

Ist Ihr Risikomanagement effektiv und effizient? Drei Tests zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit



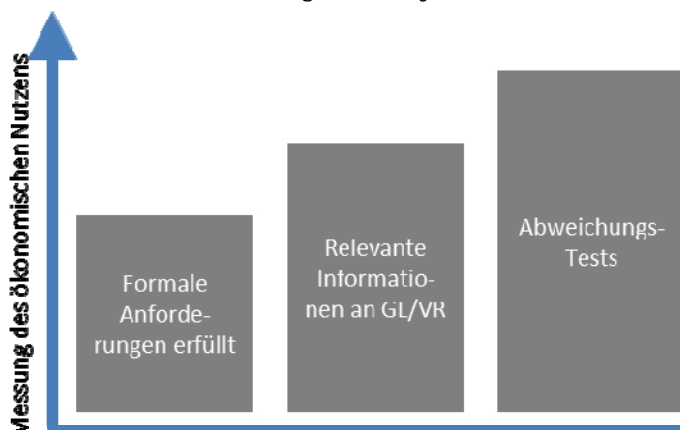
Der aktive Umgang mit Risiken hat in den letzten Jahren zweifelsohne stark an Bedeutung gewonnen. Angefangen bei eklatanten Bilanzskandalen bekannter Konzerne wie Enron oder Worldcom über die immer schwierigere Wettbewerbssituation aufgrund gesättigter Märkte bis hin zur erst kürzlich überstandenen Finanzkrise – all diese Situationen haben dem Risikomanagement neuem Auftrieb verschafft. Auch in gesetzlichen Vorschriften spiegelt sich die zunehmende Relevanz einer Auseinandersetzung mit möglichen Risiken wider – sei es in Bezug zur Finanzberichterstattung oder zur Sicherung des Fortbestandes einer Unternehmung.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sollen jedoch nicht die primären Treiber sein, sich mit Risikomanagement auseinander zu setzen. Vielmehr muss der unternehmenseigene Nutzen im Vordergrund stehen. Risikomanagement soll einen Beitrag zur wertorientierten Unternehmensführung leisten und somit Mehrwert generieren. In der Praxis wird Risikomanagement zu oft noch als notwendige Pflicht verstanden. Etliche Unternehmen haben es daher auch (noch) unterlassen, ihr Risikomanagement hinsichtlich der Effizienz und Effektivität zu überprüfen. Dabei soll stets der ökonomische Nutzen als Massstab dienen; Risikomanagement ist nie Selbstzweck. Falls nötig, müssen Unternehmen sich überlegen, zusätzliche Ressourcen in Form von neuen Tools, Techniken und Know-How für die Optimierung bestehender Risikomanagement-Systeme zu sprechen. Dieser Beitrag zeigt auf, wie Unternehmen ihr Risikomanagement hinsichtlich der Leistungsfähigkeit überprüfen können.

Nicht alle Tests messen den ökonomischen Nutzen gleich gut

Es ist zu beachten, dass nicht alle drei Verfahren gleich gut geeignet sind, den **ökonomischen Nutzen** vom Risikomanagement-System zu messen. Die folgende Abbildung soll dies illustrieren.



Drei Leistungstests für Risikomanagement-Systeme

Der erste Leistungstest – die Überprüfung der formalen Anforderungen – lässt kaum Aussagen über den ökonomischen Nutzen zu. Er macht nur Aussagen darüber, ob die organisatorischen und formalen Grundvoraussetzungen geschaffen wurden. Der zweite Test lässt Aussagen über die Qualität der vom Risikomanagement generierten Berichte für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat zu, misst allerdings auch noch nicht abschliessend den Nutzenaspekt. Hingegen eignet sich der dritte Test – der so genannten Abweichungstest – bestens dazu. Daher soll insbesondere diesem Test die höchste Aufmerksamkeit gewidmet werden. Nachfolgend werden die drei Verfahren zur Leistungsmessung in ihren Grundzügen erläutert.

Sind die formalen Anforderungen erfüllt?

Erstens kann das Risikomanagement-System bezüglich der Erfüllung **formaler Anforderungen** analysiert werden. Die formalen Anforderungen lassen sich in der Regel über den Nachweis einer umfassenden Dokumentation des Systems überprüfen. Die fängt mit einem Papier zur Risikopolitik an, welches durch den Verwaltungsrat abgesegnet werden muss. Darin werden beispielsweise Aussagen zum Umgang mit Risiken, zu Risikolimiten, zur Obergrenze für den Gesamtumfang der Risiken sowie zur Ratingstrategie gemacht. Weiter soll ein dokumentierter Risikomanagement-Prozess vorliegen und die Methoden der Risikobewertung sowie die wichtigsten Risikobewältigungsstrategien sind dokumentiert. Eine Drittperson soll zudem rasch nachvollziehen können, wer in welchen Prozessen für die Risiken verantwortlich ist, wie das Risikomanagement organisatorisch aufgebaut ist **sowie** ob und wie häufig Berichte über die Risikolage im Unternehmen generiert werden. Zudem müssen sich im Anhang der Jahresrechnung Angaben über die Risikobeurteilung befinden, damit auch die gesetzlichen Erfordernisse erfüllt sind. Sind die formalen Anforderungen erfüllt, kann sich beispielsweise ein Wirtschaftsprüfer rasch einen Überblick verschaffen, wie das Risikomanagement aufgebaut ist und welche Rollen und Verantwortlichkeiten einzelne Personen im selben wahrnehmen. Die formalen Anforderungen sagen aber alleine noch nichts über die Qualität respektive den ökonomischen Nutzen des Risikomanagements aus, sie lassen lediglich Aussagen über die **Existenz** eines Risikomanagement-Systems zu.

Werden die relevanten Informationen generiert?

Der zweite Leistungstest eruiert, ob das Risikomanagement-System in der Lage ist, dem Führungsgremium die **relevanten Risiko-Informationen** zustellen zu können. Dies sind etwa Aussagen über Risiken, welche die langfristigen Erfolgspotentiale gefährden können, sowie Aussagen über den Gesamtrisikoumfang. Wesentlich sind Berichte, welche eine möglichst reale Situation der Risikolage darlegen und die Informationsbedürfnisse der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates befriedigen können. Wichtig sind auch Informationen zu zukünftigen Bandbreiten möglicher Zielabweichungen und schwachen Signalen (so genannte Key Risk Indicators), die aus Frühwarnsystemen gewonnen werden. Informationen über Frühindikatoren ermöglichen dem Verwaltungsrat, frühzeitig auf Bedrohungen reagieren zu können.

Risiken sind per Definition Abweichungen von Plangrössen, welche sowohl positiv wie auch negativ ausfallen können und somit also auch Chancen beinhalten. Berichte müssen in diesem Sinne also

auch den Chancen-Aspekt von Handlungsalternativen beinhalten. Nur so können adäquate Entscheide gefällt werden. Immer wichtiger werden auch Informationen zu den Optimierungsbemühungen bezüglich Risikokosten. In Industrieunternehmen können **Risikokosten** durchaus zwischen 10 und 20 Prozent ihres Umsatzes ausmachen. Dies verdeutlicht das Potenzial, welches in der Verbesserung von Risikokosten steckt. Risikokosten sind nichts anderes als die Summe an Kosten, welche aus dem direkten Eintritt von Risiken entstanden sind und die mit der blossen Existenz von Risiken verbunden sind. Dies sind beispielsweise die Kosten für den Risikotransfer (Versicherungen), die Kosten für die Organisation des Risikomanagements und die Kosten des Eigenkapitals, welches zur Abdeckung der Risiken gehalten werden muss. Die Optimierung von Risikokosten ist eine Schnittstellendisziplin zwischen dem Risiko- und dem Kostenmanagement einer Unternehmung. Es geht darum, Handlungsalternativen auszuarbeiten, die eine Reduzierung der Risikokosten nach sich ziehen. Zur Illustration von Kostenreduzierungsmaßnahmen können etwa Veränderungen der Selbstbehalte von Versicherungen, der Einsatz von Optionen oder Termingeschäften zur Absicherung von Währungsrisiken, der Aufbau von Frühaufklärungssystemen und die Optimierung von Verträgen mit Lieferanten angeführt werden.

Dieser Leistungstest ist eine rein **ergebnisorientierte Prüfung** der Berichte, welche aus einem Risikomanagement-System generiert werden können. Die Berichte lassen eine Aussage über die Qualität des Risikomanagements zu.

Können die Plan-Abweichungen erklärt werden?

Drittens können so genannte **Abweichungs-Tests** Hinweise auf die Leistung des Risikomanagements geben. Für alle wesentlichen Planabweichungen wird hinterfragt, ob die für diese Abweichungen verantwortlichen Ursachen als Risiken vom Risikomanagement erkannt wurden. Es darf keine Planabweichungen gegeben haben, die nicht auf ein zuvor identifiziertes Risiko zurück zu führen sind. Falls dies doch der Fall war, kann daraus gefolgert werden, dass nicht alle Risiken bei der Identifikation erfasst wurden und das Risikomanagement somit noch effizienter gestaltet werden kann. Eine zentrale Übersicht aller eingetretenen Planabweichungen unterstützt die Risikoidentifikation. Hierbei zeigt sich auch eine Schnittstelle zur Controlling-Funktion einer Unternehmung. Alle Annahmen, die der Controller zur Planung trifft, sind in der Regel risikobehaftet und sollen dem Risikomanagement zur Verfügung gestellt werden. Abweichungen, die nicht durch diese Annahmen (=Risiken) erklärt werden können, beinhalten faktisch eingetretene, aber bis anhin nicht bekannte Risiken. Der Abweichungs-Test weist den ökonomischen Nutzen eines Risikomanagements am besten nach.

Fazit

Dieser Beitrag hat drei verschiedene Verfahren vorgestellt, um das bestehende Risikomanagement im Unternehmen einem Leistungstest zu unterziehen. Die erste Variante, welche vor allem aus Prüfersicht eine hohe Relevanz aufweist, prüft lediglich die Existenz des Systems und sagt nichts über die Qualität des Risikomanagements aus. Die zweite Variante gleicht die Informationsbedürfnisse der Unternehmensführung mit dem aus dem Risikomanagement generierten Berichte ab. Bei Übereinstimmung kann von einem qualitativ guten Risikomanagement gesprochen werden. Der dritte Test prüft die Effektivität und Effizienz mit Abstand am besten. Abweichungs-Tests sollten

daher standardmässig durchgeführt werden. Sie liefern direkte Erkenntnisse über den Nutzen des Risikomanagements.

Literaturhinweis

Gleissner, Grundlagen des Risikomanagements, München, 2008

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich verantwortlicher Leiter des Center for Accounting & Controlling und zugleich Mitglied der erweiterten Hochschulleitung. Zusätzlich hat er Lehraufträge im Executive MBA an der Universität Fribourg, im Management-Studium an der Frankfurt School of Finance and Management, an der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung sowie der University of Applied Sciences Mikkeli, Finnland. Zuvor war er Dozent und Projektleiter am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug. Bevor er in die Schweiz kam, hatte er eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an einer Fachhochschule in Deutschland.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre und anschliessendem Doktorat an der Universität Göttingen im Bereich Wirtschaftsinformatik war er über sieben Jahre in Fach- und Führungsverantwortung in der Wirtschaftsprüfung sowie als Leiter Kostensysteme im Corporate Controlling der Continental AG, Hannover. Thomas Rautenstrauch ist Autor mehrerer Bücher und Fachaufsätze und Managing Partner der Editus Consulting in Cham.

Stefan Hunziker, MScBA, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie an der Uni Bern. 2004 - 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Ab 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Controlling/Accounting am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Externer Doktorand an der Technischen Universität Darmstadt (D). Ab 2009 Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug mit Forschungsschwerpunkten Interne Kontrollsysteme/Risikomanagement. Lehrtätigkeit an der Hochschule Luzern im Bereich Rechnungswesen, Controlling und Risikomanagement. Dozent und Prüfungsexperte im Modul Management Accounting/Controlling der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, sowie Prüfungsexperte an der Schweizerischen Treuhänder Schule STS. Stefan Hunziker ist zudem Studienleiter MAS Controlling am IFZ und Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Themenfeldern Controlling, Interne Kontrollsysteme und Finanzmanagement.