

# Risikomanagement

## Risikomanagement in Unternehmen

### Eine finanzorientierte Betrachtung für betriebliche Gesundheits- und Arbeitsschützer

Udo Weis

#### Einleitung

**Unternehmensinsolvenzen sind zur täglichen Meldung geworden. Aber was sind die Ursachen für diese erschreckenden Zahlen? Die Globalisierung und stetige Ver-netzung der Wirtschaft? Sicher sind diese Entwicklungen mit ein Grund<sup>1</sup>.**

**Doch auch die Rahmenbedingungen, interne sowie externe, des unternehmerischen Handelns haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Neue Technologien im Informationsaustausch und der Kommunikation, der Trend hin zu schlankeren Unternehmensstrukturen, die sich ändernden Kundenbedürfnisse stellen immer größere Herausforderungen an die Unternehmen. Hier kommen der Risikobegriff und das Risikomanagement ins Spiel. Unternehmen sehen sich auf den Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkten, um nur einige Beispiele zu nennen, immer größeren Risiken ausgesetzt.<sup>2</sup>**

**Aber was bedeutet gutes Risikomanagement? Gutes Risikomanagement bedeutet, die für ein Unternehmen bedeutsamen Risiken zu verstehen und sie gezielt zu managen. Es bedeutet nicht, einfach alle Risiken per se zu vermeiden. Risikomanagement ist mehr die Kunst, die Grundregeln auf die jeweilige Situation anzupassen und diese anzuwenden.**

#### Notwendigkeit von Risikomanagement - gesetzgeberische Initiativen

Die Erfordernisse und Notwendigkeit, ein Risikomanagement im Unternehmen zu etablieren, sind vielseitig. Wie in der Einführung bereits erwähnt ist die hohe Anzahl an Insolvenzen dafür mit verantwortlich sowie die zu Beginn der Neunziger Jahre gehäuft auftretenden Firmenkrisen.

Eines gemeinsam war allen Fällen: Die Probleme traten, zumindest im Augenschein der Öffentlichkeit, plötzlich auf. In all diesen Fällen hatten die Kontroll- und Überwachungsinstrumente versagt. Vor diesem Hintergrund

war auch klar, dass der klassische Jahresabschluss „in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens keine sichere Aussage abgeben konnten, da sie traditionell sehr vergangenheitsorientiert sind.“<sup>3</sup>

#### Die gesetzliche Grundlage für das Risikomanagement - das KonTraG

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) ist am 1. Mai 1998 in Kraft getreten, wodurch das Risikomanagement einen neuen Stellenwert in Deutschland erhalten hat. Das KonTraG ist ein Rahmengesetz, das verschiedene Gesetze ändert. Hauptsächlich betroffen vom KonTraG sind das Aktiengesetz (AktG) und das Handelsgesetzbuch (HGB).

Daneben sind eine Reihe weiterer Gesetze betroffen, darunter auch das Publizitätsgesetz, das Genossenschaftsgesetz, das Wertpapierhandelsgesetz, die Börsenzulassungsverordnung, die Wirtschaftsprüferordnung, das Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit, das Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften, das GmbH-Gesetz, das Einführungsgesetz zum AktG und schließlich das Einführungsgesetz zum HGB.<sup>4</sup>

Des Weiteren stellt das KonTraG die Anforderung, ein Früherkennungs- und -überwachungssystem einzuführen, um gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Die unternehmerische Freizügigkeit bleibt dabei durchaus erhalten, da das KonTraG keinesfalls das Eingehen von Risiken verbietet, sie sollen jedoch frühzeitig erkannt werden, damit Gegenmaßnahmen getroffen werden können. Zu den Anforderungen an ein Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystem nach § 91 Abs. 2 AktG wurde beispielsweise vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) ein Fragekatalog herausgegeben, der sich diesem Thema annimmt (beispielsweise IDW PS 340).<sup>5</sup>

#### Anforderungen an das Risikomanagement

Auch auf europäischer Ebene hat es in den letzten Jahren Entwicklungen zum Risikomanagement gegeben. Auf Basis der EU-Moder-

nisierungsrichtlinie wurden zum 01.01.2005 alle EU-Mitgliedstaaten verpflichtet, eine Risikoberichtserstattungspflicht in ihr nationales Bilanzrecht aufzunehmen. Damit wird die Risikoberichtserstattungspflicht EU-weit gesetzlich geregelt.

Das Bilanzreformgesetz (BilReG) sieht in diesem Zusammenhang vor, im Lagebericht „die wesentlichen Ziele und Strategien ... zu beschreiben sowie die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern.“ Die Änderung soll für eine erhöhte Transparenz der Risikoberichte sorgen.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex stellt einen weiteren Baustein zur Entwicklung „guter Corporate Governance“ dar. Er fasst im Wesentlichen gesetzliche Vorschriften zur Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle insbesondere - aber nicht nur - börsennotierter Gesellschaften zusammen.<sup>6</sup> Für nicht börsennotierte Gesellschaften wurde eine freiwillige Beachtung der Empfehlung vorgeschlagen. Dieser Kodex wurde im Februar 2002 von der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ vorgelegt. Auf Grundlage der eben erwähnten Kommission und der Kommission „Corporate Governance - Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ wurde das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) erarbeitet, das im Juli 2002 in Kraft trat. Nicht zu vergessen an dieser Stelle ist Basel II, das die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht in den letzten Jahren vorgeschlagen wurden, bezeichnet. Die Regeln müssen gemäß den EU-Richtlinien 2006/48/EG und 2006/49/EG seit dem 1. Januar 2007 in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union für alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute angewendet werden.

Auch in den USA ist das Risikomanagement mit dem Sarbanes-Oxley Act gesetzlich verankert. Dies ist an dieser Stelle der Vollständigkeit halber genannt. Es sei nur so viel gesagt,

dass er mit dem KonTraG verglichen werden kann, jedoch über die deutschen Regelungen weit hinausgeht, sodass es bei unzutreffenden Angaben zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu strafrechtlichen Maßnahmen führen kann.<sup>7</sup>

## Entwicklungsstand und Tendenzen des Risikomanagements

Unternehmen wurden mit der Einführung des KonTraG, aber auch durch die veränderten unternehmerischen Rahmenbedingungen dazu veranlasst, ihre aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen des im Unternehmen vorhandenen Risikomanagements kritisch zu überprüfen und zu überdenken.

Aber auch die wachsende Diskussion um die Corporate Governance und zunehmende Bedeutung des Shareholder Value-Gedankens sind in die kritische Auseinandersetzung des vorhandenen Risikomanagements mit einzu beziehen.<sup>8</sup> Doch auch noch heute, mehr als zehn Jahre nach Inkrafttreten des KonTraG, ist die Vermutung, dass Unternehmen keine leistungsfähige Risikomanagementstruktur besitzen, gerechtfertigt, wirft man einen Blick auf die noch immer sehr hohe Anzahl der Unternehmensinsolvenzen. Die Risikomanagementsysteme der Unternehmen beschränken sich meist nur auf bestimmte Anwendungsbereiche bzw. die Betrachtung von Einzelrisiken.<sup>9</sup> Um den Begriff international zu vereinheitlichen und klar vom „Sprachmissbrauch“ anderer Branchen abzugrenzen, gibt es von der ISO eine Norm im Entwurf, die das Risikomanagement definiert. Grundlage hierfür ist die ISO/IEC 73 Norm, die die Begriffe im Risikomanagement definiert. Die Norm ISO 31.000 hat den Titel „Risk management – Guidelines on principles and implementation of risk management“. Auch die österreichische Normenreihe ONR 49.000 ff wurde bereits im Jahr 2008 der ISO 31.000 angepasst. Die Norm soll im Oktober dieses Jahres in Kraft treten.

## Risikobewertung

Die Risikobewertung ist der nächste Schritt in der Prozesskette des Risikomanagements und knüpft an die Risikoidentifikation an. Die Risikobewertung ist die zielgerichtete Analyse, Bewertung und Klassifizierung von unternehmensinternen sowie externen Risikopotenzialen.

Um die Risikobewertung durchzuführen, stehen eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung, welche in fünf Gruppen eingeteilt werden können:

- Kreativitätstechniken (Brainstorming, Delphi-Technik und Morphologie)
- Szenario-Analysen (Schadensanalyse, Fehlerbaum- und Ablaufanalyse, Szenario-Analyse)
- Indikatoren-Analyse (Critical Incidents Reporting, Change Based Risk Management)

- funktionale Analysen (FMEA, Gefährdungsanalysen, HAZOP, HACCP) und
- statistische Methoden (Standardabweichung, Konfidenzintervall und Monte-Carlo-Simulation)<sup>10</sup>

Darüber hinaus können auch Verfahren wie beispielsweise Kennzahlen/-systeme, Risk Maps, Value-at-Risk (VaR) und Cash-Flow-at-Risk (CFaR)<sup>11</sup> angewendet werden.

Das von der Risikobeurteilung bereitgestellte Instrumentarium kann das „Überlegen“ und „Nachdenken“ nicht ersetzen, es nimmt vielmehr eine unterstützende Funktion ein.<sup>12</sup>

## Risiko-Reporting und Fazit

Seit Inkrafttreten des KonTraG im Mai 1998 sind Kapitalgesellschaften verpflichtet, ihren (Konzern-)Lagebericht um eine Berichterstattung über die Risiken der künftigen Entwicklung zu erweitern (vgl. §§ 289 (1), 315 (1) HGB). Die Stichhaltigkeit der Darstellung ist zudem vom Abschlussprüfer zu testieren (vgl. § 317 (2)HGB). Da der Lagebericht selbst – zusammen mit Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang – notwendiger Bestandteil des Jahresabschlusses großer Kapitalgesellschaften ist (vgl. § 264 (1) HGB), wird damit auch der Risikobericht implizit zu einem wichtigen Bestandteil des externen Financial Reporting.

Mit dem vom Bundeskabinett im April 2006 verabschiedeten Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) wird das deutsche Bilanzrecht grundlegend weiterentwickelt. Ein wichtiger Schwerpunkt ist dabei die Anpassung an EU-Vorgaben (z. B. Modernisierungsrichtlinie). Diese gelten für alle Kapitalgesellschaften, also unabhängig von einer etwaigen Kapitalmarktorientierung der Unternehmen.<sup>13</sup> Im (Konzern-) Lagebericht sind nun „die wesentlichen Ziele und Strategien ... zu beschreiben sowie die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern“ unter Nennung der jeweils zugrunde liegenden Prämissen.<sup>14</sup> Damit sollten zukünftig die Unternehmensziele auch in eine konkrete Risikopolitik münden, die als grundlegende Richtschnur für das Risikomanagement dient. „Chancen“ werden damit fester Bestandteil der (Konzern-) Lageberichterstattung und damit des Financial Reporting.

In der Berichterstattung sollte nun auch deutlicher werden, ob mit einem Risiko auch entsprechende Chancen verbunden sind et vice versa bzw. eine „reine“ Verlustgefahr droht. Viele Unternehmen werden dazu zunächst ihre bestehende Risiko-Reporting-Methodik deutlich verfeinern müssen. Damit soll bei Kapitalmarktunternehmen die Durchsetzung der geltenden Rechnungslegungsvorschriften nachhaltig verbessert werden.<sup>15</sup>

## Zur Person



**Prof. Dr. Udo Weis**

Herr Dr. Weis studierte Chemie in Würzburg, Promotion in Naturwissenschaften (Chemie) in Würzburg. Studium Business Administration in International Business, Schiller International University, Heidelberg/ Deutschland, Straßburg/Frankreich.

Projektmanager und Betriebsleiter Promacon Dr. Schirm GmbH, Dortmund/Deutschland

Bereichsleiter Sicherheitstechnik & Umweltschutz und Prokurist der ABB in Deutschland; ABB AG und Country Sustainability Controller  
Regional Health & Safety advisor for Central and Eastern Europe (CEU)

Seit 1996 Berufung zum Professor für Wirtschaftsingenieurwesen an der SRH Hochschule Heidelberg; School of Engineering and Architecture

Prof. Weis führte den Studiengang: Risk and Safety Management (Master of Engineering) ein.

Forschungsschwerpunkte sind betriebliches Risikomanagement, Entwicklung von Bewertungsmethoden

### Prof. Dr. Udo Weis

School of Engineering and Architecture  
Bonhoefferstraße 11  
SRH Hochschule Heidelberg  
69123 Heidelberg

Tel.: 06221/88 1189

Fax: 06221/88 1011

E-Mail: udo.weis@fh-heidelberg.de

Homepage: www.fh-heidelberg.de

Unzureichendes Risiko-Reporting könnte zukünftig im Einzelfall also durchaus zu einem kritischen Hinweis im Bestätigungsvermerk oder gar einer Einschränkung bzw. Versagung des Testats führen – mit den entsprechenden negativen Reaktionen des Kapitalmarktes.

Arbeitsschutz und betriebliches Gesundheitsmanagement können einen wesentlichen Beitrag für die Identifikation von Unternehmensrisiken liefern. Daher wird es notwendig werden, die wesentlichen Risiken zu nennen und zu erläutern. Gerade der wachsende Druck des Kapitalmarktes auf die Performance der Unternehmen verdeutlichen die Anforderungen.

1) McKinsey & Company - Intelligentes Risikomanagement 2004 S. 23

2) Marc Diederichs - Risikomanagement und Risikocontrolling 2004 S. 1ff.

3) Ulrich Lutz/Thomas Klaproth (Hrsg.) - Risikomanagement im Immobilienbereich 2003 S. 46

4) Bernd Saitz/Frank Braun - Das Kontroll- und Transparenzgesetz 1999 S. 5  
(siehe hierzu auch Bundestagsdrucksache 203/98 vom 6. März 1998)

5) Stefan Seidel - Risikomanagement, 2002, S. 26ff.

6) Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2005 S. 272

7) Detlef Keitsch - Risikomanagement 2000 S. 21f.

8) Marc Diederichs - Risikomanagement und Risikocontrolling 2004 S. 59

9) Werner Gleißner/Günter Meier (Hrsg.)-Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel 2001 S. 22

10) Risikomanagement für Organisationen und Systeme, ON- Fachinformation 08

11) Controlling... Heft 4/5, April/Mai 2004 S. 192

12) Marc Diederichs - Risikomanagement und Risikocontrolling. 2004 S. 187

13) §§ 289 bzw. 315 HGB-E

14) §§ 289 (1) S. 4 bzw. 315 (1) S. 5 HGB-E

15) RISKNEWS. RISKNEWS Das Fachmagazin für Risikomanagement ISSN: 1612-8931 Journal.. S. 32ff.

# ARBEITSMEDIZIN ARBEITSSICHERHEIT 2009

**TAG DER ARBEITSMEDIZIN UND ARBEITSSICHERHEIT IN BREMEN  
SAMSTAG, 12.09.2009**

**8. TAG DER ARBEITSMEDIZIN IN BERLIN  
SAMSTAG, 26.09.2009**

## **JETZT SCHON VORMERKEN: TERMINE 2010**

**8. NORDBAYERISCHES FORUM „GESUNDHEIT UND SICHERHEIT BEI DER ARBEIT“  
IN ERLANGEN - DONNERSTAG, 29. APRIL 2010 BIS FREITAG, 30. APRIL 2010.**

**6. NORDBADISCHES FORUM „GESUNDHEIT UND SICHERHEIT BEI DER ARBEIT“  
IN MANNHEIM - DONNERSTAG 06. MAI 2010 - FREITAG 07. MAI 2010**

**11. FORUM ARBEITSMEDIZIN IN DEGGENDORF  
MITTWOCH, 30. JUNI 2010 BIS SAMSTAG, 02. JULI 2010**

ÄNDERUNGEN VORBEHALTEN  
ANMELDEUNTERLAGEN BITTE SENDEN AN:

**ANSCHRIFT / STEMPEL**

ANMELDEUNTERLAGEN BITTE ANFORDERN BEI:

RG GMBH

WÜRMSTR. 55, 82166 GRÄFELFING

TEL. 089/89 89 16 18, FAX. 089/89 80 99 34

RIEDL@RG-WEB.DE

[WWW.RG-WEB.DE](http://WWW.RG-WEB.DE)



# RG

Gesellschaft für Information  
und Organisation mbH

IHR KOMPETENTER PARTNER FÜR  
KONGRESSE, TAGUNGEN,  
PRESSEARBEIT UND EVENTS