

# Risikomanagement

## Chancen nutzen, Risiken steuern

Herausgeber

**ESG Consulting GmbH**

Livry-Gargan-Straße 6

82256 Fürstfeldbruck

Autoren

Dr. Bartels, Dina Senior Consultant, [dina.bartels@esg-consulting.com](mailto:dina.bartels@esg-consulting.com)

Brunetti, Gino Senior Consultant, [gino.brunetti@esg-consulting.com](mailto:gino.brunetti@esg-consulting.com)

Dr. Merz, Peter Principal Consultant, [peter.merz@esg-consulting.com](mailto:peter.merz@esg-consulting.com)

### Risikomanagement ist ein wichtiges Führungsinstrument

Unsicherheiten sind alltäglicher Bestandteil des unternehmerischen Handelns. Für den Erfolg einer Organisation ist es deshalb notwendig, dass sie sich diesen Unsicherheiten mit Einblick und Weitblick, aber auch Umsicht und Voraussicht stellt. Dazu muss sie sowohl ihre Risiken als auch ihre Chancen systematisch erkennen und steuern. Schaden muss abgewendet werden. Verbesserungen und Innovationen sollen möglichst gefördert werden.

Fundierte Entscheidungen bedürfen eines bewussten und geordneten Umgangs mit Risiken und Chancen. Dabei tragen etablierte Methoden des Risikomanagements, eingebettet in ein Risikomanagementsystem (RMS), wesentlich dazu bei, eine Organisation gegen störende Ereignisse abzusichern und förderliche Ereignisse zu nutzen.

Gleichwohl ist für viele Organisationen ein funktionierendes Risikomanagement Voraussetzung, um beispielsweise gesetzliche Vorgaben, wie das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG), erfüllen zu können.

Risikomanagement schafft auch Transparenz und Vertrauen über Risiken und Chancen gegenüber Stakeholdern wie Aufsichtsgremien, Kunden, Geschäftspartnern und Wirtschafts-/Rechnungsprüfern (z.B. beim IDW PS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4, HGB). Es ist ein Instrument, um Entscheidungsgrundlagen zu dokumentieren und damit nachvollziehbar und nachweisbar zu machen.

Auch im öffentlichen Bereich werden Behörden und Einrichtungen vermehrt von Rechnungshöfen aufgefordert, durch Risikomanagement ihre Verpflichtung zum sorgsamem Umgang mit den ihnen anvertrauten Steuermitteln und die Erfüllung ihres öffentlichen Auftrages abzusichern.

Einmal eingeführt, ist Risikomanagement ein wichtiges Führungsinstrument, dass integriert mit Governance und Compliance - GRC (Governance, Risk & Compliance) - gewährleistet, dass eine Organisation sich ethisch und gemäß ihrer Risikotoleranz (keine Chancen ohne Risiken) sowie den internen und externen Vorgaben verhält (Abbildung 1).

Risikomanagement ist ein stetiger Kreislauf, der darauf abzielt, schnell auf sich ändernde Einflussfaktoren reagieren zu können. Dabei werden kontinuierlich neue Risiken identifiziert, bestehende Risiken bewertet und die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Risikoabwehr überprüft. In Projekten beispielsweise wird dadurch eine Verbesserung der Zielerreichung und Einhaltung von Kosten, Zeit und Budget erreicht.

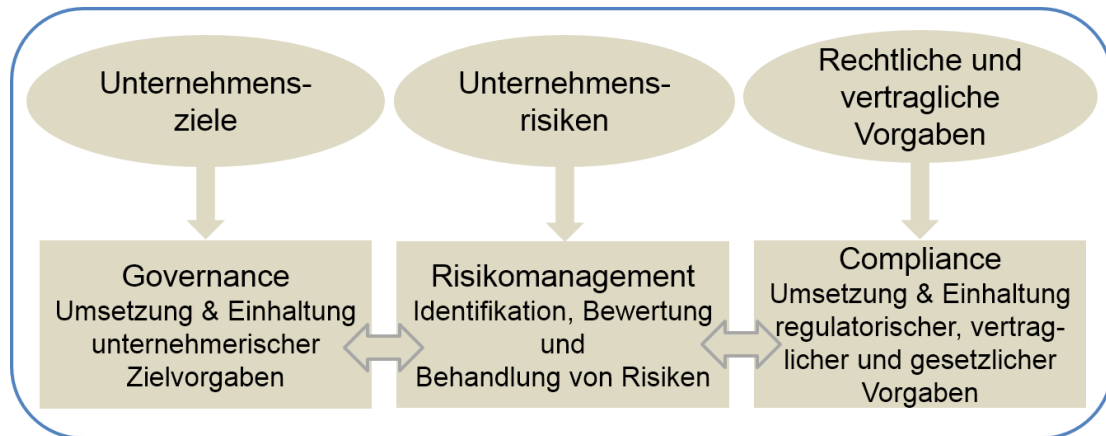


Abbildung 1: GRC – Governance, Risk & Compliance

## Wie entwickle ich ein Risikomanagementsystem?

Ohne Struktur und Planung sind heutige Risiken im globalen Maßstab nicht mehr zu bewältigen. Digitalisierung, disruptive Geschäftsmodelle, globaler Markt und regionale Besonderheiten eröffnen Chancen, rufen aber gleichzeitig immer neue Risikofaktoren hervor. Dabei lassen sich die Risiken und ihr Einfluss auf die Organisation in zwei Hauptgruppen unterscheiden:

- » Risiken, die die Geschäftsstrategie betreffen, wie politische Einflüsse, Wettbewerbssituation und Technologieentwicklungen, wie z.B. Cloud Computing und Industrie 4.0;
- » Risiken aus dem operativen Geschäft, wie z.B. finanzielle Risiken, Projektrisiken, Qualitätsrisiken, Informationssicherheitsrisiken und Datenschutzrisiken.

Für alle Risiken (und Chancen) gilt, sie rechtzeitig zu erkennen, zu bewerten und geeignete (Gegen-) Maßnahmen zu entwickeln. Nur bekannte unternehmerische Unsicherheiten können gesteuert werden, wozu ein Risikomanagementsystem (RMS) unerlässlich ist (Abbildung 2).

Wichtige Inputgeber für eine initiale Risikoinventarisierung sind erfahrungsgemäß die verschiedenen Organisationseinheiten wie Interne Revision, Controlling, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Informationssicherheitsbeauftragter und Datenschutzbeauftragter. Auch gibt eine Analyse der besonders schützenswerten Informationen, wie personenbezogenen Daten, Geschäftsgeheimnisse und Entwicklungs-Know-how, gute Hinweise auf die Risikobereiche einer Organisation.

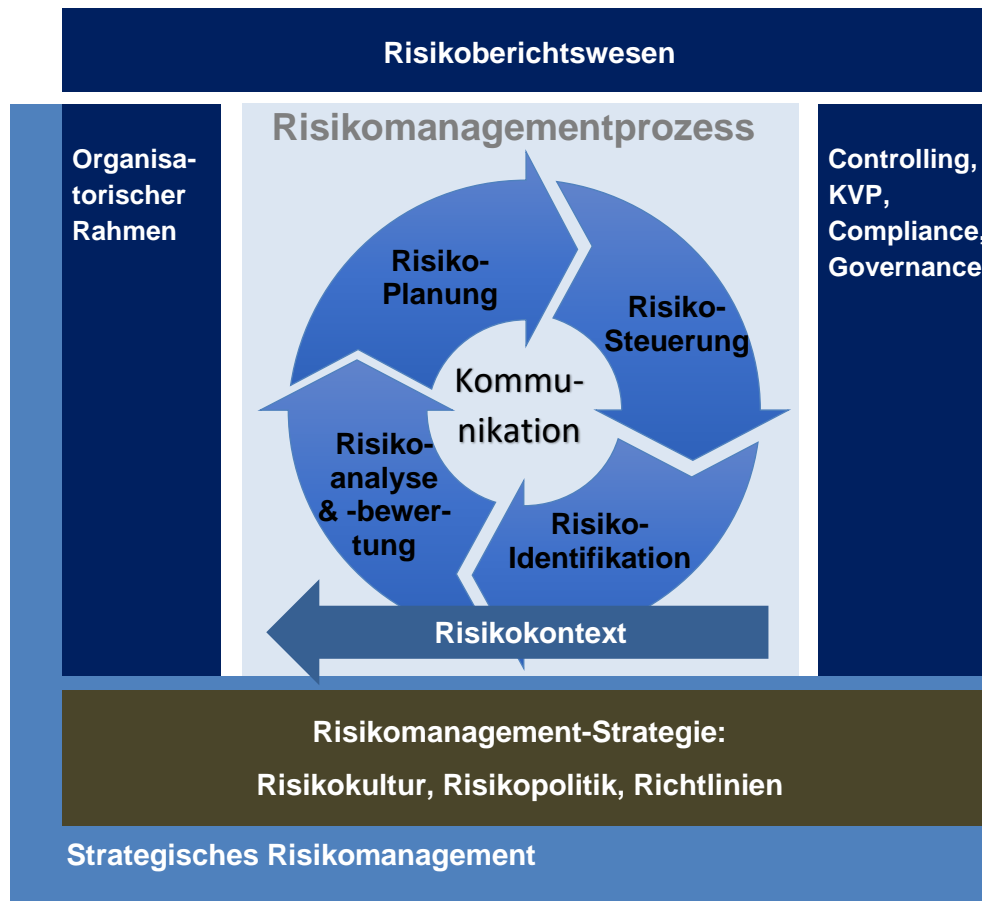


Abbildung 2: Risikomanagementsystem

Ein etablierter Standard für die Entwicklung eines RMS ist z.B. die internationale Norm ISO 31000 „Risikomanagement - Leitlinien“, die die folgenden wesentlichen Bestandteile umfasst:

- » Festlegung der Risikostrategie, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und der Risikopolitik, sowie Einführung einer Risikokultur;
- » Identifikation des Umfelds, wie z.B. Organigramm, Stakeholder, Branchenanforderungen;
- » Festlegung von Bewertungskriterien, wie z.B. Risikomatrix und Risikoakzeptanzkriterien;
- » Festlegung des organisatorischen Rahmens, wie z.B. Prozesse und Verantwortlichkeiten;
- » Methoden der Risikoidentifikation, -Bewertung, -Behandlung und -Steuerung;
- » Festlegung von Kommunikationsstrukturen und Berichtswesen;
- » Überwachung der Aktualität und Wirksamkeit des Risikomanagements.

## Chancen nutzen, Risiken steuern

Für die Entwicklung eines übergreifenden RMS zeigen die Erfahrungen aus den Risikomanagement-Projekten der ESG Consulting GmbH, dass ein schrittweiser Aufbau realistisch und empfehlenswert ist. Für die Beherrschung der Dynamik von Risiken empfehlen wir die Einführung eines Dokumentationsprozesses mit einem adäquaten Risikomanagement-Softwaresystem, für dessen Auswahl die ESG Consulting GmbH einen anbieterunabhängigen Kriterienkatalog entwickelt hat.

Ein Erfahrungswert für das Risikomanagement im Kontext von Projekten ist, dass Organisationen für Großprojekte oder für Programme mit komplexen Wechselwirkungen zwischen den Projekten einen stark methodischen Risikomanagementprozess etablieren sollten. Dabei ist eine rasche, zielgerichtete und nachhaltige Umsetzung von Risikomaßnahmen nur über ein leistungsfähiges Projektmanagement zu erreichen.

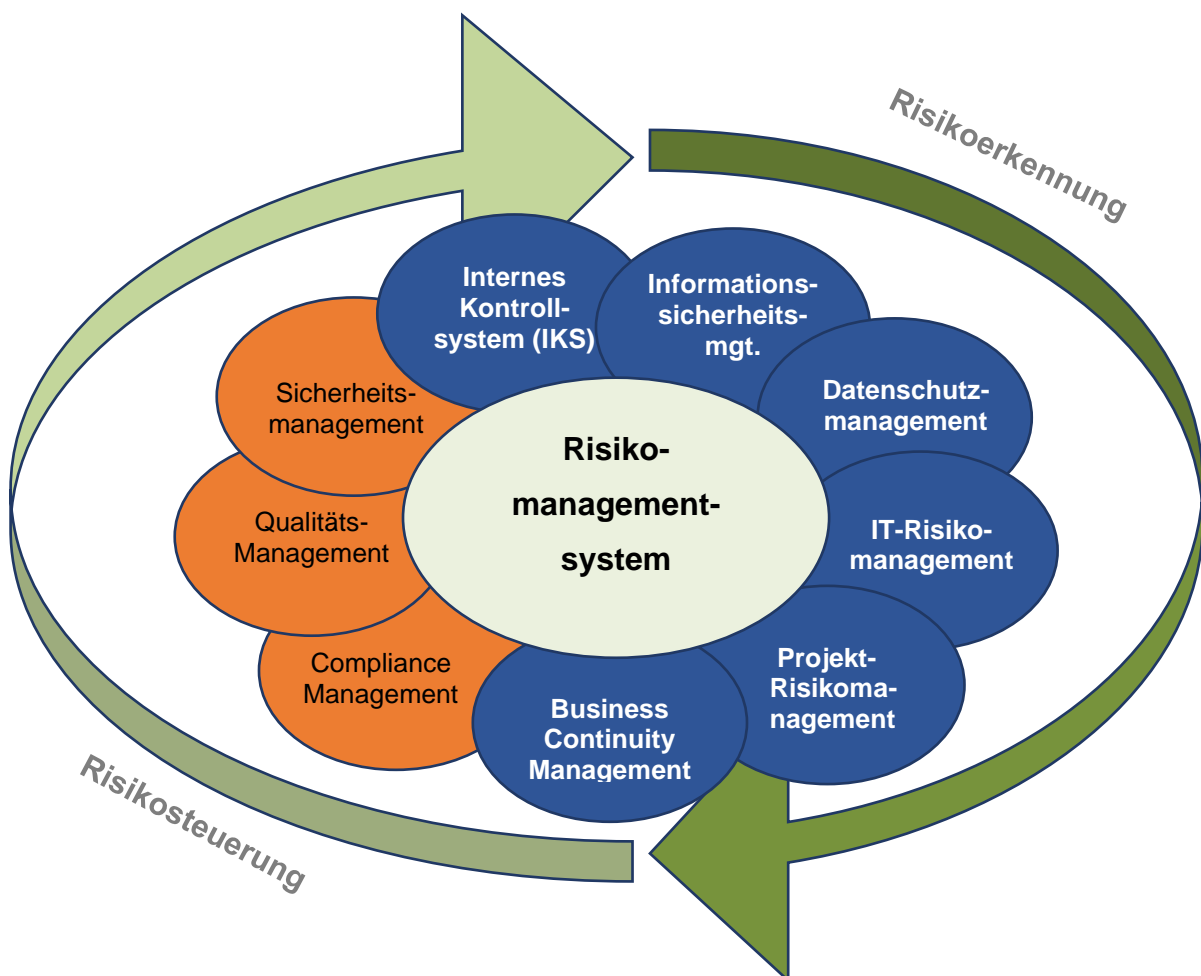


Abbildung 3 Facetten eines Risikomanagementsystems

## Welche Risikobereiche werden adressiert?

Ein RMS hat viele Facetten (Abbildung 3), die jeweils spezifische strategische und operative Aspekte behandeln und fachlich unterschiedliche Anforderungen stellen. Für den Erfolg des Risikomanagements ist es wesentlich, diese verschiedenen Facetten adäquat in einem Risikomanagementsystem zusammenzuführen. Dabei ist einerseits die Gesamtsicht auf und die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Facetten zu berücksichtigen, andererseits ist den fachspezifischen Inhalten und Methoden der einzelnen Teilbereiche Rechnung zu tragen.

**ESG Consulting GmbH** unterstützt ihre Kunden aus der Privatwirtschaft und dem Bereich der Öffentlichen Hand bei der Erstellung einer Risikomanagementstrategie und der Sensibilisierung für eine Risikokultur, bei der Definition und Umsetzung eines RMS sowie bei der Beschreibung und Einführung von Risikomanagementprozessen.

Beim Aufbau eines RMS stehen ihnen die erfahrenen Berater der ESG Consulting GmbH operativ oder begleitend zur Verfügung. Ausgewiesene Erfahrung haben wir in den Bereichen:

- » Internen Kontrollsystemen (IKS),
- » Informationssicherheitsrisikomanagement (z.B. gemäß ISO27001 "Informationssicherheitsmanagement" und ISO27005 „Informationssicherheitsrisikomanagement“),
- » Datenschutzrisikomanagement,
- » IT-Risikomanagement,
- » Projektrisikomanagement (einschl. Methoden zur Risikoaggregation und zur Simulation von Projektlaufzeiten),
- » Business Continuity Management.

Für das operative Risikomanagement deckt unser Angebot die Risikoidentifikation, die systematischen Risikoinventarisierung, die methodische Risikobewertung sowie die Erstellung von Risikomaßnahmenplänen und die Überwachung von deren Umsetzung ab.

Gerne erläutern wir Ihnen in einem persönlichen Gespräch unsere Ideen und Ansätze zur Entwicklung eines auf Ihre Situation angepassten Risikomanagements.