen. Zumeist geht es hier um Risiken die zwar unwahrscheinlich sind, die bei einem Eintreten aber erhebliche Folgen nach sich ziehen können. Als Beispiel können hier Konventionalstrafen in der Automobilzulieferindustrie genannt werden, bei denen Zulieferbetriebe für die Automobilindustrie bei Verursachung eines Bandstops in der Fertigung der Automobilhersteller hohe Konventionalstrafen zahlen müssen. Diese Strafen können sogar direkt den entstehenden Kosten der Nicht-Produktion zugeordnet werden, sodass sich die Strafe mit fortschreitender Stillstandsdauer immer weiter erhöht. Derartige Maßnahmen sind oft eine Frage der Machtstellung von Unternehmen am Markt und dem Anhängigkeitsverhältnis zu ihren Zulieferern. Eine weitere diesbezügliche Maßnahme wäre die Vergabe von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an eine Factoringgesellschaft. Diese übernimmt folglich das Risiko von Forderungsausfällen und bietet außerdem umgehend Liquidität. Die letzte Stufe stellt die Risikoübernahme, also das Selbsttragen des Risikos dar. Als Beispiel kann hier das Abfangen von Verlusten durch hierfür vorgesehene finanzielle Rücklagen angeführt werden. Diese Rücklagen müssen zum Teil aufgrund gesetzlicher

---

<sup>109</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.252

<sup>110</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.134

Vorgaben, zum Beispiel §150 Abs.1 und 2 AktG gebildet werden. Weiterhin können neue Kapitalgeber in eine Gesellschaft aufgenommen werden oder die bestehenden Gesellschafter erhöhen ihre Einlagen. Um bei der Aufnahme neuer Gesellschafter einen zu großen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit zu vermeiden, ist die Bildung von mezzaninem Kapital möglich, beispielsweise durch Aufnahme eines stillen Gesellschafters.<sup>111</sup>

An dieser Stelle kann zusätzlich die Versicherung von Risiken genannt werden. Unter der Voraussetzung, dass es sich um versicherbare Risiken handelt, ist diese Alternative grundsätzlich zu berücksichtigen.<sup>112</sup>

Es lassen sich im Folgenden Methoden anwenden, welche einerseits diese oben genannten Stufen chronologisch nacheinander ablaufen lassen. Verbleibende Risiken werden dabei in die jeweils nächste Stufe übernommen, sodass die letzte sich bietende Möglichkeit das Selbsttragen des Risikos darstellt.<sup>113</sup>

Eine weitere Methode priorisiert andererseits die Übertragung und Übernahme des Risikos, sofern das Risiko bereits besteht. Im Falle der zukünftigen Risikobetrachtung hingegen, sollen Maßnahmen der Reduktion bevorzugt werden.<sup>114</sup>

Man kann letztlich an mehreren Stufen der Wertschöpfungskette ansetzen, muss allerdings darauf achten, dass die Maßnahmen harmonisieren und nicht konkurrieren. Möglich wäre demnach beispielsweise die Betrachtung der Eingangslogistik, der Produktion oder des Kundendienstes.<sup>115</sup>

Die Art der Risiken ist unter anderem abhängig von der jeweiligen Branche in der eine Unternehmung tätig ist. Dementsprechend sind auch die Risikobewältigungsmaßnahmen an die branchenspezifischen Risiken angepasst. Ein Beispiel hierfür ist die gesetzlich vorgegebene Sicherungsmaßnahme Basel II für Kreditinstitute, deren

---

<sup>111</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.132

Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.107

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.24-25, 175, 178

Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.95, 100-101, 106-108

Siehe hierzu auch: §230-237 HGB

<sup>112</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.22

<sup>113</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.132

<sup>114</sup> Vgl. ebenda, S.133-134

<sup>115</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.51

Ziel unter anderem die Sicherung des Finanzsystems und der darin agierenden Akteure ist.<sup>116</sup>

## **6.2 Risikoorientierte Frühwarnsysteme**

### **6.2.1 Rechtliche Grundlagen – Das KonTraG**

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich tritt 1998, aufgrund einer steigenden Insolvenzzahl von Unternehmen in Kraft und bildet eine gesetzliche Grundlage für Frühwarnsysteme zur langfristigen Sicherung von Unternehmen. Nach den §§ 289, 317 HGB und § 91 Abs.2 AktG soll in Unternehmen ein Risikofrüherkennungssystem eingerichtet werden. Dieses soll aus den Bereichen Controlling, einem Überwachungssystem, einem Frühwarnsystem und einer parallel verlaufenden internen Revision bestehen. Weiterhin legt § 289 Abs.1 Satz 4 HGB fest, dass in Lageberichten Chancen und Risiken bewertet und dargestellt werden sollen. § 289 Abs.2 Nr.2 HGB konkretisiert dies dahingehend, dass Risiken dafür einer fortlaufenden Identifikation und Bewertung unterliegen sollen. Entsprechend ergriffene Maßnahmen sollten dokumentiert werden. Auch Aktiengesellschaften haben nach § 317 Abs.4 HGB sicherzustellen, dass der Vorstand die nach § 91 Abs.2 AktG notwendigen Maßnahmen entsprechend ergreift.<sup>117</sup>

### **6.2.2 Entwicklung eines Frühwarnsystems**

Der Begriff des Frühwarnsystems soll hier synonym zum Begriff des Früherkennungssystems verwendet werden. Man versucht durch den Begriff des Frühwarnsystems in der Literatur lediglich eine Fokussierung auf die Risiken zu verdeutlichen.<sup>118</sup>

Ein Frühwarnsystem kann in fünf Stufen entwickelt werden. Die erste Stufe soll die zu beobachtenden Unternehmensbereiche identifizieren. Die zweite und eine der wichtigsten Stufen ist die Bestimmung der zu berücksichtigenden Indikatoren, welche möglichst ständig erfasst werden sollten. Diese Indikatoren können globaler

---

<sup>116</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.34

Vgl. Engels, J., Schauff, J.: I. Behandlung der operationellen Risiken unter Basel II, in: Deloitte (Hrsg.): Basel II, Handbuch zur praktischen Umsetzung des neuen Bankenaufsichtsrechts, Berlin 2005, S.253-254

<sup>117</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.20-21

Vgl. Henslemann, K.: Das KonTraG und seine Anforderungen an das Risikomanagement, aus: Götze, U., Henslemann, K., Mikus, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S.29

<sup>118</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.5

oder differenzierter Natur sein und sollen die Risikoursache ausfindig machen. Beispiele für solche Indikatoren sind die Entwicklung von Auftragseingängen oder Fluktuationsraten. Eigenschaften solcher Indikatoren sollten unter anderem ihre frühzeitige Erkennung, ihre Vollständigkeit und die ökonomische Vertretbarkeit ihrer Erhebung sein. An dieser Stelle besteht ein sogenanntes Selektionsrisiko, welches Bereiche oder Faktoren meint, die nicht mit in die Betrachtung einbezogen werden, die aber trotzdem von Relevanz sein können.<sup>119</sup> Die Festlegung der betrachteten Indikatoren ist oft nur subjektiv möglich und sollte daher regelmäßig von mehreren Personen überprüft werden. In der dritten Stufe werden den Indikatoren Toleranzgrößen zugeteilt in denen sie schwanken dürfen, ohne dass eine Rückmeldung an die Sensoren des Systems erfolgt. Dieser Toleranzbereich kann in einen Normalbereich, einen Warnbereich und einen überkritischen Bereich eingestuft werden. Das Controlling bildet die zentrale Stelle für die folgende vierte Stufe, in der die Informationen erfasst und verarbeitet werden. In der fünften und letzten Stufe werden die Informationskanäle bestimmt, welche eine möglichst vollständige Informationsübertragung zwischen der Umwelt und dem Frühwarnsystem, wie auch innerhalb des Frühwarnsystems, bis hin zum Benutzer des Systems sicherstellen sollen.<sup>120</sup>

Die Weiterführung eines solchen Systems wäre eine zusätzliche Heranziehung prognostizierter und zukunftsbezogener Indikatoren über interne oder externe Datenbanken, beispielsweise zur Konjunkturentwicklung einzelner Branchen. So könnten Online-Abfragesysteme herangezogen werden, in denen ein situationsabhängiger Informationsbedarf definiert wird und mit Hilfe von Methoden- und Modelldatenbanken Auswertungen erfolgen.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Christians, U.: Performance Management und Risiko, Strategieumsetzung mit risikoorientierter Balanced Scorecard, Wissensbilanzen und Werttreibernetzen. Methodik und Fallbeispiele aus dem Bankensektor, Berlin 2006, S.401

<sup>120</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.266-269

Vgl. Dolata, B.: Betriebliche Früherkennungssysteme und deren strategische Bedeutung, in: Hummel, T. R., Zander, E.: Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 6, München 1987, S.44-46

Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.74-75

<sup>121</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.180-183

### 6.2.3 Anforderungen an die Organisation eines Frühwarnsystems

Der Aufbau eines solchen Systems unterscheidet Peripher- und Zentralelemente. Die Peripherielemente sollen als Sensoren dienen und in definierten Bereichen Veränderungen an internen und externen Faktoren wahrnehmen und gegebenenfalls analysieren. Diese Peripherielemente werden zu Subsystemen zusammengefasst, welche wiederum ihre Informationen gebündelt an die Zentralelemente weitergeben. Hier werden die Daten weiter komprimiert und vor allem nach den Vorgaben der Benutzer des Systems, beispielsweise für die Geschäftsführung aufbereitet.<sup>122</sup>

Das System besteht aus Früherkennungsprogrammen, welche spezifische Aufgabenstellungen enthalten. Zweitens gehören Methoden und Modelle, wie beispielsweise Selektionsmethoden und Prognosemethoden zu den Instrumenten des Systems. Die Grundlage hierfür bilden Ressourcen und Potentiale, wie finanzielle Mittel, unterstützende Software oder organisatorische Voraussetzungen. Ein Metaprogramm verfügt über diese Ressourcen und Informationen und kann seine Allokationen steuern.<sup>123</sup>

### 6.2.4 Das Erkennen von Signalen

Signale werden im RM Informationen genannt, die von einer Störgröße ausgehen. Das meint Störgrößen die ein Risiko der negativen Zielabweichung in sich bergen, wobei auch eine entgangene Chance eine negative Zielabweichung darstellen kann.<sup>124</sup> Werden Signale frühzeitig erkannt, so kann die Behandlung von Risiken geplant werden und es können Wettbewerbsvorteile entstehen.<sup>125</sup> Dabei kann eine Einteilung der Signale in sogenannte Ungewissheitsgrade vorgenommen werden. Diese Einteilung geht von einer vagen Vermutung, über eine Gewissheit was den Ursachenbereich angeht, bis hin zu einer sich konkret darstellenden Bedrohung. Um diese unterschiedlich intensiven Signale zu erkennen, bedarf es Sensoren, welche unspezifizierte Signale mit einem Informationsgehalt verbinden und so latente Gefahren sichtbar werden lassen. Die Reizschwellen dieser Sensoren sollten unterschiedlich empfindlich sein, um keine wichtigen Signale zu übersehen oder zu viele irrelevante Informationen zu erhalten. Die Signale können charakterisiert

---

<sup>122</sup> Vgl. Dolata, B.: Betriebliche Früherkennungssysteme und deren strategische Bedeutung, in: Hummel, T. R., Zander, E.: Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 6, München 1987, S.38-39

<sup>123</sup> Vgl. ebenda, S.68-71

<sup>124</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.184

<sup>125</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.53

werden durch ihre Impulsfrequenz, welche ein Häufigkeitsmerkmal darstellt, die Impulsstärke und ihren Bekanntheitsgrad.<sup>126</sup>

## **6.2.5 Wesentliche Instrumente und Maßnahmen**

### **6.2.5.1 Vielfalt und Strukturierung der Maßnahmen**

Frühwarnsysteme haben allgemein das Ziel Probleme frühzeitig zu erkennen, sie präzise zu quantifizieren, zu bewerten und einen kausalen Zusammenhang zu Ursachen und Einflussfaktoren herzustellen. Auf diese Weise sollen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz entstehen, Gegenmaßnahmen frühzeitig ergriffen und Unternehmensziele angepasst werden.<sup>127</sup> Letzten Endes ist ein Maßnahmen-Mix zu finden, welcher einen bestimmten Sicherheitszustand zu minimalen Kosten zu erreichen versucht. Mathematisch müssten demnach die Grenzkosten für die Bewältigungsmaßnahmen dem Grenznutzen dieser Maßnahmen gleichgesetzt werden. Dieser Versuch scheitert allerdings meist daran, dass der Nutzen nur sehr schwer zu quantifizieren ist.<sup>128</sup>

Hinsichtlich ihrer Historik werden Frühwarnsysteme in der Literatur oft in drei Generationen eingeteilt. Die erste Generation fokussiert vor allem finanzielle Größen und setzt Kennzahlen fest, welche bei Über- oder Unterschreitung dieser zu einer Rückmeldung führen. Sie orientiert sich hauptsächlich an Symptomen und vergangenen Daten. Die zweite Generation fügt diesem Prognosen und externe Faktoren hinzu; also auch qualitative Informationen. Die Dritte Generation weitet die Betrachtung auch auf andere Bereiche aus und versucht auch schwache Signale zu identifizieren. Dies wird versucht, indem ein sogenanntes Scanning der Umwelt vollzogen wird. Das meint eine meist ungerichtete, wenig konkretisierte Suche. Darauf aufbauend werden bestimmte Umweltbereiche bewusst und dauerhaft beobachtet. Dieser Vorgang trägt die Bezeichnung Monitoring.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.105-110

<sup>127</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.110

<sup>128</sup> Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.45

<sup>129</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.110-111

Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.83, 85-86

Die maßgebliche Grundlage der Interpretation von Informationen und der daraus folgenden Maßnahmenauswahl ist also das Erkennen von Risiken.<sup>130</sup> Dies kann zum Beispiel durch das Führen von Statistiken, das regelmäßige Aufstellen von Bilanzen, Betriebsinspektionen, sowie mit der Unterstützung von Mitarbeiterschulungen erfolgen.<sup>131</sup> Ein Beispiel hierfür stellen auch automatisch erstellte Aufzeichnungen technischer Anlagen dar, welche Störungshäufigkeiten erkennen lassen.<sup>132</sup>

Frühwarnsysteme bilden ein umfassendes Instrument und basieren darauf Signale zu erkennen, um bereits in einem frühen Stadium mithilfe einer verlängerten Reaktionszeit entsprechende Maßnahmen einleiten zu können.<sup>133</sup> Sie sollen so einerseits Informationsdefizite überwinden und andererseits gesamtunternehmensbezogene Informationen zur Risikobewältigung sammeln.<sup>134</sup> Mögliche Quellen für solche Informationen sind der Erfahrungsschatz der beteiligten Mitarbeiter, externe Beratungsdienste, Fachliteratur und Seminare.<sup>135</sup>

Informationssysteme lassen sich grundsätzlich aufteilen in starre Berichtssysteme, welche in festgelegten Zyklen festgelegte Werte und deren Abweichung ermitteln. Hierbei werden Signale meist nur ex post festgestellt. Andererseits gibt es flexible Berichtssysteme, bei denen die Entscheidungsträger situationsabhängig unterschiedliche Informationen und Auswertungen anfordern können.<sup>136</sup>

Ein praktisches Beispiel für den Prozess eines solch flexiblen Systems, in dem nicht mehr ein isoliertes Informationssystem festgelegte Indikatorenbündel beobachtet, sondern möglichst viele Unternehmensbereiche den schwachen Signalen hohe Aufmerksamkeit schenken, ist im Folgenden kurz dargestellt:

Der Leiter des Finanz- und Rechnungswesens erkennt Innovationen im Zahlungsverkehr des internationalen Handels. Es handelt sich hier im Einzelnen um die erfolgreiche Verwendung von Karten zur elektronischen Bezahlungsweise in

---

<sup>130</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.217

<sup>131</sup> Vgl. ebenda, S.227

Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.33

<sup>132</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.231

<sup>133</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.184

<sup>134</sup> Vgl. ebenda, S.176

Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.265

<sup>135</sup> Vgl. ebenda, S.254

<sup>136</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.178-179

vereinzelt ausländischen Märkten. Diese Information lässt er der Direktion zukommen, mit dem Hinweis auf das Risiko eines Umsatzrückgangs, sofern sich dieser Trend in der Region durchsetzen sollte. Außerdem schlägt er mögliche Maßnahmen vor, welche unter anderem die Bildung einer Arbeitsgruppe zu diesem Thema und die Bestimmung eines Testladens vorschlagen.<sup>137</sup> Der hier dargestellte Prozess würde heute sicherlich mithilfe einer adäquaten Softwareunterstützung erfolgen. Er stellt das Grundprinzip eines flexiblen Frühwarnprozesses aber sehr anschaulich dar.

Durch diese Form der Informationsweitergabe können Risiken aktiv im Vorfeld vermieden oder sogar in Chancen umgewandelt werden. Die Schlussfolgerung aus derartig erfolgreichen dynamischen Prozessen ist ein Lernimpuls, welcher diesen Prozess in eine ständige Überwachung überführt und somit das bereits vorhandene Sichtfeld langfristig vergrößert. Ziel eines solchen Systems ist es, definierte Informationen zu erfassen und zu verarbeiten. Dabei sollen vor allem auch schwache Diskontinuitäten nicht nur einmalig erfasst, sondern weiterhin beobachtet werden. Die Informationsausgabe an das Management sollte stets auf aktuellem Stand sein und daher jederzeit abgerufen werden können.<sup>138</sup>

Im Bereich der Planung kann man in quantitativer Hinsicht Kennzahlensysteme bei der Bilanzanalyse als Frühwarnsysteme bezeichnen. Umsatzrückgänge sind hier beispielsweise sehr exakt zu erkennen und daher auch interpretierbar.<sup>139</sup>

Eine andere Möglichkeit ist der Aufbau eines Informationsversorgungssystems. Dieses System enthält eine Datenbank, welche auf Vergangenheitswerten beruht, sowie eine Methodendatenbank zur Transformation zukunftsorientierter Daten in eine Prognose. Es werden demnach Informationen bereitgestellt, transformiert und unter ihren Gegebenheiten Zukunftsentscheidungen simuliert. Dieses umfassende Informationssystem begegnet der unvollkommenen Information und damit der Hauptursache von Risiken dadurch, dass eine möglichst vollständige Erfassung der Informationen vorgenommen wird und unter Einbeziehung spezieller Risiken eine Bewertung dieser Informationen erfolgt.<sup>140</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Drexel, G.: Ein Frühwarnsystem für die Praxis – dargestellt am Beispiel eines Einzelhandelunternehmens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. Jg, Heft 1, 1984, S.92, 103

<sup>138</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.180, 184

<sup>139</sup> Vgl. ebenda, S.110

<sup>140</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.187

Letztlich haben Informationssysteme das Problem, dass methodisch vorgehende, fest definierte Systeme plötzlich auftretende neue Entwicklungen und ihre Risiken nur selten erkennen, da hierzu der Input fehlt. Andererseits sind flexible subjektive Systeme, die auf der persönlichen Einschätzung von Führungskräften basieren, oft nicht objektiv genug und können daher durch ein, aufgrund von Erfahrungswerten eingeschränktes Sichtfeld neuartige Risiken unbeachtet lassen.<sup>141</sup> Bei der Auswahl der Maßnahmen und Instrumente innerhalb von Frühwarnsystemen ist demnach ein Kompromiss dieser beiden, sich in Disharmonie befindenden Faktoren zu finden.

#### **6.2.5.2 Szenariotechnik und Risikolandschaft**

Etwas detaillierter soll hier die Szenariotechnik, welche als eine Art Frühwarnsystem geeignet ist, vorgestellt werden. Ein Szenario kann allgemein als unbewertetes Risiko gesehen werden.<sup>142</sup> Die Szenariotechnik soll mögliche Zukunftsentwicklungen für einen bestimmten Zeitraum darstellen. Die Szenarien können dabei positiv oder negativ ausgelegt sein und werden demnach als Worst-Case- oder Best-Case-Betrachtungen bezeichnet. Weiterhin wird ein Tendenzszenario erstellt, welches eine sehr wahrscheinliche Entwicklung unter Annahme der aktuellen Bedingungen darstellt. Mögliche Quellen zur Erstellung eines Szenarios sind Interviews oder ein Brain Storming.<sup>143</sup>

Die Durchführung kann zum Beispiel als Worst-Case-Betrachtung erfolgen. Hierfür wird eine Risikolandschaft erstellt, in der die möglichen Szenarien zeitabhängig und abhängig von ihrer Bedeutung für das Unternehmen dargestellt werden. Wichtiges Merkmal ist hier, dass vom negativsten Fall ausgegangen wird, beispielsweise vom Eintreten von Betriebsunfällen mit Todesfolge. Ein weiteres Merkmal ist die Wesentlichkeit, welche besagt das nicht die Erfassung aller Risiken im Vordergrund steht, sondern vor allem die der systembedrohenden Szenarien. Eine weitere Betrachtungsweise der Szenariotechnik ist das Verhältnis Gefahr-Szenario, bei dem eine Gefahr mehrere Szenarien zur Folge und ein Szenario mehrere Gefahren als

---

<sup>141</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.185

<sup>142</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.73

<sup>143</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.74

Ursache haben kann. So kann die Gefahr mangelnder Produktqualität Verluste aus Preisnachlässen, Konventionalstrafen oder Rückrufaktionen zur Folge haben.<sup>144</sup>

Unterstützt werden kann die Szenario-Technik durch das Erstellen einer Risikolandschaft. Diese stellt Risiken zweidimensional, mithilfe der Merkmale Häufigkeit und Auswirkung dar.

<b>Häufigkeit</b>	<b>Auswirkung</b>
Unwahrscheinlich	Unbedeutend
Sehr selten	Gering
Selten	Spürbar
Möglich	Kritisch
Häufig	Katastrophal

Abb. 2: Bewertungskategorien für ein Risiko (3-73)  
Quelle: Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.73

In dieser Ansicht werden Risiken in fünf Stufen bezüglich ihrer Häufigkeit und ihrer möglichen Auswirkung zum aktuellen Zeitpunkt bewertet. Wobei die Interpretation der Häufigkeit unter anderem auf den Produktlebenszyklus zurückzuführen ist. Demnach würde gegebenenfalls ein unwahrscheinliches Ereignis in 30 Jahren nicht einmal eintreten. Die Auswirkungen werden je nach den Unternehmenszielen bestimmt. So bezieht sich die Betrachtung des Shareholder Value auf finanzwirtschaftliche Ziele. Im Einzelnen meint das Finanzkennzahlen, die je nach Betriebsgröße und Branche unterschiedlich zu bewerten sind. Für Konzerne unbedingt zu beachten ist, dass Risiken entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu der jeweiligen Gesellschaft zu bewerten sind. Ein Risiko von zwei Millionen Geldeinheiten kann folglich für die Muttergesellschaft als spürbare Auswirkung bewertet werden, wohingegen dieses Risiko für die Tochtergesellschaft als katastrophal und existenzgefährdend eingestuft werden kann. Die Betrachtung der Arbeitssicherheit befasst sich hingegen mit der Einstufung von Arbeitsunfällen. Die Umweltsicherheit stellt die dritte Betrachtungsweise dar und erstreckt sich von unbedeutend, zum Beispiel eine Beeinträchtigung innerhalb der vorgeschriebenen

<sup>144</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.67-69

Grenzwerte, bis hin zu katastrophalen Auswirkungen, wie Imageschäden und Strafklagen gegen das Management.<sup>145</sup>

Eine der elementaren Eigenschaften dieser Methode ist die Risikoschwelle, welche bestimmt, ob Risiken die Aufmerksamkeit des Managements bekommen oder nicht. Sie wird hauptsächlich durch subjektive Einschätzung der Entscheidungsträger festgelegt. Liegen Risiken über der Risikoschwelle wird das RM Maßnahmen ergreifen um die Position des Risikos entsprechend zu verändern. Es besteht allerdings das Problem, dass durch das Ergreifen von Maßnahmen zur Risikominderung gleichzeitig die Minderung einer Chance einher geht. Die Folge ist, dass das RM zur Aufrechterhaltung von Chancen, Risiken bewusst in diesem Bereich belässt. Voraussetzung dafür ist, dass diese Risiken unter ständiger Beobachtung stehen und mit Indikatoren versehen werden, die die Rezeptoren des Frühwarnsystems umgehend ansprechen, sobald die Realisation eines solchen Risikos droht.<sup>146</sup>

### **6.3 Verringerung des Informationsdefizits**

#### **6.3.1 Verringerung des primären Informationsdefizits**

##### **– Maßnahmen gegen unvollkommene Information**

Das primäre Informationsdefizit bezieht sich auf die Unvollkommenheit der Informationen. Zur Lösung dieses Defizits ist zuerst das quantitative Problem der Unvollständigkeit zu lösen. Hierzu ist die Messung des Informationsgrades, also eine Bewertung der Vollständigkeit von Informationen nötig. Der notwendige Informationsumfang ist in der Praxis zumeist nur situationsbedingt und subjektiv festlegbar. Ist diese Festlegung aber erfolgt, sollten die Informationen unter der Bedingung der Wirtschaftlichkeit erfasst werden. Auch eine Messung des Nutzens einzelner Informationen sollte vorgenommen werden. Dies ist in der Praxis jedoch durch eine ex ante Betrachtung kaum möglich und kann daher nur ex post erfasst werden und so zur Sammlung von Erfahrungswerten beitragen.<sup>147</sup>

Das zweite zu lösende Problem gilt der Unsicherheit der empirischen Wahrheit von Informationen. Da das RM in seiner zukunftsbezogenen Funktionsweise allerdings bereits mit schwachen Signalen, also auch unsicheren Informationen arbeiten muss,

---

<sup>145</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.73-79

<sup>146</sup> Vgl. ebenda, S.75-76

<sup>147</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.188-190

kann hier nicht auf einen Zeit beanspruchenden Bewertungsprozess der zumeist dynamischen Informationen gewartet werden. Eine Möglichkeit wäre allerdings die qualitativen Informationen nach Sicherheitsgraden zu ordnen und anschließend die Prognose mit dem höchsten Sicherheitsgrad auszuwählen.<sup>148</sup>

Ein weiteres Problem, dass sich hinsichtlich des primären Informationsdefizits herausstellt, ist die qualitative Unbestimmtheit von Informationen, die aus einer mangelnden Präzisierung entsteht. Die Möglichkeit einer Einschränkung dieser Unbestimmtheit ist die Angabe einer Schwankungsbreite. Um eine präzisere Informationsbeschaffung zu realisieren, sollte vor allem intern eine genauere Datenerfassung und -verarbeitung erfolgen, da extern beschaffte Informationen von der jeweiligen Quelle abhängen und kaum beeinflussbar sind. Somit wächst auch die Unsicherheit mit steigender Informationsbeschaffung von externen Quellen. Da die Abbildungsfunktion von Informationen nur selten vollkommen eindeutig interpretierbar ist, sollte letztendlich auch auf den Erfahrungsschatz des Entscheidungsträgers zurückgegriffen werden.<sup>149</sup>

### **6.3.2 Verringerung des sekundären Informationsdefizits**

#### **– Auswahl der Risikobewältigungsmaßnahmen**

Das sekundäre Informationsdefizit behandelt die Ungewissheit bei der Entscheidungsfindung der Handlungsalternativen. Diese Ungewissheit entsteht vor allem aus der Komplexität der Maßnahmen und ihrer möglichen Folgen. Sie beinhaltet unter anderem die temporär unterschiedlich greifenden Maßnahmen und das Tangieren verschiedener Ziele und Unternehmensbereiche.<sup>150</sup>

Grundlegend ist demnach die Auswahl der Risikobewältigungsmaßnahmen. Bei ihr ist zu beachten, dass die Kosten der Maßnahmen in angemessener Relation mit ihrer Wirkung stehen. Die Kosten setzen sich zusammen aus den Versicherungsprämien, den Kosten für die eigenen Verhütungsmaßnahmen, sowie den selbst zu tragenden Schäden. Außerdem sind bei der Auswahl Beschränkungen hinsichtlich der Unternehmensziele zu beachten, sowie die Zeit bis zur Wirkung der Maßnahmen und die Subjektivität des Managements.<sup>151</sup> Weitere bestehende Beschränkungen, die

---

<sup>148</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.190-193

<sup>149</sup> Vgl. ebenda, S.193-196

<sup>150</sup> Vgl. ebenda, S.197

<sup>151</sup> Vgl. ebenda, S.155

Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.138

einzelne Maßnahmen von vornherein ausschließen können oder gesetzlich, beziehungsweise vertraglich vorschreiben, sind ebenfalls zu berücksichtigen. Für vertraglich vorgeschriebene Maßnahmen kann die Versicherungspflicht bei bestimmten Mietverträgen als Beispiel genannt werden.<sup>152</sup>

Eine Auswahl hängt vor allem auch vom Fortschritt des Prozesses ab. So kann der Ansatz der Maßnahme bereits bei Beeinflussung der auf das Risiko wirkenden Faktoren beginnen. Im Folgenden kann versucht werden das Risiko vorbeugend, oder auch kurz vor der Realisationsphase noch zu beeinflussen. Schließlich können als chronologisch letzte Maßnahmen die Folgen des Risikos behandelt werden.<sup>153</sup>

Wichtig bei der Auswahl ist vor allem, dass eine Koordination der Einzelmaßnahmen erfolgt. So sollen Maßnahmen, die sich aufgrund der interdependenten Funktionsbereiche gegenseitig negativ beeinflussen, aufeinander abgestimmt werden und ein hinnehmbares Risiko einem möglichst geringen Ertragsentgang gegenüberstellen. Dadurch sollen zum Beispiel Folgen, wie Engpässe im Produktionsbereich verhindert werden. Diese Funktion ist eine der Hauptaufgaben des betrieblichen Controllings.<sup>154</sup>

Die ausgewählten Maßnahmen sollten einerseits möglichst einfach, robust und leicht kontrollierbar sein. Andererseits sind ihre Anpassungsfähigkeit an das Objektsystem und ihre Vollständigkeit wichtige Entscheidungsfaktoren, welche mit situationsabhängigen Prioritäten aufeinander abgestimmt werden müssen.<sup>155</sup>

Um eine Entscheidungsfindung hinsichtlich der gesetzten Ziele herbeizuführen, muss das Verhältnis der Maßnahmen und ihrer Ziele zu den bestehenden Zielen klar strukturiert werden. Dabei besteht zum einen die Möglichkeit, dass eine Maßnahme zielneutral ist, was kaum zu Problemen führen sollte. Weitere Fälle sind Zielkonflikte und Zielgegensätze, welche durch eine Gewichtung der einzelnen Ziele

---

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.16

<sup>152</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.152-153

<sup>153</sup> Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.204

<sup>154</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.155-156

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen 1987, S.100

<sup>155</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.201

und unter Berücksichtigung des Gesamtnutzens zu einem Kompromiss geführt werden müssen.<sup>156</sup>

Als Instrument zur Maßnahmen-Auswahl, vor allem bei mehrschichtigen Problemstellungen, kann das Entscheidungsbaumverfahren angewandt werden. Es zerlegt das Gesamtproblem in einzelne Entscheidungsknoten und Zufallsereignisknoten. An diesen Knotenpunkten ist eine Entscheidung unter einer bestimmten Eintrittswahrscheinlichkeit entweder selbst zu treffen, oder der Eintritt der Entscheidung kann nicht beeinflusst werden. Im günstigsten Fall bestehen jeweils nur zwei Entscheidungsalternativen, die mit einer Wahrscheinlichkeit belegt werden müssen. Auf diese Weise können mehrere Alternativen quantitativ dargestellt werden.<sup>157</sup>

Auch Entscheidungsregeln können bei der Auswahl von Handlungsalternativen nützlich sein. So ist das Bernoulli-Prinzip eine Möglichkeit der Entscheidungsfindung. Es bezieht sich auf eine subjektive Nutzenfunktion des Entscheidungsträgers, bei der die Maximierung des Nutzens als Ziel gesehen wird. Der Entscheidungsträger bewertet demnach aufgrund seiner Risikoeinstellung die Chancen und Risiken bei den verschiedenen Maßnahmen und kommt so zu einem subjektiven Nutzen der einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten.<sup>158</sup>

Eine Hilfestellung zur Entscheidungsfindung kann auch der Schadenserwartungswert sein. Er stellt das Produkt aus Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit dar, soweit eine Quantifizierbarkeit dieser Faktoren möglich ist.<sup>159</sup>

Die letztendliche Entscheidung hängt aber vom Verhalten des Entscheidungsträgers ab. Dieses Verhalten wird geleitet von seiner subjektiven Risikoeinstellung, die sich wiederum zusammensetzt aus der Art des Risikos, der Situation in der die Entscheidung getroffen werden muss, der bisherigen und geläufigen Risikohandhabungsformen, sowie seiner eigenen Persönlichkeit und seinen Motivationen. Dabei sind Entscheidungen eines Einzelnen von denen einer Gruppe abzugrenzen. Die Entscheidung in einer Gruppe hat zwar große Vorteile, wie eine Selektion

---

<sup>156</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.206-207

<sup>157</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.78-79

<sup>158</sup> Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. neubearbeitete Auflage, München 2005, S.119-120

Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.208

<sup>159</sup> Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.104

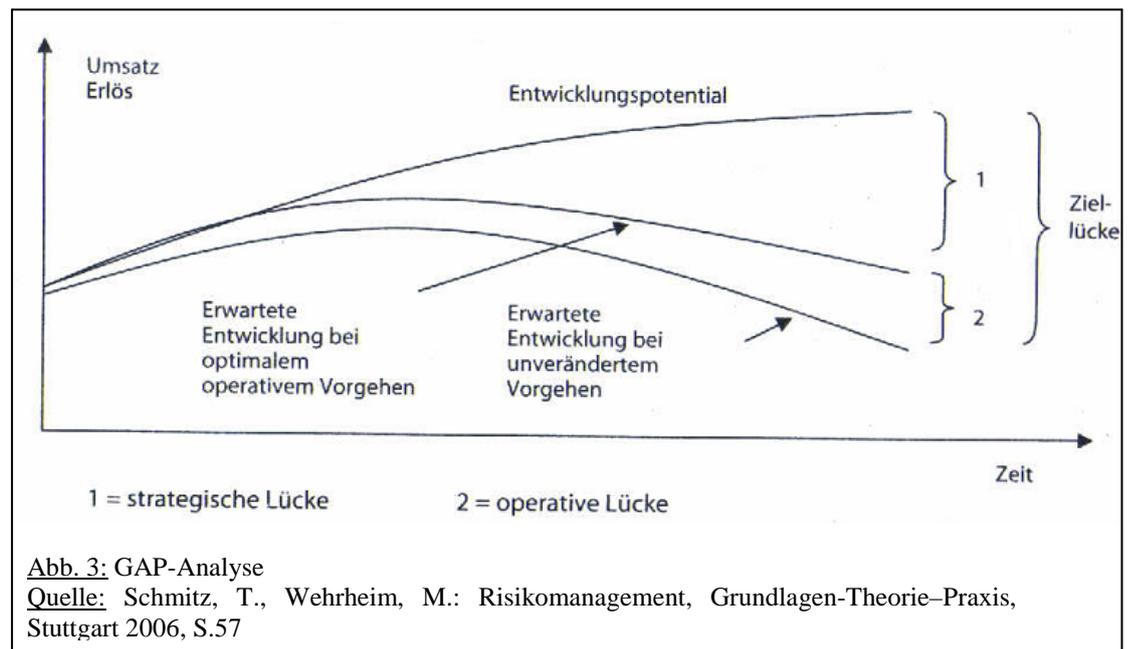
komplexer Probleme und deren Behandlung mithilfe der unterschiedlichen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder. Es besteht aber auch die Gefahr des Eingehens höherer Risiken, da durch Gruppendynamik zum Beispiel eine Verantwortlichkeitsdiffusion stattfinden kann.<sup>160</sup>

## 6.4 Instrumente der strategischen Planung

### 6.4.1 Die Gap Analyse

#### 6.4.1.1 Beschreibung und Aufbau

Die Gap-Analyse versucht die Lücke zwischen dem zu erreichenden Ziel und der zu erwartenden Entwicklung bei Fortführung der bestehenden Maßnahmen darzustellen.



Dabei kann, wie in Abbildung 3 dargestellt, zwischen einer strategischen und einer operativen Lücke differenziert werden. Die operative Lücke stellt den Unterschied zwischen der Entwicklung bei bestehendem Vorgehen von der Entwicklung bei optimalem Vorgehen dar. Diese Differenz kann durch Effizienzsteigerung und Optimierung der absatzpolitischen Maßnahmen verringert werden. Die strategische Lücke stellt die Abweichung bei optimalem Vorgehen zu dem angestrebten Ziel dar. Das bedeutet es besteht in der Regel ein Entwicklungspotential, zum Beispiel zur Erlössteigerung. Hier sind entsprechend stärkere Maßnahmenoptimierungen nötig.<sup>161</sup>

<sup>160</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.210-213

<sup>161</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie - Praxis, Stuttgart 2006, S.57

#### 6.4.1.2 Kritische Betrachtung und risikoorientierte Erweiterung

Der große Vorteil dieses Planungsinstrumentes ist, unter Einbezug von EDV und bei ausreichender Quantifizierbarkeit der Ereignisse, seine klare Darstellung und seine einfache Handhabung.<sup>162</sup>

Nachteilig bei der praxisorientierten Handhabung ist allerdings, dass das Instrument in vielen Unternehmen ausschließlich für den Absatzbereich verwendet wird, wobei andere Bereiche, wie der Beschaffungsbereich außer Acht gelassen werden. Auch der Einfluss qualitativer Größen ist hier nicht berücksichtigt, obwohl diese zur risikoorientierten Planung maßgeblich mitentscheidend sind.<sup>163</sup>

Weiterhin führt diese Art der Analyse dazu, dass Rückzugs- und Desinvestitionsstrategien kaum Berücksichtigung finden. Wohingegen Segmentierungs- und Differenzierungsstrategien bevorzugt werden.<sup>164</sup>

Um zumindest dem, vor allem für das RM entscheidenden Nachteil des fehlenden Einflusses qualitativer Faktoren entgegenzuwirken, kann die Gap-Analyse um Stärken und Schwächen erweitert werden. Auf ihrer Grundlage und unter Einbeziehung der Umweltanalyse und –prognose, wie zum Beispiel einer Trendprognose oder der Prognose von Einzelfaktoren, können so für die Ziele, Leistungspotentiale, Teilbereiche und Prozesse, Chancen und Risiken ermittelt werden. Sie wiederum führen zur Unternehmensprognose, welche mit dem zu erreichenden Ziel verglichen wird. Die Differenz dieser beiden Werte ergibt die gesuchte Lücke (Gap), zu deren Verminderung wiederum Maßnahmen auszuwählen sind. Um die Prognose von Chancen und Risiken zu erleichtern und um ihre Eintrittswahrscheinlichkeit zu erhöhen, sollten Vergangenheitswerte herangezogen werden. Die Gap-Analyse sollte weiterhin nicht auf den Absatzbereich beschränkt werden, sondern möglichst viele Planungsbereiche einschließen.<sup>165</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.116

<sup>163</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.116

<sup>164</sup> Vgl. ebenda, S.118

<sup>165</sup> Vgl. ebenda, S.116-118

## 6.4.2 Die Portfolioanalyse

### 6.4.2.1 Beschreibung und Aufbau

Die Portfolioanalyse versucht durch eine Gesamtbetrachtung strategischer Geschäftseinheiten einen ausgewogenen Mix an Mittelzufluss und Mittelabfluss zu erreichen. Die Darstellungsweise der in der Literatur häufig genannten Matrix der

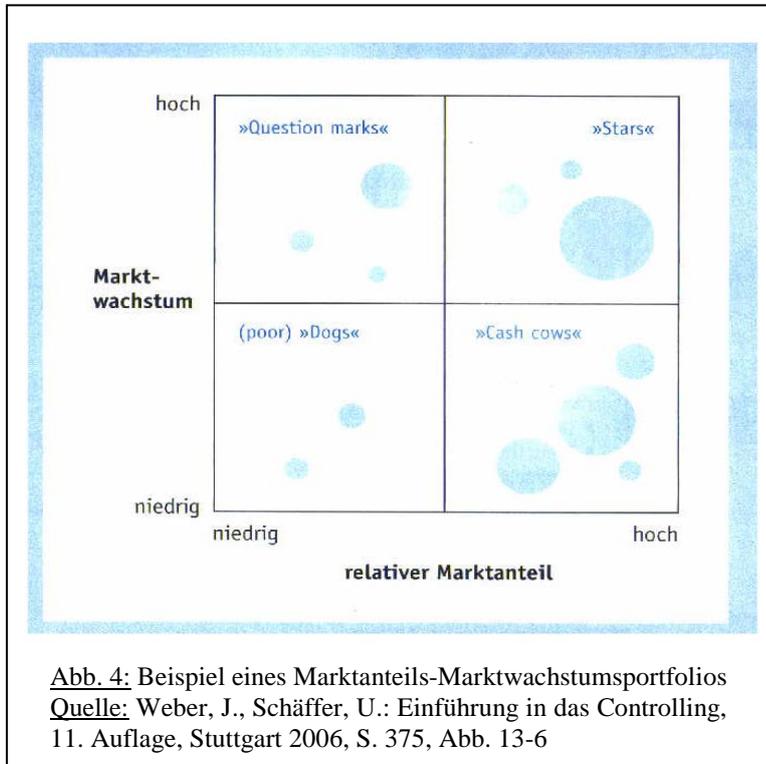


Abb. 4: Beispiel eines Marktanteils-Marktwachstumsportfolios  
Quelle: Weber, J., Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2006, S. 375, Abb. 13-6

Boston Consulting Group reduziert die Gesamtheit der Umweltfaktoren auf zwei Größen. Wovon der relative Marktanteil unternehmensabhängig, also variabel ist und das relative Marktwachstum von den externen Umweltbedingungen bestimmt wird. Die Reduzierung auf diese zwei Größen vereinfacht

die Bewertung und sorgt zusätzlich für Transparenz.<sup>166</sup> Die in Abbildung 4 zu sehenden strategischen Geschäftseinheiten, wie zum Beispiel einzelne Produkte besitzen einen von ihrem Umsatz abhängigen Radius und werden je nach Lage in der Matrix vier Feldern zugeteilt, denen jeweils Normstrategien zugeordnet werden können.<sup>167</sup> Das linke obere Feld beschreibt die Questionmarks, welche durch einen hohen Wachstumsanteil und einen niedrigen relativen Marktanteil ausgezeichnet sind.<sup>168</sup> Produkte mit hohen Wachstumserwartungen können hier mit Offensivstrategien behandelt werden. Star Produkte haben einen höheren Marktanteil und finanzieren sich zumeist selbst. Bei ihnen sollte versucht werden die Marktstellung zu halten und weiter auszubauen.<sup>169</sup> Erreichen die Produkte das Feld der Cash Cows, so sollte versucht werden sie so lange wie möglich in diesem Feld zu

<sup>166</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.118-119

Vgl. Weber, J., Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2006, S. 374

<sup>167</sup> Vgl. Götze, U., Mikus, B.: Strategisches Management, Chemnitz 1999, S. 92; außerdem: vgl. Baum, H.-G., Coenberg, A.G., Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2007, S.193

<sup>168</sup> Vgl. Weber, J., Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2006, S. 375

<sup>169</sup> Vgl. J., Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2006, S. 375

behalten, da diese Produkte sich nicht nur selbst finanzieren, sondern auch anderen Geschäftseinheiten Mittel zur Verfügung stellen.<sup>170</sup> Bei den Poor Dog Produkten, welche einen geringen relativen Marktanteil und ein geringes Wachstum aufweisen, muss die Entscheidung getroffen werden, ob es sinnvoll ist das Produkt weiter am Markt zu behalten, oder ob eine Desinvestitionsstrategie angewandt werden sollte.<sup>171</sup> Diese klassische Portfolioanalyse fundiert zum Einen auf dem Produktlebenszyklus-Konzept, welches versucht den Lebenslauf eines Produktes darzustellen, indem es eine chronologische Einteilung in Phasen vornimmt.<sup>172</sup> Sie können beispielsweise die für die jeweilige Phase typischen Absatz-, Liquiditäts- und Rentabilitätsgrößen visuell darstellen. Zum anderen bedient sich die Portfolioanalyse dem Erfahrungskurven-Konzept. Dieses beschreibt eine Kostendegression mit fortlaufender Dauer, mit der ein Produkt im Unternehmen gefertigt wird.<sup>173</sup>

#### **6.4.2.2 Kritische Betrachtung und risikoorientierte Erweiterungen**

Zu den Vorteilen des Portfolioansatzes gehört die Berücksichtigung der Konkurrenz und ein, im Vergleich zur Gap-Analyse größeres Strategiespektrum, sowie die Abstimmung dieser Strategien durch eine Gesamtbetrachtung. Außerdem wird durch die Darstellungsweise der Matrix, welche auf nur zwei Faktoren beschränkt ist, die Beurteilung und letztendlich die Entscheidungsfindung erleichtert.<sup>174</sup>

Als Nachteil des Boston Consulting Group-Ansatzes kann die fehlende Differenzierung, bezüglich der Ausgewogenheit innerhalb der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten gesehen werden. Auch in Bezug auf Chancen und Risiken fehlt eine Differenzierung, sodass eine Analyse einzelner Chancen und Risiken und somit auch das Ergreifen speziell ausgerichteter Maßnahmen nur schwer möglich sind.<sup>175</sup>

Den Normstrategien des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio-Ansatzes der Boston Consulting Group folgend, stellt die Ausweitung des relativen Marktanteils eine Verringerung des Marktrisikos dar, was in der Praxis aber nicht ausschließlich mit Chancen verbunden ist und zum Teil einen hohen Einsatz erfordert. Ein sehr

---

<sup>170</sup> Vgl. J., Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2006, S. 375

<sup>171</sup> Vgl. Götze, U., Mikus, B.: Strategisches Management, Chemnitz 1999, S. 70

<sup>172</sup> Vgl. Weber, J., Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2006, S. 374-375

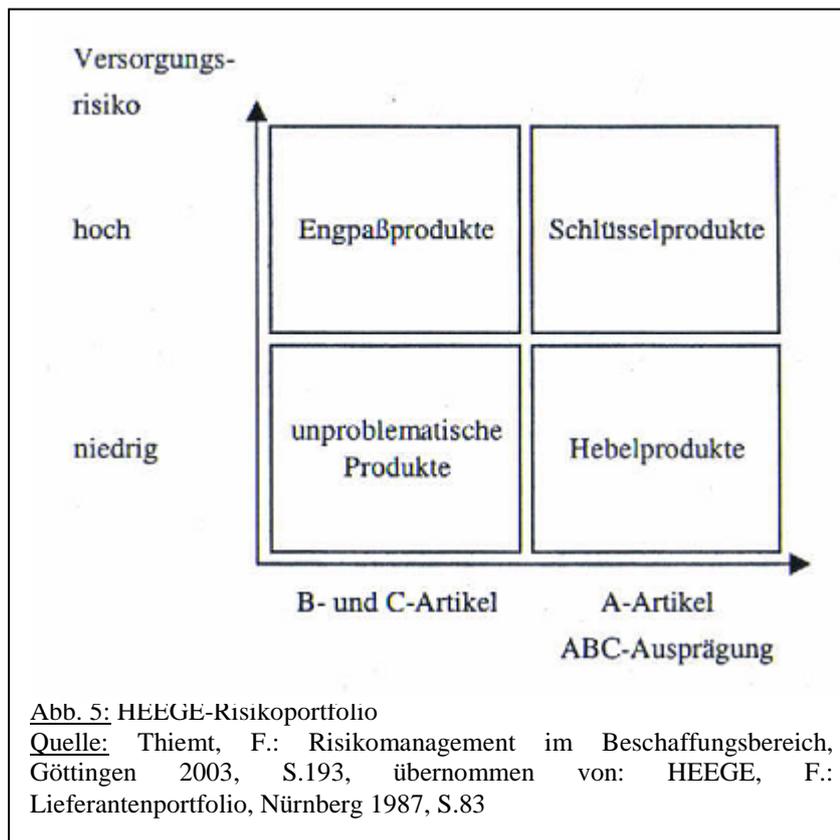
<sup>173</sup> Vgl. Baum, H.-G., Coenberg, A.G., Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2007, S. 192

<sup>174</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.119-120

<sup>175</sup> Vgl. ebenda, S.120

ernstzunehmendes Problem stellt außerdem die fehlende Einbeziehung des zeitlichen Faktors im Hinblick auf die Strategiedurchsetzung dar.<sup>176</sup>

Erweiterte Portfoliokonzepte versuchen zumeist Analysen unterschiedlicher Risikobereiche in die Betrachtung mit einfließen zu lassen, welche letztendlich zu einer Portfolio-Matrix zusammengefasst werden, um einen Risikoausgleich anzustreben. So können beispielsweise länderspezifische Risikoanalysen zur Bestimmung der Absatzgebiete durchgeführt werden. Hier können Risiken, welche den einzelnen Ländern zuzuordnen sind, zum prognostizierten Kapitalrückfluss ins Verhältnis gesetzt werden. Eine mögliche Defensivstrategie wäre ein Rückzug aus einem Land als Absatzgebiet.<sup>177</sup> Auch der Einbezug einer Risikokennziffer zur Beurteilung der Umwelt ist möglich. Diese sollte neben objektiven externen Risikofaktoren und deren Eintrittswahrscheinlichkeit, auch eine qualitative Beurteilung der Risikoauswirkungen beinhalten.<sup>178</sup>



Ein weiteres Beispiel für eine risikobezogene Portfolioanalyse, diesmal aus dem Beschaffungsbereich stammt von F. Heege. Hier werden zuerst die zu beschaffenden Artikel mithilfe einer ABC-Analyse nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen geordnet und auf der Abszisse

abgetragen. Dabei können B- und C- Artikel, wie in Abbildung 5 dargestellt, zusammengefasst werden, um die Bedeutung der A-Artikel hervorzuheben. Auf der Ordinate wird das Versorgungsrisiko abgezeichnet. Die Matrix klassifiziert folgende

<sup>176</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.119-120

<sup>177</sup> Vgl. ebenda, S.118-125

<sup>178</sup> Vgl. ebenda, S.119-126

vier Kategorien. Die erste bilden Schlüsselprodukte, welche A-Produkte darstellen, die ein hohes Versorgungsrisiko aufweisen. Demnach ist hier vor allem die Sicherung der Versorgung das zu erreichende Ziel. Bei den Hebelprodukten bestehen nur geringe Versorgungsrisiken. Diese A-Artikel sollten vor allem kostengünstig beschafft werden. Demnach heißt das Ziel hier Wirtschaftlichkeit. Die dritte Kategorie besteht aus Engpassprodukten, welche in der Regel C-Artikel darstellen und ein hohes Versorgungsrisiko besitzen. Da C-Artikel von eher geringerer Bedeutung sind, liegt es hier nahe zur Sicherung der Versorgung auf eine erhöhte Vorratshaltung zurückzugreifen. Als unproblematisch eingestufte Produkte sind vor allem in einem möglichst unaufwendigen Prozess zu behandeln.<sup>179</sup>

Die genannten Strategien dieses Portfolioansatzes zielen im Gegensatz zur oben genannten Portfoliomatrix der Boston Consulting Group nicht auf ein ausgeglichenes Portfolio hin, sondern sind vor allem von den zu beschaffenden Faktoren selbst abhängig, zum Beispiel von ihrer Substituierbarkeit.<sup>180</sup>

## **7 Nachhaltige Kontrolle des Risikomanagements**

### **7.1 Funktion und Eigenschaften von Kontrollinstrumenten**

Eine Kontrolle des RM-Systems hat eine Präventivfunktion zur Risikoerkennung und –verminderung, beziehungsweise –vermeidung, sowie eine Korrekturfunktion, welche das RM-System überwacht und an die sich ständig verändernden internen und externen Bedingungen anpasst.<sup>181</sup>

Eine Kontrolle der Bewältigungsmaßnahmen sollte möglichst parallel zum Wirkungsprozess und zeitnah verlaufen, sodass ohne größere Verzögerungen gegengesteuert werden kann und ein ständiger Lernprozess erfolgt. Ziele der Kontrolle des RM-Prozesses sind die Wirksamkeit risikopolitischer Maßnahmen, sowie deren Durchführung. So soll an mehreren Kontrollpunkten des Prozesses angesetzt werden und eine Rückkopplung stattfinden, die wiederum flexible Änderungen nach sich ziehen kann. Dabei können sich neben den Zielabweichungen bei der Fortführung bestehender Maßnahmen auch Eintrittswahrscheinlichkeiten durch geänderte Umweltbedingungen verändern. Mögliche Kontrollmaßnahmen sind zum einen die Ergebniskontrolle, welche nur ex post angewandt werden kann und die Fortschrittskontrolle, welche mögliche Zielabweichungen ermittelt und als Folge

---

<sup>179</sup> Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.193-194

<sup>180</sup> Vgl. ebenda, S.200

<sup>181</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.139

Gegenmaßnahmen einleitet. Als letzte Maßnahme ist die Prämissenkontrolle möglich, welche drohenden Zielverfehlungen durch sich ändernde Prämissen entgegenwirken soll. Da sich diese Veränderungen auf der Grundlage von meist nur sehr schwachen Signalen einstellen, stellen die in 6.2 vorgestellten Frühwarnsysteme hierfür ein umfassendes ständiges Kontrollinstrument dar. Wichtig zur Kontrolle und Erfahrungsbildung ist bei der Erfassung und Verarbeitung von schwachen Signalen vor allem die systematische Dokumentation, zum Beispiel mithilfe einer Datenbank.<sup>182</sup>

## **7.2 Mögliche Instrumente**

### **7.2.1 Der Risk Management Bericht**

Eine mögliche Kontrollmethode ist die Dokumentierung des RM in Form eines Risk Management-Berichts. Dieser Bericht beschreibt im Wesentlichen das beobachtete Teilsystem der Unternehmung, die Bewertungskriterien und mögliche Szenarien, sowie die den Risiken zugeordneten Maßnahmen. Außerdem erfasst der Bericht den angestrebten Soll-Zustand. Wichtige Elemente zur Kontrollfunktion des Berichts sind die Verbindlichkeitserklärung der zu ergreifenden Maßnahmen und die Definition des Maßnahmenüberwachungs-Intervalls, welche möglichst von der Unternehmensleitung, beziehungsweise den Systemverantwortlichen behandelt werden sollten.<sup>183</sup> Diese Daten können, neben ihrer Kontrollfunktion, zusätzlich als Hintergrundwissen für die Risikoidentifikation dienen.<sup>184</sup>

### **7.2.2 Interne Revision in Bezug auf ein Risikomanagement-System**

Die interne Revision hat die Funktion das RM zu überwachen und seine Wirksamkeit und Angemessenheit zu beurteilen.

Voraussetzung zur Sicherstellung der Objektivität ist ihre Unabhängigkeit vom Prozess und dass sie für diesen Prozess keine Verantwortung trägt. Die interne

---

<sup>182</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.262-265

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.273

Vgl. Thiemt, F.: Risikomanagement im Beschaffungsbereich, Göttingen 2003, S.45

Vgl. Krystek, U. Müller-Stewens, G.: Strategische Frühaufklärung, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S.509-511

<sup>183</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.81

<sup>184</sup> Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.73

Revision soll die Zweckmäßigkeit und Effizienz des RM-Systems prüfen. Dazu hat sie alle Risikofelder des Unternehmens vollständig zu erfassen, die Risikoidentifikations-Instrumente, die Risikokommunikation und letztlich die Risikobewältigungsmaßnahmen kontinuierlich auf ihre Angemessenheit zu überprüfen und auf die Einhaltung integrierter Kontrollen zu achten.<sup>185</sup> Sie kann einerseits ergebnisorientiert erfolgen, also die in der Planung gesetzten Ziele mit den erreichten Zielen vergleichen. Andererseits soll sie verfahrensorientiert den Informationsverarbeitungsprozess betrachten.<sup>186</sup>

In ihrer Funktionsweise kann die interne Revision zum einen Einzelfallprüfungen vornehmen, indem sie beispielsweise eine Rechnungsprüfung vornimmt; wobei reine Einzelfallprüfungen in der Praxis eher selten anzutreffen sind. Die Systemprüfung soll hingegen vor allem Prozesse und deren Koordination, wie unter anderem den Ressourceneinsatz überprüfen.<sup>187</sup>

## **8 Institutionelle Gestaltung**

### **8.1 Organisatorische Voraussetzungen**

Grundsätzlich ist es bei der organisatorischen Gestaltung des RM wichtig die Organisationsstruktur der Situationsstruktur anzupassen.<sup>188</sup>

Auf der anderen Seite hängt die institutionelle Gestaltung von der bestehenden Struktur des Unternehmens ab. So nehmen mit der Größe eines Unternehmens auch seine strukturelle Differenzierung und die Delegation von Entscheidungen zu, was wiederum zu mehr Risiken führt. Das RM hat hier die Aufgabe dieses System zu koordinieren, woraus folgt, dass die Institutionalisierung des RM umso wichtiger wird, je größer das Unternehmen ist. Da das RM vor allem einen Prozess darstellt, wäre eine prozessorientierte Struktur des Managements von großem Vorteil.<sup>189</sup> Ein weiteres Merkmal der bestehenden Struktur ist die Fertigungsweise. Bei einem chemischen Industriebetrieb mit einer hohen Fertigungstiefe bestehen beispielsweise mehr potentielle fertigungstechnische Risiken, als bei einem reinen Montagebetrieb.

---

<sup>185</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.140-141

Vgl. Horvát, P.: Controlling, 10. Auflage, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München 2006, S.747

<sup>186</sup> Vgl. ebenda, S.754

<sup>187</sup> Vgl. ebenda, S.759-763, 794

<sup>188</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.244-245

<sup>189</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.93

Außerdem kann die Rechtsform als weiteres Kriterium angesehen werden, da diese einen erheblichen Einfluss auf die Kapitalstruktur und damit den möglichen Verschuldungsgrad der Unternehmung hat.<sup>190</sup>

## **8.2 Organisatorische Integration im Unternehmen**

### **8.2.1 Implementierungsmöglichkeiten eines Risikomanagement-Systems**

Zu Beginn ist an dieser Stelle für ein Unternehmen zu entscheiden, ob die Implementierung eines RM mit oder ohne Schaffung einer oder mehrerer RM-Stellen vollzogen werden soll. Gegen eine Schaffung gesonderter Stellen würde der Kostenfaktor sprechen. Als Folge könnten die Aufgaben des RM hauptsächlich zwischen dem Qualitätsmanagement und der Finanzabteilung aufgeteilt werden, welche vom Controlling kontrolliert werden. Für die Schaffung einer RM-Stelle würden eine bessere Koordination und ein höheres Fachwissen sprechen.<sup>191</sup>

Das RM könnte außerdem als begleitende Führungsfunktion in der oberen Unternehmenshierarchie implementiert werden. Aufgrund des Erfordernisses hoher Spezialisierung, zum Beispiel im versicherungstechnischen Bereich, ist es sinnvoll für komplexe Risikoformen eine eigene Stabstelle für diese Aufgaben anzulegen.<sup>192</sup>

Wichtig bei der Schaffung einer Stabstelle für das RM ist, dass diese keine zu große Eigendynamik entwickelt und sich somit von den eigentlichen Unternehmensprozessen separiert. Zusätzlich sollte bei dieser Variante der Implementierung beachtet werden, dass hier eine langfristig angelegte Institutionalisierung des RM vorliegt; sodass nicht -im Sinne einer schlanken Organisationsgestaltung- diese Stabstelle durch Rationalisierung nach kurzer Zeit wieder aufgelöst wird, da auf kurze Sicht der Kostenanteil der Wertschöpfung zu überwiegen scheint.<sup>193</sup>

Ein gutes Beispiel für die Implementierung eines RM mit rein zentraler Struktur stellen öffentlich-rechtliche Unternehmungen dar. Hier besteht einerseits nur ein geringes Risikopotential und andererseits verläuft die Wirkung von Risiken nur

---

<sup>190</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.69-71

<sup>191</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.268-269

<sup>192</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.256

<sup>193</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.100-101

schleichend. Diese Gegebenheiten erfordern demnach einen geringen Informations- und Kommunikationsbedarf und risikopolitische Entscheidungen können zentral erfolgen.<sup>194</sup>

Je mehr Risiken ein Unternehmen ausgesetzt ist, desto wichtiger ist es jedoch sich in seiner risikopolitischen Organisationsstruktur diesen Gegebenheiten so anzupassen, dass eine schnelle und flexible Reaktion auf Gefahren möglich ist.<sup>195</sup> Durch eine Dezentralisation ist es möglich ein größeres Spektrum an Ursachenbereichen abzudecken. Im Einzelnen wäre es demnach vorteilhaft, wenn jeder Unternehmensbereich einen Großteil seiner RM-Aufgaben selbst bewältigen könnte und parallel eine laterale Kommunikation stattfinden würde.<sup>196</sup> Je nach Unternehmensgröße können auch dezentral eingesetzte Risikomanager das mittlere Management in seinem jeweiligen Bereich unterstützen und gegebenenfalls die Verantwortung für Risikobewältigungsmaßnahmen übernehmen. Die Bereiche, welche eines dezentralisierten Risikomanagers bedürfen, sollten dabei je nach Risikoanfälligkeit bestimmt werden. Sie sollen das RM nicht selbst bewältigen und können dies aufgrund der Komplexität der Risiken auch oft auch gar nicht.<sup>197</sup>

Weiterhin ist eine Aufteilung in die Bereiche produktspezifisches RM, projektbezogenes RM, betriebsbezogenes RM, welches sich auf die Leistungserstellung konzentriert und firmenspezifisches RM, das die rechtliche Firmenverantwortung trägt, möglich.<sup>198</sup> Eine zusätzliche zentrale Koordination dieser einzelnen Einheiten wäre schließlich sinnvoll und notwendig.<sup>199</sup> Auch eine Einbindung der Geschäftsleitung ist an dieser Stelle eine sinnvolle Möglichkeit, da sie die Verantwortung für Chancen und Risiken tragen, sollten sie es auch sein, die eine Risikoanalyse in ihrem Umfang beschränken und die daraus folgenden

---

<sup>194</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.250-252

<sup>195</sup> Vgl. ebenda, S.247

<sup>196</sup> Vgl. ebenda, S.254-255

<sup>197</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.278-279

<sup>198</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.50

<sup>199</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.257

Maßnahmen für verbindlich erklären. Auch eine Prüfung der Maßnahmen-  
durchsetzung kann auf der Geschäftsleitungsebene erfolgen.<sup>200</sup>

Demnach scheint also die Kombination aus dezentraler Integration und zentraler  
Separation unter Eingestehung von Kompromissen für die Organisation des RM sehr  
sinnvoll.<sup>201</sup>

Möglich ist außerdem die Institutionalisierung der Kommunikation zwischen den  
Hierarchieebenen in Form von Risk Management-Workshops, welche regelmäßig  
stattfinden und neben der Aufdeckung von Risikopotentialen die Teamarbeit fördern  
sollen. So bringen Informationen aus Gesprächen oft Aspekte hervor, die aus der  
Analyse von Dokumenten nicht herzuleiten wären.<sup>202</sup>

Die Struktur des RM sollte für mittelständische und große Unternehmen also eher  
organischen und dezentralen Charakter haben. Das heißt mit wachsender  
Veränderungsgeschwindigkeit der Umweltbedingungen sollte auch der  
Differenzierungsgrad und die Flexibilität des Managements dem entgegenwirken  
können. Wichtig dabei ist, dass selbst wenn kurzfristige Entscheidungen aufgrund  
höherer Flexibilität auf den unteren Organisationsebenen möglich sind, eine  
Rückkopplung zu übergeordneten Stellen erfolgt.<sup>203</sup>

Insgesamt stellt das RM mit dem Oberziel der Unternehmenssicherung eine dem  
Controlling zugeordnete Funktion dar, da sich seine Kompetenzen und Ziele mit  
Bereichen des Controllings decken. Eine daher sehr sinnvolle Implementierung ist  
die Übernahme einiger Risikomanagementfunktionen durch das bestehende  
Controllingsystem.<sup>204</sup> Man spricht hier auch von Risikocontrolling.<sup>205</sup> Das  
Controlling sorgt vor allem dafür, dass die Unternehmensleitung, respektive das RM  
mit Informationen versorgt werden. Seine Aufgaben können nach ihrer

---

<sup>200</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und  
Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart,  
Wien 2001, S.105

Vgl. Schinle, M.: Risiko-Management der mittelgroßen Unternehmung: ein Überlebenskonzept,  
Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Band 18, St. Gallen  
1987, S.93

<sup>201</sup> Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung  
71, Frankfurt 2007, S.260

<sup>202</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und  
Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart,  
Wien 2001, S.107

Vgl. Vaughan, E. J.: Risk Management, John Wiley & Sons, New York 1997, S.120

<sup>203</sup> Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und  
Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer  
Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.252-253

<sup>204</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.):  
Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.287-291

<sup>205</sup> Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung  
71, Frankfurt 2007, S.145

Systembegründung strukturiert werden, wie zum Beispiel die Mitwirkung bei der Festlegung von Frühwarnindikatoren. Außerdem können strategische Aufgaben, wie die Unterstützung bei der Risikozielbildung und operative Aufgaben, wie Koordinierungsmaßnahmen unterschieden werden.<sup>206</sup>

Die parallele organisatorische Implementierung der internen Revision zur Prüfung des RM-Systems beinhaltet schließlich einen Konflikt. Dieser Konflikt besteht darin, dass zu den zu überprüfenden Bereichen eine möglichst nahe funktionale Verbindung bestehen sollte, andererseits aber die Prozessunabhängigkeit Voraussetzung für die Objektivität der internen Revision ist. Sie könnte somit einerseits über den bestehenden Controllingbereich agieren, andererseits als der Geschäftsführung unmittelbar untergeordnete Stelle sehr objektiv arbeiten. Die Tendenz geht heute eher zu einer zentralen Abteilung, die direkt der Leitung unterstellt ist. Die innere Struktur der internen Revision kann sich durch ein Revisionshandbuch, beziehungsweise durch Standards definieren. Hier sind meist computergestützte Prüfungsprogramme und Aufgabenstellungen definiert.<sup>207</sup>

### **8.2.2 Aufrechterhaltung des Risikomanagements in Notfallsituationen**

Da auch trotz eines gut funktionierenden RM-Systems Risiken entstehen und sich realisieren können, ist es wichtig für Notfallsituationen vorzusorgen. Von einem Notfall wird dann gesprochen, wenn durch eine schwerwiegende Störung das Leben von Mitarbeitern oder Anwohnern bedroht ist, oder die Erreichung eines essentiellen Unternehmensziels nachhaltig gefährdet ist. In diesen Fällen müssen Entscheidungen mit zum Teil sehr großer Bedeutung für das Unternehmen und seine Ziele schnellstmöglich getroffen werden. Aufgrund der Bedeutung und des bestehenden psychischen Drucks sollten diese Entscheidungen vom oberen Management getroffen werden. Dies setzt voraus, dass die Stellvertretung des Führungspersonals klar definiert wird. Zusätzlich sollte ein Notfallplan, welcher eine eventuelle Evakuierung, sowie den Informationsfluss und das Highlighten von Informationen festlegt, erstellt werden. Auch der Informationsfluss nach außen, also beispielsweise

---

<sup>206</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M.: Risikomanagement, Grundlagen - Theorie – Praxis, Stuttgart 2006, S.143-144

<sup>207</sup> Vgl. Horvát, P.: Controlling, 10. Auflage, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München 2006, S.765-768, 770

zu den Medien ist in Notfallsituationen oft zu beschränken, um einen möglichen Imageschaden zu vermindern.<sup>208</sup>

### **8.2.3 Möglichkeiten externer Unterstützung des Risikomanagements**

Externe RM-Beratungen werden meist von kleineren und mittelständischen Unternehmen beauftragt. Eine externe RM-Unterstützung kann unter anderem durch Wirtschaftsprüfer erfolgen. Diese können eine Überprüfung der gesetzlichen Anforderungen an Früherkennungsmaßnahmen der Unternehmensführung vornehmen. Sie decken so die als minimal anzusehenden Maßnahmen des RM ab.<sup>209</sup> Eine weitere Möglichkeit stellen Versicherer und Finanzdienstleister dar. Sie beschränken sich auf zu versichernde Risiken, wie zum Beispiel den Brandschutz.<sup>210</sup> Wirtschaftsberater und Softwareanbieter unterstützen das RM insofern, dass sie strategische und auch operative Lösungen anbieten, wobei deren Wirksamkeit davon abhängt, ob sich die Berater in die Prozesse des Unternehmens hineinversetzen können.<sup>211</sup>

Eine andere Möglichkeit ist die Produktüberwachung und Zertifizierung. Hier erfolgt eine Überwachung von Normen für Produkte oder Prozesse, welche meist Sicherheits- und Qualitätsziele verfolgen. Ein Beispiel hierfür ist die Norm ISO 9001.<sup>212</sup>

### **8.2.4 Akzeptanz**

Die Akzeptanz des RM-Systems hängt ganz besonders von der Akzeptanz der bestehenden Risiken ab. Drohen sich beispielsweise Risiken in Bezug auf Interessengruppen, wie Mitarbeiter oder Aktionäre, persönlich, zu verwirklichen, so steigt die Akzeptanz und somit die Wahrnehmung für solche Risiken. Folglich wird auch ein RM als wichtig angesehen und akzeptiert.<sup>213</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.71-72

<sup>209</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.116

Vgl. Hoffmann, K.: Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985, S.13

<sup>210</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.117

<sup>211</sup> Vgl. ebenda, S.118

<sup>212</sup> Vgl. ebenda, S.118-119

<sup>213</sup> Vgl. ebenda, S.121

Die Akzeptanz des RM hängt aber auch maßgeblich von seinen Kompetenzen und Weisungsbefugnissen ab. Dezentral eingesetzte Risikomanager haben diesbezüglich vor allem eine Mitwirkungsfunktion bei der Risikoerkennung und -bewertung, was ein fundiertes Grundwissen auf dem jeweiligen Gebiet erfordert. Die Weisungsbefugnisse des Risikomanagers sollten allerdings dahingehend ausreichend sein, dass bei risikoreichen Entscheidungen ein Einspruchsrecht besteht und höhere Instanzen zur Entscheidungsfindung mit einbezogen werden können.<sup>214</sup> Wird das RM hauptsächlich durch den Controllingbereich gesteuert, so besitzt dieser die Aufgabe die erforderliche Akzeptanz im Unternehmen zu schaffen.<sup>215</sup>

Weiterhin ist die Akzeptanz des RM durch eine mögliche Positionierung in den oberen Führungsebenen grundsätzlich weitreichend ausgelegt.

Dadurch, dass ein RM aus kurzfristiger Sicht aber neue Aufgaben und damit eine Verkomplizierung des Managements und der Prozesse, sowie zusätzliche Kosten hervorzurufen scheint, ist die Akzeptanz und Begeisterung für ein solches, neu eingeführtes System sicherlich begrenzt. Daraus folgt, dass unbedingt eine, wie in 8.2.1 dargestellte Implementierung des Systems erfolgen sollte und keine extern vorgegebene, auf Vollständigkeit ausgerichtete Struktur mit vielen Auflagen.<sup>216</sup>

## 9 Fazit

Alles in allem lässt sich feststellen, dass Risiken oft komplexe Wirkungsbeziehungen beinhalten, die zur negativen Abweichung von einem gesetzten Ziel führen können. Grund für diese Komplexität sind Umweltbedingungen mit einer hohen Dynamik, welche unter anderem aus einer gestiegenen internationalen Verflechtung entsteht. Die Aufgabe eines RM ist es derartige Risiken an zum Teil sehr schwachen Signalen zu erkennen und kausale Bezugsgrößen, wie Risikoquelle und Risikopotential voneinander abzugrenzen und zu bewerten. Als Folge daraus werden risikopolitische Maßnahmen, unter Berücksichtigung ihrer zeitlichen und inhaltlichen Wirkungsweise, in Bezug auf eine Harmonisierung zwischen Subjekt- und Objektsystem, sowie im Rahmen der verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen, ergriffen. Ziel des RM ist es also Risiken schon in ihrem Entstehungsprozess zu entdecken und zu beobachten. Bei Notwendigkeit sind die

---

<sup>214</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.282-285

<sup>215</sup> Vgl. Burger, A., Burchhart, A.: Risiko-Controlling, München 2002, S.21

<sup>216</sup> Vgl. Brühwiler, B.: Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem, Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Stuttgart, Wien 2001, S.121-124

Risiken gegebenenfalls in ihren Wirkungsprozess zu zerlegen, um Kausalitäten deutlich zu machen und Folgewirkungen, wie Schäden zu vermindern, ihnen auszuweichen oder sie letzten Endes selbst zu tragen. Dabei ist die Koordination der einzelnen Maßnahmen eine Grundvoraussetzung, um einen Risikoausgleich im gesamten Unternehmen zu schaffen. Die organisatorischen Voraussetzungen eines RM-Systems sind Flexibilität und risikoadaptive Handlungsfähigkeit.<sup>217</sup>

Das in der Einführung dargestellte Problem der frühzeitigen Erkennung neuartiger Risiken kann trotz des Einsatzes der oben genannten RM-Instrumente und mithilfe von Informationstechnologien nicht vollständig gelöst werden. Eine detaillierte Sammlung und Strukturierung historischer Daten kann aber als Hilfestellung für Entscheidungen dienen, die letztendlich vom Management zu treffen sind.<sup>218</sup> Auch die Anwendung ganzheitlicher Standards, wie dem Standard ONR 49000 kann in der Zukunft hilfreich zur Eindämmung möglicher Risiken sein.<sup>219</sup> Denn vor allem für global funktionierende logistische Ketten im industriellen Bereich wird es immer wichtiger Risiken, wie beispielsweise Betriebsunterbrechungen möglichst umfassend abzusichern oder zu begrenzen.<sup>220</sup>

Das Risikomanagement bleibt schließlich auch zukünftig ein aktuelles und optimierungsfähiges Instrument, da es immer wieder neue Chancen unter sich verändernden Umweltbedingungen geben wird, für deren Ergreifung es Risiken einzugehen gilt.

---

<sup>217</sup> Vgl. Braun, H.: Risikomanagement Eine spezifische Controllingaufgabe, in Horváth, P. (Hrsg.): Controlling-Praxis, CP 7, Darmstadt 1984, S.293-294

Vgl. Schuy, A.: Risiko-Management, Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989, S.258-260

<sup>218</sup> Vgl. Falkinger, A.: Risikomanagement im strategischen Fit, Schriften zur Unternehmensplanung 71, Frankfurt 2007, S.345-349

<sup>219</sup> Vgl. Fricke A. K.: Standards machen Risiken messbar, in: Sonderbeilage der Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.03.2010, Nr.1/März 2010 RISIKO-MANAGEMENT, S. 5

<sup>220</sup> Vgl. Unbekannter Autor: Tipp 2, RISIKEN ANALYSIEREN, in: Sonderbeilage der Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.03.2010, Nr.1/März 2010, RISIKO-MANAGEMENT, S. 6