

# Risikomanagement

Von der Gesetzeserfüllung zum strategischen  
Steuerungsinstrument

ADVISORY



„In der heutigen Geschäftswelt ist eine zunehmende Auseinandersetzung mit Risikomanagementfragen festzustellen und das allgemeine Verständnis dafür steigt.“

Andreas Grünbichler  
Group Chief Risk Officer  
Zurich Financial Services

Quelle: "The evolution of risk and controls. From score-keeping to strategic partnering",  
KPMG International 2007, S. 4

© 2008 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

# Risikomanagement

**Die Übernahme von Risiken ist das Kernelement unternehmerischen Handelns und unabdingbar für den Geschäftserfolg. Das Management dieser Risiken steht heute vor einer Neubewertung und grundlegenden Veränderung in der Herangehensweise. Heutzutage erwartet die Unternehmensleitung von einem modernen Risikomanagement geeignete Informationen im Hinblick auf die anliegenden strategischen Fragestellungen. Diese Anforderungen verlangen nach einer neuen Definition des Risikobegriffs und in der Konsequenz nach einer Neuausrichtung des Risikomanagements und seiner Methoden und Prozesse.**

## Strategische Bedeutung des Risikomanagements

In einer Welt mit zunehmend komplexeren Verflechtungen und volatileren Rahmenbedingungen erfordern unternehmerische Entscheidungen weiter reichende und qualitativ andere Informationen als bisher. Unter Risiko wird nicht mehr nur die Möglichkeit des Eintretens eines ungünstigen Ereignisses verstanden, das im Idealfall durch Kontrollen reduziert, durch redundante Systeme minimiert und ansonsten versichert wird.

Risiko ist heute ein Maß für die Unsicherheit des Eintritts von Prognosen und Planungen geworden. Es zeigt die Schwankungsbreite über z. B. den geplanten Cashflow für das nächste Geschäftsjahr an und bemisst die Ambitioniertheit der Umsatzprognosen. Risikomanagement hat somit eine strategische Bedeutung erlangt.

### Weitere Verschärfung der gesetzlichen Vorschriften

Die gesetzlichen Anforderungen an das Risikomanagement haben zugenommen, ohne dass den Unternehmen die nötigen Handlungsempfehlungen gegeben wurden. So haben der Sarbanes-Oxley Act (SOX) in den USA und das KonTraG in Deutschland den Druck auf börsennotierte Unternehmen enorm erhöht. Neue Regelungen ergeben sich durch die Umsetzung der 4., 7. und 8. EU-Richtlinie in deutsches Recht durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG).

Mit der Anpassung der 4. und 7. EU-Richtlinie wird eine Corporate-Governance-Erklärung im Lagebericht gefordert, in welcher der Vorstand zum vorhandenen Risikomanagementsystem und zum internen Kontrollsystem Stellung beziehen soll. Damit kommt dem Vorstand die Aufgabe zu, ein angemessenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem einzurichten. Die 8. EU-Richtlinie sieht darüber hinaus die Einrichtung eines Prüfungsausschusses (Audit Committee) innerhalb des Aufsichtsrates vor. Das Audit Committee hat die Aufgabe, die Wirksamkeit des vom Vorstand eingerichteten Risikomanagementsystems, des internen Kontrollsystems sowie der internen Revision zu überprüfen.

Somit bilden die 4., 7. und 8. EU-Richtlinie eine Klammer zur Einrichtung und Kontrolle von Risikomanagement und internem Kontrollsystem. Unternehmen sollten diese rechtlichen Verpflichtungen zum Anlass nehmen, ihr Risikomanagement auf die Verbesserung der Unternehmenssteuerung auszurichten und zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen einzusetzen.



## Performance-orientiertes Risikomanagement als Grundlage des unternehmerischen Erfolgs

Die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen ist nicht das alleinige Ziel des Risikomanagements, da den damit verbundenen Kosten direkt nur wenig Nutzen entgegensteht. Kapitalmarkt und Anteilseigner erwarten eine angemessene Rendite in Form von unternehmerischen Erfolgen und damit eine Steigerung des Unternehmenswerts. Dabei müssen für den Anteilseigner Risiko und Rendite in einem angemessenen Verhältnis stehen. Dies ist ohne eine nachvollziehbare Bewertung der Risiken nicht möglich.

Anspruch des Risikomanagements ist es daher, das Management bei seinen unternehmerischen Entscheidungen zu unterstützen, die Unternehmenssteuerung zu verbessern und Stakeholdern Transparenz und Sicherheit zu verschaffen. Performance-orientiertes Risikomanagement ist auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie ausgerichtet und integraler Bestandteil der Unternehmensführung.

## Mangelnde Integration bei der Umsetzung des Risikomanagements in Unternehmen

Heute versuchen die meisten Unternehmen, den gestiegenen Anforderungen durch Einzelmaßnahmen in verschiedenen Unternehmensbereichen Rechnung zu tragen. Diese Aktivitäten erfolgen häufig isoliert und adressieren nur Teilbereiche. So sichert oftmals ein Qualitätsmanagement die Stabilität der Prozesse, während die interne Revision die Ordnungsmäßigkeit der Kontrollen prüft und parallel eine KonTraG-konforme Risikofrüherkennung betrieben wird. Was jedoch fehlt, ist ein durchgängig abgestimmtes Konzept, unterstützt durch eine Vorgehensweise, die alle Aspekte eines Risikomanagementsystems berücksichtigt und die Einhaltung aller relevanten Compliance-Anforderungen sicherstellt.

Ein modernes Risikomanagement fasst daher die einzelnen Bausteine zusammen und integriert sich kosteneffizient in die bestehenden Strukturen. Doppelarbeiten und Redundanzen werden vermieden, sodass Entscheidungen auf einer einheitlichen Informationsbasis getroffen werden können.

### Risikomanagement braucht klare Struktur

Das Enterprise Risk Management Framework von KPMG unterstützt bei der Integration von Performance-orientierten Steuerungs- und Überwachungskomponenten. Darüber hinaus ist es in der Lage, alle Compliance-induzierten Anforderungen zu adressieren.



Quelle: KPMG

Performance-orientiertes Risikomanagement geht von der **Unternehmensstrategie** aus. Mögliche Risikoereignisse werden anhand der strategischen Erfolgsfaktoren gewichtet. Dabei werden jene Risiken als relevant eingestuft, die das Erreichen des angestrebten Unternehmensziels oder die Einhaltung von Gesetzen bedrohen.

Eine zielführende, unternehmensweit etablierte Definition und **Systematisierung** von Risiken schafft dabei ein einheitliches Risikoverständnis sowie eine von allen verstandene „Risiko-sprache“.

Durch die **Bewertung und Messung** relevanter Risiken wird deutlich, wie stark diese die Unternehmensziele gefährden. Die große Bandbreite möglicher Messmethoden wird dabei an den Steuerungszweck angepasst.

Das **Reporting** sorgt für eine angemessene Kommunikation der Risiken im Unternehmen und ermöglicht die Entscheidung über notwendige Maßnahmen zur Risikobewältigung; Bewertung und Reporting können durch eine adäquate **IT-Lösung** unterstützt werden.

Klar definierte **Maßnahmen** erstrecken sich von der Risiko-prävention bis hin zu Krisenplänen, die den Umgang mit eingetretenen Risiken definieren. Die Effektivität der Maßnahmen wird systematisch verfolgt und überwacht.

Die **Risikomanagementorganisation** nimmt eine Schlüssel-stellung im gesamten Framework ein. Sie legt eine klare Auf-gabenverteilung und Funktionstrennung zwischen Linienmanage-ment, zentralen Funktionen, interner Revision und externer Prüfung fest.

Das **interne Kontrollsystem (IKS)** bildet das Rückgrat eines Risikomanagementsystems, denn es unterstützt die Identifika-tion und Kommunikation von Risiken sowie deren Prävention durch geeignete Kontrollen.



# Die KPMG-Dienstleistungen im Überblick

KPMG kombiniert Methodenkompetenz im Risikomanagement mit weitreichender Branchenerfahrung, um unseren Mandanten bei der Entwicklung eines stabilen, nutzenstiftenden und pragmatischen Risikomanagementansatzes zu unterstützen. Mit unseren interdisziplinären Teams decken wir die gesamte Themenvielfalt von der Risikofrüherkennung bis zur Jahresberichterstattung und Kommunikation an den Aufsichtsrat ab.

## Was sind Ihre Risiken?

Mit unserer **Risikoanalyse (Risk Assessment)** helfen wir Ihnen, die für Ihr Unternehmen wesentlichen Risiken zu identifizieren. Dazu zählen nicht nur die gesetzlich geforderten bestandsgefährdenden Risiken, sondern auch Gefahren für die strategischen Unternehmensziele. Eine wirksame Risikofrüherkennung ermöglicht die rechtzeitige Steuerung der Risiken. Unsere Risikoanalyse dient Ihnen dann als Basis für den operativen Risikomanagement-Regelprozess und eine risikoorientierte Revisionsplanung.

## Wie gut ist Ihr vorhandenes Risikomanagement?

Mit unserem **Diagnostic Review des Risikomanagement-Frameworks** überprüfen wir für Sie das vorhandene Risikomanagement anhand spezifischer Anforderungskataloge und zeigen Ihnen den Ist-Zustand (auch anhand von Benchmarks) auf. Gemeinsam mit Ihnen identifizieren wir Optimierungspotenziale, um die Wirksamkeit des Risikomanagements zu erhöhen und die Leistung unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten zu verbessern. Ziel ist es, das Management bei seinen unternehmerischen Entscheidungen durch das Risikomanagement zu unterstützen.



## Nutzen Sie das Risikomanagement für Ihre unternehmerischen Entscheidungen?

Wir begleiten Sie bei der Einführung des **KPMG-Risikomanagement-Frameworks** für eine verbesserte Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen. Aus der Unternehmensstrategie werden die wesentlichen Risiken abgeleitet und eine unternehmensspezifische Risikosystematik entwickelt. Mit der richtigen Bewertungs- und Messmethode werden die Risiken angemessen quantifiziert. Wir beraten Sie bei der Verankerung der Risikoberichterstattung sowie der Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Ihrer Organisation. Wir helfen Ihnen bei der Festlegung und Überwachung geeigneter Maßnahmen sowie der Ausrichtung Ihres internen Kontrollsystems auf die Anforderungen des Risikomanagements. Bei der Auswahl der richtigen IT-Lösung zur Unterstützung des Risikomanagements stehen wir Ihnen gerne beratend zur Verfügung. Alle Elemente des Risikomanagements dokumentieren wir für Sie in einem Risikomanagement-Handbuch.

## Haben Sie ausreichend Ressourcen für Ihr Risikomanagement?

Mit unserem **Co-Sourcing-Angebot** sichern Sie sich den Zugang zu qualifizierten Beratern mit Spezialwissen (z. B. quantitative Modellierung von Risiko-Szenarien) sowie umfassender branchenspezifischer Erfahrung. Hierdurch können Sie flexibel reagieren und verbessern Ihre eigene Risikomanagementfunktion unter Kosten-Nutzen-Aspekten.

# Kontakte

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft  
Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## **Dr. Oliver Engels**

Partner  
Marie-Curie-Straße 30  
60439 Frankfurt  
T +49 69 9587-1777  
oengels@kpmg.com

## **Marc Felix Köhne**

Partner  
Ganghoferstraße 29  
80339 München  
T +49 89 9282-1212  
mkoehne@kpmg.com



© 2008 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.