

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH CAMPUS 02

## **Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung**

am Beispiel der AT & S Austria Technologie & Systemtechnik Aktiengesellschaft

Betreuer:

DI Dr. Christian Weißensteiner

vorgelegt von:

Julia Zepf, BA (1610532037)

Graz, 20.04.2018

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 20.04.2018

Julia Zepf, eh

## Kurzfassung

Die AT&S verfolgt als international agierender Leiterplattenproduzent das Ziel den Unternehmenserfolg zu sichern und auszubauen. Um dieses Ziel erreichen zu können, müssen im Rahmen des unternehmerischen Handelns Risiken eingegangen und Chancen genutzt werden. Dynamische Marktentwicklungen können den Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Aufgrund dessen hat das Chancen- und Risikomanagement in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Um frühzeitig auf Abweichungen von den Unternehmenszielen reagieren und Maßnahmen ergreifen zu können, hat der Kooperationspartner ein konzernweites Risikomanagementsystem etabliert.

Durch die Abgrenzung des Risikomanagements von anderen Steuerungsinstrumenten besteht die Gefahr, dass das Risikomanagement als Fremdkörper angesehen wird und somit Chancen und Risiken nicht optimal in der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Die zentrale Aufgabe dieser Arbeit war daher aufzuzeigen, wie der Risikomanagementprozess optimal in die Unternehmenssteuerung integriert werden kann, um einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensführung darzustellen und eine bestmögliche Berücksichtigung von Chancen und Risiken in Entscheidungen zu erzielen.

Auf Grundlage einer Literaturrecherche wurden der idealtypische Risikomanagementprozess sowie die Maßnahmen zur Integration in die Unternehmenssteuerung erörtert. Für die Ermittlung der in der Unternehmenspraxis angewendeten integrativen Risikomanagementansätze wurde eine qualitative Erhebung in Form von Experteninterviews mit Risikomanagern aus Industrie- und Versorgungsbetrieben durchgeführt. Anschließend wurde der Ist-Prozess des Risikomanagements und der Unternehmenssteuerung beim Kooperationspartner analysiert. Basierend auf den durchgeführten Analysen konnten Stärken und Schwächen des Risikomanagements in der AT&S abgeleitet und Verbesserungsmaßnahmen definiert werden.

Bei der Durchführung der Analysen wurde ersichtlich, dass in allen Bereichen des Risikomanagementprozesses Verbesserungsmaßnahmen möglich sind. Insbesondere die Verankerung des Risikobewusstseins im Unternehmen, die Modifikation der Risikobewertung sowie die Berücksichtigung von Risikoaspekten in der Strategiefindung tragen wesentlich zur Weiterentwicklung des Risikomanagements in der AT&S bei.

Aufgrund von gesetzlichen Änderungen und rasanten Entwicklungen auf den Märkten wird auch in Zukunft der Fokus auf dem Risikomanagement liegen. Die Optimierung des Risikomanagementprozesses sowie die Integration in die Unternehmenssteuerung können zur langfristigen Sicherung und dem Ausbau des Unternehmenserfolgs der AT&S beitragen.

## Abstract

AT&S, an international PCB manufacturer, aims at securing and increasing the shareholder value. In order to achieve the company's goals and in context with entrepreneurial behaviour, risks and opportunities have to be taken into consideration. Dynamic market developments can influence the success of the company. As a result, opportunity and risk management has become more important in recent years. In order to react to deviations from the company's targets and to control them at an early stage, AT&S has established a group wide risk management system.

The separation of risk management and other management tools can result in isolated risk management, which means that opportunities and risks are not sufficiently considered in corporate management. The main task of this master thesis was, consequently, to demonstrate how the risk management process can be optimally integrated into the existing management tools as an integral part of corporate management which ensures that risks and opportunities are included into the decision-making process

Based on a literature research the ideal-typically risk management process and the measures for the integration into corporate management were explained. A qualitative investigation was carried out by conducting expert interviews with risk managers from industrial and utility companies in order to determine the integrative risk management approaches used in business practice. Subsequently, the actual process of risk management and corporate management was analysed within AT&S. Based on these analyses, the strengths and weaknesses of risk management at AT&S were derived and measures for improvement defined.

The results of these analyses showed that measures for improvement are possible in all areas of the risk management process. In particular, the anchoring of risk awareness within the company, the modification of the risk assessment as well as the consideration of risk aspects in the strategy development can contribute significantly to the further development of the risk management within AT&S.

Due to constant legal changes and rapid developments in the markets, the focus will continuously be on risk management in the future. The optimization of the risk management process as well as the integration into the corporate management can contribute to safeguard and increase the long-term business success of AT&S.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Problemstellung und Forschungsfragen.....	3
1.3	Zielsetzung und Themenabgrenzung.....	4
1.4	Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2</b>	<b>Idealtypisches Risikomanagement.....</b>	<b>6</b>
2.1	Normative Rechtsvorschriften.....	6
2.1.1	Verbindliche Rechtsvorschriften.....	6
2.1.2	Internationale Standards und Normen.....	7
2.2	Risikomanagement im Unternehmen.....	8
2.2.1	Begriffsdefinition von Risiko und Chancen.....	9
2.2.2	Begriffsdefinition von Risikomanagement und Risikomanagementsystem.....	9
2.2.3	Aufbauorganisation des Risikomanagements.....	10
2.2.4	Risikokultur im Unternehmen.....	11
2.2.4.1	Festlegung der Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit.....	11
2.2.4.2	Festlegung der Verantwortung.....	12
2.3	Risikomanagementprozess.....	15
2.3.1	Chancen- und Risikoidentifikation.....	15
2.3.2	Chancen- und Risikobewertung.....	18
2.3.2.1	Risikobewertung.....	19
2.3.2.2	Risikoaggregation.....	20
2.3.3	Chancen- und Risikosteuerung.....	22
2.3.3.1	Aktives Risikomanagement.....	23
2.3.3.2	Passives Risikomanagement.....	25
2.3.4	Chancen- und Risikokommunikation.....	26
2.3.4.1	Interne Adressaten.....	26
2.3.4.2	Externe Adressaten.....	27
2.3.4.3	Berichtsobjekte.....	27
2.3.4.4	Inhalte und Gestaltungsform.....	28
2.3.5	Monitoring.....	28
2.4	Integration in die Unternehmenssteuerung.....	29
2.4.1	Unternehmenssteuerung.....	30
2.4.1.1	Vision und Mission.....	30
2.4.1.2	Unternehmenskultur.....	31

2.4.1.3	Unternehmensziele .....	32
2.4.2	Strategische Unternehmenssteuerung .....	33
2.4.2.1	Strategie .....	34
2.4.2.2	Strategieprozess .....	34
2.4.2.3	Strategisches Risikomanagement .....	35
2.4.3	Finanzielle Unternehmenssteuerung .....	37
2.4.3.1	Mittelfristplanung, Budgetierung und Forecasting .....	37
2.4.3.2	Risikomanagement und Controlling .....	38
2.4.3.3	Risikoadjustierte Planung .....	39
2.4.4	Operative Unternehmenssteuerung .....	40
2.4.4.1	Projektmanagement .....	40
2.4.4.2	Governance, Risk und Compliance .....	41
2.4.4.3	Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement .....	42
2.5	Integration des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis .....	42
2.5.1	Organisation und Verantwortlichkeiten .....	43
2.5.2	Risikokultur .....	43
2.5.3	Risikomanagementprozess .....	43
2.5.4	Integration in die Unternehmenssteuerung .....	44
2.5.5	Fazit .....	44
<b>3</b>	<b>Risikomanagement in der AT&amp;S .....</b>	<b>46</b>
3.1	Risikokultur .....	46
3.1.1	Organisation und Verantwortlichkeiten .....	46
3.1.2	Ziele des Risikomanagements .....	48
3.1.3	Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit .....	49
3.1.4	Risikobewusstsein .....	49
3.1.5	Definition von Chancen und Risiken .....	49
3.2	Risikomanagementprozess .....	49
3.2.1	Chancen- und Risikoidentifikation .....	50
3.2.2	Chancen- und Risikobewertung und Aggregation .....	51
3.2.2.1	Bewertung von langfristigen Risiken .....	51
3.2.2.2	Bewertung von kurzfristigen Risiken .....	53
3.2.2.3	Risikoaggregation .....	54
3.2.3	Chancen- und Risikosteuerung .....	54
3.2.4	Chancen- und Risikokommunikation .....	54
3.3	Unternehmenssteuerung .....	55
3.3.1	Strategische Unternehmenssteuerung .....	57

3.3.1.1	Strategieprozess .....	57
3.3.1.2	Berücksichtigung von Chancen und Risiken.....	59
3.3.2	Finanzielle Unternehmenssteuerung .....	59
3.3.2.1	Mittelfristplanung .....	59
3.3.2.2	Budgetierung.....	60
3.3.2.3	Forecasting .....	61
3.3.3	Operative Unternehmenssteuerung.....	61
3.3.3.1	Projektmanagement .....	61
3.3.3.2	Business Continuity Management .....	62
3.3.3.3	Governance, Risk & Compliance Committee.....	63
3.4	Stärken und Schwächen des Risikomanagements der AT&S.....	64
<b>4</b>	<b>Anpassungen des Risikomanagements .....</b>	<b>67</b>
4.1	Anpassungen des Risikomanagementprozesses .....	67
4.1.1	Risikomanagementorganisation .....	67
4.1.2	Risikokultur .....	68
4.1.2.1	Risikotragfähigkeit.....	69
4.1.2.2	Risikobewusstsein.....	70
4.1.2.3	Handbuch.....	71
4.1.3	Risikomanagementprozess .....	71
4.1.3.1	Chancen- und Risikoidentifikation .....	71
4.1.3.2	Chancen- und Risikobewertung .....	72
4.1.3.3	Chancen- und Risikosteuerung .....	76
4.1.3.4	Chancen- und Risikokommunikation .....	77
4.2	Anpassungen der Unternehmenssteuerung .....	78
4.2.1	Strategische Unternehmenssteuerung .....	78
4.2.2	Finanzielle Unternehmenssteuerung .....	80
4.2.3	Operative Unternehmensteuerung .....	82
4.2.3.1	Projektmanagement .....	82
4.2.3.2	Business Continuity Management .....	82
4.2.3.3	Governance, Risk & Compliance.....	83
4.3	Anpassungen im Überblick.....	84
<b>5</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>86</b>
<b>6</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>91</b>
	Literaturverzeichnis .....	92
	Anhang.....	96

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Reifegrad des Risikomanagements .....	2
Abbildung 2: Begriffsdefinition Risiko.....	9
Abbildung 3: Three-Lines-of-Defense-Modell des Risikomanagements der AT&S.....	14
Abbildung 4: Risikomanagementprozess.....	15
Abbildung 5: Risikosteuerungsmaßnahmen. ....	23
Abbildung 6: Risikomanagement und Strategie .....	36
Abbildung 7: Risikobewertungsmatrix der AT&S.....	51
Abbildung 8: Reportingprozess je Risikolevel .....	52
Abbildung 9: Managementprozesse in der AT&S .....	56
Abbildung 10: Strategieprozess der AT&S.....	57
Abbildung 11: Budgetierungsprozess in der AT&Sg. ....	60
Abbildung 12: Organigramm für Großkundenrisiko.....	68
Abbildung 13: Adaptierte Risikobewertungsmatrix.....	74
Abbildung 14: Berücksichtigung vom Risikomanagement im Strategieprozess .....	79
Abbildung 15: Berücksichtigung vom Risikomanagement in der Budgetierung.....	81

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ermittlung der Kategorien für die Einteilung des Schadensmaßes. ....	52
Tabelle 2: Stärken und Schwächen des Risikomanagements der AT&S .....	66
Tabelle 3: Kalkulation der Risikotragfähigkeit .....	69
Tabelle 4: Vergleich der Erwartungswerte je Kategorie .....	73
Tabelle 5: Übersicht der Verbesserungsmaßnahmen.....	85



## Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
AT&S	Austria Technologie & Systemtechnik Aktiengesellschaft
BU	Business Unit
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
CSO	Chief Sales Officer
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation
F&E	Forschung und Entwicklung
GRC	Governance, Risk, Compliance
IKS	Internes Kontrollsystem
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
MTP	Mid Term Plan
ÖCGK	Österreichischer Corporate Governance Kodex
ONR	Regel des Österreichischen Normungsinstitut
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
RM	Risikomanagement
S&BD	Strategy and Business Development
UGB	Unternehmensgesetzbuch

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Der Kooperationspartner ist die AT&S Austria Technologie und Systemtechnik Aktiengesellschaft (AT&S) mit Hauptsitz in Leoben. Die AT&S ist europäischer Marktführer und weltweit führender Produzent in der Leiterplattenindustrie. Das Unternehmen beschäftigt rund 9.000 Mitarbeiter in Österreich, Indien, Korea und China. Für Reportingzwecke wird das Unternehmen in drei Geschäftsbereiche unterteilt. Die Business Units werden in „Mobile Devices & Substrates“, „Automotive, Medical, Industrial“ und „Others“ gegliedert. Die Business Unit „Others“ umfasst neben der „Advanced Packaging“-Technologie auch die Holdingfunktionen des Konzerns. Die AT&S notierte 1999 an der Frankfurter Börse und ist seit 2008 am Prime Market der Wiener Börse gelistet. Als börsennotiertes Unternehmen unterliegt die AT&S einer Vielzahl von gesetzlichen Vorschriften. Unter anderem ist das Unternehmen nach Unternehmensgesetzbuch dazu verpflichtet, Angaben über die Risikosituation im Konzernlagebericht anzuführen. Auch das Aktiengesetz fordert ein an das Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem.

Aufgrund von gesetzlichen Änderungen und rasanten Entwicklungen auf den Märkten wurde in den vergangenen Jahren ein stärkerer Fokus auf das Risikomanagement in Unternehmen gelegt.<sup>1</sup> Die Ausgestaltungsform der Risikomanagementsysteme in österreichischen Unternehmen variiert stark. Der Reifegrad des Risikomanagements kann hierbei grob in ein initiales, etabliertes und integriertes Risikomanagement eingeteilt werden,<sup>2</sup> welche in Abbildung 1 dargestellt werden. Die initiale Stufe ist geprägt von der Ausrichtung auf gesetzliche Anforderungen. Der Fokus liegt auf der Verpflichtung zur Berichterstattung, weshalb nur eine vergangenheitsorientierte Betrachtung von Risiken durchgeführt wird. Bewertungen werden nur qualitativ für die wesentlichen Unternehmensrisiken angewendet. Eine Risikomanagementorganisation besteht in dieser Stufe noch nicht. Aufbauend auf dem initialen Risikomanagement werden im etablierten Risikomanagement bereits einheitliche Bewertungslogiken für die Quantifizierung von Risiken entwickelt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit und das potentielle Schadensausmaß der Risiken werden in Risk Maps dargestellt. Auf Basis der Einzelrisiken werden Maßnahmen definiert und Verantwortlichkeiten zugeteilt. Eine Organisation des Risikomanagements im Unternehmen wird vorgenommen. Die Ausgestaltung in Form eines integrierten Risikomanagements kann in zwei Stufen erfolgen.<sup>3</sup> Die erste Stufe ist die Integration in die Planung. Hierbei werden Risiken an operative Zielgrößen geknüpft und als

---

<sup>1</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 19.

<sup>2</sup> Vgl. EXNER u.a. (2017), S: 81; PICHLER (2017), S. 7.

<sup>3</sup> Vgl. PICHLER (2017), S. 7 f.

## 1 Einleitung

positive und negative Abweichungen vom Ziel dargestellt. Positive Abweichungen werden als Chancen berücksichtigt. Der Effekt auf die Gesamtunternehmensperformance steht hierbei im Vordergrund. In der zweiten Stufe kommt es zur Integration in Steuerungsinstrumentarien. Der Fokus liegt dabei auf einem pro-aktiven Risikomanagement, womit eine Einbeziehung von Risikoaspekten in strategische und operative Managemententscheidungen gegeben werden soll. Das Risikomanagement soll dabei als Beratungsinstanz agieren.<sup>4</sup>

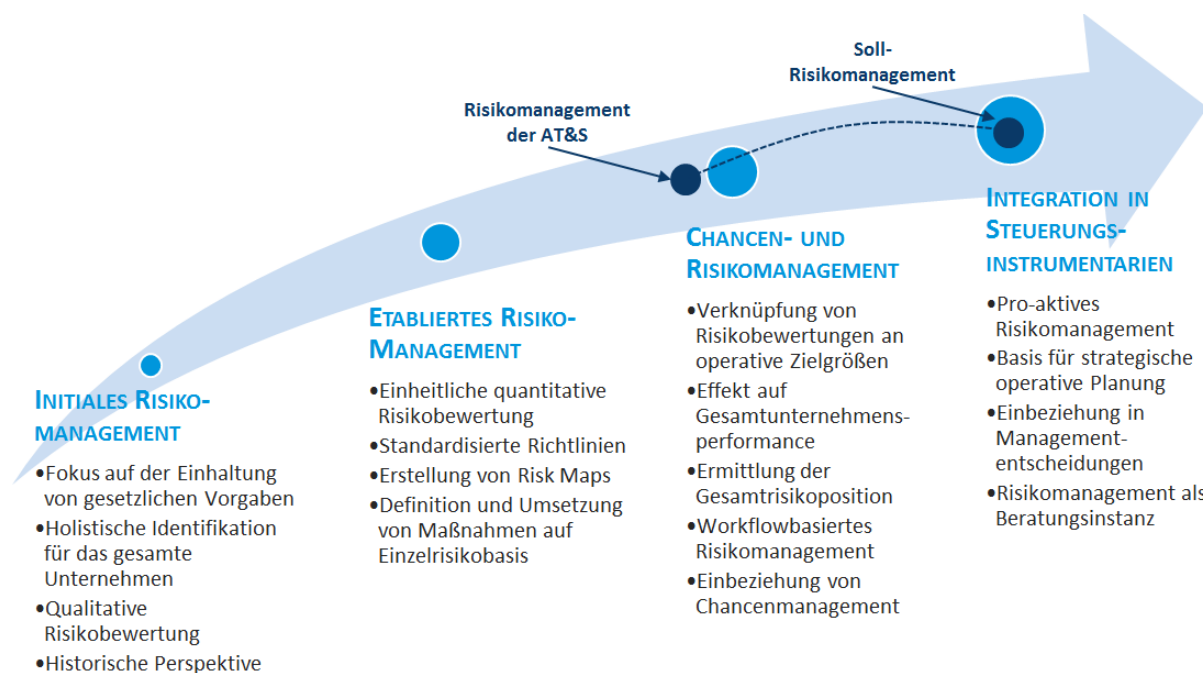


Abbildung 1: Reifegrad des Risikomanagements; Quelle: in Anlehnung an PICHLER (2017), S. 7.

Der Reifegrad des Risikomanagementsystems der AT&S ist zwischen dem etablierten und dem integrierten Risikomanagement angesiedelt. Die AT&S betreibt ein konzernweites Risikomanagementsystem mit dem Ziel die Gesamtrisikoposition zu optimieren und Chancen zu nutzen. Das Konzernrisikomanagement ist organisatorisch bei der Konzernfinanzabteilung eingegliedert und unterliegt der Verantwortung des Finanzvorstandes.

In der AT&S wird das Risiko als Abweichung von operativen Zielgrößen definiert. Eine Berücksichtigung von Chancen wird durchgeführt, wobei der Fokus wesentlich stärker auf negative Abweichungen gerichtet ist. Dementsprechend werden auch keine Maßnahmen für die Realisierung von Chancen definiert. Die Bewertung von Risiken erfolgt mittels einer Risikomatrix durch Einschätzung des Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Durch das Risikomanagement wird eine Ermittlung der Gesamtrisikoposition durchgeführt. Interdependenzen werden außer Acht gelassen. Das derzeitige Risikomanagement in der AT&S dient vor allem dem Dokumentationszweck. Aufgrund des Mehraufwandes werden

<sup>4</sup> Vgl. PICHLER (2017), S. 9 f.

Chancen und Risiken nur bedingt in Managemententscheidungen berücksichtigt. Durch ein integratives Risikomanagement wird der Beitrag zur Unternehmenssteuerung erhöht werden. Ein im Unternehmen abgegrenztes Risikomanagementsystem birgt die Gefahr als Fremdkörper angesehen zu werden. Eine Integration mit anderen Führungssystemen wird deshalb als ratsam angesehen, um die Qualität der Unternehmenssteuerung zu verbessern.

### 1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

Das Risiko- und Chancenmanagement stellt in einem internationalen Konzern eine wichtige Voraussetzung für unternehmerisches Handeln da. Mit dem Ziel, den Unternehmenswert zu steigern, werden nicht nur Chancen wahrgenommen, sondern auch Risiken eingegangen. Diese Chancen und Risiken müssen in allen operativen und strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Durch die Abgrenzung des Risikomanagements von anderen Steuerungsinstrumenten besteht die Gefahr, dass das Risikomanagement als Fremdkörper angesehen wird und somit Chancen und Risiken nicht optimal in der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Durch die Integration in die Unternehmenssteuerung können Synergien genutzt und somit risikoadjustierte Entscheidungen getroffen werden. Aufgrund dessen ist die Notwendigkeit für die Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung gegeben.

Die zentrale Aufgabe dieser Arbeit ist daher aufzuzeigen, wie der Risikomanagementprozess optimal in die Unternehmenssteuerung integriert werden kann, um einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensführung darzustellen und eine bestmögliche Berücksichtigung von Chancen und Risiken in Entscheidungen zu erzielen.

Um die zentrale Aufgabenstellung lösen zu können, müssen die folgenden zentralen Fragestellungen beantwortet werden:

- Im Rahmen der Arbeit muss erörtert werden wie der idealtypische Risikomanagementprozess definiert ist und welche Ansätze zur Integration in die Unternehmenssteuerung möglich sind.
- Des Weiteren muss geklärt werden, wie der derzeitige Risikomanagementprozess in der AT&S aufgebaut ist und welche Stärken und Schwächen dieser aufweist.
- Auf Grundlage der zuvor erarbeiteten Fragestellungen muss festgelegt werden, durch welche Maßnahmen der idealtypische Risikomanagementprozess in der AT&S erreicht und optimal in die Unternehmenssteuerung integriert werden kann (siehe Abbildung 1).

Für die Lösung der zentralen Fragestellungen muss erörtert werden, wie der idealtypische Risikomanagementprozess in der Literatur beschrieben wird und welche Grenzen dieser bei der praktischen Umsetzung aufweist. Um die Ansätze zur Integration in die Unternehmens-

## 1 Einleitung

---

steuerung erarbeiten zu können, muss zuvor eine Definition der Steuerungsinstrumente durchgeführt werden. Anschließend muss festgelegt werden, welche Steuerungsinstrumente für die AT&S relevant sind. Darüber hinaus ist für die Verbesserung des Risikomanagementprozesses eine Beschreibung der derzeitigen Prozessschritte in der AT&S notwendig. Es müssen die Stärken und Schwächen des Ist-Prozesses erarbeitet werden, damit der Verbesserungsbedarf ermittelt werden kann. Auf Grundlage dieser Analysen können notwendige Maßnahmen für eine optimale Integration in die Unternehmenssteuerung definiert werden.

### 1.3 Zielsetzung und Themenabgrenzung

Ziel dieser Arbeit ist es, dem Kooperationspartner aufzuzeigen, wie das Risikomanagement in der AT&S aufgebaut sein muss, damit eine optimale Integration in die Unternehmenssteuerung erreicht werden kann und welche Maßnahmen hierfür getroffen werden müssen. Die Umsetzung erfolgt durch die Entwicklung eines Konzeptes, welches neben dem idealtypischen Prozess auch den Änderungsbedarf für ein optimales, integratives Risikomanagement aufzeigt. Mit Hilfe dieses Konzeptes wird dem Kooperationspartner eine Grundlage für die Implementierung eines integrativen Risikomanagements geboten. Durch die Verbesserung des Risikomanagements kann somit eine optimale Berücksichtigung von Chancen und Risiken in strategischen und operativen Entscheidungen erreicht und die Steuerungsqualität im Unternehmen gesteigert werden.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein Konzept entwickelt, welches das idealtypische Risikomanagement für die AT&S sowie die Maßnahmen zur Integration in die Unternehmenssteuerung darlegt. Die Implementierung dieses Konzeptes im Unternehmen ist nicht Teil dieser Arbeit. Des Weiteren werden in diesem Konzept Instrumente für die Weiterentwicklung des Risikomanagementprozesses vorgeschlagen. Die Umsetzung dieser Instrumente wird nicht betrachtet.

### 1.4 Aufbau der Arbeit

Die Erarbeitung der Problemstellung und die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt in mehreren Schritten. Der theoretische Teil wird in Kapitel 2 abgehandelt und bildet den Ausgangspunkt für die Ist-Analyse sowie die Ableitung von Maßnahmen, welche in Kapitel 3 und 4 erörtert werden.

Der theoretische Teil behandelt die Anwendung des Risikomanagements in Industrieunternehmen und fokussiert sich auf den von der Literatur vorgeschlagenen idealtypischen Risikomanagementprozess und die Instrumente, die im Zuge dessen zum Einsatz kommen. Des Weiteren behandelt dieses Kapitel die in der Literatur empfohlenen Maßnahmen zur

## 1 Einleitung

---

Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung. Zur Erarbeitung dieses Kapitels wird eine Analyse von fach einschlägiger Literatur hinsichtlich integrativer Risikomanagementsysteme durchgeführt. Anschließend wird anhand der Durchführung einer qualitativen Erhebung mittels Experteninterviews analysiert, wie die Integration des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis vorgenommen wird.

Auf der theoretischen Ausführung aufbauend wird eine Analyse des derzeitigen Risikomanagements der AT&S vorgenommen. Im Zuge dessen werden, basierend auf dem von der Literatur empfohlenen idealtypischen Risikomanagements, Stärken und Schwächen des in der AT&S angewandten Systems ermittelt.

In Kapitel 4 werden die Maßnahmen definiert, welche notwendig sind für die Anpassung des Risikomanagementprozesses der AT&S an den idealtypischen Prozess sowie für die Integration in die Unternehmenssteuerung.

Zusammenfassend sind die geplanten Ergebnisse dieser Arbeit die Ableitung des idealtypischen Risikomanagements sowie Ansätze zur Integration in die Unternehmenssteuerung aus der Literatur und einer qualitativen Erhebung. Durch die Analyse und Beurteilung des Ist-Risikomanagementprozesses der AT&S werden dessen Stärken und Schwächen erarbeitet. Auf Grundlage dieser Analysen werden, in Anlehnung an das idealtypische Risikomanagement, Maßnahmen abgeleitet, welche für einen integrativen Risikomanagementansatz notwendig sind.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

Der idealtypischen Risikomanagementprozess sowie die Methoden zur Integration in die Unternehmenssteuerung werden im folgenden Kapitel dargestellt. Es werden die einzelnen Prozessschritte sowie die wesentlichen Instrumentarien erörtert, welche in der Literatur beschrieben werden. Anhand einer qualitativen Analyse mittels Experteninterviews werden die in der Unternehmenspraxis angewandten Methoden zur Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung erhoben.

### 2.1 Normative Rechtsvorschriften

Unternehmen und deren Mitarbeiter sind verpflichtet gesetzlichen Regelungen einzuhalten (Compliance). Im Zusammenhang mit dem Risikomanagement wurden vom österreichischen Gesetzgeber unter anderem im Unternehmensgesetzbuch (UGB) aber auch im Aktiengesetz (AktG) rechtliche Vorschriften festgelegt. Auch im österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK) wird börsennotierten Aktiengesellschaften ein Rahmen zur Steuerung des Unternehmens geboten. Internationale Risikomanagementstandards bieten ebenfalls Rahmenbedingungen für die Führung eines angemessenen Risikomanagements und internen Kontrollsystems.

#### 2.1.1 Verbindliche Rechtsvorschriften

In Österreich gibt es nur wenige konkrete Rechtsvorschriften für die Führung eines Risikomanagements. Regelungen betreffend Kontrollsysteme gibt es vor allem für Unternehmen im öffentlichen Interesse, Banken und Versicherungen. Zu den Unternehmen im öffentlichen Interesse zählen laut UGB Unternehmen deren Wertpapiere am geregelten Markt eines Mitgliedstaates der Europäischen Union gehandelt werden.<sup>5</sup> Börsennotierte Unternehmen müssen laut Aktiengesetz einen Prüfungsausschuss bestellen.<sup>6</sup> Zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses zählt unter anderem die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, der internen Revision sowie des Risikomanagementsystems. Darüber hinaus müssen nach UGB Gesellschaften im öffentlichen Interesse im Lagebericht Angaben zu den wichtigsten Merkmalen des Risikomanagements im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess machen.<sup>7</sup> Mutterunternehmen nach Paragraph 189a UGB müssen im Konzernlagebericht Angaben zu dem Risikomanagementsystem des Konzerns im Zusammenhang mit der Aufstellung des Konzernabschlusses vornehmen.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> S. § 189a (1) lit. a UGB

<sup>6</sup> S. § 92 AktG

<sup>7</sup> S. § 243a (2) UGB

<sup>8</sup> S. § 267 (3b) UGB

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Ebenfalls anzuwenden ist der Österreichische Corporate Governance Kodex (ÖCGK) für Unternehmen, welche am Prime Market der Wiener Börse notieren. Der ÖCGK soll dazu beitragen die Unternehmensüberwachung zu verbessern. Zu den gesetzlichen Regelungen des ÖCGK zählt die Verpflichtung des Vorstandes den Aufsichtsrat regelmäßig über das Risikomanagement und die Risikolage des Unternehmens zu informieren. Bei wichtigen Änderungen hat der Vorstand unverzüglich an den Aufsichtsrat zu berichten.<sup>9</sup> Der Prüfungsausschuss hat die Pflicht die Wirksamkeit des Risikomanagements zu überprüfen.<sup>10</sup> Auch die Berichterstattung von wesentlichen finanziellen und nichtfinanziellen Risiken und Ungewissheiten sowie die Beschreibung von eingesetzten Risikomanagementinstrumenten im Rahmen des Lageberichts ist verpflichtend vorzunehmen.<sup>11</sup> Im Rahmen der Abschlussprüfung muss vom Prüfer die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems überprüft werden.<sup>12</sup>

### 2.1.2 Internationale Standards und Normen

Das Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) veröffentlichte 2004 das internationale Rahmenwerk „Enterprise Risk Management – Integrated Framework“ (COSO ERM) für das unternehmensweite Risikomanagement.<sup>13</sup> Das COSO Rahmenwerk soll Kernkonzepte, einheitlichen Terminologien und klare Anweisungen zu einem unternehmensweiten Risikomanagement bereitstellen, um die Unternehmensführung zu verbessern und Wirtschaftskriminalität zu verringern. Eine dreidimensionale Gestaltung des Enterprise Risk Managements sorgt für eine Verbindung von Zielen, Komponenten des Risikomanagementsystems sowie den organisatorischen Einheiten, welche in Form des COSO-Würfels dargestellt wird.<sup>14</sup>

Von der Information Systems Audit and Control Association (ISACA) wurde basierend auf den COSO Richtlinien mit dem Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) ein Regelwerk für die Steuerung der Informationstechnologie (IT) im Unternehmen entwickelt. Das COBIT Rahmenwerk berücksichtigt auch internationale Regelwerke wie ISO 27001 zur Informationssicherheit.<sup>15</sup>

Im Jahr 2004 wurde von dem Austrian Standards Institute die ONR 49000 „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“ als Rahmenwerk für Risikomanagement eingeführt. Die ON-Regeln beinhalten nicht nur Begrifflichkeiten und Grundlagen, sondern auch Leitfäden zur Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem, zur Risikobeurteilung sowie für

---

<sup>9</sup> S. ÖCGK (2018), Regel 9.

<sup>10</sup> S. ÖCGK (2018), Regel 40.

<sup>11</sup> S. ÖCGK (2018), Regel 69.

<sup>12</sup> S. ÖCGK (2018), Regel 83.

<sup>13</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 17.

<sup>14</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2009), S. 3; IIA AUSTRIA (2014), S. 30.

<sup>15</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 106 f.



## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

das Kontinuitätsmanagement. In der überarbeiteten Version aus dem Jahr 2014 werden auch internationale Normen, wie beispielsweise die ISO 31000, berücksichtigt.<sup>16</sup>

Mit der ISO 31000 wurde von der International Organization for Standardization (ISO) eine internationale Norm für die Führung eines Risikomanagementsystems eingeführt. Das Ziel dieser Norm ist eine Standardisierung des operationalen Risikomanagements. Die ISO 31000 soll dabei als allgemeines Regelwerk dienen, unabhängig von der Branche. Eine Zertifizierung nach dieser Norm ist nicht möglich. Im Jahr 1987 wurde die ISO 9001 Norm eingeführt, welche die bisher wichtigste Qualitätsmanagementnorm weltweit ist. Mit der Aktualisierung im Jahr 2015 (ISO 9001:2015) wurden in dieser Norm auch verpflichtende Regelungen hinsichtlich Risikomanagement eingeführt. Der unter dem Begriff „risikobasiertes Denken“ subsummierte Ansatz beinhaltet aber nicht nur Risiken, sondern betrachtet auch die Chancen einer Organisation.<sup>17</sup> Im Gegensatz zur ISO 31000 ist es möglich ein Managementsystem nach ISO 9001 zu zertifizieren.<sup>18</sup>

### 2.2 Risikomanagement im Unternehmen

Zu den Gründen für den steigenden Fokus auf das Management von Risiken zählen neben den gesetzlichen Vorgaben auch die erhöhte Komplexität und Dynamik des Umfelds. Die wirtschaftlichen und technologischen Faktoren, welche einen Großteil der Unternehmen beeinflussen, unterliegen einem kontinuierlichen Wandel. Aufgrund der Globalisierung und der daraus resultierenden Komplexität von Unternehmen und Märkten steigt auch die Risikoanfälligkeit. Aufgrund dessen richtet sich der Fokus von Unternehmen auf die Weiterentwicklung von Kernkompetenzen.<sup>19</sup> Technologische Revolutionen, welche unter anderem unter dem Begriff Industrie 4.0 subsummiert werden, ermöglichen neue Chancen. Durch die Automatisierung von Prozessen ist nicht nur eine Überwachung, sondern auch eine Anpassung in Echtzeit möglich. Damit einhergehend steigen die Komplexität von Produktionsanlagen sowie die Vernetzung von Produktion, virtuellen Informationsnetzen und den Menschen. Folglich entstehen auch neuartige Sicherheitsrisiken, welche Unternehmen vor Herausforderungen stellen. Hierbei sind insbesondere die erhöhten Anforderungen aufgrund der Informationssicherheit zu erwähnen.<sup>20</sup> Um die Chancen nutzen zu können, müssen die damit verbunden Risiken bestmöglich begrenzt werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. WINKLER (2014), S. 2 f.

<sup>17</sup> Vgl. BAUER (2015), S. 78 ff.

<sup>18</sup> Vgl. ILLETSCSKO u.a. (2014), S. 35.

<sup>19</sup> Vgl. HÖLSCHER (1999), S. 297 f.

<sup>20</sup> Vgl. HERTEL (2015), S. 725 f.

### 2.2.1 Begriffsdefinition von Risiko und Chancen

Die Verfolgung von strategischen und operativen Zielen ist ein integraler Bestandteil des unternehmerischen Handelns. Die Zielsetzung von Unternehmen ist beispielsweise in den festgelegten Budgets oder Mittelfristplänen abgebildet. Die Erreichung der Planvorgaben ist mit Unsicherheiten behaftet, da es sich um zukünftige Ereignisse handelt. Eine negative Abweichung von der Zielsetzung wird als Risiko definiert.<sup>21</sup> Demnach ist ein Risiko nur bei einer Zielorientierung möglich. Im engeren Sinne wird Risiko als Verlustgefahr bezeichnet.<sup>22</sup> Das Risiko im weiteren Sinne umfasst dabei nicht nur die negativen Abweichungen, sondern auch die Chancen, welche sich aus den positiven Differenzen zum Zielwert ergeben.<sup>23</sup> Die gesetzlichen Vorschriften orientieren sich am Risiko im engeren Sinne, weshalb Chancen vermehrt außer Acht gelassen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Realisierung von Chancen notwendig ist, um den Unternehmenserfolg langfristig sichern zu können.<sup>24</sup>

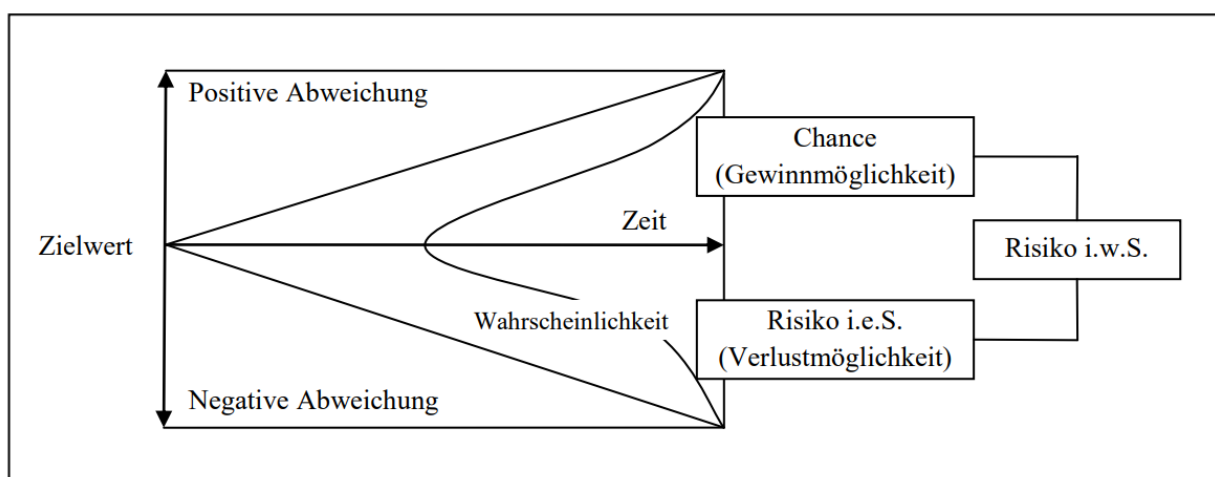


Abbildung 2: Begriffsdefinition Risiko; Quelle: DIEDERICHS (2012), S. 9.

### 2.2.2 Begriffsdefinition von Risikomanagement und Risikomanagementsystem

Das Risikomanagement ist für die Identifikation und Steuerung von Chancen und Risiken zuständig, mit dem Ziel der Schaffung und Erhaltung des Unternehmenserfolgs. Es ist somit auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet.<sup>25</sup> Das Risikomanagement ist nicht statisch, sondern dynamisch als ein kontinuierlicher Prozess zu sehen, welcher die gesamte Organisation umfasst. Die Berücksichtigung aller Prozesse und Hierarchieebenen im Unternehmen führt zu einem organisationsweiten Risikoportfolio. Damit wird den Führungskräften und Überwachungsorganen einer Organisation eine Hilfestellung zur Festlegung der Strategie unter der Berücksichtigung von Chancen und Risiken geboten. In der

<sup>21</sup> Vgl. DIEDERICHS (2012), S.9.

<sup>22</sup> Vgl. HÖLSCHER (1999), S. 300.

<sup>23</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2009), S. 16; BAUER (2015), S. 78.

<sup>24</sup> Vgl. AIGNER u.a. (2017a), S. 114.

<sup>25</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2009), S. 16.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Literatur wird zwischen Risikomanagement und Risikomanagementsystem unterschieden.<sup>26</sup> Das Risikomanagement umfasst die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kommunikation der Risiken. Zusätzlich beinhaltet das Risikomanagementsystem auch die Risikokultur sowie die Aufbauorganisation des Risikomanagements im Unternehmen. Demnach kann das Risikomanagement als Teil des Risikomanagementsystems angesehen werden.

### 2.2.3 Aufbauorganisation des Risikomanagements

Entsprechend den zuvor genannten gesetzlichen Anforderungen ist ein adäquates Risikomanagement Aufgabe des Managements. Das Risikomanagement ist Teil des Führungsprozesses und soll eine Schnittstelle zu den gesamten Unternehmensprozessen bieten. Aufgrund dessen soll das Risikomanagement als Stabstelle des Managements fungieren.<sup>27</sup>

Je nach Struktur des Unternehmens kann die Aufbauorganisation des Risikomanagements variieren. Bei der Strukturierung des Risikomanagements muss die Unabhängigkeit sowie eine starke Stellung innerhalb des Unternehmens beachtet werden, um die Berücksichtigung von Risiken im Entscheidungsprozess sicherstellen zu können. Der klassische Ansatz ist die Eingliederung des Risikomanagements beim Finanzvorstand. Da finanzielle Risiken einen bedeutungsvollen Einfluss auf die Erreichung von Unternehmenszielen haben können, kann die Weisungsbefugnis des Finanzvorstandes als nachteilig angesehen werden. Die Unabhängigkeit des Risikomanagements sowie der Konnex mit anderen Unternehmensprozessen sind in diesem organisatorischen Aufbau nicht gegeben.<sup>28</sup>

Im Gegensatz dazu kann die Zuordnung des Risikomanagements zum Finanzbereich auch vorteilhaft sein. Chancen und Risiken werden als Abweichung von Planwerten definiert.<sup>29</sup> Aufgrund der federführenden Aufgabe des Controllings bei der Planung, können Synergien genutzt werden. Durch die Integration des Risikomanagements in das Controlling, in Form einer risikoadjustierten Planung, kann die Unternehmenssteuerung verbessert und die Effektivität des Planungs- und Risikomanagementprozesses erhöht werden.<sup>30</sup>

Eine Befragung der Zeitschrift CFO von österreichischen Chief Financial Officers (CFO's) zum Thema Risikomanagement ergab, dass in 32 Prozent der befragten Unternehmen das Topmanagement für das Risikomanagement verantwortlich sei. In rund 26 Prozent der Unternehmen wurde die Verantwortung an das Controlling abgegeben und 19 Prozent haben eine separate Risikomanagementabteilung eingerichtet. Von 76 Prozent der Befragten wird

---

<sup>26</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 21 f.; DREXLER u.a. (2014), S. 22.

<sup>27</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 43 f.

<sup>28</sup> Vgl. SCHITTENHELM u.a. (2013), S. 13 f.

<sup>29</sup> S. 2.2.1 Begriffsdefinition von Risiko und Chancen, S. 8.

<sup>30</sup> Vgl. EXNER (2016), S. 112; IIA AUSTRIA (2014), S. 44.

angegeben, dass ein starker direkter Austausch zwischen den Risikoverantwortlichen und dem Topmanagement stattfindet.<sup>31</sup>

### 2.2.4 Risikokultur im Unternehmen

Das Risikomanagement soll die Führungsebene bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Um das zu erreichen, muss das Risikomanagement innerhalb des Unternehmens gelebt werden. Die Schaffung und Förderung des Risikobewusstseins bei allen Mitarbeitern ist deshalb von großer Bedeutung.<sup>32</sup> Um das Risikomanagement im gesamten Unternehmen verankern zu können, ist es wichtig, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter der operativen Ebene befähigt werden, Entscheidungen unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken zu treffen. In diesem Zusammenhang muss eine adäquate Kultur im Unternehmen aufgebaut sowie die notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt werden. Die Risikokultur wird als Teil der Unternehmenskultur bestimmt und soll den Mitarbeitern eine Leitlinie zum Umgang mit Chancen und Risiken bieten. Die Risikostrategie muss an der Strategie, der Vision sowie der Kultur des Unternehmens angelehnt sein, um eine konsistente Verfolgung der Unternehmensziele gewährleisten zu können. Das Risikomanagement liefert notwendige Informationen für die Entwicklung und Überarbeitung der Strategie.<sup>33</sup>

Für die Entwicklung der Risikokultur ist in erster Linie das Top-Management verantwortlich. Mit der Hilfe eines Top-Down-Ansatzes soll die Risikokultur offen an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Das Management ist angehalten eine Vorbildfunktion zu übernehmen und durch einen kooperativen Führungsstil die Grundlage für die gelebte Risikokultur zu schaffen. Die Risikokultur hat Auswirkungen auf den Umgang mit Chancen und Risiken im Unternehmen und demnach auf die Identifikation, Bewertung und Steuerung als Komponenten des Risikomanagementprozesses.<sup>34</sup>

#### 2.2.4.1 Festlegung der Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit

Als Teil der Risikokultur zählt die Festlegung des Risikoappetits innerhalb des Unternehmens. Die Risikobereitschaft wird definiert als das gesamte Unternehmensrisiko, welches eine Organisation bereit zu tragen ist.<sup>35</sup> Demzufolge hat die Fixierung einer Risikobereitschaft einen starken Einfluss auf den täglichen Umgang mit Chancen und Risiken. Im Rahmen der Strategieentwicklung muss die Risikobereitschaft berücksichtigt werden. Die Entscheidung für eine strategische Ausrichtung muss im Einklang mit dem definierten Risikoappetit des Unternehmens stehen. Eine Bewertung der Risikobereitschaft kann quantitativ und qualitativ

---

<sup>31</sup> Vgl. BRAUMANN (2017), S. 35.

<sup>32</sup> Vgl. SCHITTENHELM u.a. (2013), S. 13.

<sup>33</sup> Vgl. BRANDSTÄTTER (2017), S. 21.

<sup>34</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 42; ILLETSCSKO u.a. (2014), S. 46.

<sup>35</sup> Vgl. BRÜGNER (2009), S. 56.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

erfolgen. Die qualitative Bewertung kann mittels einer Kategorisierung in hoch, mittel oder niedrig durchgeführt werden. Eine quantitative Bewertung erfolgt unter Rücksichtnahme auf die Wachstums- und Gewinnziele des Unternehmens.<sup>36</sup> Bei der Festlegung der Risikobereitschaft ist es notwendig zu analysieren, welchen Risiken das Unternehmen ausgesetzt ist und wie diese durch das zur Verfügung stehende Kapital abgedeckt werden können. Das Unternehmen muss in der Lage sein, die wesentlichen Risiken jederzeit durch das Risikodeckungspotenzial decken zu können. Die Risikotragfähigkeit umfasst den Betrag des zum Substanz- oder Marktwert bewerteten Eigenkapitals und etwaigen stillen Reserven.<sup>37</sup>

### 2.2.4.2 Festlegung der Verantwortung

Für internationale Unternehmen mit einem sich ständig ändernden Umfeld ist es von großer Wichtigkeit ein strukturiertes Risikomanagementsystem mit klar definierten Verantwortlichkeiten festzulegen.<sup>38</sup> Wie bereits erwähnt ist das Top-Management für die Einführung eines an das Unternehmen angepassten Risikomanagementsystems verantwortlich. Zu den Aufgaben des Top-Managements zählen dabei die Festlegung einer Risikokultur, die Delegation von Aufgaben und Verantwortung sowie die Kommunikation mit Shareholdern und anderen externen Interessensgruppen. Die Risikomanagementverantwortlichen sind für die Schaffung eines Risikobewusstseins sowie für den Risikomanagementprozess verantwortlich. In Unternehmen wird diese Aufgabe dem Risikomanager zugeteilt. Die Risikoeigner (Risk Owner) sind für die Umsetzung des Risikomanagementprozesses verantwortlich. Meist wird den operativen Führungskräften die Verantwortung für die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Berichterstattung von Risiken in ihrem Zuständigkeitsbereich zugeteilt. Für bereichsübergreifende Risiken kann ein Risiko-Komitee eingerichtet werden. Das Ziel dieses Komitees ist eine Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken in einem größeren Kontext durch die Berücksichtigung von Korrelationen zwischen den Einzelrisiken.<sup>39</sup>

### Three-Lines-of-Defense-Modell

Ein Modell für die Darstellung der Verantwortlichkeiten bezüglich des Risikomanagements ist das Three-Lines-of-Defense-Modell. Das Modell skizziert ein funktionsfähiges Kontroll- und Überwachungssystem eines Unternehmens durch die Einteilung in drei Verteidigungslinien.<sup>40</sup>

Die erste Linie des Modells befasst sich mit dem operativen Management (Risikoeigner). Risikoadjustierte Entscheidungen im Tagesgeschäft werden von den involvierten Personen

---

<sup>36</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2009), S. 28.

<sup>37</sup> Vgl. HAGER (2008), Onlinequelle [13.12.2017].

<sup>38</sup> Vgl. AIGNER u.a. (2017c), S. 195.

<sup>39</sup> Vgl. IIA GLOBAL (2013), Onlinequelle [13.12.2017], S. 4f.

<sup>40</sup> Vgl. BRÜHWLER (2016), S. 238.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

dieser Linie getroffen.<sup>41</sup> Die Aufgabe der operativen Fachbereichsverantwortlichen umfasst demnach die Entwicklung eines Risikobewusstseins, die Umsetzung des Risikomanagementprozesses sowie die Berichterstattung an den Vorstand und an das Enterprise Risk Management.

Damit in den Fachbereichen ein einheitliches Verständnis von Chancen und Risiken herrscht muss von der zweiten Linie, dem Risikomanager, ein standardisierter Rahmen geschaffen werden. Eine weitere Aufgabe dieser Linie ist die Verankerung des Risikobewusstseins im gesamten Unternehmen sowie die kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagementprozesses. Der Risikomanager berichtet direkt an den Vorstand. Dafür ist es notwendig, die gemeldeten Daten der operativen Ebene zu überprüfen und zu aggregieren. Somit wird sichergestellt, dass ein konsistentes und einheitliches Bild der Gesamtrisikoposition des Unternehmens an die Geschäftsleitung kommuniziert wird.

Die letzte Linie des Three-Lines-of-Defense-Modells ist die interne Revision. Der interne Revisor hat die Aufgabe die operativen Prozesse und den Risikomanagementprozess zu überprüfen. Aufgrund von Fehlerfeststellungen ist es möglich, die Prozesse zu verbessern. Die interne Revision nimmt hierbei eine beratende Funktion ein und unterstützt die operative Ebene sowie das Risikomanagement auch bei der Identifizierung und Bewertung von Risiken. Als unabhängige Instanz berichtet die interne Revision direkt an den Aufsichtsrat oder den Prüfungsausschuss. Für den Aufbau und die Strukturierung des Modells ist das Top-Management verantwortlich, welches die Umsetzung an die jeweiligen Verantwortlichen delegiert.<sup>42</sup> In Abbildung 3 wurde das Three-Lines-of-Defense-Modell adaptiert, um die Verantwortlichkeiten in Bezug auf das Risikomanagement im Unternehmen sichtbar zu machen.

---

<sup>41</sup> Vgl. IIA GLOBAL (2013), Onlinequelle [13.12.2017], S. 4f.

<sup>42</sup> Vgl. BRANDSTÄTTER (2017), S. 21

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

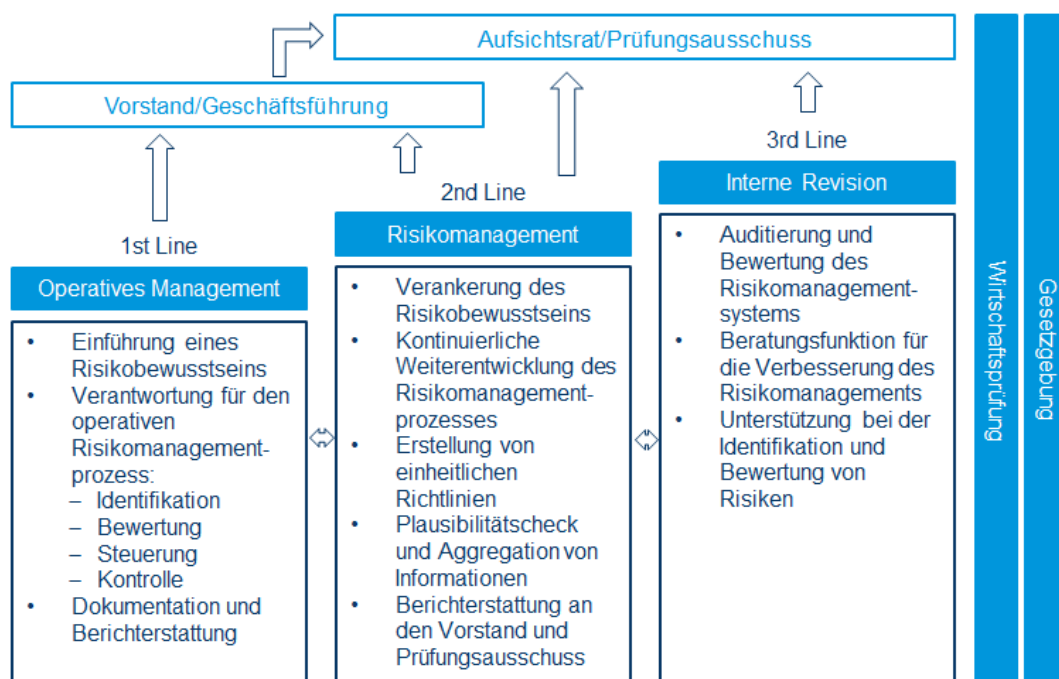


Abbildung 3: Three-Lines-of-Defense-Modell des Risikomanagements der AT&S; Quelle: in Anlehnung an IIA GLOBAL (2013), Onlinequelle [13.12.2017], S. 4 f.

Zur Festlegung von Verantwortlichkeiten können neben dem Three-Lines-of-Defense-Modell auch andere Instrumente herangezogen werden. Ein Beispiel dafür ist die Erstellung beziehungsweise Anwendung eines Organigramms, um die Struktur des Risikomanagements aufzuzeigen.

### Handbuch

Um eine klare Strukturierung des Risikomanagements zu erreichen, sollte ein Risikomanagementhandbuch erstellt werden. Die Dokumentation ist zentral für eine dauerhafte Implementierung des Risikomanagements im Unternehmen. Das Risikomanagementhandbuch sollte die Vision und Ziele des Risikomanagementsystems sowie die Risikokultur beinhalten. Auch eine Begriffsdefinition sowie eine Vorgabe der Risikokategorisierung sollte im Handbuch angeführt werden, damit ein einheitliches Verständnis im Unternehmen vorherrscht. Des Weiteren ist eine klare Festlegung von Verantwortlichkeiten von Bedeutung. Ein weiterer Bestandteil ist die Beschreibung des Risikomanagementprozesses inklusive der verwendeten Methoden und Instrumente je Prozessschritt.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Vgl. ROMEIKE (2004a), S. 152.

### 2.3 Risikomanagementprozess

Die Führungskräfte des Unternehmens sind dafür zuständig, dass Chancen genutzt werden, um Unternehmensziele zu erreichen. Daraus folgt, dass die Entscheidungsträger auch für die Steuerung von Risiken verantwortlich sind, welche die Erreichung der Unternehmensziele verhindern können. Demnach müssen mithilfe des Risikomanagements Chancen- und Risikoaspekte in Entscheidungen berücksichtigt werden.<sup>44</sup> Der Risikomanagementprozess bildet die Grundlage des Risikomanagements.<sup>45</sup> Der typische Risikomanagementprozess umfasst neben der Identifikation und Bewertung auch die zeitgerechte Berichterstattung von Risikoinformationen sowie die Festlegung und Umsetzung von Risikosteuerungsmaßnahmen.<sup>46</sup>

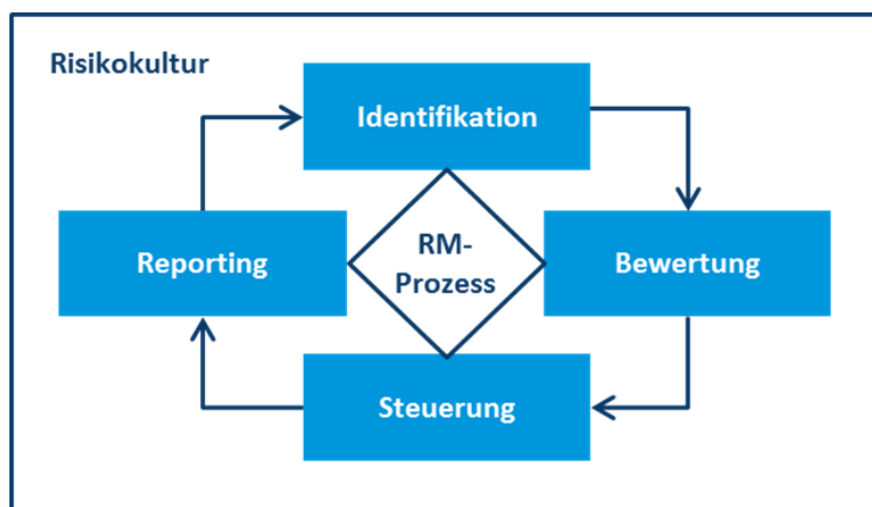


Abbildung 4: Risikomanagementprozess; Quelle: eigene Darstellung.

#### 2.3.1 Chancen- und Risikoidentifikation

Aufgrund des unternehmerischen Handelns müssen Risiken eingegangen werden, um Chancen realisieren zu können. Dementsprechend ist es notwendig, dass ein Unternehmen die gesamten Risikopotentiale und deren Interdependenzen erkennt und bewertet. Risiken können nur dann bewertet werden, wenn sie zuvor identifiziert wurden. Die Risikoidentifikation, oder auch Risikoanalyse genannt, ist demnach der Ausgangspunkt des Risikomanagementprozesses. Die Qualität der Risikoidentifikation ist deshalb ausschlaggebend für den gesamten Prozess. Werden Risiken nicht oder zu spät identifiziert, können folglich existenzbedrohende Auswirkungen für das Unternehmen entstehen. Bei der Identifikation werden aktuelle und zukünftige externe Risiken betrachtet, welche aufgrund der Entwicklung des Umfelds, sowie interne Risiken, welche durch die Umsetzung der Strategie auftreten können. Es wird dabei nicht nur das Restrisiko aufgrund von Steuerungspotenzialen erörtert, sondern das gesamte

<sup>44</sup> Vgl. AIGNER u.a. (2017c), S. 193.

<sup>45</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 125.

<sup>46</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 82.



## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Risikopotential des Unternehmens sowie deren Ursachen, Störpotenziale und Schadenseintrittszeitpunkte. Folglich ist die Aufgabe der Risikoidentifikation die systematische und strukturierte Erhebung aller Risiken, welche die Erreichung der Unternehmensziele gefährden können.

In der Literatur wird grundsätzlich zwischen dem Top-Down- und dem Bottom-Up-Ansatz zur Risikoidentifikation unterschieden.<sup>47</sup> Bei dem Top-Down-Ansatz werden die Risiken vom Management des Unternehmens identifiziert. Es wird dabei unterstellt, dass das Management einen guten Überblick über das gesamte Unternehmen besitzt. Nachteil einer reinen Top-Down-Betrachtung kann die fehlende Granularität der identifizierten Risiken sein, da das Top-Management meist nicht die nötigen Informationen in ihren Einzelheiten kennt. Des Weiteren ist der zeitliche Aspekt zu berücksichtigen, da das Management nicht die notwendigen Zeitressourcen besitzt, um jedes Risiko im Detail zu identifizieren und zu analysieren.<sup>48</sup>

Beim Bottom-Up-Ansatz werden mehrere Organisationsebenen in den Identifikationsprozess einbezogen. Hierbei obliegt die Verantwortung für die Identifikation dem operativen Management. Eine Integration der Risikoidentifikation in andere Steuerungsinstrumente kann zu einem größeren Engagement der Mitarbeiter führen und deren Knowhow die Risikokultur im Unternehmen wesentlich verbessern. Aufgrund des größeren Aufwandes, welcher mit diesem Ansatz verbunden ist, kann aus Kosten-Nutzen-Perspektive der Top-Down-Ansatz dennoch die effizientere Alternative darstellen. Demnach ist es von Bedeutung, dass die Risikoidentifikation als fortlaufender Prozess an die Organisationsstruktur und der Risikosituation des Unternehmens angepasst wird. Dabei kann auch ein Gegenstromverfahren angewendet werden. Dabei wird durch die Verknüpfung von Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz ein größerer Personenkreis in den Risikoidentifikationsprozess einbezogen. Dabei wird vom Top-Management ein Chancen- und Risikokatalog auf Gesamtunternehmensebene erstellt. Die Kategorien dieses Katalogs werden an die Unternehmensstrategie angepasst und an das Management der Tochtergesellschaften kommuniziert. Die Identifikation der Einzelrisiken findet auf Ebene der Tochtergesellschaften mit Hilfe von Workshops, Interviews oder anderen Instrumenten statt. Der Risikokatalog dient hierbei als Orientierungshilfe. Die identifizierten Risiken werden dann an das Konzernrisikomanagement berichtet, wo diese auf Plausibilität überprüft und konsolidiert werden.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 85;

<sup>48</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 69.

<sup>49</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 86 f.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Zur Identifikation von Risiken werden neben Frühwarnsystemen auch die Festlegung von Risikokategorien, Expertenbefragungen und Checklisten angewendet.<sup>50</sup> Im Folgenden werden die häufig verwendeten Instrumente der Risikoidentifikation genauer betrachtet.

### Frühwarnsysteme

Laut Literatur ist eines der wichtigsten Instrumente zur Risikoidentifikation das Frühwarnsystem.<sup>51</sup> Unter Frühwarnsystemen versteht man die kontinuierliche Betrachtung und Analyse von Indikatoren, welche auf das Eintreten eines Risikos hinweisen können. Änderungen dieser festgelegten Beobachtungsobjekte können maßgebend für eine frühzeitige und systematische Identifikation von Risiken sein. Aufgrund der frühzeitigen Identifikation der Risiken bleibt genügend Zeit, um Maßnahmen zur Risikosteuerung ergreifen zu können. Werden in dem Frühwarnsystem neben den Risiken auch Chancen betrachtet, wird von Früherkennung gesprochen.<sup>52</sup>

Bei der Frühaufklärung werden zusätzlich Maßnahmen zur Steuerung von Chancen und Risiken getroffen. Die Festlegung von geeigneten Indikatoren ist essentiell für ein funktionierendes Frühwarnsystem. Daraus folgt, dass die Indikatoren eindeutig und klar definiert werden, eine vollständige Erfassung des Risikos beziehungsweise der Chance gegeben sein und rechtzeitig auf Änderungen hingewiesen werden muss. Bei der Einführung von Frühwarnsystemen können Synergien zur finanziellen Unternehmenssteuerung genutzt werden. Bestehende Wertetreiber können durch die Definition von Schwellenwerten als Frühwarnindikatoren geeignet sein und dementsprechend genutzt werden. Neben diesen Schwellenwerten müssen auch Maßnahmen bei etwaigen Unter- oder Überschreitungen festgelegt werden. Für eine optimale Integration in die finanzielle Unternehmenssteuerung ist eine Berücksichtigung der Frühwarnindikatoren in das bestehende Reporting zu empfehlen.<sup>53</sup>

### Checklisten

Für die Identifikation von Risiken können Checklisten eingesetzt werden. Diese bieten einen systematischen und umfassenden Überblick über alle möglichen Risiken und deren Ursachen. Checklisten können universell einsetzbar oder auf bestimmte Branchen abgestimmt sein. Aufgrund des umfassenden Aufbaus dieser Listen, ist eine regelmäßige Anpassung an neue Gegebenheiten notwendig. Sie dienen auch als Hilfestellung bei der Kategorisierung von Einzelrisiken.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 99 f.

<sup>51</sup> Vgl. ROMEIKE (2004b), S. 165.

<sup>52</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 94

<sup>53</sup> Vgl. ROMEIKE (2004b), S. 166

<sup>54</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 95.

### Delphi-Methode

Bei der Delphi-Methode wird eine strukturierte Befragung einer Gruppe von Experten durchgeführt.<sup>55</sup> Es handelt sich bei dieser Methode um ein mehrstufiges Verfahren um zukünftige Entwicklungen einschätzen zu können. Die Befragung findet meist schriftlich durch Anwendung von Fragenkatalogen statt. Die Führungskräfte des Unternehmens müssen dabei die Ursache, Wirkung, Eintrittswahrscheinlichkeit sowie das Schadensausmaß einschätzen und beurteilen. Nach Auswertung und Anonymisierung werden die Antworten den Befragten nochmals zur Beurteilung vorgelegt. Durch die Kombination der unterschiedlichen Meinungen der Führungskräfte können Risiken definiert werden. Die Delphi-Methode ist vor allem für Prognosen der Entwicklung von Unternehmen und Umwelt geeignet.<sup>56</sup>

### Risikokategorien

Nach der Identifikation der Risiken liegt eine Vielzahl an Informationen vor. Um diese Informationen analysieren und aggregieren zu können ist eine Risikokategorisierung vorteilhaft. Die Risikokategorisierung dient dabei als Orientierungshilfe im Rahmen des Identifikationsprozesses.<sup>57</sup> Dabei werden die Einzelrisiken zu Risikofeldern zusammengefasst und einer Risikogruppe untergeordnet.<sup>58</sup> Die Kategorisierung kann unter anderem nach der Herkunft der Risiken in beispielsweise finanzielle, personelle, operationale und geschäftliche Risiken unterteilt werden.<sup>59</sup> Es kann aber auch nach Schadenformen, Funktionsbereich oder nach Risikoobjekt erfolgen. Die Risikokategorien sind je nach Branche unterschiedlich und sollten individuell an das Unternehmen angepasst sein.<sup>60</sup> Die Risikogruppen, Risikofelder und Einzelrisiken können in Form eines Risikokatalogs dargestellt werden.<sup>61</sup>

### 2.3.2 Chancen- und Risikobewertung

Auf Grundlage der Risikoidentifikation werden im folgenden Prozessschritt die identifizierten Einzelrisiken qualitativ oder quantitativ bewertet. Durch die Bewertung sollen neben der Wirkung der Einzelrisiken auch deren Interdependenzen transparent werden. In Folge dessen können Priorisierungen vorgenommen werden, welche für den anknüpfenden Prozessschritt der Risikosteuerung notwendig sind. Darüber hinaus dient die Bewertung der Einzelrisiken der Aggregation und der Ermittlung der Gesamtrisikoposition.<sup>62</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 48.

<sup>56</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 177.

<sup>57</sup> Vgl. ROMEIKE (2004b), S. 167 f.

<sup>58</sup> Vgl. AIGNER u.a. (2017c), S. 195.

<sup>59</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 48 f.

<sup>60</sup> Vgl. ROMEIKE u.a. (2004b), S. 167 f.

<sup>61</sup> Vgl. AIGNER u.a. (2017c), S. 195.

<sup>62</sup> Vgl. ROMEIKE (2004c), S. 183 f.

### 2.3.2.1 Risikobewertung

Anforderungen an eine Risikobewertung sind unter anderem Objektivität, Vergleichbarkeit, Quantifizierung sowie die Berücksichtigung von Interdependenzen. Die Objektivität kann durch die Anwendung von externen Marktdaten gewahrt werden. Bei unternehmensinternen Risiken muss auf subjektive Schätzungen zurückgegriffen werden. Vergleichbarkeit kann durch die Anwendung von standardisierten und einheitlichen Bewertungsmethoden sichergestellt werden. Wenn möglich sollen Risiken quantifiziert werden, da nur so eine Priorisierung und Aggregation möglich ist. Korrelationen zwischen Einzelrisiken sollen bei der Risikoaggregation berücksichtigt werden, da diese Kompensations- oder Verstärkungseffekte aufweisen können.<sup>63</sup>

Die Risikobewertung kann Top-Down oder Bottom-Up erfolgen. Die Top-Down-Ansätze sind durch eine einfache Handhabung gekennzeichnet, weshalb eine kostengünstige und rasche Implementierung möglich ist. Hierbei werden Leistungsgrößen des Unternehmens hinsichtlich ihrer Volatilität untersucht. Basis dafür sind sowohl externe als auch interne historische Daten. Quantitative Top-Down-Methoden sind aufgrund der Betrachtung von vergangenen Informationen nur dann anwendbar, wenn eine umfangreiche Datenmenge vorhanden ist.<sup>64</sup> Andernfalls muss auf qualitative Methoden zurückgegriffen werden, welche vorrangig auf erfahrungsbezogenen Schätzungen beruhen. Die Bottom-Up-Ansätze sind vergleichsweise mit einem großen Mehraufwand verbunden. Es werden hierbei, ausgehend von den Ursachen, durch eine detaillierte Prozessanalyse mögliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg dargestellt. Aufgrund der Prozessperspektive können Bottom-Up-Ansätze jedoch für Verhaltensänderungen und eine Verbesserung der Risikokultur sorgen.<sup>65</sup>

#### **Value at Risk**

Zur exakteren quantitativen Bewertung eines Risikos kann der Value at Risk herangezogen werden. Der Value at Risk zählt zu den zuvor angeführten quantitativen Top-Down-Methoden der Risikobewertung.<sup>66</sup> Diese Methode findet besonders für die Bewertung von Markt- und Preisrisiken Anwendung. Mit dem Value at Risk wird das größtmögliche Schadensausmaß berechnet, welches innerhalb einer festgelegten Periode (Haltedauer) mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (Konfidenzintervall) nicht überschritten wird. Der Value at Risk ist nur bei stetigen Verteilungen anwendbar.<sup>67</sup> Durch die Standardabweichung und den Erwartungswert wird die Wahrscheinlichkeitsverteilung des Risikos abgebildet. Die Ermittlung des Value at Risk kann analytisch oder mittels Simulationsmethoden erfolgen. Bei Anwendung der analytischen

---

<sup>63</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 103

<sup>64</sup> Vgl. ROMEIKE (2004c), S. 185 f.

<sup>65</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 120.

<sup>66</sup> Vgl. ROMEIKE (2004c), S. 188.

<sup>67</sup> Vgl. GLEISSNER u.a. (2006), S. 151.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Methoden müssen Parameter für die Wahrscheinlichkeitsverteilung festgelegt werden. Diese Parameter werden meist durch die Analyse von historischen Daten der Risikofaktoren ermittelt. Bei den Simulationsmethoden werden anstatt statistischen Parametern Szenarien herangezogen. Bei der historischen Simulation werden diese Szenarien aus vergangenen Daten abgeleitet. Die Monte-Carlo-Simulation basiert hingegen auf der Simulation der Risikoparameter, durch die Modellierung der zukünftigen Entwicklung mit Hilfe eines stochastischen Prozesses.<sup>68</sup>

Vorteil des Value at Risk ist die flexible Anwendung, da mit diesem Risikomaß nicht nur Marktrisiken, sondern auch unternehmensinterne Risiken bewertet und verglichen werden können. Es ist hervorzuheben, dass für unternehmensinterne Risiken meist nicht die benötigten Daten vorliegen, und somit die Datenqualität nicht zufriedenstellend ist. Aufgrund dessen ist der Value at Risk besonders für Marktpreisrisiken anwendbar. Des Weiteren ist hervorzuheben, dass für die Value at Risk-Berechnung meist kurze Zeithorizonte, beispielsweise zehn Tage, herangezogen werden. In der unternehmensinternen Risikobetrachtung werden jedoch Quartale oder Jahre beobachtet. Dies kann dazu führen, dass der Datenumfang für eine aussagekräftige Berechnung nicht vorhanden ist.<sup>69</sup>

### Drei-Werte-Verfahren

Bei dem Drei-Werte-Verfahren wird eine Schätzung der Ergebnisgröße vorgenommen. Zusätzlich zur wahrscheinlichsten Ausprägung, werden ein pessimistischer und ein optimistischer Erwartungswert geschätzt. Anhand des Verhältnisses zwischen den einzelnen Ausprägungen kann ein Koeffizient ermittelt werden, welcher als potentielle Ergebnisabweichung dargestellt werden kann. Mit Hilfe des Drei-Werte-Verfahren können auch Koeffizienten zwischen Output- und Input-Größen ermittelt werden. Folglich ist es möglich einen Überblick über das Risiko- und Chancenportfolio eines Unternehmens zu bekommen. Das Drei-Werte-Verfahren zählt zu den qualitativen Top-Down-Ansätzen und wird häufig zur Analyse der Sensitivität von Chancen und Risiken verwendet.<sup>70</sup>

#### 2.3.2.2 Risikoaggregation

Die Risikoaggregation dient zur Ermittlung der Gesamtrisikoposition des Unternehmens. Die zuvor identifizierten und bewerteten Einzelrisiken bieten die Grundlage für die Aggregation. Eine Addition der Einzelrisiken ist zur Ermittlung der Gesamtrisikoposition nicht adäquat, da Interdependenzen nicht berücksichtigt werden. Somit entspricht die Summe der Einzelrisiken nicht der Gesamtrisikoposition. Folglich müsste von der Annahme ausgegangen werden, dass

---

<sup>68</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 108 f.

<sup>69</sup> Vgl. ROMEIKE (2004c), S. 188 f.; DENK u.a. (2008), S. 111 f.

<sup>70</sup> Vgl. ROMEIKE (2004c), S. 190 f.

alle Risiken zur selben Zeit eintreten. Da diese Annahme nicht der Realität entspricht, werden mit Hilfe von Simulationen die Wirkungszusammenhänge zwischen den Einzelrisiken berücksichtigt.<sup>71</sup>

### **Monte-Carlo-Simulation**

Eine Methode zur Risikoaggregation ist die Monte-Carlo-Simulation. Dabei wird neben der Korrelation auch die Verteilungsfunktion der Einzelrisiken berücksichtigt. Die Verteilungsfunktionen werden anhand von historischen Daten oder durch Schätzungen ermittelt. Anhand der Ermittlung von Zufallszahlen wird durch die computergestützte Simulation in mehreren Tausend Simulationsläufen die Wirkung auf bestimmte Bilanz- oder Gewinn- und Verlustpositionen bestimmt.<sup>72</sup> Die Monte-Carlo-Simulation ist vorteilhaft, wenn die Risikofaktoren sowie die Wahrscheinlichkeitsverteilung bekannt sind, jedoch die Auswirkung auf den Ergebniswert unbekannt ist. Ein Vorteil der Monte-Carlo-Simulation ist die hohe Flexibilität, da unterschiedliche Zielgrößen in die Berechnung integriert werden können. Des Weiteren ist die Simulation bei einer großen Anzahl von Risiken und Entwicklungsmöglichkeiten anderen Methoden aufgrund der einfacheren Handhabung überlegen.<sup>73</sup>

### **Risk Maps**

In der Praxis werden zur einfachen Darstellung der identifizierten Risiken oft sogenannte Risk Maps verwendet. Die Risiken werden qualitativ oder quantitativ anhand ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe im Risikoportfolio positioniert.<sup>74</sup> Auf diese Weise bietet die Risk Map den Entscheidungsträgern einen Gesamtüberblick über das Risikoportfolio und kann als Grundlage für Risikosteuerungsmaßnahmen dienen. Durch die Festlegung einer Akzeptanzlinie kann aufgezeigt werden, welche Risiken besonderes Augenmerk benötigen. Innerhalb einer Risk Map können auch unterschiedliche Akzeptanzlinien definiert werden. Somit ist die Einteilung in mehrere Kategorien möglich, welche differenzierte Steuerungsmaßnahmen auslösen.<sup>75</sup>

Bei der Anwendung der Risk Map werden einige Schwächen dieses Instruments ersichtlich. Zum einen kann es aufgrund des nicht linearen Zusammenhangs zwischen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe dazu führen, dass Risiken mit dem gleichen Erwartungswert unterschiedlich bewertet werden. Zum anderen ist die aussagekräftige Darstellbarkeit nur auf jene Risiken beschränkt, die eine Binomialverteilung aufweisen. Das bedeutet, dass nur jene Risiken sinnvoll dargestellt werden können, die entweder eintreten oder

---

<sup>71</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 118 f.

<sup>72</sup> Vgl. ROMEIKE (2004c), S.193 f.

<sup>73</sup> Vgl. DENK u.a. (2008) S. 123 f.

<sup>74</sup> Vgl. GLEISSNER u.a. (2006), S. 149.

<sup>75</sup> Vgl. ROMEIKE (2004c), S. 192.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

nicht eintreten. Risiken denen eine Normalverteilung zu Grunde liegt, beispielsweise das Zinsrisiko, treten zu 100 Prozent ein, deren Schadensausmaß ist ungewiss. Diese Risiken können in der Risk Map nicht sinnvoll dargestellt werden. Die geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit gibt nur Auskunft über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts, nicht über den voraussichtlichen Zeitpunkt. Die zeitliche Dimension kann somit in der Risk Map nicht abgebildet werden.<sup>76</sup>

Daraus lässt sich ableiten, dass Risk Maps zur übersichtlichen Darstellung der Risiken durchaus Anwendung finden können, eine detaillierte Analyse der Einzelrisiken aber sinnvoll ist, da die Aussagekraft der Risk Maps aufgrund der zuvor genannten Probleme nur sehr beschränkt ist.

### Risikoinventar

Das Risikoinventar dient zur tabellarischen Darstellung von Risikoinformationen und bietet eine übersichtliche Darstellung der Risikosituation des Unternehmens. Die Einzelrisiken werden je Funktionsbereich dargestellt.<sup>77</sup> Das Inventar beinhaltet neben den Risikobewertungen auch Informationen zur Risikosteuerung, wie beispielsweise die Verantwortlichkeiten sowie die Fristigkeiten.<sup>78</sup>

### 2.3.3 Chancen- und Risikosteuerung

Nach der Bewertung und Aggregation der Einzelrisiken ist ersichtlich, welche Risiken einen unmittelbaren Handlungsbedarf erfordern. Um das potentielle Schadensausmaß oder auch die Eintrittswahrscheinlichkeit zu vermindern, müssen Steuerungsmaßnahmen für die bewerteten Risiken festgelegt werden. Des Weiteren ist es notwendig Maßnahmen zu definieren, welche die Umsetzung von Chancen als Ziel haben. Das Ziel der Risikobewältigung ist es, die Risiken tragbar und verantwortbar zu machen. Demnach wird das Bruttoisiko (Risiko vor Steuerungsmaßnahmen) durch die Risikobewältigung auf das Nettoisiko (Restrisiko) reduziert.<sup>79</sup> Die Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen führt zu einer Verbesserung der Gesamtrisikoposition im Unternehmen.

Anhand der Festlegung einer Risikostrategie wird im Unternehmen ein einheitlicher Grundsatz für die Anwendung und Umsetzung von Risikosteuerungsmaßnahmen geschaffen. In der Risikostrategie werden das Anwendungsgebiet sowie das Ausmaß der Maßnahmen definiert.<sup>80</sup> Durch die Festlegung einer Risikotragfähigkeit wird das Limit für die Gesamtrisikoposition ermittelt. Daraus können Schwellenwerte für die wesentlichen Einzelrisiken abgeleitet werden,

---

<sup>76</sup> Vgl. GLEISSNER u.a. (2006), S. 149 f.; ROMEIKE (2004c), S. 192.

<sup>77</sup> Vgl. ROMEIKE (2004b), S. 179.

<sup>78</sup> Vgl. ROMEIKE (2004b), S. 179; DENK u.a. (2008), S. 119.

<sup>79</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 240 f.

<sup>80</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 163.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

welche zur Auswahl der Steuerungsmaßnahmen herangezogen werden können. Bei der Festlegung der Risikotragfähigkeit muss neben der Eigenkapitalausstattung auch die zukünftige Ertragsfähigkeit des Unternehmens berücksichtigt werden. Durch die Festlegung einer Risikostrategie soll die Erreichung der Unternehmensziele gesichert werden. Infolgedessen ist eine Ausrichtung der Risikostrategie auf die Unternehmensstrategie notwendig.

Die Risikobewältigung kann in präventives Risikomanagement (aktive Risikosteuerung) und in korrekatives Risikomanagement (passive Risikosteuerung) unterteilt werden.<sup>81</sup> Wie in Abbildung 5 ersichtlich, zählen die Risikovermeidung, -verminderung und -diversifikation zu den aktiven Steuerungsmaßnahmen. Der Risikotransfer und -vorsorge werden den korrektiven Maßnahmen zugeordnet.

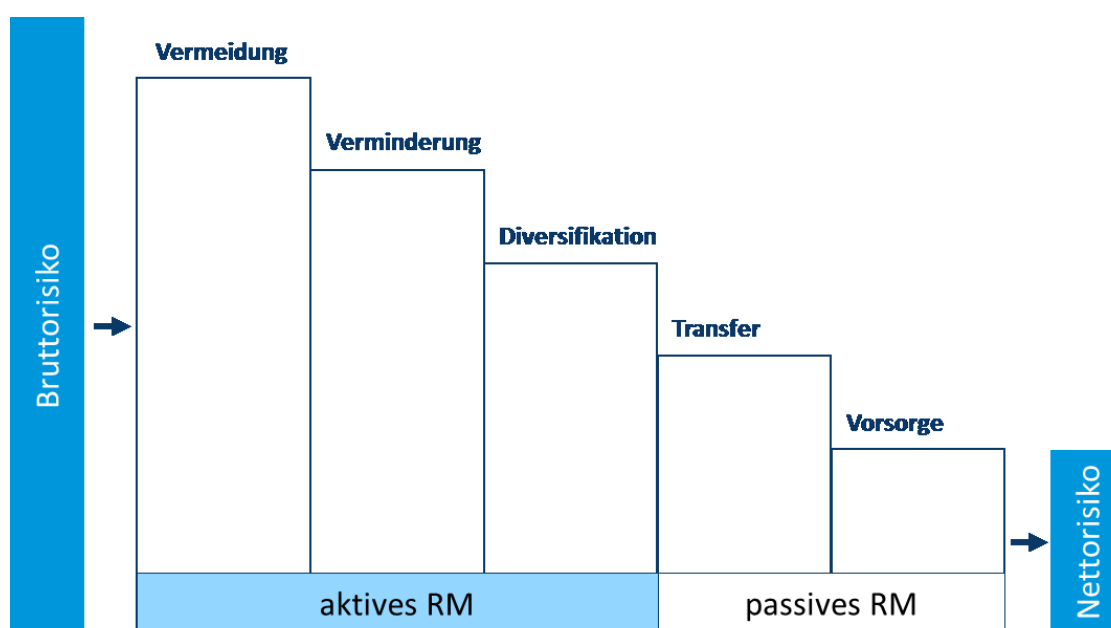


Abbildung 5: Risikosteuerungsmaßnahmen; Quelle: DENK (2008), S. 130.

### 2.3.3.1 Aktives Risikomanagement

Das Ziel des aktiven Managements ist die Vermeidung oder die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Tragweite. Demzufolge beziehen sich die aktiven Steuerungsmaßnahmen direkt auf die Ursache des Risikos.<sup>82</sup>

#### Risikovermeidung

Das unternehmerische Handeln beinhaltet das Eingehen von Risiken und die Nutzung der Chancen. Die Vermeidung von Risiken ist demnach vor allem für strategische Entscheidungen relevant. Durch präventive Maßnahmen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos

<sup>81</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 165 f.; DENK u.a. (2008), S. 127 f.

<sup>82</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 163.



weitestgehend reduziert. Beispielsweise können Großaufträge abgewiesen werden, da die damit verbundene Ressourcenbindung zu riskant ist. Es muss beachtet werden, dass die Vermeidung von Risiken zu einem Entgehen von Chancen führen kann.<sup>83</sup> In einer risikoscheuen Unternehmenskultur wird die Risikovermeidung häufig als Steuerungsmaßnahme angewendet. Bei risikofreudiger Kultur werden jene Risiken vermieden, welche nicht auf ein akzeptables Maß reduziert werden können.<sup>84</sup>

### **Risikoverminderung**

Das Ziel der Risikoverminderung ist eine Reduktion des Schadensausmaßes oder der Eintrittswahrscheinlichkeit bei simultaner Nutzung des Chancenpotentials. Maßnahmen zur Risikoverminderung können auf die Faktoren Mensch, Technik und Organisation ausgerichtet sein. Die Ausrichtung auf Humanfaktoren beinhaltet unter anderem die Reduktion von Fehlern, die durch mangelhafte Einschätzungen und durch die Nichtbeachtung von Vorgaben entstehen können. Technische Faktoren können durch Schutzmaßnahmen sowie Schulungen von Mitarbeitern vermindert werden. Durch die Gestaltung und Anpassung von Prozessen können organisatorische Faktoren reduziert werden.<sup>85</sup> Zur Risikoverminderung können auch Frühwarnsysteme eingesetzt werden, welche zur frühzeitigen Erkennung von Risiken und zur Umsetzung von Gegensteuerungsmaßnahmen dienen.<sup>86</sup> Des Weiteren können Kontrollmechanismen in Prozessen zu einer Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit führen. Zur Verminderung des Schadensausmaßes zählt unter anderem das Business Continuity Management, welches für die Aufrechterhaltung von kritischen Prozessen im Notfall zuständig ist.<sup>87</sup>

### **Risikodiversifikation**

Ziel der Risikodiversifikation ist durch regionale, objekt- oder personenbezogene Streuung das Risikoportfolio des Unternehmens zu verbessern. Die Diversifikation hat eine Reduktion des Schadensausmaßes zur Folge. Bei der Anwendung der Risikostreuung muss die Korrelation und Volatilität der Einzelrisiken beachtet werden. Daher ist eine sinnvolle Anwendung nur bei Risiken zu empfehlen, welche keine starke Korrelation aufweisen.<sup>88</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. KEITSCH (2007), S. 184 f.

<sup>84</sup> Vgl. ROMEIKE (2004d), S. 236.

<sup>85</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 165.

<sup>86</sup> Vgl. KUHN (2008), S. 26.

<sup>87</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 172.

<sup>88</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 129.

### 2.3.3.2 Passives Risikomanagement

Tritt das Risiko trotz Präventivmaßnahmen ein, so dient das korrektive Risikomanagement dazu, das Schadensausmaß zu verringern. Das präventive Management ist demnach wirkungsbezogen und hat die Reduktion der, meist finanziellen, Auswirkung zum Ziel.<sup>89</sup>

#### **Risikotransfer**

Der Risikotransfer zählt zu den passiven Steuerungsmaßnahmen, da die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Tragweite unverändert bleiben. Ziel des Risikotransfers ist die Verlagerung der Risiken auf Dritte. Es gilt zu beachten, dass hierbei nur das Risiko des Vermögensverlustes abgedeckt wird. Die Ursache und die Wirkung werden nicht geschmälert (Risikofinanzierung). Der Transfer von Risiken geht mit der Zahlung von Prämien einher, und ist demnach nur für jene Risiken zu empfehlen, welche die Finanzkraft des Unternehmens übersteigen, weshalb der Risikotransfer insbesondere für diese Risiken angewendet wird.<sup>90</sup> Eine Risikoverlagerung kann durch Haftungsvereinbarungen in Verträgen oder durch Gewährleistungsregelungen erfolgen. Zu den Instrumenten des Risikotransfers zählen unter anderem Leasing, Factoring und Outsourcing. Auch eine Verlagerung durch Versicherungen ist möglich.<sup>91</sup>

#### **Risikovorsorge**

Wird die Finanzierung des Risikos nicht auf Dritte ausgelagert, sondern vom Unternehmen selbst übernommen, wird von Risikovorsorge gesprochen. Hierbei werden im Unternehmen Finanzmittel aufgebaut, um den finanziellen Schaden durch das Eintreten des Risikos zu verringern. Somit handelt es sich bei der Risikovorsorge um eine Vorfinanzierung des Risikos. Methoden der Risikovorsorge sind unter anderem die Einbehaltung von Gewinnen, der Aufbau von Kapitalreserven sowie die Bildung von Rückstellungen.<sup>92</sup>

#### **Risikselbstbehalt**

Nach Anwendung der zuvor erläuterten Steuerungsmaßnahmen werden für das Restrisiko (Nettorisiko) keinerlei weiteren Maßnahmen ergriffen und es wird vom Unternehmen akzeptiert. Die Risikoakzeptanz ist abhängig von der Risikotragfähigkeit des Unternehmens. Infolgedessen muss ein Verlustlimit definiert werden, welches ausreichend ist um die Risiken zu decken, jedoch zu keiner Bestandsgefährdung des Unternehmens führt. Das Risikopotential sollte mit

---

<sup>89</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 163.

<sup>90</sup> Vgl. ROMEIKE (2004d), S. 240.

<sup>91</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 166.

<sup>92</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 131.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

der Gewinnspanne des Unternehmens gedeckt werden. Darüber hinaus können Risikopotentiale durch die Bildung von Rückstellungen abgesichert werden.<sup>93</sup>

### 2.3.4 Chancen- und Risikokommunikation

Bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses spielt die Dokumentation der einzelnen Prozessschritte eine wesentliche Rolle. Anhand der Dokumentation kann sowohl Nachvollziehbarkeit als auch Transparenz gewährleistet werden. Es ist notwendig, dass Risikoinformationen klar verständlich sind, da diese dem Management eine Grundlage für Entscheidungsfindungen bieten sollen.<sup>94</sup> Aus diesem Grund müssen die gesammelten Informationen der Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung und -steuerung in regelmäßigen Abständen an das Management berichtet werden. Idealerweise ist das Risikoreporting in die bestehenden Berichtssysteme des Unternehmens integriert. Das Reporting muss an die Anforderungen der Berichtsadressaten angepasst sein. Die Adressaten können in interne und externe Gruppen gegliedert werden.<sup>95</sup>

#### 2.3.4.1 Interne Adressaten

Zu dem internen Adressatenkreis zählen neben dem Corporate Risk Management auch die Bereichsleiter, der Vorstand oder auch der Aufsichtsrat eines Unternehmens. Die Risikoverantwortlichen berichten dabei an das Corporate Risk Management. Dabei gilt zu beachten, dass möglichst alle identifizierten Risiken auch quantifiziert wurden. Des Weiteren müssen die Bereichsleiter über Risiken und den dazugehörigen Steuerungsmaßnahmen in ihrem Verantwortungsbereich informiert werden. Im nächsten Schritt werden die aggregierten Risikoinformationen regelmäßig vom Corporate Risk Management an den Vorstand berichtet. Dabei ist zu beachten, dass nur die priorisierten Risiken an den Vorstand berichtet werden, da ansonsten das Ausmaß an Informationen zu umfangreich ist und die Gefahr besteht, dass der Fokus nicht auf die bestandsgefährdenden Risiken gerichtet wird. Die Risikoinformationen werden vom Vorstand an den Aufsichtsrat berichtet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Berichterstattung in einem geringeren Detaillierungsgrad erfolgt, da nur auf Kernrisiken eingegangen werden soll. Ein weiterer Adressat ist die interne Revision. Die interne Revision ist für die Auditierung der Unternehmensprozesse zuständig. Die gewonnenen Informationen können dem internen Revisor bei der Prüfung der Unternehmensprozesse und bei der Auditierung des Risikomanagementsystems als Input dienen.<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. KEITSCH (2007), S. 190.

<sup>94</sup> Vgl. FILIPIUK (2008), S. 43.

<sup>95</sup> Vgl. BRÜGNER (2009), S. 212.

<sup>96</sup> Vgl. DENK (2008), S. 135.

### 2.3.4.2 Externe Adressaten

Der externe Adressatenkreis umfasst die Wirtschaftsprüfung, Zertifizierungsstellen, die Fremd- und Eigenkapitalgeber sowie Marktanalysten. Die Wirtschaftsprüfung ist nach Corporate Governance Kodex zur Prüfung der Funktionsweise des Risikomanagementsystems verpflichtet. Hierbei wird jährlich der gesamte Risikomanagementprozess anhand von internen Handbüchern, Risikoberichten sowie Gesprächen vor Ort überprüft. Das Ergebnis der Überprüfung wird dem Aufsichtsrat zur Verfügung gestellt, welcher gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung einleitet.<sup>97</sup> Auch internationale Normen legen vermehrt Fokus auf das Risikomanagement. So ist bei diversen ISO-Zertifizierungen auch eine Prüfung des unternehmensweiten Risikomanagements verpflichtend. In bestimmten Branchen, beispielsweise der Luftfahrt, sind Zertifizierungen verpflichtend durchzuführen. Aber auch viele Abnehmer setzen eine Zertifizierung nach gewissen Standards voraus, weshalb Unternehmen auch auf freiwilliger Basis an Zertifizierungen teilnehmen, um die Reputation und den Umsatz zu verbessern.<sup>98</sup> Des Weiteren werden im Anhang und Lagebericht des Geschäftsberichts Risikoinformationen zur Verfügung gestellt. Die Stakeholder des Unternehmens werden auf diesem Weg über die wesentlichen Geschäftsrisiken und deren Entwicklung informiert. Wesentliche Risikoinformationen können relevant für Entscheidungen der Stakeholder sein, weshalb durch eine transparente Kommunikation das Vertrauen in das Unternehmen gestärkt werden kann.<sup>99</sup>

### 2.3.4.3 Berichtsobjekte

Damit ein aussagekräftiges Risikoreporting durchgeführt werden kann, muss vorerst das Berichtsobjekt abgegrenzt werden. Berichtsobjekte können strategische Geschäftseinheiten, operative Funktionsbereiche, Stabstellen oder auch Einzelunternehmen in einem Konzern sein. Die Summe der Berichtsobjekte bildet das Gesamtunternehmen ab. Die Berichtssubjekte sind jene Unternehmensteile, welche zur Berichterstattung verpflichtet sind. Demnach sind Berichtssubjekte auch für das Reporting von Risikoinformationen der untergeordneten Berichtsobjekte verantwortlich. Sind in einem Konzern die Tochtergesellschaften zu Business Units zusammengefasst, können die Tochtergesellschaften einzeln ein Berichtsobjekt sein, jedoch die Business Unit als Berichtssubjekt die Verantwortung für das Risikoreporting haben. Bei dieser Vorgehensweise gilt zu beachten, dass die Struktur der Verantwortungsbereiche der Berichtsobjekte eine vollständige Abdeckung der Berichtsobjekte gewährleistet. Des Weiteren

---

<sup>97</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 153.

<sup>98</sup> Vgl. BRÜHWILER u.a. (2010), S. 81 f.

<sup>99</sup> Vgl. DETTENRIEDER u.a. (2014), S. 89 f.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

ist je nach Unternehmensgröße und Strukturierung auch zu beachten, dass die Berichtssubjekte auch Einfluss auf die Berichtsubjekte ausüben können.<sup>100</sup>

### 2.3.4.4 Inhalte und Gestaltungsform

Das Risikoreporting muss an die Anforderungen der einzelnen Adressaten angepasst werden. So hat ein Bericht an den Vorstand oder Aufsichtsrat in aggregierter Form zu erfolgen und auf die wesentlichen Risiken und deren Beitrag zur Gesamtrisikoposition hinzuweisen. Aus diesem Grund sollen Interdependenzen zwischen den Einzelrisiken und die Wirkung aufgezeigt werden. Damit der Bericht für die Adressaten verständlich ist, kann eine Kommentierung als Interpretationshilfe dienen. Eine Gegenüberstellung der Gesamtrisikoposition mit dem Risikodeckungskapital kann das Bewusstsein der Adressaten im Hinblick auf die risikoorientierte Gestaltung der Kapitalstruktur schärfen.<sup>101</sup> Eine weitere Form der Darstellung ist die Visualisierung der wesentlichen Chancen- und Risiken in einer Risk & Opportunity Map. Diese Darstellungsform bietet einen raschen Überblick über das Risikoportfolio des Unternehmens.<sup>102</sup> Im Gegensatz sollte ein Bericht an die jeweiligen Bereichsleiter in einem größeren Detaillierungsgrad erfolgen. Die Risikoberichte sollen, neben den identifizierten Risiken, auch eine Aktualisierung der bereits bestehenden Risiken sowie einen Fortschrittsbericht der Risikosteuerungsmaßnahmen beinhalten. Bei der Berichtserstattung gilt es darauf zu achten, dass eine einheitliche Gestaltungsform gewählt wird, damit die Informationen für die Adressaten besser ersichtlich sind.<sup>103</sup> Neben den regelmäßigen Berichterstattungen, welche in definierten Abständen erfolgen, müssen bei wesentlichen Änderungen oder bestandsgefährdenden neuen Risiken Ad-hoc-Meldungen erfolgen. Durch verpflichtende Ad-hoc-Meldungen ist es möglich, rasch Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, um das Schadenausmaß oder die Eintrittswahrscheinlichkeit zu verringern. Hierbei ist darauf zu achten, dass im Risikomanagementhandbuch festgelegt wird, wann die Pflicht einer Ad-hoc-Meldung besteht.<sup>104</sup>

### 2.3.5 Monitoring

Das Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher in allen Unternehmensbereichen angewendet werden soll. Ein Wandel der Unternehmensstruktur oder die Einführung neuer Geschäftsprozesse kann dazu führen, dass die Effektivität des Risikomanagements eingeschränkt wird.<sup>105</sup> Damit die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementprozesses gewährleistet werden kann, ist eine regelmäßige Überprüfung des

---

<sup>100</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 136 f.

<sup>101</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 223 f.; DENK u.a. (2008), S. 138.

<sup>102</sup> Vgl. GLEISSNER u.a. (2006), S. 153.

<sup>103</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 209 f.

<sup>104</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 139.

<sup>105</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 223.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Prozesses notwendig. Sowohl internationale Normen, gesetzliche Vorgaben als auch interne Regelwerke sehen eine Prüfung des Risikomanagements vor.<sup>106</sup> Aktiengesellschaften, welche zur Anwendung des Österreichischen Corporate Governance Kodex verpflichtet sind, müssen im Rahmen der Abschlussprüfung die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements vom Wirtschaftsprüfer überprüfen lassen. Des Weiteren legen internationale Standards, beispielsweise die ISO-Normen, einen stärkeren Fokus auf das unternehmensweite Risikomanagementsystem.<sup>107</sup>

Zu den wesentlichen Beurteilungskriterien zählen unter anderem die Übereinstimmung der Risikomanagementziele mit den Unternehmenszielen, die Bewertung und Steuerung der wesentlichen Unternehmensrisiken sowie die Berichterstattung der Risikoinformationen an die Führungs- und Überwachungsorgane.<sup>108</sup> Für die effiziente Überwachung des Risikomanagements ist eine adäquate Dokumentation notwendig. Die Beschreibung der Verantwortungsbereiche, die Erstellung von Organigrammen sowie die Dokumentation von Richtlinien in Form von Handbüchern können einen wesentlichen Beitrag zur Überwachung leisten. Die Dokumentation muss an die Unternehmensgröße und -struktur angepasst sein. Auch eine Dokumentation des Überwachungsprozesses sollte erstellt werden. Eine Beschreibung der Kontrollaktivitäten und -ergebnisse kann der Geschäftsführung bei der Stellungnahme gegenüber Dritten hilfreich sein. Die Kontrollaktivitäten können in die alltäglichen Prozessabläufe integriert oder in zeitlichen Abständen separat durchgeführt werden. Die kontinuierliche Überprüfung kann mit Soll-Ist-Vergleichen bestimmter Kennzahlen durchgeführt werden. Die separate Kontrolle des Risikomanagements überprüft zusätzlich die Effektivität der kontinuierlichen Kontrollen.<sup>109</sup>

### 2.4 Integration in die Unternehmenssteuerung

Fehlendes Risikobewusstsein, ein Mangel an Risikoinformationen und fehlende Kontrollmechanismen sind Faktoren, welche den Fortbestand von Unternehmen negativ beeinflussen können. Um den Unternehmenserfolg nachhaltig sichern zu können, müssen Unternehmen gegen drohende Risiken abgesichert, sowie bei Veränderungen des Umfelds handlungsfähig sein. Um die Profitabilität des Unternehmens aufrecht zu erhalten, ist es notwendig, frühzeitig Anpassungen vorzunehmen und Chancen aufgrund von Veränderungen bei der Neuausrichtung der Strategie zu nutzen. Es kann daraus abgeleitet werden, dass die Fähigkeit zur Risikoidentifikation und die Nutzung von Chancen ausschlaggebend für einen nachhaltigen Fortbestand des Unternehmens sind. Das Risikomanagement kann dazu

---

<sup>106</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 83 f.

<sup>107</sup> S.2.1. Normative Rechtsvorschriften, S. 6.

<sup>108</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 83.

<sup>109</sup> Vgl. BRÜNGER (2009), S. 224 f.

beitragen, dass neue Handlungsspielräume erkannt werden, welche zur Entwicklung von Erfolgspotentialen beitragen können. Das Risikomanagement ist demnach dafür verantwortlich, drohende Abweichungen von den Unternehmenszielen zu erkennen und an die Unternehmensführung zu berichten, womit das Augenmerk des Managements auf Steuerungsmaßnahmen zur Abwendung von Risiken und zur Nutzung von Chancen gerichtet wird.<sup>110</sup>

### 2.4.1 Unternehmenssteuerung

In Unternehmen und anderen Institutionen ist es notwendig das Handeln der involvierten Personen zu koordinieren, damit die angestrebten Ziele erreicht werden können. Der Prozess der zielgerichteten Beeinflussung wird demnach als Führung bezeichnet.<sup>111</sup> Die zentralen Aufgaben der Unternehmensführung umfassen neben der Zielbestimmung auch die Strategiefindung, Planung, Organisation und das Controlling. Bei Aktiengesellschaften obliegt die Unternehmensführung dem Vorstand, da dieser die Verantwortung für die Unternehmensentscheidungen trägt. Laut Aktiengesetz können bestimmte Unternehmensentscheidungen, wie beispielweise die Veräußerung von Betrieben, nur mit der Zustimmung des Aufsichtsrates getroffen werden, weshalb auch dieser für die Unternehmensführung verantwortlich ist.<sup>112</sup> In der Literatur werden Unternehmensführung und Unternehmenssteuerung voneinander abgegrenzt.<sup>113</sup> Wesentliche Aufgaben der Unternehmenssteuerung sind, neben der Bereitstellung und Analyse entscheidungsrelevanter Informationen, auch die Operationalisierung der Strategie, die Integration in die bestehenden Anreizsysteme sowie die Planung, Umsetzung und Kontrolle von Steuerungsmaßnahmen zur Reduktion von Abweichungen.<sup>114</sup>

Die Unternehmensführung umfasst die zielgerichtete Steuerung des Gesamtunternehmens sowie die Koordination und Abstimmung aller wertschöpfenden und unterstützenden Handlungsbereiche im Unternehmen.<sup>115</sup> Deshalb kann festgehalten werden, dass die Unternehmenssteuerung als Instrument der operativen und strategischen Unternehmensführung angesehen wird.

#### 2.4.1.1 Vision und Mission

Ein wichtiges Führungsinstrument im Unternehmen ist die Vision. Die Aufgabe der Vision ist die Vermittlung der strategischen Ausrichtung und die Anpassung der Werte in der Unternehmenspolitik und -kultur. Mit der Vision wird beschrieben, welche Bedürfnisse der Umwelt durch das Unternehmen erfüllt werden sollen. Die Formulierung der Vision ist unscharf

---

<sup>110</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 73.

<sup>111</sup> Vgl. MACHARZINA u.a. (2015), S. 35.

<sup>112</sup> S. AktG § 95 (5)

<sup>113</sup> Vgl. HORVATH (2011), S. 95; MACHARZINA (2015), S. 407; LISSAUTZKI (2007), S. 12.

<sup>114</sup> Vgl. LISSAUTZKI (2007), S. 11f.

<sup>115</sup> Vgl. MACHARZINA u.a. (2015), S. 44.

und lässt Interpretationsspielräume für Mitarbeiter und Führungskräfte offen. Im Gegensatz dazu werden in der Mission die wesentlichen Grundsätze und Leitmaximen des Unternehmens dargestellt. In der Mission wird festgelegt, welchen Beitrag das Unternehmen zur Zufriedenheit der Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern leistet und welchen Mehrwert das Unternehmen schafft. Diese Grundsätze werden im Leitbild festgehalten und an die Stakeholder kommuniziert.<sup>116</sup>

### 2.4.1.2 Unternehmenskultur

In der Praxis scheitern viele Strategien an der Implementierung im Unternehmen. Ein wesentlicher Faktor kann hier die Inkonsistenz zwischen Strategie und Unternehmenskultur sein. Die Unternehmenskultur umfasst alle Werte, Normen und Denkhaltungen, welche den Mitarbeitern aller Hierarchieebenen eine Richtlinie zum Verhalten innerhalb des Unternehmens vermitteln soll. Die Unternehmenskultur wird stark durch die Vision und das Verhalten der Unternehmensleitung beeinflusst.<sup>117</sup> Deshalb ist es von großer Notwendigkeit, dass die Geschäftsführung als positives Beispiel voran geht, und die Grundsätze der Unternehmenskultur beim täglichen Umgang mit den Mitarbeitern anwendet. Um im Unternehmen auch eine Risikokultur verankern zu können, ist es notwendig diese mit der Unternehmenskultur zu verknüpfen.<sup>118</sup> Die kulturellen Grundsätze werden in einem Verhaltenskodex (Code of Conduct) festgehalten und an die Mitarbeiter kommuniziert. Ein formaler Schritt zur Verknüpfung der Risiko- und Unternehmenskultur ist die Berücksichtigung von Risikomanagementgrundsätzen im Code of Conduct.<sup>119</sup>

Bei dem Aufbau oder der Weiterentwicklung des Risikomanagements innerhalb eines Unternehmens ist auch die Rückendeckung und Bereitschaft der Geschäftsführung von Bedeutung. Um die Risikokultur im Unternehmen stärken zu können, muss Werbung für das Risikomanagement innerhalb der Organisation betrieben werden. Anhand von praktischen Beispielen aus dem Unternehmensumfeld kann den Mitarbeitern aller Hierarchieebenen aufgezeigt werden, welche Priorität dem Risikomanagement zukommt. Ein direkter Austausch und persönlicher Kontakt mit den Risikoverantwortlichen in allen Tochtergesellschaften kann dazu beitragen, dass die Akzeptanz des Risikomanagements erhöht wird.<sup>120</sup>

Des Weiteren kann durch die Nutzung von internen Kommunikationskanälen, beispielsweise dem Intranet, auf das Risikomanagement aufmerksam gemacht werden. Handbücher, Schulungsunterlagen, Vorlagen und Informationen zu Neuerungen im Risikomanagement-

---

<sup>116</sup> Vgl. HINTERHUBER (2015), S. 85 f.

<sup>117</sup> Vgl. HINTERHUBER (2015), S. 56.

<sup>118</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 265.

<sup>119</sup> Vgl. BRÜHWILER u.a. (2010), S. 183.

<sup>120</sup> Vgl. DIEDERICHS (2011), S.75 f.



## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

system können dort zur Verfügung gestellt werden. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass klar und verständlich beschrieben wird, wofür das Risikomanagement im Unternehmen steht. Die Mitarbeiter sollen auf diesem Weg über die Risikostrategie und die Grundsätze im Umgang mit Risiken und Chancen informiert werden. Für die Verbesserung der Risikokultur sind regelmäßige Besprechungen der wesentlichen Risiken notwendig. Die Aufnahme von Risikomanagementthemen in die Agenda der regelmäßig stattfindenden Managementmeetings kann dazu beitragen, dass die Integration in das Tagesgeschäft verbessert wird. Hierbei muss beachtet werden, dass einer der Teilnehmer für die Fachfunktion Risikomanagement verantwortlich ist und die diskutierten Informationen mit dem Konzernrisikomanagement teilt.<sup>121</sup>

### 2.4.1.3 Unternehmensziele

Das wesentliche Merkmal der Führung ist die Ausrichtung an den Zielen des Unternehmens. Infolgedessen kommt der Zielformulierung große Bedeutung zu, da sie die Grundlage für die Ausrichtung der Entscheidungsprozesse bildet. Der Begriff „Ziel“ kann als angestrebter, in der Zukunft liegender Zustand beschrieben werden, welcher aus bestimmten Verhaltensweisen resultiert, und zur Messung dieser Verhaltensweisen herangezogen werden kann. Ziele dienen im Unternehmen als Orientierungshilfe, da das Handeln der Individuen auf die Zielerreichung ausgerichtet ist. Durch die Festlegung von Unternehmenszielen werden Entscheidungen, welche unabhängig voneinander getroffen werden, auf das gleiche Ziel ausgerichtet. Das bedeutet, dass den Unternehmenszielen eine Koordinations- und Steuerungsfunktion zukommt. Des Weiteren können anhand von Zielen Entscheidungen gegenüber internen und externen Interessenten legitimiert und verdeutlicht werden, wodurch auch eine konfliktlösende Funktion von Zielen gegeben ist.<sup>122</sup>

Damit die Motivations- und Koordinationsfunktion von Zielen gegeben ist, müssen diese verständlich und nachvollziehbar sein. Deshalb ist es notwendig, dass Ziele SMART formuliert sind. Das Akronym steht für die Kriterien spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Die Inhalte des Ziels sowie die betroffenen Unternehmensbereiche müssen präzise und unmissverständlich definiert sein, damit eine spezifische Formulierung möglich ist. Für die Umsetzung der Ziele müssen messbare Größen definiert werden, anhand dieser die Zielerreichung beurteilt werden kann. Ein Ziel ist attraktiv und realistisch, wenn es an das Leistungsniveau des betroffenen Bereiches angepasst ist, jedoch das gegenwärtige Potential etwas überschreitet, damit eine Verbesserung erzielt werden kann.<sup>123</sup> Der zeitliche Bezug muss bei der Formulierung ebenfalls berücksichtigt werden, wodurch der für die Zielerreichung zur

---

<sup>121</sup> Vgl. BRÜHWILER u.a. (2010), S. 183 f.; DIEDERICHS (2011), S.75 f.

<sup>122</sup> Vgl. MACHARZINA u.a. (2015), S. 215.

<sup>123</sup> Vgl. HUBER u.a. (2011), S. 406.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Verfügung stehende Zeitraum festgelegt wird. Es kann grob in kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterteilt werden.<sup>124</sup>

Die Ziele des Unternehmens werden auch von den divergierenden Interessensgruppen beeinflusst. Die Interessen der Stakeholder müssen von Unternehmen bei der Zielformulierung berücksichtigt werden. Diese Interessen können aber voneinander abweichen, weshalb Mehrfachzielsetzungen notwendig sind. Diese Zielsetzungen werden in Zielsystemen abgebildet.<sup>125</sup> Ziele können anhand von Kennzahlensystemen wie beispielsweise dem Du-Pont-Kennzahlensystem abgebildet werden. Auch der Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, welcher auch die AT&S zu den Mitgliedern zählt, hat zum Vergleich der Unternehmen ein Zielsystem entwickelt. Im Vergleich zum Du-Pont-Kennzahlensystem ist dieses nicht auf die Verbesserung der Gesamtkapitalrentabilität ausgerichtet, sondern fokussiert die Eigenkapitalrentabilität im Unternehmen. Der Ausrichtung auf das Eigenkapital liegt das Ziel der Steigerung des Shareholder Values zu Grunde.<sup>126</sup> Der Nachteil dieser Zielsysteme ist neben der Berücksichtigung von rein finanziellen Messgrößen auch die Vergangenheitsbetrachtung.<sup>127</sup> Ein Instrument zur Erweiterung dieser Zielsysteme um nicht finanzielle Kennzahlen ist die Balanced Score Card. Die Balanced Score Card umfasst neben der finanziellen Perspektive auch die Kunden-, Prozess- sowie Mitarbeiterperspektive.<sup>128</sup> Je nach Perspektive werden Ziele, Maßnahmen sowie Messgrößen definiert, weshalb die Balanced Score Card ein Konzept zur Vernetzung von strategischer Planung, Umsetzung und operativer Steuerung darstellt. Die Balanced Score Card ist auch für die Umsetzungssteuerung von Risikostrategie und Steuerungsmaßnahmen ein geeigneter Ansatz, da somit unter anderem eine transparente Darstellung des Einflusses der Chancen und Risiken auf die strategischen Ziele möglich ist.<sup>129</sup>

### 2.4.2 Strategische Unternehmenssteuerung

Um nachhaltig bestehen zu können, liegt die Herausforderung von Unternehmen vor allem in der Abwägung des Einflusses von dynamischen Entwicklungen im Unternehmensumfeld, wie beispielsweise die rasche Weiterentwicklung in der Technik oder der Globalisierung. Das Ziel der strategischen Unternehmenssteuerung ist die Erhöhung des Shareholder Values trotz zunehmender Komplexität des Umfelds. Durch die Anwendung von Entscheidungs- und

---

<sup>124</sup> Vgl. HUBER u.a. (2011), S. 406.

<sup>125</sup> Vgl. MACHARZINA u.a. (2015), S. 213.

<sup>126</sup> Vgl. GLADEN (2003), S. 98.

<sup>127</sup> Vgl. MACHARZINA u.a. (2015), S. 223.

<sup>128</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 188.

<sup>129</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 221 f.

Handlungsunterstützungen wird versucht eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens zu generieren. Das Zentrum der strategischen Unternehmensführung bildet die Strategie.<sup>130</sup>

### 2.4.2.1 Strategie

Der Begriff „Strategie“ wird definiert als Bündel von Maßnahmen, welche zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Infolgedessen muss die Strategie aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet werden. Die einzelnen Maßnahmen innerhalb der Strategie sind miteinander abgestimmt und bieten gegenseitige Ergänzungen. Die Strategie setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelentscheidungen zusammen, weshalb die Änderung einer Entscheidung die gesamte strategische Ausrichtung des Unternehmens modifizieren kann.<sup>131</sup> Die Formulierung der Strategie kann auf unterschiedlichen Ebenen durchgeführt werden. Differenziert wird zwischen den Gesamtunternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategie.<sup>132</sup> Die Gesamtunternehmensstrategie (Corporate Strategy) wird durch das Top-Management im Unternehmen formuliert. Die wesentlichen Entscheidungen im Zusammenhang mit der Corporate Strategy betreffen die Produkt- und Marktstrategie. Hierbei wird definiert, welche Produkte verkauft und auf welchen Märkten diese Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden. Auch das Ziel des Unternehmenswachstums und geplante Investitionen oder Kooperationen sind Teil der Corporate Strategy. Die Geschäftsbereichsstrategie (Business Unit Strategy) beinhaltet die Produkt-Markt-Strategie auf dem Level der wirtschaftlichen Betätigungsfelder. Da die Business Unit Strategy in Linie mit der Corporate Strategy sein muss, können auf Ebene der Betätigungsfelder nur wenige Entscheidungen getroffen werden. Entscheidungsspielräume der Business Unit betreffen vorwiegend die Wettbewerbsstrategie sowie Make-or-Buy-Entscheidungen. Die Funktionsbereichsstrategie muss aus der Gesamtunternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie abgeleitet werden. Einzelne Funktionsbereiche können unter anderem Entscheidungen hinsichtlich Automatisierungsgrad und Zentralisierung treffen.<sup>133</sup>

### 2.4.2.2 Strategieprozess

Die Strategieformulierung ist von internen und externen Informationen und Entwicklungen abhängig. Bei der Strategieentwicklung muss deshalb im ersten Schritt geklärt werden, welche Umweltfaktoren zu beachten sind. Um diese kritischen Faktoren festlegen zu können, werden in der Unternehmenspraxis beispielsweise Erkenntnisse aus Studien, wie der PIMS-Studie, herangezogen und als Checklisten verwendet. Das Ziel der Profit Impact of Market Strategies-

---

<sup>130</sup> Vgl. HINTERHUBER (2015), S. 20 f.

<sup>131</sup> Vgl. MACHARZINA u.a. (2015), S. 260.

<sup>132</sup> Vgl. HORVATH (2011), S. 229.

<sup>133</sup> Vgl. MACHARZINA u.a. (2015), S. 269 f.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Studie (PIMS) der Havard Business School ist die Erhebung der Haupteinflussgrößen auf den Return of Investment.<sup>134</sup>

Im nächsten Schritt müssen die geeigneten Quellen für die internen und externen Informationen gefunden werden. Dieser Schritt stellt sich in der Praxis als schwierig dar, da die gewonnenen Informationen meist subjektiv interpretiert werden, was die Strategiefindung besonders bei Mehrdeutigkeit erheblich beeinflussen kann. Die gewonnenen Informationen müssen anschließend analysiert und aufbereitet werden, damit diese für die Prognose der Umwelt- und Unternehmensentwicklung herangezogen werden können.<sup>135</sup> Zur Beurteilung der Entwicklung stehen verschiedene Instrumente, wie beispielsweise die Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse oder das Modell der Wertschöpfungskette zur Verfügung.<sup>136</sup>

Anhand der Gegenwartsanalyse und der Prognose der Zukunftsentwicklung wird eine strategische Stoßrichtung des Unternehmens definiert, jedoch noch keine konkrete Strategie formuliert. Die strategische Stoßrichtung gibt die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens vor. Basierend auf dieser wird im letzten Schritt die Formulierung der Strategie vorgenommen. In der Phase der Strategieformulierung werden die Produkt- und Technologieportfolios bestimmt, die Zielmärkte festgelegt sowie der Ressourcentransfer abgestimmt.<sup>137</sup>

Der nächste Prozessschritt, die Strategieumsetzung, ist insbesondere eine Managementaufgabe. Die Strategieumsetzung umfasst kurz-, mittel- und langfristige Planung, Kommunikation und Kontrolle. Demnach ist eine vielseitige Abstimmung mit dem operativen Controllingprozess notwendig. Bei der operativen Durchführung sind aufgrund von Delegation und Zielvereinbarungen alle Hierarchieebenen im Unternehmen beteiligt.<sup>138</sup>

### 2.4.2.3 Strategisches Risikomanagement

Die Prognose der Zukunftsentwicklung ist mit einer großen Unsicherheit und Ungewissheit behaftet, da der Informationsstand verfälscht oder unvollständig sein kann. Werden Risiken, welche in der Unternehmensstrategie beinhaltet sind, im operativen Geschäft schlagend, so ist das operative Risikomanagement oft nicht ausreichend, um eine nachhaltige Risikosteuerung bereitstellen zu können. Aus diesem Grund müssen strategische Risiken schon bei der Strategiefindung identifiziert werden.<sup>139</sup>

Im Rahmen des strategischen Risikomanagements werden die Chancen und Risiken der unterschiedlichen Strategiealternativen analysiert und bewertet. Es wird somit sichergestellt,

---

<sup>134</sup> Vgl. HINTERHUBER (2015), S. 48.

<sup>135</sup> Vgl. MACHARZINA (2015), S. 306 f.

<sup>136</sup> Vgl. HORVATH (2011), S. 330 f.

<sup>137</sup> Vgl. MACHARZINA (2015), S. 306 f.

<sup>138</sup> Vgl. HINTERHUBER (2011), S. 307 f.

<sup>139</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

dass alle wesentlichen Risikoinformationen in der strategischen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Auch bereits bekannte Risiken im Zusammenhang mit der Strategie müssen überprüft werden, da eine Veränderung des Umfelds eine Veränderung der Risikoposition bewirken kann. Die Aufgabe des Risikomanagements besteht darin, dass Management über Veränderungen zu informieren, damit frühzeitig Strategieanpassungen vorgenommen werden können.<sup>140</sup> Es kann festgehalten werden, dass das strategische Risikomanagement nicht nur als Unterstützung bei der Entscheidungsfindung ist, sondern auch bestehende Strategien hinsichtlich Veränderungen der Risikoposition analysiert.

Damit das strategische Risikomanagement wirkungsvoll ist, muss es in den gesamten Prozess der strategischen Unternehmensführung integriert werden. Diese Integration birgt die Vorteile eines erhöhten Verständnisses der Risikopolitik im Unternehmen, die Entwicklung der angestrebten Risikokultur sowie eine transparente Kommunikation aller wesentlichen Risiken in strategischen Entscheidungen.<sup>141</sup> In Abbildung 6 sind die Schritte des Strategieprozesses und die Anknüpfungspunkte des Risikomanagements ersichtlich.

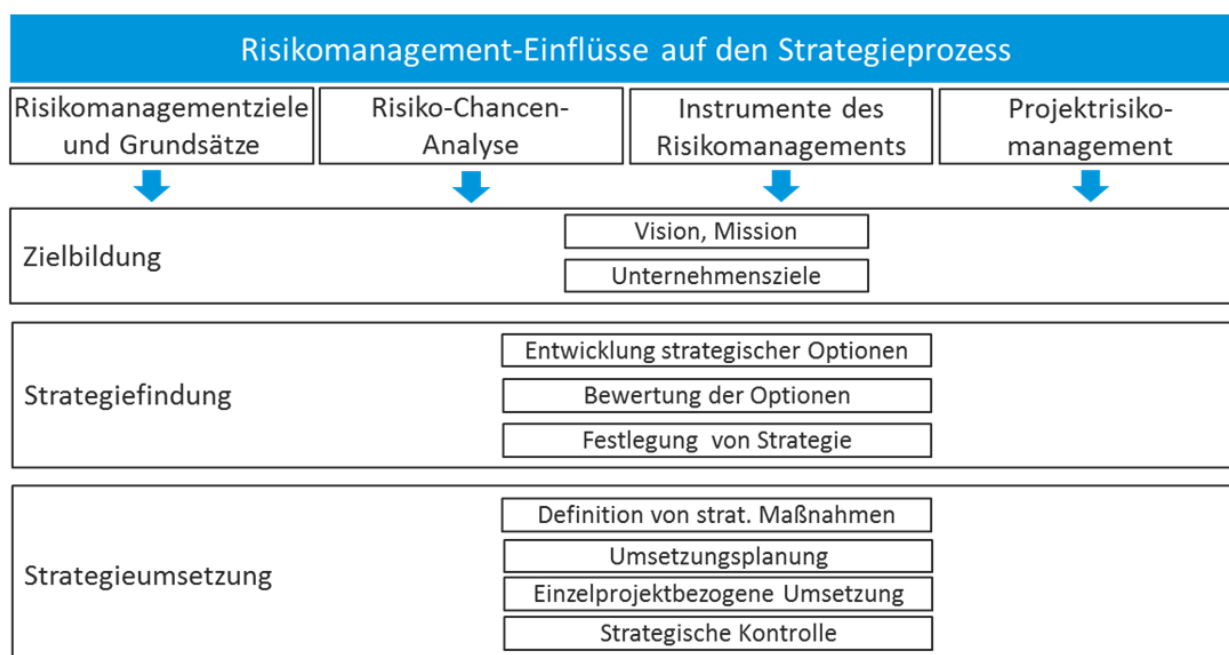


Abbildung 6: Risikomanagement und Strategie, Quelle: DENK u.a. (2008), S. 170 (leicht modifiziert).

In der Zielbildungsebene liegt das Hauptaugenmerk des Risikomanagements in der Abstimmung der risikopolitischen Ziele mit den strategischen Zielen des Unternehmens. Ein risikopolitisches Ziel ist beispielsweise die Erreichung eines ausbalancierten Chancen- und Risikoprofils, welches nur dann erreicht werden kann, wenn die Unternehmensziele im Einklang mit der Risikopolitik stehen. Das Risikomanagement hat einen bedeutenden Einfluss auf die

<sup>140</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 40.

<sup>141</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 170.; BRÜHWILER (2016), S. 72.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Zielsetzung, beispielsweise durch die Beeinflussung der Risikoneigung, des Risikoappetits sowie der Festlegung einer Risikotragfähigkeit. Infolgedessen muss sichergestellt werden, dass risikopolitische Ziele in der Zielbildung des Unternehmens berücksichtigt werden.<sup>142</sup>

Die strategischen Risiken können in Prozessrisiken sowie inhaltliche Risiken untergliedert werden. Die Risiken im Zusammenhang mit dem Strategieprozess betreffen insbesondere die Inkonsistenz der Normstrategie und strategischen Zielen. Die inhaltlichen Risiken der Strategie umfassen unter anderem die falsche Einschätzung der Auslastung oder der Abhängigkeit von Kunden beziehungsweise Lieferanten. Im Rahmen der Strategiefindung müssen diese Risiken mithilfe des strategischen Risikomanagements analysiert und bewertet werden. Basierend auf der Risikobewertung der einzelnen strategischen Alternativen wird eine strategische Ausrichtung gewählt.<sup>143</sup>

Da im Prozessschritt der Strategieumsetzung die gewählte Strategie in Einzelprojekte unterteilt wird, überwiegen in dieser Phase insbesondere Risiken auf der Projektebene. Die Risiken können, wie bei der Strategiefindung, in Prozessrisiken und inhaltliche Risiken aufgeteilt werden. Das Risikomanagement ist auf Projektebene einfacher anzuwenden, da die Einzelschritte im Projekt detaillierter geplant und dokumentiert werden. Wesentliche Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Strategieumsetzung betreffen insbesondere das Timing und die Realisierbarkeit der Einzelprojekte.<sup>144</sup>

### 2.4.3 Finanzielle Unternehmenssteuerung

Damit die strategische Planung wirkungsvoll sein kann, muss eine Verknüpfung mit der finanziellen Steuerung hergestellt werden. Es bedarf einer Überprüfung der finanziellen Tragfähigkeit der Strategiealternativen, der Kapitalstrukturentwicklung sowie der Kompatibilität von strategischer und finanzieller Vision.<sup>145</sup> Die finanzielle Unternehmenssteuerung umfasst den Gesamtprozess der Zielfestlegung, Planung und Steuerung des Unternehmens. Den Kernprozess bildet das Controlling mit der Erstellung von Planung und Vorschau, der Messung und Analyse der Ist-Entwicklung sowie der Definition von Steuerungsmaßnahmen bei Zielabweichungen.<sup>146</sup>

#### 2.4.3.1 Mittelfristplanung, Budgetierung und Forecasting

Im Rahmen der Mittelfristplanung werden die mehrjährigen Prämissen der Strategie in Ergebnis-, Bilanz-, und Cashflow-Positionen dargestellt. Das Ziel des Mittelfristplans ist somit die Abbildung der strategischen Ausrichtung in einer integrierten Unternehmensplanung.

---

<sup>142</sup> Vgl. ROMEIKE u.a. (2004a), S. 151.

<sup>143</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 170 f.

<sup>144</sup> Vgl. HINTERHUBER (2016), S. 301.

<sup>145</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 199 f.

<sup>146</sup> Vgl. HORVATH (2011), S. 95 f.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Aufgrund dessen sind für die Mittelfristplanung eine Quantifizierung der finanziellen Aspekte sowie die Festlegung von Planungsannahmen notwendig. Die Planung kann sowohl auf Konzernebene als auch auf Ebene der Tochtergesellschaften oder Geschäftseinheiten erfolgen. In der Regel umfasst die Planung drei bis sechs Jahre. Der Zeithorizont kann aufgrund von Unternehmensspezifika variieren. Über die Mittelfristplanung hinaus kann eine Eckwertplanung durchgeführt werden. Die Eckwertplanung wird erstellt, wenn der Zeithorizont der Mittelfristplanung nicht ausreicht um die Strategie abzubilden. Das Detaillierungsniveau einer Eckwertplanung ist wesentlich geringer und wird nicht in einer integrierten Planung dargestellt.<sup>147</sup>

Das erste Jahr der Mittelfristplanung wird meist in Form eines detaillierten Budgets dargestellt. Die kurzfristige Planung in Form eines Budgets wird meist für einen Zeithorizont von einem Jahr vorgenommen. Im operativen Planungssystem werden kurzfristige Ziele festgelegt und Maßnahmen zur Zielerreichung definiert.<sup>148</sup>

Unterjährig wird im Rahmen eines Forecasting-Prozesses die Entwicklung des Ergebnisses durch eine Ergebnisvorschau dargestellt. Im Vergleich zur Budgetierung liegen bei der unterjährigen Betrachtung neue oder genaue Informationen vor, welche für die Unternehmenssteuerung genutzt werden können. Basierend auf dem Forecast können Steuerungsmaßnahmen an die Entwicklungen im externen und internen Umfeld angepasst werden.<sup>149</sup>

### 2.4.3.2 Risikomanagement und Controlling

Durch die Integration von Risikomanagement und Controlling können Synergien genutzt und beide Prozesse verbessert werden.<sup>150</sup> Chancen und Risiken treten im Controlling vor allem in der Planung auf, da viele Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Zukunftsentwicklung bestehen. Die Berücksichtigung von Risikomanagement im Controlling kann auf unterschiedliche Arten erfolgen. Zu den traditionellen Methoden zur Berücksichtigung von Risikoinformationen zählt sowohl im operativen als auch im strategischen Controlling die objektive oder subjektive Ermittlung von Erwartungswerten. Des Weiteren können Risikoaspekte durch die Anwendung von Risikozuschlägen oder -abschlägen bedacht werden. Diese werden insbesondere bei der strategischen Planung in Form von risikoadjustierten Kapitalkosten einkalkuliert.<sup>151</sup> Da vor allem bei der Anwendung von Erwartungswerten die Streuungs- beziehungsweise Verteilungsfunktion des Risikos außer Acht gelassen wird,

---

<sup>147</sup> Vgl. FEICHTER u.a. (2016), S. 58 f.

<sup>148</sup> Vgl. HINTERHUBER (2015), S. 307.

<sup>149</sup> Vgl. FEICHTER u.a. (2016), S. 98.

<sup>150</sup> Vgl. EXNER (2016), S. 112.

<sup>151</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 229.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

können wichtige Informationen zur Risikosteuerung verloren gehen. Aus diesem Grund wird in der Literatur eine risikoadjustierte Planung vorgeschlagen, da diese im Vergleich zur Punktplanung realitätsnäher ist. Anhand der simultanen Analyse der aggregierten Chancen und Risiken kann die Abweichung der Zielgröße eingeschätzt werden.<sup>152</sup>

### 2.4.3.3 Risikoadjustierte Planung

Ziel einer risikoadjustierten Planung ist eine flexible Analyse von Risiken und deren Auswirkung auf das geplante Ergebnis. Im Rahmen einer risikoadjustierten Planung werden die Unsicherheiten, mit welchen die Planungsprämissen behaftet sind, mithilfe einer Simulation verändert und somit die Auswirkungen auf das Planungsergebnis sichtbar gemacht. Im Vergleich zu einer Punktplanung, werden bei einer Szenarioanalyse unterschiedliche Ausprägungen der Planungsprämissen berücksichtigt. Infolgedessen müssen bei einer risikoadjustierten Planung die wesentlichen risikobehafteten Planungsprämissen definiert werden. Deshalb ist eine transparente Darstellung der Inputfaktoren bei diesem Planungsansatz von großer Bedeutung.<sup>153</sup> Die Simulationsergebnisse bieten der Geschäftsführung eine Grundlage für die Beurteilung des Anspruchsniveaus der Planung, da aufgezeigt wird ob, die zugrundeliegenden Annahmen konservativ oder realistisch sind. Des Weiteren kann durch den Vergleich der Planungsergebnisse mit der Risikotragfähigkeit und dem Risikoappetit das Risikoprofil des Unternehmens beurteilt werden.<sup>154</sup>

Eine risikoadjustierte Planung kann durch das Controlling alleine oder in Zusammenarbeit mit dem Risikomanagement erfolgen. Die Durchführung durch das Controlling ist in Unternehmen sinnvoll, welche über kein eigenständiges Risikomanagement verfügen. Bei der Verzahnung von Risikomanagement und Controlling wird die Planung vom Controlling übernommen und die wesentlichen Informationen zu den Planungsprämissen und -ergebnissen an das Risikomanagement weitergegeben. Das Risikomanagement führt auf Basis dieser Informationen eine Simulation der wesentlichen Risiken durch.<sup>155</sup>

Durch eine vollständige Integration in das bestehende Planungstool können Simulationen direkt im Tool vorgenommen werden. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass das Risikomanagement eine, auf die wesentlichen Risikofaktoren beschränkte, Simulation in Microsoft Excel vornimmt. Diese Vorgehensweise kann auch dann angewendet werden, wenn kein ausgeprägter Risikomanagementprozess im Unternehmen implementiert ist.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. EXNER (2016), S. 112 f.

<sup>153</sup> Vgl. FEICHTER u.a. (2016), S. 62 f.

<sup>154</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 234.

<sup>155</sup> Vgl. EXNER (2016), S. 112 f.

<sup>156</sup> Vgl. FEICHTER u.a. (2016), S. 64 f.



### 2.4.4 Operative Unternehmenssteuerung

Die operative Unternehmenssteuerung umfasst alle wertschöpfenden Prozesse im Unternehmen. Dazu zählen neben den Leistungserstellungsprozessen, wie Produktentwicklung und Produktion, auch unterstützende Prozesse, beispielsweise Projektmanagement und Instandhaltung, welche für die Aufrechterhaltung und Steuerung der Leistungserstellungsprozesse notwendig sind. Aufgabe des Risikomanagements im Rahmen der operativen Unternehmenssteuerung ist es, Risiken zu identifizieren, die negative Auswirkungen auf diese Prozesse haben können. Ist es nicht möglich, dass die wertschöpfenden Prozesse störungsfrei funktionieren, kann dies auch das Unternehmensumfeld sowie die Umwelt beeinflussen.<sup>157</sup>

#### 2.4.4.1 Projektmanagement

In der Praxis wird ein starker Fokus auf die Unternehmensplanung gelegt. Eine konsequente Durchführung der Maßnahmen- beziehungsweise Projektplanung wird häufig nicht vorgenommen. Eine gute Unternehmensplanung ist nicht zielführend, wenn es an der operativen Umsetzung scheitert. Vor allem kurzfristige Projekte zur Erreichung der Budgetziele, wie beispielsweise Effizienzsteigerungsprojekte, werden nur rudimentär geplant und dokumentiert. Die Weiterentwicklung der Projektplanung ist ein wesentlicher Schritt bei der Verknüpfung von operativer und strategischer Planung. Durch die Einführung einer Maßnahmenplanung wird die Strategie konkretisiert und die Ressourcen entsprechend zugeteilt.<sup>158</sup>

Forschungs- und Entwicklungsprojekte sind mit großer Unsicherheit verbunden, aber für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zwingend notwendig. Das größte Risiko im Zusammenhang mit Technologieentwicklungen ist das Nichterkennen von Chancen, da dies zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führen kann.<sup>159</sup> Infolgedessen ist es von Bedeutung, das Risikomanagement auch auf Projektebene durchzuführen. Insbesondere im Projektgeschäft, beispielsweise in der Baubranche, kann ein Risikomanagement auf Projektebene sinnvoll sein. Ein Risikomanagement auf Geschäftsebene ist trotzdem unumgänglich, da hierbei der Fokus auf den Unternehmenserfolg gelegt wird. Dahingegen hat das Risikomanagement auf Projektebene den Projekterfolg zum Ziel. In das Projektrisikomanagement sind die Projektteammitglieder sowie die Auftraggeber einzubeziehen. Die Chancen und Risiken des Gesamtunternehmens haben Einfluss auf die Risikobetrachtung auf Ebene der Einzelprojekte.<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 39 f.

<sup>158</sup> Vgl. FEICHTER u.a. (2016), S. 51 f.

<sup>159</sup> Vgl. GRÄF (2011), S. 69.

<sup>160</sup> Vgl. DENK u.a. (2008), S. 155.

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Das Ziel des Projektrisikomanagements kann in den verschiedenen Projektstufen voneinander abweichen. In der Projektstartphase werden die Chancen und Risiken identifiziert, die den Projekterfolg beeinflussen können. Auf Basis dieser Risikoanalyse wird entschieden, ob eine weitere Verfolgung des Projektes sinnvoll ist.<sup>161</sup> Während der Projektdurchführung wird im Rahmen des kontinuierlichen Risikomanagementprozesses überprüft, ob Abweichungen zum Projektplan vorliegen und welche Steuerungsmaßnahmen angewendet werden müssen, um das Projektziel erreichen zu können.<sup>162</sup>

### 2.4.4.2 Governance, Risk und Compliance

Aufgrund der steigenden Komplexität des Unternehmensumfeldes entstehen neue Herausforderungen für die Unternehmensführung. Aus diesem Grund werden in Unternehmen Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung und -steuerung definiert, welche die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder berücksichtigen. Diese Rahmenbedingungen werden unter dem Begriff Corporate Governance zusammengefasst. Corporate Governance regelt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der gesellschaftsrechtlichen Organe sowie die Beziehungen zum internen und externen Unternehmensumfeld.<sup>163</sup> Das größte Interesse der Stakeholder, insbesondere der Shareholder, besteht hinsichtlich der Erreichung der Unternehmensziele und der erfolgreichen Unternehmensfortführung. Durch die Anwendung eines Risikomanagementsystems werden Abweichungen von den Unternehmenszielen frühzeitig identifiziert und gesteuert. Die Geschäftsführung muss bei der Verfolgung der Unternehmensziele auch die stetig wachsenden Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt berücksichtigen. Infolgedessen muss bei der operativen Umsetzung der Strategie sichergestellt werden, dass alle gesetzlichen Vorschriften und Normen eingehalten werden. Diese Aufgabe wird im Unternehmen durch das Compliance Management wahrgenommen.<sup>164</sup> Damit bei der Verfolgung der Unternehmensziele die Interessen der Stakeholder gewahrt, die gesetzlichen Vorschriften eingehalten und die Risiken frühzeitig erkannt werden können, bedarf es im Unternehmen aufeinander abgestimmte Steuerungsprozesse. Eine Integration der Steuerungsprozesse kann durch die Etablierung eines Governance-Risk-Compliance-Komitees (GRC-Komitee) erfolgen. Die Aufgabe dieses Komitees liegt in der Konsolidierung der wesentlichen Informationen aus den GRC-Bereichen und die Berichterstattung dieser Informationen an die Leitungs- und Kontrollorgane. Das GRC-Komitee besteht aus Vertretern aller Geschäftsbereiche und ist der Geschäftsführung unterstellt.<sup>165</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. GLEISSNER (2014), S. 10.

<sup>162</sup> Vgl. PINNELLS (2007), S. 3 f.

<sup>163</sup> Vgl. AIGNER u.a. (2017b), S. 148.

<sup>164</sup> Vgl. BRANDSTÄTTER (2017), S. 20.

<sup>165</sup> Vgl. OTREMBIA (2016), S. 236.

### 2.4.4.3 Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement

Kommt es trotz ausführlichem Risikomanagement zum Eintritt eines Risikos, muss schnell und richtig reagiert werden, damit das Schadensausmaß eingedämmt wird. Dafür müssen Vorkehrungen getroffen werden, welche die Auswirkungen auf das Unternehmen im Notfall einschränken. Im Rahmen des Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagements werden präventive Maßnahmen getroffen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit oder das Schadensausmaß verringern.<sup>166</sup> Tritt im Unternehmen ein Notfall ein, zum Beispiel durch ein Feuer, werden durch das Notfallmanagement die notwendigen Maßnahmen eingeleitet. Im Vordergrund stehen die Alarmierung von Rettungs- und Hilfskräften sowie die Evakuierung von Gebäuden. Im nächsten Schritt, dem Krisenmanagement, wird eine Beurteilung der Lage durchgeführt, weitere Maßnahmen eingeleitet sowie die interne und externe Kommunikation vorgenommen. Ziel ist die Wiederherstellung des normalen Zustandes der Organisation. Das Kontinuitätsmanagement ist für eine rasche Wiederherstellung der verlorenen Betriebsfunktion zuständig damit der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen wieder aufgenommen werden kann.<sup>167</sup>

Der Fokus des Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement liegt auf operativen Ereignisrisiken. Strategische Risiken sind nicht Teil des Kontinuitätsmanagements. In Unternehmen wird das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement häufig vom Risikomanagement isoliert betrachtet. Eine Integration in das Risikomanagement ist jedoch erstrebenswert, da die Restrisiken, nach Umsetzung der Kontinuitätspläne, durch das Risikomanagement beurteilt sowie gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen definiert werden müssen. Informationen aus dem Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement sind von Bedeutung für die Risikoanalyse und Definition von Präventionsstrategien.<sup>168</sup>

## 2.5 Integration des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis

Mit dem Ziel die in der Unternehmenspraxis angewendeten Methoden zur Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung zu erörtern, wurden im Rahmen der Arbeit Experteninterviews mit Risikomanagern aus Industrie- und Versorgungsbetrieben durchgeführt. Anhand der qualitativen Erhebung wurden gängige Methoden abgeleitet, welche auch für die Optimierung des Risikomanagements der AT&S angewendet werden können. Eine detailliertere Erläuterung der qualitativen Erhebung sowie die transkribierten Experteninterviews können dem Anhang entnommen werden. Die Antworten der Befragten wurden zuvor definierten Kategorien zugeteilt. Im folgenden Abschnitt werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst dargestellt.

---

<sup>166</sup> Vgl. BRÜHWILER u.a. (2010), S. 120.

<sup>167</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 254.

<sup>168</sup> Vgl. IIA AUSTRIA (2014), S. 38.

### 2.5.1 Organisation und Verantwortlichkeiten

In den Unternehmen, in welchen die befragten Risikomanager tätig sind, ist das Risikomanagement als Stabstelle zur Obersten Leitung oder zum Chief Executive Officer (CEO) organisiert. Eines der Unternehmen hat das Risikomanagement, die interne Revision und das Qualitätsmanagement in einer Abteilung zusammengefasst. Mit dieser Organisationsform werden alle Governance-Funktionen zentral umfasst.

In allen Unternehmen ist die inhaltliche Verantwortung stark von der Prozessverantwortung getrennt. Demnach ist das Risikomanagement in erster Linie für die Definition eines standardisierten Prozesses zuständig. Die Aufgaben umfassen die Vorgabe von systematischen und konsistenten Instrumenten sowie die Koordination des Risikomanagementprozesses im Unternehmen. Die inhaltliche Verantwortung obliegt dem operativen Management, welches für die Durchführung des Risikomanagementprozesses in den jeweiligen Verantwortungsbereichen zuständig ist. In zwei der befragten Unternehmen wurden in den Geschäftsbereichen Risikokoordinatoren namhaft gemacht, welche die Risikoverantwortlichen bei der Durchführung des Prozesses unterstützen. Eine weitere Unterstützung im Prozess bietet das Controlling. Die Risikomanagementverantwortung ist in allen Unternehmen auf der Führungsebene angesiedelt. Bei der Prozessdurchführung wird, wenn nötig, das Knowhow der Mitarbeiter aller Hierarchiestufen berücksichtigt.

### 2.5.2 Risikokultur

Zur Stärkung des Risikobewusstseins werden in den Unternehmen unterschiedliche Methoden angewendet. Die Antworten der Experten zeigen, dass der persönliche Austausch mit den Risikoverantwortlichen wichtig ist. Anhand von Gesprächen können wesentliche Informationen diskutiert und kritisch hinterfragt werden. Dies bietet die Möglichkeit den Verantwortlichen die Wichtigkeit des Risikomanagements aufzuzeigen. Des Weiteren werden in den Unternehmen allgemeine Schulungen und spezifische Risikomanagementworkshops in den wesentlichen Geschäftsbereichen durchgeführt. Auch Lernvideos wurden erstellt, welche die Risikoverantwortlichen bei der Anwendung der Tools unterstützen. Eines der befragten Unternehmen hat zur Verbesserung des Risikobewusstseins den sorgsam Umgang mit Risiken im Verhaltenskodex verankert.

### 2.5.3 Risikomanagementprozess

Das Risikomanagement in den Unternehmen fokussiert vor allem negative Abweichungen von Planwerten. Hierbei kann das Schadensausmaß als Abweichung von geplanten „Earnings before Interest and Taxes“ (EBIT) definiert werden. Für die Ermittlung der Planabweichung muss zuerst aufgezeigt werden, welche Risiken bereits im Plan berücksichtigt wurden. Andernfalls kann es zu einer mehrfachen Berücksichtigung kommen. Die Risikoidentifikation

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

erfolgt beispielsweise entlang eines vordefinierten Risikokatalogs. Die Identifikation findet zumindest einmal jährlich statt, wobei eine quartalsweise Aktualisierung vorgesehen ist. Die wesentlichen Risiken werden in Managementmeetings oder in Qualitätsgremien mindestens einmal im Quartal besprochen. Qualitätsgremien sind zusammengesetzt aus Vertretern unterschiedlicher Fachabteilungen. Ziel dieser Gremien ist die Abdeckung aller Querschnittsmaterien bei der Diskussion von signifikanten Risiken. Die verpflichtende Aufnahme von Risikomanagementthemen auf die Agenda von Managementmeetings soll zur verbesserten Abstimmung von Informationen führen und das Risikobewusstsein im Management erhöhen. Die Risikoinformationen der einzelnen Geschäftsbereiche werden vom Risikomanagement aggregiert und in regelmäßigen Abständen an die Geschäftsführung kommuniziert. Hierbei kann dem Risikomanagement die Aufgabe zukommen, Risiken, welche sich auf globale Trends und Umweltentwicklungen beziehen, aus der Metaperspektive zu identifizieren und analysieren. Ad-hoc-Risiken werden unverzüglich an das Risikomanagement berichtet. Fallspezifisch kann eine sofortige Berichterstattung an die Geschäftsführung erfolgen, wobei die Kommunikation an das Risikomanagement im Rahmen des regelmäßigen Reportings vorgenommen werden muss.

### 2.5.4 Integration in die Unternehmenssteuerung

Um Risikoinformationen in die Managemententscheidungen zu integrieren, werden in den befragten Unternehmen unterschiedliche Ansätze gewählt. Risikoaspekte werden in Unternehmen dann einbezogen, wenn die Führungsebene in den Entscheidungsprozess involviert ist. Auch bei strategischen und operativen Projekten, welche ein bestimmtes Budget überschreiten, müssen Risikoabwägungen durchgeführt werden. Bei großen strategischen Projekten, wie beispielsweise Firmenkäufen, ist ein Risikomanagement bei allen Unternehmen verpflichtend. Chancen- und Risikoinformationen müssen bereits bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Aufgrund dessen muss bereits bei der Erstellung von strategischen Optionen eine Abwägung hinsichtlich potentieller Abweichungen durchgeführt werden. Die Analyse der Risikoposition sollte als Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung dienen. Nach Entscheidung der Geschäftsführung können die gewonnenen Informationen zur Definition von langfristigen Steuerungsmaßnahmen herangezogen werden. Die Integration in die Unternehmenssteuerung wird in der Praxis beispielsweise durch die Anwendung der Prozessperspektive erreicht. Es werden die Unternehmensprozesse analysiert und das Risikomanagement bestmöglich in die bestehenden Prozesse integriert.

### 2.5.5 Fazit

Der organisatorische Aufbau weicht in den befragten Unternehmen voneinander ab. Aus der Analyse geht aber hervor, dass das Risikomanagement in allen Unternehmen für den Prozess zuständig ist. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Risikoverantwortlichen. Der Einsatz von Risikokoordinatoren in den Geschäftsbereichen dient der Unterstützung des

## 2 Idealtypisches Risikomanagement

---

Risikomanagements. Zu den Methoden für die Verankerung des Risikobewusstseins zählen persönliche Gespräche, Schulungen, Workshops sowie Lernvideos.

Das Risikomanagement fokussiert in den Unternehmen vor allem negative Abweichungen von Planwerten. Die Risikoidentifikation wird zumindest jährlich durchgeführt. Eine Aktualisierung der Risiken erfolgt quartalsweise. Zur Abstimmung der Risiken werden Qualitätsgremien eingesetzt. Die Risikoinformationen der einzelnen Geschäftsbereiche werden vom Risikomanagement aggregiert und an die Geschäftsführung kommuniziert.

Für die Integration in Managemententscheidungen werden in den befragten Unternehmen unterschiedliche Ansätze gewählt. Risikoaspekte werden im Entscheidungsprozess involviert, sofern die Führungsebene einzubeziehen ist. Für bestimmte strategische und operative Projekte müssen Risikoabwägungen verpflichtend durchgeführt werden. Im Strategieprozess müssen Chancen- und Risikoinformationen bereits bei der Strategiefindung berücksichtigt werden. In der Praxis werden die bestehenden Prozesse hinsichtlich Anknüpfungspunkte analysiert, und Maßnahmen zur Integration definiert.

Anhand der durchgeführten Experteninterviews kann darauf geschlossen werden, dass sich die integrativen Risikomanagementansätze unterscheiden können, jedoch das Ziel einer bestmöglichen Integration in allen befragten Unternehmen Priorität hat.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

Mit dem Ziel den Unternehmenswert zu steigern, müssen nicht nur Chancen genutzt, sondern auch Risiken eingegangen werden. Um diese Risiken und Chancen frühzeitig identifizieren und steuern zu können, wurde in der AT&S ein konzernweites Risiko- und Chancenmanagement etabliert. Mit dem Chancen- und Risikomanagementsystem soll das bestehende Steuerungsinstrumentarium erweitert sowie eine Berücksichtigung von Risikoinformationen in allen wesentlichen Entscheidungsprozessen sichergestellt werden. Zusätzlich soll mit dem System die Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften gesichert werden. Der Risikomanagementprozess der AT&S richtet sich nach dem internationalen COSO Rahmenwerk „Enterprise Risk Management – Integrated Framework“ (COSO ERM) für das unternehmensweite Risikomanagement. Dabei umfasst das Risikomanagementsystem der AT&S das Konzernrisikomanagement, das lokale Risikomanagement der AT&S Tochtergesellschaften und das interne Kontrollsystem für die Kontrolle von Prozessrisiken.

#### 3.1 Risikokultur

Die Etablierung einer Risikokultur ist essentiell für die Integration des Risikomanagements.<sup>169</sup> Im folgenden Abschnitt wird die Risikokultur innerhalb der AT&S beschrieben.

##### 3.1.1 Organisation und Verantwortlichkeiten

Das konzernweite Risikomanagement der AT&S fällt in den direkten Verantwortungsbereich des Konzernfinanzvorstandes. Seit Juni 2017 liegt die Zuständigkeit für das konzernweite Risikomanagement bei dem Leiter der Konzernfunktion Rechnungswesen und Controlling (Director Group Finance & Controlling). Für die Durchführung der Risikomanagementaufgaben ist ein Risk Controller zuständig. Die Verfasserin dieser Arbeit ist derzeit als Junior Risk Controller im Unternehmen beschäftigt, und übt die operativen Tätigkeiten des konzernweiten Risikomanagements in Abstimmung mit dem Director Group Finance & Controlling aus. Zuvor war das Konzernrisikomanagement in der Rechtsabteilung des Unternehmens angesiedelt und wurde vom internen Revisor durchgeführt. Durch die Eingliederung in den Finanzbereich wird eine objektive Überwachung der Funktionsfähigkeit und Effizienz des Risikomanagements gewährleistet. Darüber hinaus werden verstärkt Synergien mit bestehenden Reportingprozessen genutzt, welche zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen. Im Zuge der Umstrukturierung wurde im Geschäftsjahr 2016/17 eine Risikomanagementsoftware entwickelt, welche zur Dokumentation der Identifikation, Bewertung, Steuerung und dem Reporting von langfristigen Risiken dient. Die Software wird derzeit in allen Tochtergesellschaften implementiert.

---

<sup>169</sup> S. 2.2.4 Risikokultur im Unternehmen, S. 10.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

---

Im Risikomanagementsystem der AT&S wird zwischen den folgenden Funktionen unterschieden:

- dem Konzernrisikomanagement (Group Risk Management),
- dem Business Unit Risikomanagement (Business Unit Risk Management),
- dem lokalen Risikomanagement der einzelnen Niederlassungen (Local Risk Management) sowie
- den Risikoverantwortlichen (Risk Owner).

#### **Group Risk Management**

Das Group Risk Management agiert im Auftrag des Konzernvorstandes und ist verantwortlich für den konzernweiten Risikomanagementprozess. Die Hauptaufgabe des Group Risk Managements liegt in der Implementierung einer Risiko- und Chancenpolitik im gesamten Konzern. Für eine erfolgreiche Umsetzung muss von dem Group Risk Management das Risikobewusstsein im Unternehmen aufgebaut und gestärkt werden. Dafür ist die Erstellung von systematischen und konzernweiten Richtlinien von Bedeutung, um eine standardisierte Anwendung im gesamten Unternehmen sicherzustellen. Zu den Verantwortlichkeiten des Konzernrisikomanagements zählen ebenfalls der Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Risikomanagementprozesses. Das Group Risk Management unterstützt zudem die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Berichterstattung von Chancen und Risiken. Es dient als Anlaufstelle bei Fragestellungen zum Thema Risikomanagement. Eine weitere Aufgabe ist die monatliche Berichterstattung an den Konzernvorstand sowie das halbjährliche Reporting an den Prüfungsausschuss der AT&S. Das Bestehen einer Konzernrisikomanagementfunktion hat keinen Einfluss auf die Verantwortung der Entscheidungsträger und Risikoverantwortlichen.

#### **Business Unit Risk Management**

Die Vorstände der Business Units sind für den Risikomanagementprozess auf Business Unit Ebene verantwortlich. Die Zuständigkeit für das Risikomanagement liegt bei den Finanzvorständen der Geschäftsbereiche, die für die Stärkung des Risikobewusstseins auf Ebene der Business Unit verantwortlich sind. Neben der Überwachung des Risikomanagementprozesses zählt zu den Aufgaben des Business Unit Risk Managements die Überprüfung und Konsolidierung der berichteten Risikomanagementinformationen zugehöriger Tochtergesellschaften. Der Finanzvorstand ist für die Weitergabe von Risikoinformationen an den gesamten Geschäftsbereichsvorstand verantwortlich. Die abgestimmten Risikoinformationen müssen vom Business Unit Risk Management rechtzeitig und regelmäßig an das Group Risk Management berichtet werden.



#### **Local Risk Management**

Das lokale Management der Tochtergesellschaften ist verantwortlich für die Implementierung des Risikomanagementprozesses innerhalb der Gesellschaft, das in Übereinstimmung mit den allgemeinen Konzernrichtlinien erfolgen muss. Wenn keine andere Person ausgewählt wurde, liegt die Verantwortung für das Local Risk Management bei dem Finanzvorstand der jeweiligen Tochtergesellschaft. Zu den Aufgaben des Local Risk Management zählen die Stärkung des Risikobewusstseins sowie die Koordinierung des Risikomanagementprozesses innerhalb der Gesellschaft. Des Weiteren ist das Local Risk Management für eine regelmäßige Kontrolle der Risikoinformation und Steuerungsmaßnahmen zuständig. Die gesammelten Informationen müssen vom Local Risk Management dokumentiert und an das Business Unit Risk Management berichtet werden.

#### **Risk Owner**

Alle Manager der AT&S sind Risk Owner und verantwortlich für den operativen Risikomanagementprozess in ihrem Verantwortungsbereich. Zu den Hauptaufgaben der Risk Owner zählen die pro-aktive Ausübung der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Berichterstattung von Risiken und Chancen. Die Risk Owner müssen Informationen betreffend den Risikomanagementprozess an das Local Risk Management berichten.

#### **3.1.2 Ziele des Risikomanagements**

Das Gesamtziel des konzernweiten Risiko- und Chancenmanagements ist die Optimierung der Gesamtrisikoposition bei gleichzeitiger Nutzung von bestehenden Chancen. Aus diesem Grund liegt der Fokus der Risikopolitik auf der Erreichung und Erhaltung eines balancierten Risiko- und Chancenportfolios in allen Verantwortungsbereichen. Als Teil der Geschäftspolitik basiert die interne Risikopolitik auf den in der Vision und Mission festgelegten Unternehmenszielen. Die Risikopolitik ist ausgerichtet auf die aktive Suche und systematische Bearbeitung von Chancen und Risiken, um eine pro-aktive Steuerung zu erreichen. Durch die Gleichbehandlung von Chancen und Risiken sollen die Transparenz und die Vergleichbarkeit erhöht werden.

Die Zielsetzungen, Verantwortlichkeiten sowie die einzelnen Schritte des Risikomanagementprozesses wurden in einem Handbuch zusammengefasst. Dieses soll vor allem die Risikoverantwortlichen bei der Durchführung des Prozesses unterstützen. Das Risikomanagement der AT&S wird kontinuierlich weiterentwickelt, weshalb eine regelmäßige Anpassung des Handbuchs notwendig ist. Nach Freigabe von Änderungen durch den Konzernvorstand wird das aktualisierte Dokument im Dokumentenmanagementsystem allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Die letzte Aktualisierung des Handbuchs im Dokumentenmanagementsystem ist im Jahr 2013 erfolgt.

### 3.1.3 Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit

Die Risikobereitschaft wurde als Prozentsatz des Eigenkapitals festgelegt, welcher nicht überstiegen werden soll. In der internen Risikomanagementrichtlinie ist definiert, dass die Gesamtrisikoposition der AT&S 50 Prozent des Eigenkapitals nicht überschreiten darf. Die Gesamtrisikoposition wird zweimal jährlich vom Group Risk Management im Rahmen der Berichterstattung an den Prüfungsausschuss ermittelt.

### 3.1.4 Risikobewusstsein

Der Konzernvorstand der AT&S legt Wert auf die Betrachtung von Chancen und Risiken bei Entscheidungen und hat die verstärkte Integration in die Unternehmenssteuerung zum Ziel. Das Risikomanagement wird derzeit von einigen Verantwortlichen als bürokratischer Mehraufwand und nicht als hilfreiches Managementtool gesehen. Bei Bedarf werden durch das Group Risk Management Schulungen mit den Risikoverantwortlichen durchgeführt sowie Schulungsunterlagen zur Verfügung gestellt.

### 3.1.5 Definition von Chancen und Risiken

Die festgelegte Risiko- und Chancendefinition richtet sich nach dem, in der Literatur vorgeschlagenen, Risiko im weiteren Sinne.<sup>170</sup> Demnach ist das Risiko die Gefahr einer negativen Abweichung von den Unternehmenszielen. Als Chance wird eine positive Differenz von den Zielen definiert. Das Risikomanagement in der AT&S umfasst Chancen und Risiken, wobei der Fokus primär auf den negativen Abweichungen liegt. Für die Ermittlung der Chancen und Risiken dient die Unternehmensplanung in Form von Mittelfristplänen, Budgets und Hochrechnungen als Grundlage. Im Risikomanagement der AT&S wird eine Unterscheidung zwischen langfristigen und kurzfristigen Risiken vorgenommen. Langfristige Risiken werden zweimal jährlich auf Basis des Mittelfristplans identifiziert und aktualisiert. Für die Identifikation der langfristigen Risiken wird eine Zeitspanne von fünf Jahren betrachtet. Kurzfristige Risiken werden quartalsweise bei der Erstellung des Budgets oder der Forecasts ermittelt und monatlich, aufgrund des operativen Geschäftes, aktualisiert. Dafür erfolgt eine Einschätzung der Abweichung vom geplanten EBIT.

## 3.2 Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess der AT&S besteht aus vier Phasen. Zu Beginn werden die Chancen und Risiken identifiziert, worauf die Bewertung folgt. Anschließend werden Maßnahmen zur Chancen- und Risikosteuerung entwickelt und diese an die zuständigen Stellen kommuniziert.

---

<sup>170</sup> S. 2.2.1 Begriffsdefinition von Risiko und Chancen, S. 9.

### 3.2.1 Chancen- und Risikoidentifikation

Ziel der Risikoidentifikation ist eine zeitgerechte, schnelle, vollständige und effiziente Dokumentation aller relevanten Einzelrisiken auf Ebene des Konzerns und der Tochtergesellschaften. Der systematische Risikoidentifikationsprozess für langfristige Risiken wird zweimal jährlich für den gesamten Konzern durchlaufen. Als Grundlage für die Identifikation von langfristigen Risiken dient der Mittelfristplan. Kurzfristige Risiken werden quartalsweise bei der Erstellung des Budgets oder der Forecasts identifiziert. Die Risikoverantwortlichen sind dafür verantwortlich, dass signifikante Änderungen der Risikoposition oder neue Risiken zeitnah an das Local Risk Management berichtet werden.

Die Risikoidentifikation der AT&S wird mittels eines Gegenstromverfahrens durchgeführt. Im ersten Schritt wurde durch das Governance-Compliance-Risk-Committee (GRC Committee) eine Risikolandkarte mit den Risikokategorien des Konzerns erstellt (top-down). Die Risikoverantwortlichen sind für die Identifikation der Risiken entlang der definierten Risikokategorien verantwortlich (bottom-up). Eine Konsolidierung der identifizierten Risiken wird vom Business Unit Risk Management und vom Group Risk Management vorgenommen. Folgende Risikokategorien wurden auf Konzernebene ermittelt:

- **Strategische Risiken:**  
Risiken der Strategieentwicklung, -festlegung und -umsetzung sowie der strategischen Kontrolle und Steuerung (Risiken von Akquisitionen, Projekten und Technologien).
- **Marktrisiken:**  
Risiken der Veränderung von Rahmenbedingungen von Märkten (Risiken hinsichtlich Konjunkturentwicklung, Wettbewerberverhalten).
- **Beschaffungsrisiken:**  
Risiken in Bezug auf die Beschaffung und Lieferung von Inputfaktoren (Risiken in Zusammenhang mit der Beschaffung von Rohstoffen).
- **Umfeldrisiken:**  
Politische, gesellschaftliche und rechtliche Risiken.
- **Operative Risiken:**  
Risiken aufgrund der spezifischen operativen Geschäftstätigkeit, beispielsweise Produktions-, Qualitäts-, Kapazitäts- oder IT-Risiken.
- **Organisationsrisiken:**  
Risiken im Zusammenhang mit Personal und Organisation.
- **Finanzrisiken:**  
Risiken aufgrund von Ungewissheiten bezüglich der zukünftigen Veränderungen auf den Finanz- und Kapitalmärkten sowie Bonitätsrisiken und Risiken in Zusammenhang mit der Kapitalbeschaffung.

Die Risikolandkarte dient als Orientierungsrahmen für die Unternehmensbereiche bei der Risikoidentifikation. Anpassungen der Risikolandkarte werden bei Bedarf vorgenommen. Die Risikolandkarte versteht sich daher als lebendes Dokument, das sich dynamisch der sich

### 3 Risikomanagement in der AT&S


verändernden Unternehmenssituation anpasst. Die identifizierten Risiken werden als Einzelrisiken in die Risikolandkarte eingetragen und im nächsten Prozessschritt bewertet.

#### 3.2.2 Chancen- und Risikobewertung und Aggregation

Ziel der Risikobewertung und -aggregation ist die kontinuierliche und möglichst vollständige Bewertung aller identifizierten Risiken und anschließende Aggregation zur Gesamtrisikoposition des Konzerns. Die Bewertung der Risiken hat grundsätzlich quantitativ zu erfolgen und muss zumindest zweimal jährlich von den Risikoverantwortlichen durchgeführt werden. Als Basis für die Bewertung dienen die erstellten Unternehmenspläne (Mittelfristplan, Budget und Forecast). Grundsätzlich soll bei der Bewertung immer das Nettorisiko<sup>171</sup> nach Berücksichtigung von Steuerungsmaßnahmen herangezogen werden. Wie zuvor bei der Risikoidentifikation wird bei der Risikobewertung zwischen langfristigen und kurzfristigen Risiken unterschieden.

##### 3.2.2.1 Bewertung von langfristigen Risiken

Langfristige Risiken werden als Abweichung zum Mittelfristplan dargestellt. Die Risikobewertung wird für eine Zeitspanne von fünf Jahren durchgeführt. Für die Bewertung der Risiken wird eine Risikobewertungsmatrix herangezogen. Die Bewertungsmatrix ist in Abbildung 7 ersichtlich. Bei der Bewertung mit Hilfe der Bewertungsmatrix werden die Abweichung vom geplanten EBIT und die Eintrittswahrscheinlichkeit betrachtet. Sowohl die EBIT-Abweichung als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit werden in jeweils fünf Kategorien eingeteilt.



Skala Auswirkung GJ 2016/17	Skala Auswirkung GJ 2017/18	AT&S Risikobewertungsmatrix				
<b>Huge</b> > 140 MEUR	<b>Huge</b> > 140 MEUR	significant (3)	high (4)	very high (5)	very high (5)	very high (5)
<b>Severe</b> 14 MEUR - 140 MEUR	<b>Severe</b> 14 MEUR - 140 MEUR	moderate (2)	significant (3)	high (4)	very high (5)	very high (5)
<b>Moderate</b> 1.4 MEUR - 14 MEUR	<b>Moderate</b> 1.4 MEUR - 14 MEUR	low (1)	moderate (2)	significant (3)	high (4)	high (4)
<b>Minor</b> 140 TEUR - 1.4 MEUR	<b>Minor</b> 140 TEUR - 1.4 MEUR	low (1)	low (1)	moderate (2)	significant (3)	significant (3)
<b>Insignificant</b> < 140 TEUR	<b>Insignificant</b> < 140 TEUR	low (1)	low (1)	low (1)	low (1)	moderate (2)
		<b>Rare</b> 0% - 3%	<b>Improbable</b> 3% - 10%	<b>Moderate</b> 10% - 25%	<b>Very frequent</b> 25% - 50%	<b>Almost certain</b> 50% - 100%
<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>						

Abbildung 7: Risikobewertungsmatrix der AT&S; Quelle: interne Risikomanagement Prozessbeschreibung, S. 16.

Für die Bestimmung der Kategorien wird der Konzerncashflow betrachtet. Auf Basis des operativen Konzerncashflows der letzten zwei Jahre wird ein Mittelwert ermittelt, welcher als

<sup>171</sup> S. 2.3.3 Chancen- und Risikosteuerung, S. 22.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

Ausgangspunkt für die höchste Risikokategorie herangezogen wird. Ausgehend von der höchsten Risikokategorie wird eine Einteilung in fünf Kategorien vorgenommen.

Aus Tabelle 1 kann die Ermittlung der höchsten Risikokategorie für das Geschäftsjahr 2016/17 entnommen werden. Dafür wird der Mittelwert des operativen Konzerncashflows aus den abgeschlossenen Geschäftsjahren 2014/15 sowie 2015/16 berechnet. Da der operative Konzerncashflow am Ende des Geschäftsjahres 2016/17 konstant zum Vorjahr war, wurde keine Anpassung der Risikokategorien für das laufende Geschäftsjahr 2017/18 vorgenommen.

Ermittlung der Schadensausmaßkategorien in Millionen Euro		
Geschäftsjahr	2014/15	2015/16
operativer Konzerncashflow	144	137
Mittelwert	140	

Tabelle 1: Ermittlung der Kategorien für die Einteilung des Schadensmaßes, Quelle: eigene Darstellung.

Aus der Kombination der EBIT-Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit wurden fünf Risikokategorien (Risikolevel) festgelegt. Für jede Risikokategorie wurde festgelegt, welche Instanz informiert und welche weiteren Schritte eingeleitet werden müssen. Der Reportingprozess wird in Abbildung 8 übersichtlich dargestellt. Bei einer Risikokategorie Stufe eins (low) und zwei (moderate) muss die Risikosteuerung und Kontrolle durch das Local Risk Management erfolgen. Risiken der Stufe drei (significant) müssen zusätzlich an das Group Risk Management gemeldet und in das halbjährliche Risikoreporting aufgenommen werden. Wird ein Risiko mit der Stufe vier (high) bewertet, so ist die Berichterstattung an den Konzernvorstand durch das Group Risk Management notwendig. Der Konzernvorstand muss regelmäßig über Steuerungsmaßnahmen und erwartete Entwicklung des Risikos informiert werden. Bei Risiken der Stufe fünf (very high) ist zusätzlich eine Betrachtung im Rahmen der quartalsweisen Aufsichtsratssitzungen erforderlich.



Abbildung 8: Reportingprozess je Risikolevel, Quelle: interne Risikomanagement Prozessbeschreibung, S. 14.

Die identifizierten Einzelrisiken aus der Risikolandkarte werden für jede Tochtergesellschaft anhand der Risikobewertungsmatrix bewertet. Die Bewertung wird für alle fünf Jahre des

Mittelfristplans durchgeführt. Für die Bewertung werden sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die EBIT-Abweichung durch Schätzungen der Risikoverantwortlichen ermittelt. Die höchste der daraus resultierenden Risikokategorien wird in die Risikolandkarte eingetragen. Die Risikobewertung der Einzelrisiken für die Business Units ergibt sich aus der höchsten Risikobewertung der zugehörigen Tochtergesellschaften. Auf Konzernebene wird ebenfalls die höchste Bewertung der Tochtergesellschaften herangezogen. Es werden hierbei keine Interdependenzen zwischen den Einzelrisiken und zwischen den Tochtergesellschaften berücksichtigt.

#### 3.2.2.2 Bewertung von kurzfristigen Risiken

Die Risiken mit der größten Risikoverteilung (Risikokategorie drei oder höher) und einer potentiellen Auswirkung auf den aktuellen Plan (Budget oder Forecast) werden detaillierter betrachtet. Die Bewertung dieser Risiken wird quartalsweise nach der Erstellung des Budgets oder Forecasts durchgeführt und die potentielle Abweichung vom geplanten EBIT ermittelt. Eventrisiken, wie beispielsweise Feuer oder Naturkatastrophen, werden bei der kurzfristigen Betrachtung nicht berücksichtigt. Des Weiteren werden Risiken, welche keine Auswirkung auf das EBIT haben, beispielsweise Steuerrisiken, außer Acht gelassen. Die Bewertung der kurzfristigen Risiken wird quantitativ mit der Drei-Punkte-Schätzung durchgeführt. Für jedes Risiko werden die folgenden Szenarios erstellt:

- **Positives Szenario**  
Das positive Szenario soll die potentielle positive Abweichung vom EBIT nach Berücksichtigung von bereits implementierten Risikosteuerungsmaßnahmen darstellen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit soll ungefähr fünf Prozent betragen.
- **Wahrscheinlichstes Szenario**  
Das wahrscheinlichste Szenario ist der zu Grunde liegende Plan (Budget oder Forecast). Das Konfidenzintervall für dieses Szenario soll annähernd bei 90 Prozent liegen.
- **Negatives Szenario**  
Das negative Szenario soll die potentielle negative Abweichung vom EBIT nach Berücksichtigung von bereits implementierten Risikosteuerungsmaßnahmen darstellen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit soll ungefähr fünf Prozent betragen.

Die Bewertung von kurzfristigen Risiken wird vor allem für das Umsatzrisiko (Absatzmengen und Absatzpreis), Einkaufspreisrisiko und Währungsänderungsrisiko durchgeführt. Wenn möglich werden objektive Informationen für die Erstellung der Szenarien herangezogen, beispielsweise Marktentwicklungen. Andernfalls erfolgt die Ermittlung auf Basis von Schätzungen der Risikoverantwortlichen. Nach der Identifikation und Bewertung werden die

wesentlichen Risiken vom Business Unit Risk Management monatlich aktualisiert und an das Group Risk Management berichtet.

#### 3.2.2.3 Risikoaggregation

Das Group Risk Management ist für die Aggregation der gemeldeten Risiken zuständig. Das Ziel der Risikoaggregation ist die kontinuierliche und vollständige Bewertung von allen relevanten Chancen und Risiken. Bevor die Aggregation der Risiken durchgeführt werden kann, muss vom Group Risk Management ein Plausibilitätscheck der gemeldeten Daten durchgeführt werden. Nach Abstimmung der Daten wird vom Group Risk Management eine Simulation der Gesamtrisikoposition erstellt. Für die Simulation wird die auf Microsoft Excel basierte Software „Oracle Crystal Ball“ verwendet. Dafür wird zuerst für jedes Risiko eine Wahrscheinlichkeitsverteilung festgelegt. Das Konfidenzintervall für die Verteilung liegt bei 90 Prozent. Bei der Festlegung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen werden Korrelationen zwischen den Einzelrisiken nicht berücksichtigt. Anschließend wird eine Simulation mit ungefähr 10.000 Durchgängen gestartet. Aus der Simulation resultiert eine Bandbreite der Wirkung des Gesamtrisikos auf das Konzern-EBIT.

#### 3.2.3 Chancen- und Risikosteuerung

Das Ziel der Risikosteuerung ist die pro-aktive Verbesserung der Gesamtrisikoposition im Unternehmen. Dafür müssen angepasste Steuerungsmaßnahmen definiert werden, um die Verlustgefahr und die Eintrittswahrscheinlichkeit zu verringern. Die Verantwortung für die Identifikation und Festlegung von Steuerungsmaßnahmen liegt bei den Risikoverantwortlichen und dem Local Risk Management. Die Einteilung erfolgt, wie in der Literatur vorgeschlagen, in Maßnahmen zur Risikovermeidung, -reduktion, -diversifikation, -übertragung und -akzeptanz.<sup>172</sup> Eine Festlegung von Steuerungsmaßnahmen ist zumindest für Risiken mit einer Bewertung von Stufe vier verpflichtend. Die Aktualisierung der Risikosteuerungsmaßnahmen wird halbjährlich durchgeführt. Derzeit werden Risikosteuerungsmaßnahmen nur für langfristige Risiken berichtet. Steuerungsmaßnahmen für die Realisierung von Chancen werden derzeit nicht berücksichtigt.

#### 3.2.4 Chancen- und Risikokommunikation

Das Ziel der Risikokommunikation ist eine rasche und adäquate Berichterstattung. Das Group Risk Management berichtet monatlich an den Konzernvorstand und halbjährlich an den Prüfungsausschuss. Zusätzlich muss der Konzernvorstand benachrichtigt werden, sobald eine signifikante Änderung oder ein neues Risiko der Stufe vier oder fünf eintritt. Für Projekte sowie für die quartalsweisen Sitzungen des Aufsichtsrates werden Risikoberichte nur bei Bedarf erstellt. Das Risikoreporting umfasst folgende Berichte:

---

<sup>172</sup> S. 2.3.3 Chancen- und Risikosteuerung, S. 22.

### **Risikomitteilung**

Wird ein neues Risiko identifiziert, muss dieses ab einer Bewertung von Stufe drei an das Group Risk Management gemeldet werden. Des Weiteren müssen eingetreten Schäden mit einer Auswirkung von Stufe zwei dokumentiert werden. Risiken mit der Stufe eins und zwei werden durch das Local Risk Management gesteuert.

### **Mid Term Plan-Risikobericht:**

Der Mid Term Plan-Risikobericht (MTP) wird auf der Basis des Mittelfristplans erstellt. Die langfristigen Risiken und Chancen werden anhand der Risikomatrix eingeschätzt und bewertet. Die Darstellung erfolgt durch die Erstellung einer Risikolandkarte, in welcher die Bewertungsstufen eingetragen und farblich markiert werden. Anhand der Risikolandkarte kann einfach ermittelt werden, welche Risiken besondere Steuerungsmaßnahmen erfordern. Die Risikolandkarte wird auch für Chancen erstellt. Da der Fokus derzeit auf der Bewertung der Risiken liegt, ist die Aussagekraft der Chancenlandkarte gering. Die Risikoeinschätzung wird nach der Finalisierung des Mittelfristplans im März und April durchgeführt. Die aktualisierte Risikolandkarte wird im Mai im Rahmen der Prüfungsausschusssitzung präsentiert. Eine Aktualisierung der Risikolandkarte wird im November durchgeführt.

### **Budget/Forecast Risikobericht:**

Die relevantesten Verteilungsrisiken werden im Rahmen des Budget oder Forecast Risikoberichts einer detaillierteren Analyse unterzogen. Es wird die Gesamtrisikoposition durch eine Simulation ermittelt und als potentielle Abweichung zum aktuellen Plan dargestellt. Der Risikobericht wird halbjährlich an den Prüfungsausschuss berichtet.

### **Risikomanagement Update:**

Operative Risiken werden im Rahmen des monatlichen Risikomanagement Updates an den Konzernvorstand berichtet. Das Update beinhaltet alle wesentlichen Chancen und Risiken im Vergleich zum aktuellen Plan (Budget oder Forecast). Das Group Risk Management aggregiert die Informationen und ist für die Berichterstattung zuständig.

## **3.3 Unternehmenssteuerung**

Die Vision der AT&S „First choice for advanced applications“ bringt die Kunden- und Innovationsorientierung des Unternehmens zum Ausdruck. AT&S möchte durch exzellenten Kundenservice, innovativen und nachhaltigen Lösungen sowie der Vorreiterrolle bei technologischen Trends die erste Wahl der Kunden sein. Um dies zu erreichen, setzt das Unternehmen höchste Qualitätsstandards und industrialisiert zukunftsweisende Technologien. Dabei stellt die AT&S den Mensch und die Umwelt in den Mittelpunkt und schafft Werte.



### 3 Risikomanagement in der AT&S

So zählt zu den Unternehmenszielen der Ausbau der Technologieführerschaft durch eine Innovation Revenue Rate von mehr als 20 Prozent. Das bedeutet, dass das Unternehmen 20 Prozent vom Umsatz durch neue und innovative Technologien generieren möchte. Des Weiteren zielt das Unternehmen auf ein langfristiges, profitables Wachstum durch die Steigerung der EBITDA-Marge und einem kurzfristigen Umsatzziel von einer Milliarde Euro. Die Steigerung und Erhaltung des Shareholder Values soll durch einen langfristigen ROCE von zwölf Prozent erreicht werden. Der Fokus auf die Mitarbeiter wird durch die Förderung mittels Talent-Programmen, Aus- und Weiterbildungen sowie Leadership-Excellence-Programmen erhöht. Die AT&S möchte zudem als Benchmark in der Industrie durch die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses und des Frischwasserverbrauches gelten.

Ausdruck der nachhaltigen Unternehmensführung bei der AT&S sind, unter anderem, europäische Standards an allen Standorten in den Bereichen Qualität, Sicherheit, Umwelt und Energie. Auch Compliance- und Anti-Korruptions-Richtlinien sowie Ethik- und Verhaltenskodizes bringen die Verantwortung des Unternehmens zum Ausdruck. Als börsennotiertes Unternehmen ist die AT&S zur Einhaltung des Österreichischen Corporate Governance Kodex verpflichtet.<sup>173</sup> Um der Verpflichtung zur nachhaltigen Leitung und Kontrolle des Konzerns nachzukommen, wurde im Unternehmen ein entsprechender Managementprozess definiert.

Der Managementprozess in der AT&S umschließt neben der strategischen auch die finanzielle Unternehmensführung. Ebenso zählen zu dem Managementprozess die interne und externe Kommunikation, das Marketing, das Projektmanagement und die Patentierung. Auch das Risikomanagement und das Business Continuity Management werden als Teil des Managementprozesses angesehen. In den nachfolgenden Abschnitten, werden einige dieser Teilprozesse detaillierter betrachtet. Der Kommunikationsprozess sowie die Patentierung werden außer Acht gelassen.



Abbildung 9: Managementprozesse in der AT&S, Quelle: eigene Darstellung.

<sup>173</sup> S. 2.1.1 Verbindliche Rechtsvorschriften, S. 6.

#### 3.3.1 Strategische Unternehmenssteuerung

Der Strategieprozess wird von der Abteilung Strategy & Business Development geleitet. Die Strategie basiert, wie in der Literatur beschrieben, auch in der AT&S auf der Vision und Mission des Unternehmens.<sup>174</sup> Auf Grundlage der Vision wird in der Gesamtunternehmensstrategie (Corporate Strategy) festgelegt, welche strategische Ausrichtung fokussiert wird. Das Ziel der Corporate Strategy ist die Klärung folgender Fragen:

- Welche Geschäftsbereiche werden angestrebt?
- Wie kann das Geschäft balanciert werden?

Aus diesem Grund liegt der Fokus der Corporate Strategy in der AT&S auf dem Portfoliomanagement, den Geschäftsprozessen, der Ressourcenausstattung sowie den Rahmenbedingungen hinsichtlich Organisation und Unternehmensführung. Die Geschäftsbereichsstrategie wird auf Ebene der Business Units erstellt. Diese basiert auf der Gesamtunternehmensstrategie und fokussiert die Wettbewerbsfähigkeit am Zielmarkt. Das Hauptaugenmerk der Business Unit Strategy liegt auf der Produkt- und Technologiestrategie. Es werden die Methoden zur Markterschließung sowie die Verkaufsstrategien festgelegt und an die Corporate Strategy angepasst. Funktionsbereichsstrategien (Functional Strategies) werden beispielsweise für Forschung und Entwicklung, Einkauf oder Personalführung festgelegt. Diese sind auf die Corporate und Business Unit Strategy abgestimmt und sollen zum strategischen Erfolg des Unternehmens beitragen. Je nach organisatorischem Aufbau betreffen Functional Strategies das gesamte Unternehmen oder werden spezifisch für Business Units festgelegt.

##### 3.3.1.1 Strategieprozess

Der Strategieprozess in der AT&S ist ein regelmäßiger Prozess welcher jährlich durchlaufen wird. In Abbildung 10 wird der Strategieprozess der AT&S dargestellt.

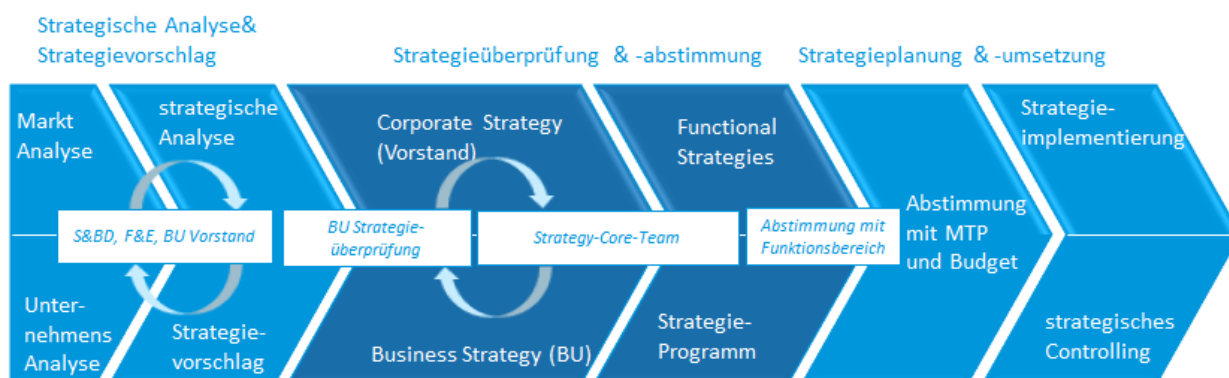


Abbildung 10: Strategieprozess der AT&S; Quelle: Interne Strategie-Prozessbeschreibung.

<sup>174</sup> S. 2.4.1.1 Vision und Mission, S. 30.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

---

Der Prozess startet mit der Phase der strategischen Analyse und der Erstellung eines Strategievorschlags. Die Verantwortlichen dieser Prozessphase sind neben der Abteilung Strategy & Business Development (S&BD) die Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E) sowie die Vorstände der Business Units. Im ersten Schritt wird eine Unternehmens- und Marktanalyse durchgeführt. Die externe Analyse beobachtet Markt-, Technologie-, und Anwendungsentwicklungen sowie Industrietrends. Des Weiteren werden Wettbewerbsanalysen durchgeführt sowie zukünftige Preis- und Kostenentwicklungen prognostiziert. Die interne Analyse fokussiert die derzeitige Strategie, den Technologieentwicklungsplan sowie die Bewertung der Leistungsfähigkeit. Basierend auf den zuvor gewonnenen Informationen wird eine strategische Analyse erstellt. Als Instrumente dienen hierbei unter anderem SWOT- und Marktszenario-Analysen. Die strategische Analyse dient als Ausgangslage für den Strategievorschlag.

Der Strategievorschlag beinhaltet strategische Optionen und Vorschläge für Geschäftsmodellszenarien, Zielerwartungen und Technologieentwicklungspläne. Die Entwicklung des Strategievorschlags ist ein marktbasierter Szenario-Ansatz. Basierend auf den Marktinformationen werden zumindest drei strategische Szenarien identifiziert und definiert. Diese Szenarien unterscheiden sich hinsichtlich Geschäftsmodell, Kundenstrategie, Markt- und Technologieentwicklung. Für eine Priorisierung der vorliegenden Szenarien wird eine Bewertung von Markt, Geschäftspotential und finanziellen Kennzahlen durchgeführt. Anschließend erfolgt eine detaillierte Aufbereitung des präferierten Szenarios inklusive Erstellung eines groben Mittelfristplans sowie der Planung notwendiger Ressourcen.

In der Phase der Strategieüberprüfung kommt es zu einer Abstimmung des Strategievorschlags im Strategy-Core-Team, welches aus den Konzernvorständen und Vertretern aus den Business Units sowie der Abteilung Strategy & Business Development besteht. Es wird überprüft, ob die Vorschläge der Business Units mit der Corporate Strategy übereinstimmen und geschäftsbereichsübergreifende Geschäfte abgestimmt. Im Anschluss an die Finalisierung der Strategie auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene erfolgt die Definition von Funktionsbereichsstrategien. Die strategische Ausrichtung der Funktionsbereiche wird durch das Strategy-Core-Team und den Funktionsbereichsleitungen präzisiert. Am Ende dieser Phase werden die zuvor definierten Strategien in strategische Programme zusammengefasst. Hierbei werden für die Strategieumsetzung notwendige Projekte, Zeithorizonte, Verantwortlichkeiten und Ressourcen definiert.

Um eine Messbarkeit der Strategie zu erlangen, wird in der Prozessphase der strategischen Planung und Umsetzung die Strategie in einem Mittelfristplan konkretisiert. Die strategische Planung umfasst eine Zeitspanne von fünf Jahren und dient als Grundlage für die Budgetierung.

Ziel ist die Abstimmung der Strategie mit der Mittelfrist- und Budgetplanung, um die Verfolgung der strategischen Ausrichtung sicherzustellen. Für die strategische und operative Planung sind die Controllingabteilungen auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene zuständig. Die im Rahmen der Planung berücksichtigten strategischen Maßnahmen werden in der Strategieumsetzung im Unternehmen implementiert. Um die Zielerreichung zu gewährleisten, werden eine Überwachung der Projektfortschritte sowie die Zielerreichung anhand von Soll-Ist-Vergleichen des Mittelfristplans durchgeführt.

#### 3.3.1.2 Berücksichtigung von Chancen und Risiken

Basierend auf dem vom Controlling erstellten Mittelfristplan wird eine Identifikation sowie Bewertung von langfristigen Chancen und Risiken für einen Zeithorizont von fünf Jahren erstellt. Die Identifikation wird anhand eines definierten Risikokatalogs durchgeführt.<sup>175</sup> Zur Bewertung strategischer Risiken wird die Risikobewertungsmatrix herangezogen.<sup>176</sup> Die Berücksichtigung von Chancen und Risiken in der strategischen Unternehmensführung dient als Entscheidungsgrundlage für Managemententscheidungen. Anhand des derzeitigen Prozesses werden Chancen und Risiken erst nach Festlegung der Strategie identifiziert und bewertet. Somit kann durch das Risikomanagement lediglich aufgezeigt werden, wie risikobehaftet die strategischen Ziele und welche Steuerungsmaßnahmen erforderlich sind. Im Ist-Prozess trägt das Risikomanagement demnach nicht zur Entscheidungsfindung bei.

#### 3.3.2 Finanzielle Unternehmenssteuerung

Für eine optimale Steuerung ist die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Ziele von großer Bedeutung. Im Rahmen der finanziellen Unternehmenssteuerung wird die Messbarkeit der Ziele gewährleistet. Der Fachbereich Finance & Controlling unterstützt das Management bei der Definition von Zielen und stellt möglichst zeitnahe und aussagekräftige Analysen über die Performance des Unternehmens und seine Teilbereiche zur Verfügung. Der Hauptfokus liegt dabei auf der Schaffung von Ergebnistransparenz, um dem Management eine optimale Basis für die bestmögliche Entscheidungsfindung bereitstellen zu können. Des Weiteren zählt die Unternehmensplanung in Form von Mittelfristplan, Budget und Forecast zu den Kernaufgaben des Controllings.

##### 3.3.2.1 Mittelfristplanung

Die Mittelfristplanung wird durch das Controlling erstellt.<sup>177</sup> Hierbei wird besonderes Augenmerk auf die Abstimmung mit den strategischen Zielen des Unternehmens gelegt. Es werden für alle

---

<sup>175</sup> S. 3.2.1 Chancen- und Risikoidentifikation, S. 48.

<sup>176</sup> S. 3.2.2.1 Bewertung von langfristigen Risiken, S. 50.

<sup>177</sup> S. 3.3.1 Strategische Unternehmenssteuerung, S. 55.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

Tochtergesellschaften Mittelfristpläne erstellt, welche durch das Konzerncontrolling aggregiert und konsolidiert werden.

#### 3.3.2.2 Budgetierung

Das Ziel des Budgetprozesses ist die Operationalisierung der Strategie in Form von jährlichen Budgets für jede Business Unit sowie die Umsetzung der finanziellen Ziele in allen Unternehmensebenen. Des Weiteren dient das Budget als einheitliche Grundlage für die Leistungsmessung.



Abbildung 11: Budgetierungsprozess in der AT&S, Quelle: in Anlehnung an die interne Prozessbeschreibung.

Der Budgetprozess startet basierend auf dem Mittelfristplan. Das erste Jahr im Mittelfristplan wird durch das Budget abgebildet. Im Vergleich zu den restlichen Planjahren, ist der Detaillierungsgrad im ersten Planjahr wesentlich höher. Auf Grundlage der Mittelfristplanung werden die wesentlichen finanziellen Ziele festgelegt, die den Ausgangspunkt für die Budgetierung darstellen. Im ersten Schritt wird von den Business Units eine Umsatzplanung durchgeführt. Das Ergebnis der Umsatzplanung sowie die erste Einschätzung des Planergebnisses werden auf Konzernebene konsolidiert und für die Freigabe vom Vorstand vorbereitet. Die Verkaufsleiter je Business Unit sind dafür zuständig, dass mit der Umsatzplanung auch das Marktrisiko in Form eines Drei-Werte-Verfahrens analysiert wird. Dabei ist davon auszugehen, dass es sich bei den Budgetumsätzen um das wahrscheinlichste Szenario (Most Likely Case) handelt. In der Phase der Umsatzplanung kommt es zu mehreren Revisionsschleifen aufgrund von Abstimmungen zwischen den Business Units oder auf Konzernebene. Bei der Freigabe der Umsatzplanung sollte das Marktrisiko bereits als Entscheidungsgrundlage für den Konzernvorstand vorliegen. Zurzeit wird das Marktrisiko gesondert von den Freigabesitzungen durch das Group Risk Management zu einem späteren Zeitpunkt präsentiert.

Auf Grundlage der Umsatzplanung werden die Kosten für das Budgetjahr geplant. Hierbei werden unter anderem die Kosten für Forschung und Entwicklung, Einkaufspreise, Einsparungspotenziale sowie Personalkosten festgelegt. Nach der Finalisierung der Kostenplanung wird eine Konsolidierung durchgeführt und ein erneutes Abstimmemeeting mit dem Konzernvorstand durchgeführt. Die Risikobetrachtung der Kostenpositionen wird im derzeitigen Prozess zeitlich nach der Planung durchgeführt. Dies kann zu einer

### 3 Risikomanagement in der AT&S

---

Informationsasymmetrie führen, da zwischen dem Zeitpunkt der Planung und der Risikoeinschätzung neue Marktinformationen zur Verfügung stehen können. Des Weiteren wird, wie bereits bei der Umsatzplanung, die Risikobetrachtung nicht als Entscheidungsgrundlage bei der Budgetfreigabe berücksichtigt. Da bei der Präsentation des Budget-Risikoberichts die Budgetierung bereits finalisiert wurde, kann der Vorstand aufgrund der Risikoinformationen nur noch Steuerungsmaßnahmen definieren, jedoch an den Planwerten keine Änderungen mehr veranlassen.

Die wesentlichen Risikopositionen werden mit Hilfe einer Simulation aggregiert.<sup>178</sup> Durch die Aggregation wird das Budgetergebnis (EBIT) im wahrscheinlichsten, negativen und positiven Szenario dargestellt.

#### 3.3.2.3 Forecasting

Das Ziel des Forecastingprozesses ist die Vorhersage der finanziellen Ergebnisse für das aktuelle Wirtschaftsjahr, anhand aktualisierter externen und internen Informationen. Der Forecast dient der zeitgerechten Unterstützung der Entscheidungsträger. Der Prozess wird dreimal im Wirtschaftsjahr durchlaufen, jeweils zum Ende des ersten, zweiten und dritten Quartals.

Der Forecastingprozess ist ähnlich aufgebaut wie der Budgetprozess, wird aber nicht in dem gleichen Detaillierungsgrad ausgeführt. Des Weiteren wird im Forecastingprozess auf ein vorläufiges Abstimmmeeting für die Umsatzplanung verzichtet. Die Risikobetrachtung im Forecast beschränkt sich auf die wesentlichen Risikopositionen wie beispielsweise Umsatz- und Einkaufspreisentwicklung. Ähnlich der Budgetierung, wird auch im Forecastingprozess die Risikobetrachtung nicht zeitgleich zur Planung erstellt.

#### 3.3.3 Operative Unternehmenssteuerung

Unter dem Begriff „operative Unternehmenssteuerung“ werden die Managementprozesse Projektmanagement, Legal & Compliance und Business Continuity Management zusammengefasst.

##### 3.3.3.1 Projektmanagement

Durch ein standardisiertes und professionelles Projektmanagement wird sichergestellt, dass Projekte in der AT&S effizient initiiert, geplant, ausgeführt, kontrolliert und beendet werden. Projekte müssen die Mindestanforderungen der internen Projektmanagementrichtlinien erfüllen, welche an den internationalen Standards ausgerichtet sind. Schließlich sollten Projekte die von der Organisation gewünschten Ergebnisse zu definierten Qualitäts-, Zeit-, Kosten- und

---

<sup>178</sup> S. 3.2.2.3 Risikoaggregation, S. 52.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

---

Ressourcenzielen und in Übereinstimmung mit der AT&S-Strategie sowie der AT&S-Projektlandschaft und -umgebung liefern.

Als Projekte gelten in der AT&S zeitliche begrenzte Tätigkeiten, die nicht regelmäßig wiederkehren und spezifische Ergebnisse herbeiführen. Es müssen mehrere Personen als Projektteam zusammenarbeiten und eine Mindestanzahl von 30 Personentagen umfassen. Die Projekte in der AT&S sind in A-, B- und C-Projekte gegliedert. Die Kategorien werden aufgrund der Projektsponsoren unterschieden. Projektsponsoren stellen die finanziellen Ressourcen zur Verfügung, beauftragen einen Projektleiter und definieren gemeinsam mit diesem die messbaren Projektziele. Des Weiteren hat der Projektsponsor die Entscheidungsmacht im Falle von Ressourcen- oder Zielkonflikten und wird regelmäßig über den Projektfortschritt informiert.

Die Rolle des Projektsponsors übernimmt bei A-Projekten der Konzernvorstand. B-Projekte werden durch die Business-Unit Vorstände gesponsert. Alle anderen Projekte betreffen die Kategorie C.

Derzeit wird ein Projektrisikomanagement nur auf Anordnung des Konzernvorstandes durchgeführt. Je nach Projekt wird der Umfang des Risikomanagements individuell festgelegt. Neben den Projektmanagementrisiken, welche den Zeitplan und die Umsetzbarkeit betreffen, werden auch inhaltliche Risiken, beispielsweise Risiken in Zusammenhang mit der Technologieentwicklung, identifiziert und bewertet.

#### 3.3.3.2 Business Continuity Management

Business Continuity Management ist eine Kernkomponente von guter Governance und integraler Bestandteil des konzernweiten Risikomanagementsystems. Das Business Continuity Management wird in der gesamten Organisation angewendet und konzentriert sich auf die Fähigkeit, die Unternehmensziele zu erreichen. Die oberste Priorität im Falle eines Störfalls hat die sofortige und dauerhafte Sicherheit von Kunden und Mitarbeitern. Notfallmanagement-Maßnahmen werden für die Vorbereitung auf Notsituationen getroffen.

Der Business Continuity Management-Prozess identifiziert potenzielle Bedrohungen für das Unternehmen und die Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb. Es bietet einen Rahmen für den Aufbau organisatorischer Belastbarkeit mit der Fähigkeit zu einer effektiven Reaktion, die die Interessen der wichtigsten Stakeholder, Reputations-, Marken- und Wertschöpfungstätigkeiten schützt. Im Rahmen des Business Continuity Managements werden Pläne erstellt, welche den schnellstmöglichen Wiederaufbau von kritischen Ressourcen und Prozessen zum Ziel haben. Damit soll sichergestellt werden, dass wesentliche Risiken, welche die Produktionsfähigkeit der AT&S gefährden, frühzeitig identifiziert und gesteuert werden.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

---

Der Vorstand jeder Tochtergesellschaft ist dafür zuständig, dass ein Business Continuity Prozess implementiert ist. Das Risikomanagement unterstützt die Prozessverantwortlichen bei der Risikoidentifikation. Des Weiteren wird eine Business Impact Analyse zur Identifizierung kritischer Ressourcen durchgeführt. Ziel der Business Impact Analyse ist die Sensibilisierung des Managements hinsichtlich unerwünschter Folgen aufgrund eines Schadensfalls sowie potenzieller Risiken. Die Ergebnisse der Business Impact Analyse sollen in der Risikobewertung berücksichtigt werden.

#### 3.3.3.3 Governance, Risk & Compliance Committee

Der AT&S-Vorstand hat im Geschäftsjahr 2016/17 beschlossen, die Anstrengungen im Bereich Compliance weiter zu fördern und damit ein gruppenweites Governance, Risk & Compliance Committee ("GRC Committee") zu implementieren.

Ziel des GRC Committees ist es, den Vorstand bei der Überwachung der Einhaltung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Bestimmungen der AT&S und des damit verbundenen Risikomanagements zu unterstützen, um die Art der Risiken sowie potenzielle Abweichungen besser zu verstehen. Des Weiteren wird durch das Committee sichergestellt, dass das Management wesentliche rechtliche, Compliance- und Unternehmensrisiken angemessen identifiziert und verwaltet sowie Maßnahmen zur Identifikation von Verstößen einleitet.

Das GRC Committee soll den Führungskräften, Managern, Angestellten oder verbundenen Parteien weiterhelfen, ihre Geschäfte und Aktivitäten ethisch, mit der höchsten Integrität und in Übereinstimmung mit den gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen durchzuführen. Daher fördert der GRC-Ausschuss eine ethische Unternehmenskultur, in Übereinstimmung mit dem globalen Verhaltenskodex und der Geschäftsethik der AT&S. Zu den Hauptaufgaben des Committees zählen unter anderem der Austausch von compliance-relevanten Informationen zwischen den Mitgliedern sowie die Weiterentwicklung von internen Richtlinien, Kontrollmechanismen und organisatorischen Vorkehrungen, um die Einhaltung gesetzlicher und interner Vorgaben sicherzustellen.

Während der Compliance Officer den Vorsitz des GRC Committees innehat, fungiert der Group Risk Manager als dessen Stellvertreter. Als Mitglieder wurden verschiedene Vertreter aus dem Senior Management des Konzerns bestellt. Der Vorsitzende ist für eine regelmäßige Berichterstattung an den Konzernvorstand verantwortlich. Regelmäßige Sitzungen des GRC Committees finden mindestens vierteljährlich statt. Außerordentliche Sitzungen können jederzeit von einem Mitglied einberufen werden.



#### 3.4 Stärken und Schwächen des Risikomanagements der AT&S

Basierend auf der Analyse des idealtypischen Risikomanagements anhand einer Literaturrecherche und Experteninterviews sowie der Ist-Prozessanalyse können die Stärken und Schwächen des Risikomanagements in der AT&S abgeleitet werden. In Tabelle 2 sind diese Stärken und Schwächen je Kategorie dargestellt.

Kategorie	Sub-kategorie	Stärken	Schwächen
Organisation	Aufbau	Durch Trennung von Risikomanagement und interner Revision ist eine objektive Überwachung möglich und Synergien zu bestehenden Reportingprozess genützt werden.	-
		Risikomanagement für Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften wurde eingeführt.	Konzernfunktionen, z.B. IT, müssen keinen regelmäßigen Risikomanagementprozess durchlaufen.
	Verantwortung	Risikomanagement-Rollen wurden definiert.	Kein Organigramm zur besseren Darstellung der Verantwortlichkeiten vorhanden.
Risikokultur	Risiko-tragfähigkeit	-	Für die Berechnung der Risiko-tragfähigkeit wird nur die Eigenkapitalquote herangezogen, ohne Berücksichtigung von Kreditklauseln.
	Risiko-bewusstsein	-	Risikomanagement wird als bürokratischer Mehraufwand gesehen.
		-	Keine verpflichtenden Schulungen für Risikoverantwortliche.
		-	Keine Werbung für das Risikomanagement.
	-	Risikomanagement ist nicht im Verhaltenskodex des Unternehmens verankert.	
Handbuch	RM-Handbuch Ist für alle Mitarbeiter zugänglich.	Wird nicht regelmäßig aktualisiert.	
Risiko-identifikation	-	Identifikation von langfristigen Risiken zweimal jährlich. Kurzfristige Risiken werden quartalsweise identifiziert und monatlich aktualisiert.	Keine Nutzung von Frühwarnindikatoren zur Risiko-identifikation.
		-	Durch die Identifikation entlang eines vorgegebenen Risikokatalogs besteht die Gefahr, dass wesentliche Risiken übersehen werden.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

Kategorie	Sub-kategorie	Stärken	Schwächen
Risiko-bewertung	langfristige Risiken	-	Risikobewertungsmatrix in der Praxis nicht anwendbar aufgrund von Überschneidungen der Kategorien und der hohen Spannweiten innerhalb der Kategorien, welche zu einer Vielzahl an hoch bewerteten Risiken führen. Aufgrund dessen, kann der Fokus auf die wesentlichen Risiken verloren gehen.
		-	Festlegung der Risikokategorien anhand durchschnittlicher vergangener Cashflows. Keine Berücksichtigung der Risiko-tragfähigkeit.
	kurzfristige Risiken	Simulation der wesentlichen Risiken und Aggregation zur Gesamtrisikoposition.	Subjektive Einschätzungen der Risikoverteilung durch die Risikoverantwortlichen mittels Drei-Werte-Verfahren.
		-	Bei der Simulation werden keine Interdependenzen zwischen den Einzelrisiken berücksichtigt.
Risiko-steuerung	-	-	Keine transparente Darstellung von Risiken und den entsprechenden Steuerungsmaßnahmen.
		-	Keine vorgegebenen Risikosteuerungsstrategien je Risikokategorie.
		-	Keine Risikoakzeptanzgrenze definiert.
		-	Keine Definition von Maßnahmen zur Chancennutzung.
Risiko-reporting	-	Monatliches Reporting an Vorstand sowie halbjährliche Berichterstattung an den Prüfungsausschuss.	Risikoinformationen sind kein verpflichtender Bestandteil bei Managementmeetings auf Business Unit Level.
		-	Es gibt keinen klar definierten Reportingzeitplan.
strategische Unternehmenssteuerung	-	Berücksichtigung von Risiken auf Basis des Mittelfristplans.	Keine Berücksichtigung von Risiken bei der Erstellung und Auswahl von strategischen Optionen.
		-	Kein Einfluss von Risikoabwägungen in der Phase der Strategieentscheidung.

### 3 Risikomanagement in der AT&S

Kategorie	Sub-kategorie	Stärken	Schwächen
strategische Unternehmenssteuerung		-	Keine Berücksichtigung von Risiken bei der Erstellung von Funktionsstrategien.
finanzielle Unternehmenssteuerung	-	Wesentliche Risikopositionen werden anhand einer Simulation zur Gesamtrisikoposition aggregiert.	Risikoaggregation wird in Microsoft Excel für die wesentlichen Risikopositionen durchgeführt und kann nicht in der Planungssoftware erfolgen.
		-	Risikobetrachtung zur Zeitpunkt der Budget/Forecast-Freigabe noch nicht verfügbar.
		-	Keine Transparenz über bereits in der Planung berücksichtigte Chancen und Risiken.
operative Unternehmenssteuerung	Projektmanagement	-	Kein verpflichtendes Projekt-risikomanagement.
		-	Risikomanagement für Projekte nur auf Anordnung des Vorstands.
	Business Continuity Management	Notfall-, Krisen- und Konitnuitätspläne wurden für alle Standorte erstellt.	Ergebnisse aus Business Impact Analysen spiegeln sich nicht in Risikobewertung wieder.
	Governance, Risk & Compliance	Implementierung eines GRC Committees zur Überwachung und Unterstützung des Risikomanagements.	Keine verpflichtende Vertragsprüfung von Seiten des Risikomanagements.

Tabelle 2: Stärken und Schwächen des Risikomanagements der AT&S, Quelle: eigene Darstellung.

Aus Tabelle 2 geht hervor, dass in allen Kategorien Verbesserungsmaßnahmen möglich sind. Die Stärken und Schwächen und die daraus resultierenden Weiterentwicklungspotentiale werden im folgenden Kapitel ausführlich beschrieben.

### 4 Anpassungen des Risikomanagements

Damit der Risikomanagementprozess optimiert und bestmöglich in die Unternehmenssteuerung integriert werden kann, müssen Anpassungen vorgenommen werden. Auf Grundlage der theoretischen Aufarbeitung des Risikomanagements<sup>179</sup> sowie den aufgeführten Stärken und Schwächen des Risikomanagements in der AT&S<sup>180</sup>, werden im folgenden Kapitel Verbesserungsmaßnahmen zur Optimierung dargestellt.

#### 4.1 Anpassungen des Risikomanagementprozesses

Um die Schwächen des Risikomanagement in der AT&S ausgleichen zu können, müssen Anpassungen im Risikomanagementsystem durchgeführt werden. Anpassungen sind in den Bereichen der Organisation, der Risikokultur sowie in allen Schritten des Risikomanagementprozesses notwendig.

##### 4.1.1 Risikomanagementorganisation

Durch die Trennung von Risikomanagement und interner Revision ist eine objektive Überwachung der Funktionsweise und Effektivität möglich. Die Eingliederung in den Finanzbereich bietet des Weiteren die Nutzung von Synergien durch bereits bestehende Reportingprozesse. Auch die Definition von Verantwortlichkeiten wurde im Unternehmen vorgenommen. Um das Verantwortungsbewusstsein der Risikoverantwortlichen zu stärken, ist die Darstellung in einem Organigramm sinnvoll.

Ein Organigramm bietet den Vorteil, dass jedes Risiko einem bestimmten Risikoverantwortlichen zugeteilt werden kann. Damit wird vermieden, dass Risiken keinem Verantwortungsbereich zugehören. Risiken, welche nicht eindeutig zugeordnet werden können, werden im Rahmen des GRC Committee diskutiert und dessen Verantwortlichkeiten festgelegt. Wie in Abbildung 12 dargestellt, ist für das Großkundenrisiko der entsprechende Key Account Manager der Risikoverantwortliche. Dieser ist für die Berichterstattung an den Business Unit Chief Sales Officer (CSO) zuständig, welcher auf Geschäftsbereichsebene die Verantwortung trägt. Auf Konzernebene befindet sich die Risikoverantwortung beim CEO, da dieser für den Bereich Verkauf im Unternehmen zuständig ist.

---

<sup>179</sup> S. 2 Idealtypisches Risikomanagement, S. 6 f.

<sup>180</sup> S. 3 Risikomanagement in der AT&S, S. 45 f.

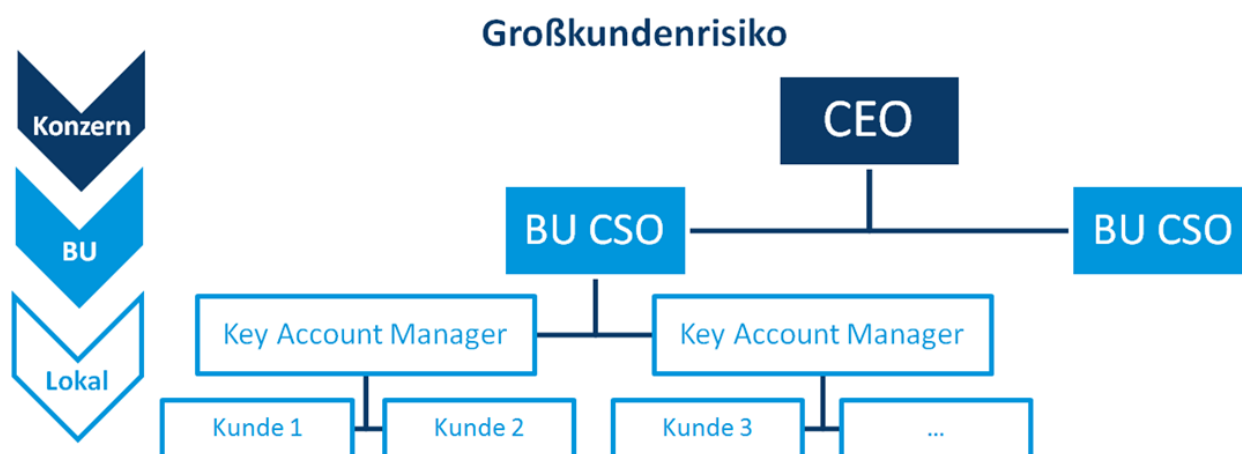


Abbildung 12: Organigramm für Großkundenrisiko, Quelle: eigene Darstellung.

Ebenso wird durch die Erstellung eines Organigramms die Verantwortung sowohl auf Konzern-, Business Unit- und Lokalebene festgelegt. Im derzeitigen Risikomanagementprozess liegt die Verantwortung für einige Risiken bei den Konzernfunktionen. Demnach ist beispielsweise die Zuständigkeit von Risiken in Zusammenhang mit Immaterialgüterrechten bei dem Leiter der Konzernfunktion Forschung und Entwicklung. Dieser ist für den Risikomanagementprozess jedes Werkes verantwortlich. Es ist ratsam, auch auf lokaler und Geschäftsebene Zuständigkeiten für diese Risiken zu definieren.

Eine weitere Verbesserung der Risikomanagementorganisation stellt die Ausweitung auf die Konzernfunktionsbereiche dar. Der derzeitige Risikomanagementprozess fokussiert die Business Units und die Tochtergesellschaften. Die Risiken auf Konzernebene werden außer Acht gelassen, da die Konzernfunktionen, wie etwa die Informationstechnologie, keinen regelmäßigen Risikomanagementprozess durchlaufen müssen. So bleiben Risiken, welche sich durch neue Verordnungen oder rechtliche Rahmenbedingungen ergeben, außer Ansatz. Diese werden zum derzeitigen Stand im Rahmen des GRC Committee behandelt. Eine regelmäßige Berichterstattung durch monatliche Risk Management Updates, ist deshalb für Konzernfunktionen ratsam.

### 4.1.2 Risikokultur

Die Anpassungen im Bereich der Risikokultur betreffen die Berechnung einer Risikotragfähigkeit, die Verankerung des Risikobewusstseins sowie die Aktualisierung des Handbuchs.

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

### 4.1.2.1 Risikotragfähigkeit

Die Festlegung der Risikobereitschaft und -tragfähigkeit ist im täglichen Umgang mit Chancen und Risiken von großer Bedeutung.<sup>181</sup> Im Risikomanagement der AT&S wurde die Risikotragfähigkeit mit 50 Prozent des Eigenkapitals festgelegt. Bei der Festlegung der Risikobereitschaft wurde keine Berücksichtigung der finanziellen Verpflichtungen des Unternehmens vorgenommen. Die AT&S hat im Rahmen von Kreditverträgen Klauseln festgelegt, welche die Eigenkapitalausstattung des Unternehmens betreffen. Aufgrund dieser Vertragsklauseln darf die Eigenkapitalquote von 30 Prozent nicht unterschritten werden. Des Weiteren ist eine Eigenkapitalquote von 40 Prozent Teil der Unternehmensziele. Da bei Eintritt eines Risikos auch die Liquidität des Unternehmens verringert wird, muss die Zahlungsfähigkeit berücksichtigt werden. Aus diesem Grund sollten neben der Eigenkapitalquote auch die zur Verfügung stehenden Mittel bei der Ermittlung der Risikotragfähigkeit herangezogen werden. Da Chancen und Risiken als Abweichung von Planwerten definiert sind, müssen bei der Kalkulation der Risikotragfähigkeit neben der aktuellen Eigenkapitalausstattung und Liquidität auch Planwerte berücksichtigt werden.

Die Berechnung der Risikotragfähigkeit kann Tabelle 3 entnommen werden. Bei den in der Tabelle angeführten Zahlen handelt es sich lediglich um Beispieldaten, welche nicht den aktuellen oder den Planwerten des Unternehmens entsprechen.

in Mio. €	GJ 2017/18	GJ 2018/19	Durchschnitt
Bilanzsumme	1.450	1.550	1.500
Eigenkapital	650	750	700
Ziel-Eigenkapital in %			35%
Ziel-Eigenkapital Abs.			508
<b>Eigenkapital - Tragfähigkeit</b>			<b>192</b>

Risikotragfähigkeit		
Eigenkapital - Tragfähigkeit	192	Mio. €
Cashflow - Tragfähigkeit	200	Mio. €
<b>Durchschnittliche Tragfähigkeit</b>	<b>196</b>	<b>Mio. €</b>
	<b>~200</b>	<b>Mio. €</b>

Tabelle 3: Kalkulation der Risikotragfähigkeit, Quelle: eigene Darstellung.

Für die Berechnung der Eigenkapitaltragfähigkeit wurde, wie erwähnt, die Bilanzsumme sowie die Eigenkapitalausstattung für das Geschäftsjahr 2017/18 und das Planjahr 2018/19 herangezogen. Die Zieleigenkapitalquote wurde mit 35 Prozent festgelegt, was dem Mittelwert aus der Mindesteigenkapitalquote laut Kreditklauseln sowie der Quote laut Unternehmensziel

<sup>181</sup> S. 2.2.4.1 Festlegung der Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit, S. 11.

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

---

entspricht. Das absolute Zieleigenkapital wurde basierend auf der aktuellen Bilanzsumme berechnet. Die Eigenkapitaltragfähigkeit ist das Resultat aus der Subtraktion des durchschnittlichen Eigenkapitals vom absoluten Zieleigenkapital. Für die Berechnung der Tragfähigkeit basierend auf der Liquidität des Unternehmens wurde der Operative Cashflow für das Planjahr 2018/19 herangezogen. Der Durchschnitt aus Eigenkapital- und Cashflow-Tragfähigkeit ergibt eine Risikotragfähigkeit von 200 Millionen Euro. Bei Eintritt eines Risikos, welches ein Schadensausmaß von mehr als 200 Millionen Euro beträgt, würde die Eigenkapitalquote die Zielquote unterschreiten und keine liquiden Mittel mehr zur Verfügung stehen.

### 4.1.2.2 Risikobewusstsein

Für eine optimale Integration des Risikomanagements ist die Stärkung des Risikobewusstseins im Unternehmen von großer Bedeutung. Die Risikoverantwortlichen müssen die Notwendigkeit des Risikomanagements anerkennen. Eine pro-aktive Durchführung des Prozesses ist für eine gelebte Risikokultur im Unternehmen erforderlich. Das Risikomanagement wird im Unternehmen aufgrund des Mehraufwands nicht als hilfreiches Managementtool gesehen.<sup>182</sup> Aufgrund dessen sind Maßnahmen zur Verankerung des Risikobewusstseins im Unternehmen notwendig.

Ein wichtiger Schritt um die Aufmerksamkeit aller Mitarbeiter im Unternehmen auf das Risikomanagement zu lenken, ist die Präsenz im unternehmensinternen Intranet. In der AT&S wurde bereits eine Intranetseite zur Erläuterung der Aufgabenbereiche eingerichtet. Um eine größere Anzahl an Mitarbeitern zu informieren, sollte ein Beitrag über das Risikomanagement verfasst werden, welcher in den News, und somit auf der Homepage, veröffentlicht wird. Des Weiteren ist es sinnvoll, diesen Beitrag auch in der Mitarbeiterzeitung des Unternehmens zu veröffentlichen, welche zweimal jährlich erscheint. Die Plattform kann auch für die Bereitstellung von Schulungsunterlagen und Handbüchern genutzt werden, damit jeder Mitarbeiter bei Bedarf Zugang zu den notwendigen Materialien hat. Das Intranet ist auch ein gutes Medium um Neuerungen im Risikomanagement einer Vielzahl an Personen mitzuteilen.

Regelmäßige Schulungen der Risikoverantwortlichen können ebenfalls zur Verstärkung des Risikobewusstseins beitragen. Im derzeitigen Risikomanagement werden Schulungen nur bei Bedarf durchgeführt. Es ist ratsam, die Schulungen zumindest einmal jährlich durchzuführen, um das Wissen der Verantwortlichen zu erneuern. Des Weiteren wird empfohlen, bei einem Wechsel oder der Ernennung von neuen Risikoverantwortlichen, eine ausführliche Risikomanagementschulung durchzuführen. Diese Schulungen sollen die Notwendigkeit zum

---

<sup>182</sup> S. 3.1.4 Risikobewusstsein, S. 48.

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

---

Ausdruck bringen sowie den Risikomanagementprozess und die angewendeten Instrumente detailliert erklären.

Eine Maßnahme zur Verknüpfung von Risiko- und Unternehmenskultur ist die Berücksichtigung des Risikomanagements im Verhaltenskodex des Unternehmens. Die Vertreter und alle anderen Mitarbeiter der AT&S sind verpflichtet die Werte und Normen, welche im Verhaltenskodex definiert sind, im Unternehmen einzuhalten. Durch die Aufnahme des Risikomanagements in den Kodex, kann den Mitarbeitern die Unverzichtbarkeit des Risikomanagements nahegelegt werden.

Die beschriebenen Maßnahmen sollen zur Stärkung des Chancenbewusstseins im Unternehmen beitragen. Die Definition von Risiko umfasst sowohl positive als auch negative Abweichungen vom Planwert. Im Unternehmen liegt der Fokus vor allem auf den negativen Abweichungen. Für ein ausgewogenes Chancen- und Risikoprofil ist es erforderlich, auch die positiven Abweichungen zu identifizieren und zu steuern. Aufgrund dessen muss auch das Chancenmanagement im Unternehmen vermittelt werden.

### 4.1.2.3 Handbuch

In der AT&S wurde bereits ein Risikomanagementhandbuch erstellt. Dieses dient als allgemeine Prozessbeschreibung im Unternehmen. Das Risikomanagementhandbuch ist für alle Mitarbeiter im Dokumentenverwaltungssystem zugänglich. Eine Aktualisierung des Risikomanagements ist in der Vergangenheit nur selten vorgenommen worden. Seit 2013 wurde keine Aktualisierung durchgeführt, welche im System veröffentlicht wurde. Das Risikomanagementhandbuch sollte als zentrales Dokument angesehen werden, welches grundlegende Informationen zum Prozess beinhaltet. Aus diesem Grund ist eine regelmäßige Anpassung des Dokumentes notwendig. Es wird empfohlen, das Handbuch bei signifikanten Änderungen des Prozesses sofort zu aktualisieren. Zusätzlich sollte zumindest quartalsweise überprüft werden, ob Anpassungen erforderlich sind.

## 4.1.3 Risikomanagementprozess

### 4.1.3.1 Chancen- und Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation ist ein wesentlicher Prozessschritt im Risikomanagement, da diese die Grundlage für den weiteren Prozess bildet. Bei der Risikoidentifikation wird beim Kooperationspartner zwischen langfristigen und kurzfristigen Risiken unterschieden.<sup>183</sup> Zur Identifizierung von Risiken werden im Unternehmen Risikokataloge verwendet. Durch die Identifikation entlang eines Kataloges können Risiken übersehen werden.

---

<sup>183</sup> S. 3.2.2 Chancen- und Risikobewertung und Aggregation, S. 50.



## 4 Anpassungen des Risikomanagements

---

Um dieses Problem von Risikokatalogen zu umgehen, können zusätzlich Risikomanagement-Workshops durchgeführt werden. Im Rahmen dieser Workshops können mittels Brainstorming und Diskussion aller Teilnehmer neue Risiken identifiziert werden. Des Weiteren sollte im Rahmen des Workshops eine grobe Bewertung der Risiken durchgeführt werden. Da die Teilnehmer auf diesem Weg aktiv den Prozess mitgestalten, sollte der Workshop auch zu einer Verbesserung der Risikokultur führen und die Akzeptanz der Risikoverantwortlichen verbessern.

Die AT&S ist als Auftragsfertiger stark von der Marktentwicklung seiner Kunden abhängig. Das Unternehmen generiert mehr als 50 Prozent des Umsatzes mit den fünf größten Kunden. Ein Ausfall dieser Kunden könnte signifikante Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Aufgrund dieses Geschäftsmodells ist das Großkundenrisiko wesentlich für AT&S. Frühwarnindikatoren können für eine frühzeitige Identifikation und Steuerung dieses Risikos angewendet werden. Eine negative Absatzentwicklung eines Kunden kann durch einen Umsatzrückgang und damit einhergehendem Lageraufbau identifiziert werden. Da das Unternehmen basierend auf Kundenprognosen produziert, kann eine steigende Lagerumschlagsdauer demnach auf Absatzschwierigkeiten des Kunden hinweisen. Aufgrund dieser Informationen ist es möglich, frühzeitig Steuerungsmaßnahmen einzuleiten. Durch die Berücksichtigung von Frühwarnindikatoren in den bestehenden Reportingsystemen kann der Beitrag zur Unternehmenssteuerung verbessert werden.

### 4.1.3.2 Chancen- und Risikobewertung

Die identifizierten Risiken werden im folgenden Prozessschritt bewertet und aggregiert. Langfristige und kurzfristige Risiken werden im Risikomanagement der AT&S unterschiedlich bewertet.<sup>184</sup>

#### **Bewertung von langfristigen Risiken**

Zur Bewertung der langfristigen Risiken wird eine Risikobewertungsmatrix angewendet. Wie erwähnt, wird derzeit zur Ermittlung der Risikobewertungskategorien der durchschnittliche Operative Cashflow der vergangenen zwei Wirtschaftsjahre herangezogen.<sup>185</sup> Da das Risikomanagement zukunftsgerichtet ist, sollte der geplante Operative Cashflow für das kommende Wirtschaftsjahr herangezogen werden. Des Weiteren sollte auch die Risikotragfähigkeit basierend auf dem Eigenkapital herangezogen werden. Aus diesem Grund bildet die in Abschnitt 4.1.2.1 kalkulierte Risikotragfähigkeit die Grundlage für die Risikobewertungsmatrix.

---

<sup>184</sup> S. 3.2.2 Chancen- und Risikobewertung und Aggregation, S. 50.

<sup>185</sup> S. 3.2.2.1 Bewertung von langfristigen Risiken, S. 50.

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

Ein Nachteil der derzeitigen Methode ist die Einteilung von Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit in Kategorien und die sich daraus ergebenden Risikokategorien. Aufgrund des nicht linearen Zusammenhangs zwischen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß kann dies dazu führen, dass Risiken mit dem gleichen Erwartungswert in unterschiedliche Risikokategorien fallen. Anhand der aktuellen Risikobewertungsmatrix würde ein Risiko mit einem Erwartungswert von zehn Millionen Euro sowohl in Kategorie drei, vier und fünf fallen. Um diese Diskrepanz zu umgehen, wird empfohlen die Bewertung anhand des Erwartungswertes festzulegen.

Die Spannen der Schadensausmaßkategorien sind aliquot eingeteilt. Diese Einteilung hat zur Folge, dass viele Risiken einer hohen Risikokategorie zugeteilt werden. Die Risikopriorisierung ist demnach nicht aussagekräftig, da die Fokussierung auf die wesentlichen Risiken nicht möglich ist. Aus diesem Grund ist es ratsam, die Risikobewertungskategorien als Prozentsatz der Risikotragfähigkeit festzulegen.

Die aktuelle Risikobewertungsmatrix umfasst fünf Risikobewertungsstufen. Wird ein Risiko mit der Stufe fünf bewertet, ist eine Information des Aufsichtsrates in der quartalsweisen Aufsichtsratssitzung notwendig. Es gibt jedoch keine Richtlinie für eine sofortige Information des Aufsichtsrates bei Identifikation eines sehr hohen Risikos. Aus diesem Grund wird empfohlen eine zusätzliche Bewertungskategorie einzuführen, welche die augenblickliche Information des Aufsichtsrates zur Folge hat. Tabelle 4 zeigt die Erwartungswerte je Risikokategorie vor und nach Anpassung der Risikobewertungsmatrix.

Kategorie	Erwartungswerte adapt. Matrix	in % der Risikotragfähigkeit	Erwartungswerte aktuelle Matrix
<b>critical (6)</b>	<b>&gt; 50</b>	<b>&gt; 25%</b>	<b>-</b>
<b>very high (5)</b>	<b>20 - 50</b>	<b>10% - 25%</b>	<b>&gt; 3,5</b>
<b>high (4)</b>	<b>10 - 20</b>	<b>5% - 10%</b>	<b>0,4 - 35</b>
<b>significant (3)</b>	<b>5 - 10</b>	<b>2,5% - 5%</b>	<b>0,0 - 14</b>
<b>moderate (2)</b>	<b>1 - 5</b>	<b>0,5% - 2,5%</b>	<b>0,0 - 4,2</b>
<b>low (1)</b>	<b>&lt; 1</b>	<b>&lt; 0,5%</b>	<b>&lt; 0,4</b>

Tabelle 4: Vergleich der Erwartungswerte je Kategorie, Quelle: eigene Darstellung.

Die Einteilung der Risikobewertungsstufen wurde anhand des Prozentsatzes der Risikotragfähigkeit vorgenommen und eine zusätzliche Stufe für kritische Risiken festgelegt. Überschreitet die Bewertung eines Einzelrisikos 25 Prozent der Risikotragfähigkeit ist eine sofortige Information des Aufsichtsrates notwendig. Durch die Fokussierung auf Erwartungswerte ist es in dieser Form nicht mehr möglich, dass Risiken mit demselben Erwartungswert in unterschiedliche Kategorien eingeteilt werden. Des Weiteren führt die Erweiterung dazu, dass wesentliche Risiken erkannt und dementsprechende

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

Steuerungsmaßnahmen getroffen werden können. In Abbildung 13 wird die Einteilung der Risikobewertungsmatrix aufgrund der vorgeschlagenen Vorgehensweise dargestellt.

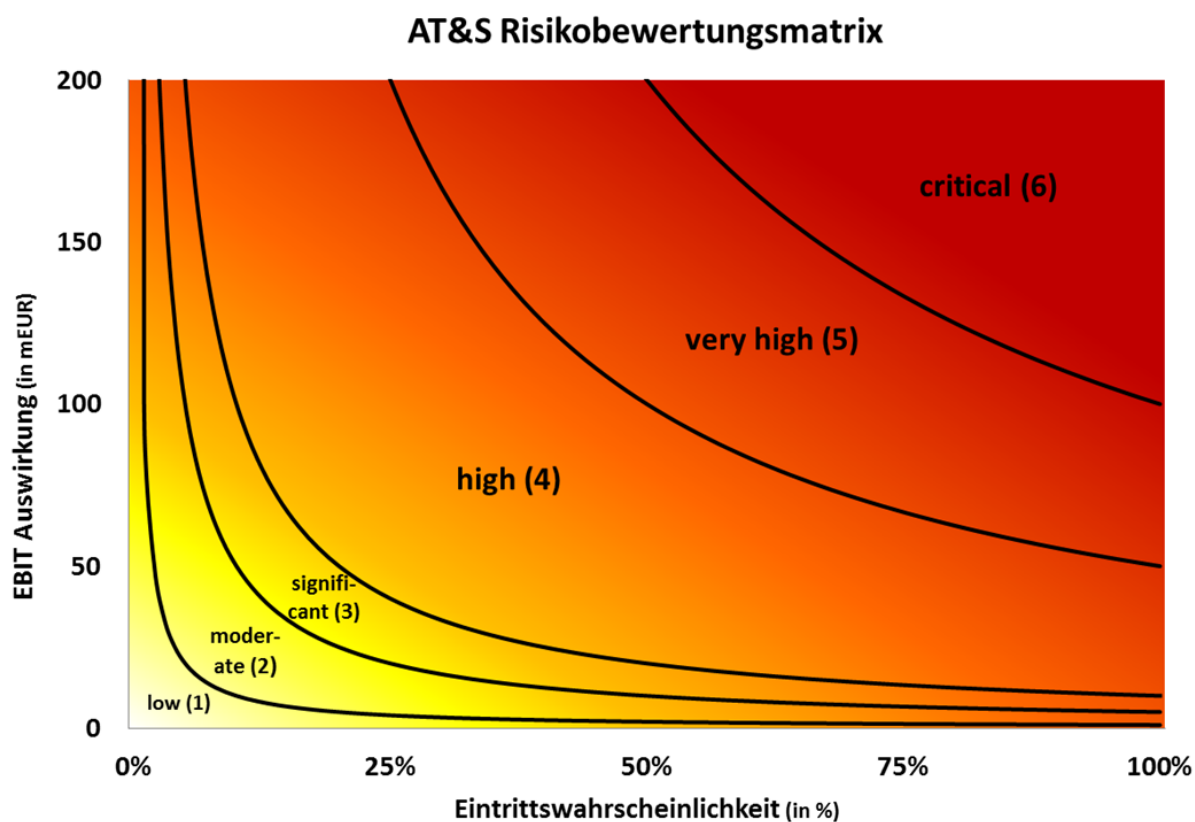


Abbildung 13: Adaptierte Risikobewertungsmatrix, Quelle: eigene Darstellung.

Eine Bewertung der langfristigen Risiken basierend auf dem Erwartungswert muss für alle fünf Planjahre durchgeführt werden. Im aktuellen Prozess ist die Risikobewertung die höchste Risikokategorie aus den fünf Jahren. Bei der Bewertung sollte jedoch auf die Verteilung des Risikos geachtet werden. Eine gleichmäßige Verteilung über alle Jahre erfordert andere Steuerungsmaßnahmen als ein hohes Risiko im letzten Planjahr. Aus diesem Grund sollte basierend auf der Risikoverteilung eine Simulation des Erwartungswertes durchgeführt werden, welcher ausschlaggebend für die Risikobewertungskategorie ist.

Das Vorgehen bei der Bewertung sollte auf gleiche Art und Weise für Chancen festgelegt werden. Im aktuellen Prozess wird für die Bewertung der Chancen eine grobe Schätzung der Risikokategorien vorgenommen. Um ein ausgeglichenes Chancen- und Risikoportfolio zu erhalten ist eine detailliertere Bewertung der Chancen notwendig. Aus diesem Grund sollte eine Berechnung des Erwartungswertes auch für die Chancenbewertung durchgeführt werden.

Die Anpassung der Risikobewertungsmatrix muss in der Risikomanagementsoftware berücksichtigt werden, da die Bewertung auf der aktuellen Vorgehensweise basiert. Des

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

---

Weiteren ist es notwendig, die Risikomanagementsoftware um eine Chancenbetrachtung zu erweitern, da derzeit nur Risiken abgebildet werden. So sollte es zukünftig möglich sein, dass auch der Chancenmanagementprozess in der Software dokumentiert und somit nachvollziehbar und transparent wird.

### **Bewertung von kurzfristigen Risiken**

Die Bewertung von kurzfristigen Risiken erfolgt durch die Anwendung des Drei-Werte-Verfahrens. Die Risikoverantwortlichen sind für eine Schätzung des negativen, wahrscheinlichen und positiven Szenarios zuständig. Anhand dieser Einschätzungen werden die Risiken in einer Simulation zur Gesamtrisikoposition aggregiert. Da anhand einer Expertenschätzung eine objektive Bewertung der Risiken nicht gewährleistet werden kann, sollten verfügbare Marktdaten für die Risikobewertung herangezogen werden. Der Value at Risk Ansatz ist insbesondere für Marktrisiken eine quantitative Methode zur objektiven Bewertung von Risiken. Anhand von vergangenheitsbezogenen Daten oder auf der Grundlage von Prognosen werden Erwartungswerte und Standardabweichungen ermittelt, welche für die Definition einer Verteilungsfunktion herangezogen werden.<sup>186</sup>

Die AT&S ist als Unternehmen verschiedenen Marktrisiken ausgesetzt. Ein wesentliches Risiko für das Unternehmen ist die Rohstoffpreisentwicklung. Insbesondere ist die Kupferpreisentwicklung von großer Bedeutung, da für die Produktion von Leiterplatten Kupferfolien verwendet werden. Die Risikoeinschätzungen für die Rohstoffpreisentwicklung wird von der Gruppenfunktion Einkauf durchgeführt. Bei der Einschätzung durch die Einkaufsleitung werden Prognosen berücksichtigt, jedoch nicht transparent dokumentiert. Aus diesem Grund wäre für die Berechnung des Rohstoffpreisrisikos eine Anwendung des Value at Risk ratsam. Der Value at Risk sollte für ein Konfidenzintervall von 90 Prozent, welches im Handbuch festgelegt wurde, berechnet werden. Für die Berechnung sollten sowohl historische Daten als auch zukünftige Prognosen berücksichtigt werden. Anhand dieses Vorgehens kann eine objektive, transparente und nachvollziehbare Bewertung des Risikos gewährleistet werden.

Die bewerteten Einzelrisiken werden anschließend zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert. Die Risikoaggregation erfolgt mittels einer Simulation basierend auf den Ergebnissen des Drei-Werte-Verfahrens. Bei der Ermittlung der Gesamtrisikoposition werden im aktuellen Vorgehen keine Interdependenzen zwischen den Einzelrisiken berücksichtigt. Da Einzelrisiken untereinander Wechselwirkungen aufweisen können, sollte bei der Risikoaggregation die Korrelation berücksichtigt werden. Wie erwähnt, pflegt die AT&S Geschäftsbeziehungen zu einigen Großkunden.<sup>187</sup> Wird ein Rückgang in der Absatzmenge verzeichnet, hat dies auch

---

<sup>186</sup> S. 2.3.2 Chancen- und Risikobewertung, S. 18.

<sup>187</sup> S. 4.1.1 Risikomanagementorganisation, S. 66.

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

---

Auswirkungen auf die Auslastung der produzierenden Tochtergesellschaft. Demnach kann ein Umsatzrisiko auch ein Auslastungsrisiko zur Folge haben. Aus dem Umsatzrückgang sowie aus den steigenden Stückkosten resultiert ein verringerter Unternehmenserfolg, welcher vom Planwert abweicht.

### 4.1.3.3 Chancen- und Risikosteuerung

Mit Hilfe der Risikosteuerung werden die identifizierten und bewerteten Risiken vermieden, reduziert oder akzeptiert. Im derzeitigen Risikomanagementprozess der AT&S sollen die Steuerungsmaßnahmen in der Risikomanagementsoftware definiert werden. Eine Risikoakzeptanz ist nur mit ausführlicher Erklärung möglich. Die Implementierung der Risikomanagementsoftware befindet sich aktuell noch in der Durchführungsphase, weshalb in der derzeitigen Vorgehensweise die Transparenz der Risikosteuerungsmaßnahmen nicht gewährleistet ist. Im Unternehmen werden viele Projekte zur Steuerung durchgeführt, es fehlt allerdings einer einheitlichen Dokumentation sowie Verknüpfung zu den Risiken. Bei Anwendung der Risikomanagementsoftware müssen die Steuerungsmaßnahmen definiert und mit einer Frist versehen werden. Nach Ablauf der Frist muss die Umsetzung mittels Beweis, beispielsweise einer Versicherungspolize, festgehalten werden. Des Weiteren muss eine Neubewertung des Nettorisikos durchgeführt werden, damit die Auswirkung auf die Risikoposition analysiert werden kann.

Damit neben einer transparenten Dokumentation auch eine einheitliche Vorgehensweise für die Steuerung vorliegt, sollten Risikosteuerungsstrategien fixiert werden. Anhand der Festlegung einer Risikosteuerungsstrategie werden Maßnahmen und Instrumente zur Absicherung oder Übernahme von Risiken definiert. Es wird empfohlen ein Limit für die Risikoakzeptanz zu definieren. Risiken welche diese Grenze überschreiten müssen mitgesteuert werden. Die Risikoakzeptanzgrenze sollte basierend auf der Risikotragfähigkeit festgelegt werden. Beispielsweise kann definiert werden, dass Risiken der Stufe eins und zwei akzeptiert werden können. Dies würde bedeuten, dass eine Akzeptanz für Risiken mit einem Erwartungswert unter fünf Millionen Euro möglich ist. Die Risikosteuerungsstrategien sollten je Risikokategorie festgelegt werden. Ein Beispiel für eine Risikosteuerungsstrategie ist die Anwendung von Hedging für Rohstoffpreisrisiken. Bei der Definition der Steuerungsstrategien muss festgelegt werden, ob die Risikosteuerung nur auf Konzernebene durchgeführt, oder diese auch in den Geschäftsbereichen und Tochtergesellschaften umgesetzt werden sollen.

Ein weiterer Schritt für die Optimierung des Risikomanagementprozesses ist die Dokumentation von Maßnahmen zur Chancennutzung. Im aktuellen Risikomanagement werden keine Maßnahmen zur Umsetzung der Chancen dokumentiert. Eine Maßnahme zur Chancennutzung wäre beispielsweise die Suche nach einem Entwicklungspartner, um weiteres Knowhow für die

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

---

Technologieentwicklung zu gewinnen. Wie erwähnt, sollte die Risikomanagementsoftware um eine Chancenbetrachtung ergänzt werden.<sup>188</sup> Bei der Erweiterung sollte ebenfalls auf die nachvollziehbare Dokumentation von Chancen geachtet werden.

### 4.1.3.4 Chancen- und Risikokommunikation

Für einen optimierten Risikomanagementprozess ist eine regelmäßige Berichterstattung erforderlich. In der AT&S wird eine reguläre Berichterstattung an den Vorstand und den Aufsichtsrat durchgeführt. Hierbei ist das Group Risk Management für die Berichterstattung verantwortlich. Da das Group Risk Management keine Risikoverantwortung trägt, sollte die Risikosituation auch regelmäßig mit den Risikoverantwortlichen besprochen werden. Aus diesem Grund wird empfohlen, die wesentlichen Risiken auf die Agenda der monatlich stattfindenden Managementmeetings zu setzen. Bei den Managementmeetings nehmen der Business Unit- sowie der Konzernvorstand teil. Durch die direkte Kommunikation wird der Austausch von Risikoinformationen gefördert.

Des Weiteren sollte das Risikomanagement verpflichtend in den Business Unit-internen Vorstandsmeetings besprochen werden. Somit kann gewährleistet werden, dass ein einheitliches Verständnis innerhalb der Managementebene herrscht sowie ein in sich stimmiges Gesamtbild der Risikosituation dargestellt wird. Der Business Unit CFO ist der Risikoverantwortliche auf Geschäftsbereichsebene.<sup>189</sup> Dieser hat dafür Sorge zu tragen, dass wesentliche Risikoinformationen in den monatlichen Vorstandsbesprechungen berücksichtigt werden. Die in den Meetings diskutierten Risikoinformationen sollen in Form von Protokollen dokumentiert und an das Risikomanagement übermittelt werden. Im Fall eines signifikanten Eintritts eines Risikos kann dadurch belegt werden, dass das Risiko im Management besprochen wurde.

Für eine nachvollziehbare Dokumentation ist die Einführung eines Risikomanagementzeitplans ratsam. Mit Hilfe des Zeitplans werden Abgabefristen für Risikoinformationen definiert. Der Zeitplan sollte auch Informationen zu den erforderlichen Unterlagen bieten. Durch die Erstellung eines Risikomanagementzeitplans wird den Risikomanagementverantwortlichen eine Richtlinie für die Berichterstattung geboten und eine fristgerechte Erstellung des Reportings sichergestellt.

---

<sup>188</sup> S. 4.1.3.2 Chancen- und Risikobewertung, S. 72 f.

<sup>189</sup> S. 3.1.1 Organisation und Verantwortlichkeiten, S. 46 f.

### 4.2 Anpassungen der Unternehmenssteuerung

Neben der Optimierung des Risikomanagementprozesses ist auch eine Anpassung der Unternehmenssteuerung für einen integrativen Ansatz erforderlich. Basierend auf der theoretischen Ausarbeitung der Unternehmenssteuerung sowie der Analyse des Ist-Prozesses in der AT&S, werden im folgenden Abschnitt Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen, welche zu einer optimalen Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung beitragen können.

#### 4.2.1 Strategische Unternehmenssteuerung

Die Risikobetrachtung in der strategischen Unternehmenssteuerung wird basierend auf dem finalisierten Mittelfristplan durchgeführt. Jedoch ist bei der Fertigstellung des Mittelfristplans die Strategie des Unternehmens bereits festgelegt. Damit das Risikomanagement als strategische Entscheidungsgrundlage dienen kann, muss bereits eine Berücksichtigung in der Phase der Strategiefindung erfolgen.

Im Rahmen der Strategiefindung werden unterschiedliche strategische Szenarien definiert. Die Szenarien werden in einer Grobplanung dargestellt und bewertet. Im Rahmen dieser Bewertung sollen auch Chancen und Risiken berücksichtigt werden. Die Risikoidentifikation entlang des Risikokatalogs sowie Risikomanagementworkshops können zur Risikoidentifikation angewendet werden. Für die Bewertung der Risiken wird die Anwendung von Sensitivitätsanalysen empfohlen. Anhand dieser Analyse kann die Auswirkung auf den Unternehmenserfolg durch die Änderung einzelner Risikoparameter dargestellt werden. Die Berechnung des Schadensausmaßes sowie eine Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit sind für die Ermittlung eines Erwartungswertes erforderlich. Anschließend kann eine Bewertung anhand der Risikobewertungsmatrix durchgeführt werden.<sup>190</sup> Eine grobe Bewertung der Chancen und Risiken wurde bereits im vergangenen Strategieprozess durchgeführt. Diese wurde von der Abteilung Strategy & Business Development gemeinsam mit den Business Unit Vorständen durchgeführt. Hierbei wurde die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie das Schadensausmaß durch die Anwendung von Schulnoten bewertet und priorisiert.

Nach der Auswahl eines präferierten Szenarios kommt es im Strategieprozess zu einer Überprüfung und Abstimmung der Strategie auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene. In dieser Phase können noch Änderungen an den Strategien vorgenommen werden. Infolge dessen muss überprüft werden, ob es auch zu Änderungen in der Risikobewertung kommt. Dementsprechend müssen die Risikobewertungen angepasst werden.

Auf der Grundlage der finalisierten Konzern- und Geschäftsbereichsstrategien werden Funktionsbereichsstrategien festgelegt. Durch die Erweiterung der Risikobetrachtung auf die

---

<sup>190</sup> S. 4.1.3.2 Chancen- und Risikobewertung, S. 70.

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

Konzernfunktionsbereiche kann auch eine Risikobetrachtung auf Funktionsbereichsebene durchgeführt werden. Je nach Detaillierungsgrad der strategischen Planung auf Ebene der Funktionsbereiche muss die Risikobetrachtung abermals angepasst werden.

Die finalisierten Strategien auf Konzern-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsebene werden anschließend in eine detailliertere Planung in Form eines Mittelfristplans und eines Budgets dargestellt. Da die finanzielle Planung einem höheren Detaillierungsgrad unterliegt als die Grobplanung der strategischen Szenarien, ist die Anpassung der Risikobewertung basierend auf dem Mittelfristplan notwendig. Diese Bewertung sollte in der Risikomanagementsoftware durchgeführt werden. Ausgehend von dieser Risikobewertung werden Änderungen in der Risikoposition bewertet. Werden nach Abschluss des Strategieprozesses Risiken identifiziert, welche eine Auswirkung auf den langfristig geplanten Unternehmenserfolg haben können, müssen diese basierend auf dem Mittelfristplan bewertet werden.

In der Phase der Strategieimplementierung sollten Chancen und Risiken im Rahmen des strategischen Projektrisikomanagements berücksichtigt werden. Für die wesentlichen strategischen Projekte sollte im Rahmen des Projektmanagements auch eine Risikobetrachtung durchgeführt werden. Durch adäquate Steuerungsmaßnahmen kann ein Projekterfolg gesichert werden.

In Abbildung 14 werden die Anknüpfungspunkte von Strategieprozess und Risikomanagement übersichtlich dargestellt.



Abbildung 14: Berücksichtigung vom Risikomanagement im Strategieprozess, Quelle: eigene Darstellung.



### 4.2.2 Finanzielle Unternehmenssteuerung

Mit Hilfe der finanziellen Unternehmenssteuerung werden die strategischen und operativen Ziele sowie der Unternehmenserfolg messbar gemacht. Die Planung sollte demnach den Weg zur Zielerreichung darstellen und als Grundlage für Abweichungsanalysen dienen. Bei der Unternehmensplanung müssen Chancen und Risiken berücksichtigt werden.<sup>191</sup> Hierfür kann eine risikoadjustierte Planung angewendet werden. Bei der risikoadjustierten Planung wird überprüft, wie das Unternehmensergebnis bei Änderungen von Risikoparametern von dem Unternehmensziel abweicht.

In der AT&S werden anhand eines Drei-Werte-Verfahrens die Ausprägungen des wahrscheinlichsten, negativsten und positivsten Falls der wesentlichen Positionen geschätzt. Diese Ausprägungen bieten die Grundlage für eine Wahrscheinlichkeitsverteilung, welche zur Simulation der Gesamtrisikoposition herangezogen wird. Die Risikoaggregation wird basierend auf dem finalen Budget und Forecast durchgeführt. Um eine optimale Integration des Risikomanagements in die finanzielle Unternehmenssteuerung zu erreichen, müssen diese Informationen bereits im Planungsprozess ermittelt werden.

Damit Chancen- und Risikoinformationen als Entscheidungsgrundlage für das Management herangezogen werden können, müssen diese bereits bei der Freigabe der Unternehmensplanung vorliegen. Im derzeitigen Prozess stehen diese Informationen, ausgenommen dem Umsatzrisiko, erst nach Finalisierung der Planung zur Verfügung. Aus diesem Grund wird empfohlen, dass die Ermittlung der Risikoinformationen bereits bei der Planerstellung berücksichtigt wird. Beispielsweise kann bei der Ermittlung der Einkaufspreisentwicklung für Rohstoffe die Abweichung vom Planwert durch eine Value-at-Risk Berechnung ermittelt werden.<sup>192</sup> Bereits bei der Übermittlung der Planwerte durch die Geschäftsbereiche an das Konzerncontrolling müssen die notwendigen Risikoinformationen an das Group Risk Management übermittelt werden. Des Weiteren werden im derzeitigen Prozess wesentliche Risiken durch Risikoabschläge oder Bildung von Reserven bereits in der Planung berücksichtigt. Diese Informationen sind nicht transparent dokumentiert, weshalb es zu einer mehrfachen Berücksichtigung bei der Ermittlung der Risikoposition kommen kann. Aufgrund dessen ist eine transparente Darstellung der Planungsannahmen für eine adäquate Ermittlung der Risikoposition notwendig. Folglich ist eine Übermittlung der Planungsannahmen an das Group Risk Management sowie eine Kommentierung der Risikoinformationen erforderlich. Nach einer Plausibilitätsprüfung sowie einer Abstimmung mit dem Konzerncontrolling, können diese Informationen für die Berichterstattung an den Konzernvorstand aufbereitet werden.

---

<sup>191</sup> S. 2.4.3.3 Risikoadjustierte Planung, S. 37.

<sup>192</sup> S. 2.3.2.1 Risikobewertung, S. 18.

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

Bereits bei der Freigabe der Umsatzplanung sollte eine Darstellung des Umsatzrisikos inklusive der Auswirkung auf das geschätzte EBIT vorliegen. Aufgrund der Risikobetrachtung kann der Vorstand entscheiden, ob eine Anpassung der Umsatzplanung notwendig ist, oder der Budgetprozess vorangetrieben werden kann. Anschließend wird bei der weiteren Planung eine Risikobetrachtung der wesentlichen Positionen durchgeführt und an das Group Risk Management übermittelt. Nach Einholung aller nötigen Informationen wird eine Aggregation zur Gesamtrisikoposition durchgeführt. Hierbei müssen die Interdependenzen der Einzelrisiken berücksichtigt werden.<sup>193</sup> Durch die Simulation wird der Erwartungswert des Konzern-EBIT bei einem Konfidenzintervall von 90 Prozent berechnet. Das Konzern-EBIT im negativen und im positiven Fall werden mit je fünf Prozent Konfidenzniveau dargestellt. Somit kann dem Vorstand eine Bandbreite des zu erwartenden EBIT nach Berücksichtigung der wesentlichen Risikoinformationen präsentiert werden.

In Abbildung 15 ist die Integration des Risikomanagementprozesses in den Planungsprozess ersichtlich.

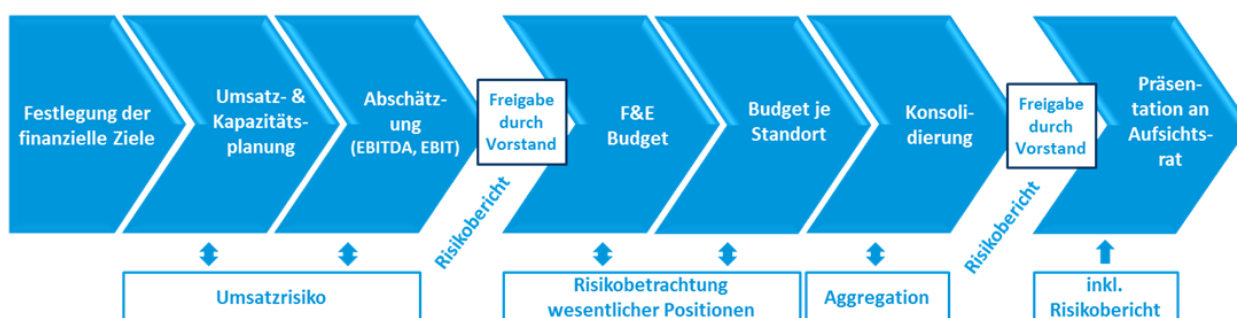


Abbildung 15: Berücksichtigung vom Risikomanagement in der Budgetierung, Quelle: eigene Darstellung.

Aufgrund der derzeitigen Softwarelandschaft der AT&S wird eine Simulation der wesentlichen Risikopositionen durch die Microsoft-Excel-basierte Anwendung Oracle Crystal Ball durchgeführt. Um den Planungsprozess zu vereinfachen, wird derzeit ein System implementiert, indem die Planung und die Konsolidierung integriert wird. Dies führt zu besserer Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Daten sowie einer Vereinfachung des Planungsprozesses. Für die Durchführung einer risikoadjustierten Planung bietet die Integration des Risikomanagements in dieses System viele Vorteile. Durch die Definition der wesentlichen Risikoparameter kann im laufenden Planungsprozess eine Simulation der Planung durchgeführt und Abweichungen des Unternehmensergebnisses können aufgezeigt werden. Dies ermöglicht eine rasche Darstellung der Risikoinformation sowie eine einfachere Aggregation der Gesamtrisikoposition im Unternehmen. Folglich kann eine Integration in das System die Berücksichtigung von Risikoinformationen in der finanziellen Unternehmenssteuerung verbessern.

<sup>193</sup> S. 2.3.2.2 Risikoaggregation, S. 19.

### 4.2.3 Operative Unternehmensteuerung

Die Anpassungen in der operativen Unternehmenssteuerung betreffen das Projektmanagement und das Business Continuity Management. Im Bereiche Compliance sind nur wenige Anpassungen notwendig.

#### 4.2.3.1 Projektmanagement

Die erfolgreiche Umsetzung der strategischen und operativen Projekte wird durch das Projektmanagement sichergestellt. Das Risikomanagement für Projekte wird nur durch Anordnung des Vorstands angewendet.<sup>194</sup> Da die Umsetzung von Projekten jedoch auch zum Unternehmenserfolg beiträgt, sollte das Projektrisikomanagement für alle wesentlichen Projekte angewendet werden.

Wie zuvor beschrieben, werden die Projekte in Kategorien eingeteilt. All jene Projekte, welche durch den Konzernvorstand beauftragt werden, sind der Kategorie A zuzuordnen. Folglich sollte für Projekte der Kategorie A ein Risikomanagement verpflichtend sein. Der Risikoverantwortliche für das Projekt ist demnach der Projektleiter. Gemeinsam mit dem Group Risk Management sollen die wesentlichen Risiken bereits in der Phase der Projektplanung identifiziert und bewertet werden. Folglich können Risikoinformationen als Entscheidungsgrundlage für weitere Budget- oder Ressourcenplanungen dienen. Im Rahmen der Fortschrittsbetrachtung sollte auch eine Aktualisierung der Risikoposition durchgeführt werden. Die Berichterstattung sollte, unter Einbeziehung des Group Risk Managements, an den Projektsponsor erfolgen. Somit können bei Änderungen der Risikoposition erforderliche Steuerungsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden. Des Weiteren wird empfohlen, eine Standardisierung für Risikobetrachtungen zu definieren, welche als Mindestanforderung für das Projektrisikomanagement dienen. Durch die Bereitstellung von Vorlagen kann den Projektleitern eine Hilfestellung geboten werden. Des Weiteren kann eine standardisierte Vorgehensweise dazu beitragen, die Verständlichkeit für die Berichtsempfänger zu erhöhen.

#### 4.2.3.2 Business Continuity Management

Das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement hat zum Ziel, bei Eintritt eines Risikos sofortige Notfallmaßnahmen einzuleiten, Krisenmanagement zu betreiben und die kritischen Ressourcen zu sichern beziehungsweise schnellstmöglich wiederherzustellen. Für den Ernstfall müssen deshalb Pläne erstellt und Verantwortliche definiert werden, welche bei Eintritt eines Schadens die notwendigen Schritte umsetzen. Das Risikomanagement unterstützt das Business Continuity Management bei der Identifikation und Bewertung von Risiken. Darüber

---

<sup>194</sup> S. 3.3.3.1 Projektmanagement, S. 59.

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

---

hinaus werden im Rahmen des Kontinuitätsmanagement Business Impact Analysen durchgeführt, welche die kritischen Ressourcen im Unternehmen identifizieren.

Im derzeitigen Risikomanagementprozess der AT&S fließen Informationen des Business Continuity Managements nur wenig in die Bewertung und Steuerung ein. Es sollte jedoch das Ergebnis der Business Impact Analyse in der Risikobewertung berücksichtigt werden. Zum Beispiel kann bei der Bewertung des Risikos der Betriebsunterbrechung der Zeitraum berücksichtigt werden, welcher benötigt wird um die kritischen Ressourcen und somit den Wertschöpfungsprozess wiederherzustellen. Der in diesem Zeitraum entstehende Umsatzverlust sowie die Kosten für die Wiederherstellung sollten zur Bewertung herangezogen werden. Des Weiteren sollten Risikosteuerungsmaßnahmen, wie beispielsweise Betriebsunterbrechungsversicherungen, in die Bewertung miteinfließen, da im Rahmen des Risikomanagements der AT&S die Nettorisiken, nach Steuerungsmaßnahmen bewertet werden.

### 4.2.3.3 Governance, Risk & Compliance

Durch die Implementierung eines GRC Committees im Geschäftsjahr 2016/2017 wurde ein Gremium eingeführt, welches zur Einhaltung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Bestimmungen der AT&S beiträgt. Des Weiteren unterstützt das GRC Committee das Risikomanagement bei der Identifikation von potentiellen Abweichungen. Mit der Einführung des GRC Committee in der AT&S wurde die Integration des Risikomanagements in den Bereich Compliance verstärkt und Synergien bestmöglich genutzt.

Um die Verbindung von Compliance und Risikomanagement weiter zu stärken, wird vorgeschlagen, eine verpflichtende Vertragsprüfung hinsichtlich Risikoaspekte für strategische Verträge einzuführen. Die Prüfung der Risikoaspekte macht die Auswirkung dieser Verträge auf den Unternehmenserfolg ersichtlich und dient dem Management als Entscheidungshilfe oder als Grundlage für Vertragsverhandlungen.

### 4.3 Anpassungen im Überblick

Die in Abschnitt 4.1 und 4.2 beschriebenen Verbesserungsmaßnahmen werden in Tabelle 5 zusammengefasst dargestellt.

Kategorie	Subkategorie	Maßnahmen
Risiko- kultur	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung eines Organigramms zur eindeutigen Zuordnung von Verantwortungen</li> <li>- Ausweitung des Risikomanagements auf Konzernfunktionsbereiche</li> </ul>
	Risiko- tragfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kalkulation der Risikotragfähigkeit basierend auf der Eigenkapital- und Cashflow-Tragfähigkeit</li> </ul>
	Risiko- bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkung des Risikobewusstseins durch Beiträge im Intranet und der Mitarbeiterzeitung</li> <li>- Aufnahme des Risikomanagements in den Verhaltenskodex</li> <li>- Regelmäßige verpflichtende Schulungen</li> </ul>
	Handbuch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßige Überarbeitung des Risikomanagementhandbuches (quartalsweise) und bei wesentlichen Anpassungen des Prozesses</li> </ul>
Risiko- identifikation	Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz von Frühwarnsystemen und Integration in das Reporting, um die Unternehmenssteuerung zu verbessern</li> <li>- Durchführung von Workshops zur Risikoidentifikation</li> </ul>
Risiko- bewertung	Langfristige Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung der Risikobewertungsmatrix basierend auf Erwartungswerten</li> <li>- Einführung einer zusätzlichen Kategorie zur Bewertung kritischer Risiken (sofortige Information des Aufsichtsrats)</li> </ul>
	Kurzfristige Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwendung von Value-at-Risk für Marktrisiken z.B. Zinsrisiko, Einkaufsrisiko, Währungsrisiko</li> </ul>
	Risiko- aggregation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berücksichtigung von Interdependenzen bei der Ermittlung der Gesamtrisikoposition</li> </ul>
Risiko- steuerung	Steuerungs- strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung von Risikosteuerungsstrategien je Kategorie</li> <li>- Definition eines Limits für die Risikoakzeptanz</li> <li>- Dokumentation von Maßnahmen zur Chancennutzung</li> </ul>
Risiko- reporting	Zeitplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung eines klar definierten Zeitplans</li> </ul>
	Management- meeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besprechung der wesentlichen Risiken in den Managementmeetings zwischen Konzern- und Business Unit Vorstand</li> <li>- Verpflichtender Tagesordnungspunkt bei den monatlich stattfindenden Vorstandssitzungen auf Business Unit Ebene</li> </ul>
Strategische Unternehmens- steuerung	Strategie- findung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risikoidentifikation und -bewertung von strategischen Optionen</li> <li>- Anpassung der Risikobewertung bei Abstimmung von Konzern- und Geschäftsbereichsstrategie</li> <li>- Berücksichtigung bei der Erstellung von Funktionsbereichsstrategien</li> </ul>

## 4 Anpassungen des Risikomanagements

Kategorie	Subkategorie	Maßnahmen
Strategische Unternehmenssteuerung	Strategieplanung	- Detaillierte Bewertung basierend auf Mittelfristplan
	Strategieumsetzung	- Projektrisikomanagement für strategische Projekte
Finanzielle Unternehmenssteuerung	Budgetierung & Forecasting	- Zeitgleiche Risikobewertung bei Ermittlung der Planwerte - Aufnahme der Risikomanagementtätigkeiten in den Budget- und Forecastzeitplan um die termingetreue Abgabe der notwendigen Informationen zu gewährleisten - Abbildung des Risikomanagements in der Planungs- und Konsolidierungssoftware für eine detailliertere Simulation
Operative Unternehmenssteuerung	Projektmanagement	- Verpflichtendes Projektrisikomanagement für A-Projekte - Einheitliche Standards für Projektrisikobetrachtungen
	Business Continuity Management	- Berücksichtigung der Business Impact Analyse in der Risikobewertung (z.B. Betriebsunterbrechungsrisiko)
	Governance, Risk & Compliance	- Einführung einer verpflichtenden Vertragsprüfung hinsichtlich Risikoaspekten bei wesentlichen Verträgen

Tabelle 5: Übersicht der Verbesserungsmaßnahmen, Quelle: eigene Darstellung.

### 5 Resümee

Die AT&S verfolgt als international agierender Leiterplattenproduzent das Ziel den Unternehmenserfolg zu sichern und auszubauen. Um die Unternehmensziele erreichen zu können, müssen im Rahmen des unternehmerischen Handelns Risiken eingegangen und Chancen genutzt werden. Dynamische Marktentwicklungen können den Erfolg des Kooperationspartners beeinflussen. Aufgrund dessen hat das Chancen- und Risikomanagement in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Um frühzeitig auf Abweichungen von den Unternehmenszielen reagieren zu können, hat der Kooperationspartner ein konzernweites Risikomanagementsystem etabliert. Durch die Abgrenzung des Risikomanagements von anderen Steuerungsinstrumenten besteht die Gefahr, dass das Risikomanagement als Fremdkörper angesehen wird und somit Chancen und Risiken nicht optimal in der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Die zentrale Aufgabe dieser Arbeit war daher aufzuzeigen, wie der Risikomanagementprozess optimal in die Unternehmenssteuerung integriert werden kann, um einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensführung darzustellen und eine bestmögliche Berücksichtigung von Chancen und Risiken in Entscheidungen zu erzielen.

Auf Grundlage einer Literaturrecherche wurden der idealtypische Risikomanagementprozess sowie die Maßnahmen zur Integration in die Unternehmenssteuerung erörtert. Anhand einer qualitativen Analyse mittels Experteninterviews wurden die, in der Praxis angewendeten, Ansätze zum integrativen Risikomanagement erhoben. Anschließend wurde eine Ist-Prozessanalyse des Risikomanagements und der Unternehmenssteuerung beim Kooperationspartner durchgeführt. Basierend darauf konnten Stärken und Schwächen des Ist-Prozesses abgeleitet und Verbesserungsmaßnahmen definiert werden.

Der Risikomanagementprozess in der AT&S wird auf Ebene der Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften von den definierten Risikoverantwortlichen durchgeführt. Um die Verantwortlichkeiten besser darstellen zu können, wird die Erstellung eines Organigramms empfohlen. Des Weiteren sollte das Risikomanagement auf die Konzernfunktionen ausgeweitet werden, da diese derzeit nicht dazu verpflichtet sind, den Risikomanagementprozess regelmäßig zu durchlaufen. Das Risikomanagement wird im Unternehmen oft als bürokratischer Mehraufwand gesehen. Durch den Einsatz von gezielter Werbung im Intranet sowie Workshops und Schulungen kann das Risikobewusstsein erhöht werden. Der persönliche Austausch mit den Risikoverantwortlichen kann ebenfalls zu einer Verbesserung beitragen. Die Beschreibung des Prozesses in einem Handbuch und die regelmäßige Aktualisierung bieten die Möglichkeit, die Risikoverantwortlichen bei der Durchführung des Prozesses zu unterstützen.

Ebenfalls Teil der Risikokultur ist die Festlegung einer Risikotragfähigkeit, welche das maximale Gesamtrisiko ausdrückt, das das Unternehmen bereit ist zu tragen. Die Risikotragfähigkeit ist im Unternehmen mit 50 Prozent des Eigenkapitals definiert. Jedoch wird die Tragfähigkeit von mehreren Faktoren beeinflusst. Folglich müssen bei der Ermittlung neben verpflichtenden Kreditklauseln, auch Unternehmensziele sowie die Liquidität berücksichtigt werden.

Der erste Schritt des Risikomanagementprozesses umfasst die Risikoidentifikation. Die Risikoidentifikation in der AT&S wird zumindest halbjährlich entlang eines vordefinierten Risikokatalogs durchgeführt. Der Einsatz von Frühwarnindikatoren zur Verbesserung der Identifikation und die Integration dieser Kennzahlen in bestehende Reportingsysteme werden empfohlen. Risikomanagementworkshops können zur Identifikation neuer Risiken beitragen, sowie die Bindung der Risikoverantwortlichen erhöhen.

Die identifizierten Risiken müssen im folgenden Schritt bewertet und zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert werden. Es wird zwischen der Bewertung von langfristigen und kurzfristigen Risiken unterschieden. Langfristige Risiken werden anhand einer Risikobewertungsmatrix kategorisiert. Die aktuelle Vorgehensweise führt zu Überschneidungen der Risikokategorien sowie zu einer Vielzahl an hoch bewerteten Risiken. Aus diesem Grund wird empfohlen, die Risikokategorien basierend auf Erwartungswerten einzuteilen. Für die Einteilung soll die zuvor ermittelte Risikotragfähigkeit herangezogen werden. Um kritische Risiken hervorzuheben, wird vorgeschlagen eine weitere Kategorie einzuführen, welche die sofortige Berichterstattung an den Aufsichtsrat zur Folge hat. Die kurzfristigen Risiken werden im aktuellen Prozess von den Risikoverantwortlichen im Rahmen eines Drei-Werte-Verfahrens geschätzt. Da bei der Schätzung eine Objektivität nicht gewährleistet werden kann, wird die Anwendung einer Value-at-Risk-Kalkulation für Marktrisiken empfohlen. Die Aggregation der Einzelrisiken zu einer Gesamtrisikoposition wird anhand einer Simulation durchgeführt. Hierbei werden aktuell Korrelationseffekte nicht beachtet. Um die Aussagekraft der Simulation zu erhöhen, müssen Interdependenzen berücksichtigt werden.

Um eine Verbesserung der Risikoposition erzielen zu können, müssen für die priorisierten Einzelrisiken Steuerungsmaßnahmen definiert werden. Beim Kooperationspartner werden Steuerungsmaßnahmen definiert und umgesetzt, jedoch fehlt eine transparente Darstellung der Auswirkung auf die Risikoposition des Unternehmens. Des Weiteren gibt es keine standardisierten Vorgaben zur Steuerung. Aus diesem Grund wird empfohlen Risikosteuerungsstrategien je Kategorie sowie eine Risikoakzeptanzgrenze zu definieren. Damit die Chancen im Unternehmen genutzt werden können, müssen Steuerungsmaßnahmen für die Erreichung der Potentiale definiert und umgesetzt werden.



## 5 Resümee

---

Die Berichterstattung von Risikoinformationen erfolgt im Unternehmen monatlich an den Konzernvorstand sowie halbjährlich an den Prüfungsausschuss. Risikomanagementthemen sind aktuell kein fester Bestandteil von Managementmeetings auf Geschäftsbereichsebene. Aufgrund dessen wird empfohlen, das Risikomanagement als verpflichtenden Tagesordnungspunkt bei den Managementmeetings aufzunehmen. Somit kann sichergestellt werden, dass ein Austausch wesentlicher Risikoinformationen zwischen den Business Unit Vorstandsmitgliedern stattfindet. Diese Risikoinformationen sollten auch Teil der monatlichen Besprechungen zwischen Business Unit- und Konzernvorstand sein, da diese die inhaltliche Verantwortung für die Risiken tragen. Die Einführung eines klar definierten Zeitplans inklusive einer Beschreibung notwendiger Dokumente kann zur Verbesserung des Prozesses beitragen.

Damit die Informationen, die durch den verbesserten Risikomanagementprozess gewonnen werden, bei Managemententscheidungen Berücksichtigung finden, muss eine Integration in die Unternehmenssteuerung durchgeführt werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde hierbei insbesondere die Integration in die strategische, finanzielle und operative Steuerung betrachtet.

Die strategischen Risiken werden im derzeitigen Prozess basierend auf dem Mittelfristplan bewertet. Eine Berücksichtigung von Chancen- und Risikoinformationen bei der Strategiefindung wird nicht vorgenommen. Aus diesem Grund wird empfohlen, bereits bei der Analyse strategischer Alternativen Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Die dadurch generierten Informationen können als Entscheidungskriterium bei der Strategieauswahl herangezogen werden. Des Weiteren müssen Risiken bei der Definition von Funktionsbereichsstrategien eingebunden werden. Die zuvor durchgeführte Risikobewertung muss in weiterer Folge an den Detaillierungsgrad des Mittelfristplans angepasst werden. In der Phase der Strategieimplementierung ist es notwendig, ein Projektrisikomanagement durchzuführen. Dadurch wird eine Integration des Risikomanagements in den gesamten Strategieprozess gewährleistet, wodurch der langfristige Unternehmenserfolg gesichert werden kann.

Da Chancen und Risiken als Abweichung vom Planwert definiert sind, ist eine Verknüpfung von Risikomanagement und finanzieller Unternehmenssteuerung unumgänglich. Im Rahmen der finanziellen Planung werden für die erstellten Budgets und Forecasts die wesentlichen Risiken analysiert und zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert. Die erhaltenen Informationen sollen als Entscheidungsgrundlage für den Vorstand für die Freigabe der Planung dienen. Aufgrund des aktuellen Prozesses ist es meist nicht möglich, diese Informationen rechtzeitig zur Verfügung zu stellen. Aufgrund dessen wird empfohlen, dass die Risikobetrachtung zeitgleich zur Planung erfolgt. Dafür ist es notwendig, dass die Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften bei

Abgabe der Planwerte auch die notwendigen Risikoinformationen liefern. Hierbei müssen auch Informationen zu Risiken und Chancen bereitgestellt werden, welche bereits in der Planung berücksichtigt wurden. Eine weitere Verbesserungsmaßnahme ist die Integration des Risikomanagements in die Planungs- und Konsolidierungssoftware. Die Integration bietet die Möglichkeit einer rascheren und detaillierten Abbildung der Auswirkung auf den Unternehmenserfolg sowie eine Vereinfachung des Prozesses.

Die operative Unternehmenssteuerung umfasst das Projektmanagement, das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement sowie die Funktionen Governance, Risk & Compliance. Bei der Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekten ist beim Kooperationspartner keine Risikobetrachtung verpflichtend durchzuführen. Risikoaspekte werden nur auf Anfrage des Vorstands berücksichtigt. Da wesentliche Risiken den Projekterfolg beeinflussen können, wird empfohlen für Projekte, welche vom Vorstand gefordert werden, ein verpflichtendes Projektrisikomanagement einzuführen. Für die Durchführung eines Projektrisikomanagements gibt es im Unternehmen keine einheitlichen Standards. Infolgedessen wird die Einführung von standardisierten Vorlagen für das Risikomanagement auf Projektebene empfohlen, um den Projektleitern eine Hilfestellung zu bieten sowie eine Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

Im Rahmen des Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement werden kritische Ressourcen analysiert und Maßnahmen definiert, welche beim Eintreten eines Ernstfalls zur Anwendung kommen. Das Risikomanagement unterstützt das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement bei der Identifikation und Bewertung von Risiken. Für die Analyse von kritischen Ressourcen werden Business Impact Analysen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Analysen müssen bei der Risikobewertung berücksichtigt werden.

Die AT&S hat ein Governance, Risk & Compliance Committee etabliert, welches zur Einhaltung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Bestimmungen innerhalb des Unternehmens beiträgt. Das GRC Committee unterstützt das Risikomanagement bei der Identifikation von Risiken. Mit der Einführung des GRC Committee in der AT&S wurde die Integration des Risikomanagements in den Bereich Compliance verstärkt und Synergien bestmöglich genutzt. Um die Verknüpfung von Risikomanagement und dem Bereich Governance zu verbessern, wird empfohlen, eine verpflichtende Vertragsprüfung für wesentliche Verträge hinsichtlich Risikoaspekte einzuführen.

Bei der Durchführung der Analysen wurde ersichtlich, dass in allen Bereichen des Risikomanagementprozesses Verbesserungsmaßnahmen möglich sind. Insbesondere die Verankerung des Risikobewusstseins, die Weiterentwicklung der Risikobewertung sowie die Berücksichtigung von Risikoaspekten in der Strategiefindung tragen wesentlich zu einer Optimierung des Risikomanagements bei.

Es gilt zu beachten, dass der Fokus dieser Arbeit auf der Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung der AT&S liegt. Aus diesem Grund kann nicht davon ausgegangen werden, dass die empfohlenen Verbesserungsmaßnahmen auch in anderen Unternehmen anwendbar sind. Des Weiteren wurde die qualitative Erhebung auf wenige, ausgewählte Experteninterviews beschränkt. Bei der qualitativen Analyse wurden die Richtlinien der wissenschaftlichen Forschung beachtet. Eine vollständige Objektivität kann nicht gewährleistet werden. Aufgrund dessen wurden die Experteninterviews transkribiert und können dem Anhang entnommen werden. Da die Autorin beruflich im Risikomanagement tätig ist, kann nicht garantiert werden, dass bei der Durchführung der Analysen persönliche Erfahrungen zur Gänze ausgespart wurden, was zu einer Beeinflussung der Nachvollziehbarkeit führen kann. Diese Erfahrungen tragen aber positiv zur Qualität der Handlungsempfehlungen bei.

### 6 Ausblick

Der rasche technologische Fortschritt sowie die Digitalisierung und Globalisierung führen zu einer erhöhten Komplexität auf den Märkten. Diese Entwicklungen bedeuten für Unternehmen nicht nur zunehmende Risiken, sondern auch Chancen. Das Ziel des Risikomanagements muss es sein, Werkzeuge für die transparente Abbildung dieser Komplexität zur Verfügung zu stellen.<sup>195</sup>

AT&S wird als internationaler Konzern von diesen Entwicklungen beeinflusst. Die unternehmensinternen und -externen Entwicklungen können zu einer Änderung der Risikoposition führen. Damit der Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden kann, muss AT&S die Integration des Risikomanagements in die bestehenden Führungssysteme fokussieren. Die Implementierung der in Kapitel 4 beschriebenen Verbesserungsmaßnahmen kann wesentlich zur Optimierung der Unternehmenssteuerung beitragen.

Damit die Prozessanpassungen nachhaltig im Unternehmen verankert werden können, ist es notwendig, die Implementierung sorgfältig zu planen. Um ein bestmögliches Ergebnis erzielen zu können, muss darauf geachtet werden, dass die Planung in Abstimmung mit den Prozessverantwortlichen vorgenommen wird. Für die Umsetzung sollte ein längerer Zeitraum eingeplant werden, damit die Nachhaltigkeit der Maßnahmen gewährleistet werden kann. Insbesondere die Vertiefung des Risikobewusstseins ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher Schritt für Schritt umgesetzt werden muss, um alle Mitarbeiter von der Notwendigkeit des Risikomanagements überzeugen zu können.

Die Verbesserung sowie die Anpassung des Risikomanagements an neue Gegebenheiten ist ein immerwährender Prozess. Aufgabe des Group Risk Managements wird es auch in Zukunft sein, die Effektivität des Risikomanagements zu beurteilen und Weiterentwicklungspotentiale zu identifizieren. Dieser fortlaufende Lernprozess führt zu einer stetigen Entwicklung des Risikomanagements und einer stärkeren Integration in die Unternehmenssteuerung. Durch die Berücksichtigung von Risikoaspekten in Managemententscheidungen wird ein wesentlicher Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolgs und zur Erreichung der Ziele geleistet.

---

<sup>195</sup> Vgl. ROMEIKE (2018), S. 219.

## Literaturverzeichnis

### Literatur

- AIGNER, D./AIGNER, H./AIGNER, J. [2017a]: Corporate Governance (I): Ein Rahmen für Manager ohne Risikobewusstsein, ohne Kontrolle und ohne Moral oder ein aus den Fugen geratenes Regelwerk (?), in: CFO aktuell, 11, 2017, 3, S. 113-121.
- AIGNER, D./AIGNER, H./AIGNER, J. [2017b]: Corporate Governance (II): Ein Rahmen für Manager ohne Risikobewusstsein, ohne Kontrolle und ohne Moral oder ein aus den Fugen geratenes Regelwerk (?), in: CFO aktuell, 11, 2017, 4, S. 148-254.
- AIGNER, D./AIGNER, H./AIGNER, J. [2017c]: Corporate Governance (III): Ein Rahmen für Manager ohne Risikobewusstsein, ohne Kontrolle und ohne Moral oder ein aus den Fugen geratenes Regelwerk (?), in: CFO aktuell, 11, 2017, 5, S. 193-202.
- BAUER, E. [2015]: Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen, in: Praxisbuch ISO 9001:2015: Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen, hrsg. von KOUBEK, A., 1. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2015, S. 78-94.
- BRANDSTÄTTER, S. [2017]: Harmonisierung von Governance, Risk & Compliance (GRC) - Vision oder Realität?: Der Mehrwert von integriertem GRC, in: CFO aktuell, 11, 2017, 1, S. 20-23.
- BRAUMANN, E. [2017]: Risikomanagement-Panel 2016 – The View from the Top – Risikomanagement aus dem Blickwinkel österreichischer CFOs, in: CFO aktuell, 11, 2017, 1, S. 35-38.
- BRÜGNER, C. [2009]: Erfolgreiches Risikomanagement mit COSO ERM: Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung in der Praxis, 1. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2009.
- BRÜHWILER, B./ROMEIKE, F. [2010]: Praxisleitfaden Risikomanagement: ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden, 1. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2010.
- BRÜHWILER, B. [2016]: Risikomanagement als Führungsaufgabe: Umsetzung bei strategischen Entscheidungen und operationellen Prozessen, 4. akt. Aufl., Bern: Haupt Verlag, 2016.
- DENK, R./EXNER-MERKELT, K./RUTHNER, R. [2008]: Corporate Risk Management: unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2. überarb. und erw. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2008.
- DETTENRIEDER, D./KIRSCH, H. [2014]: Die Abbildung von Risiken und Chancen in der Finanzberichterstattung, in: Praxis des Risikomanagements: Moderne Instrumente in der Unternehmenssteuerung, hrsg. von DEGEN, B./KNOLL, T., 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2014, S. 87-122.
- DIEDERICHS, M. [2011]: Risikomanagement: So sorgen Sie für mehr Akzeptanz und Anwendung im Unternehmen, in: Risikomanagement und Risiko-Controlling, hrsg. von KLEIN, A., 1. Aufl., München: Haufe-Lexeware, 2011, S. 75-86.

- DIEDERICHS, M. [2012]: Risikomanagement und Risikocontrolling, 3. vollst. Überarb. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2012.
- DREXLER, G./KÄFER, R./KASTNER, W./KOSTIC, Z./RINGSWIRTH, F./ SCHWAZ, H./ SPATZIERER, K./ WAGNER, N. [2014]: Prozessorientiertes Risikomanagement: Das Missing Link zwischen Risiko- und Prozessmanagement, 1. Auflage, Wien: Gesellschaft für Prozessmanagement, 2014.
- EXNER, K. [2016]: Risikoadjustierte Planung: Mehr Steuerungsqualität durch Integration von Risikomanagement und Controlling, in: CFO aktuell, 10, 2017, 3, S. 113-115.
- EXNER, K./HÖLZL, M. [2017]: Risikoquantifizierung: Methoden und Herausforderungen bei der Bewertung von Risiken im unternehmensweisen Risikomanagement; in: CFO aktuell, 11, 2017, 2, S. 80-83.
- FEICHTER, A./RUTHNER, R./WANICZEK, M. [2016]: Unternehmensplanung und -steuerung: Von der Strategie zum Cashflow, 1. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2016.
- FILIPIUK, B. [2008]: Transparenz der Risikoberichterstattung: Anforderungen und Umsetzung in der Unternehmenspraxis, 1. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage, 2008.
- GLADEN, W. [2003]: Kennzahlen- und Berichtssysteme: Grundlagen zum Performance Measurement, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2003.
- GLEISSNER, W./WOLFRUM, M. [2006]: Risk-Map und Risiko-Portfolio: Eine kritische Betrachtung, in: ZfV Zeitschrift für Versicherungswesen, 2006, 5, S. 149-153.
- GLEISSNER, W. [2014]: Fallbeispiel Projektrisiken: Quantifizierung komplexer Risiken, in: Risiko Manager, 2014, 22, S. 6-10.
- GRÄF, J. [2011]: Risikomanagement: Umsetzung und Integration in das Führungssystem, in: Risikomanagement und Risiko-Controlling, hrsg. von KLEIN, A., 1. Aufl., München: Haufe-Lexeware Verlag, 2011, S. 51-73.
- HERTEL, M. [2015]: Risiken der Industrie 4.0: Eine Strukturierung von Bedrohungsszenarien der Smart Factory, in: HDM Praxis der Wirtschaftsinformatik, (2015), 52, S. 724-738.
- HINTERHUBER, H. [2015]: Strategische Unternehmensführung: Das Gesamtmodell der nachhaltigen Wertsteigerung, 9. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2015.
- HORVATH, P. [2011]: Controlling, 12. vollst. überarb. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag, 2011.
- HÖLSCHER, H. [1999]: Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen Risikomanagement, in: Risk Controlling in der Praxis, hrsg. von SCHIERENBECK, H., 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 1999, S. 297-364.
- HUBER, E./KUSTER, J./LIPPMANN, R./SCHMID, A./SCHNEIDER, E./WITSCHI, U./WÜST, R. [2011]: Handbuch Projektmanagement, 3. erw. Aufl., Heidelberg: Springer Verlag, 2011.
- IIA AUSTRIA [2009]: COSO Enterprise Risk Management: Integrated Framework, Deutsche Fassung, Wien: Institut für Interne Revision Österreich, 2009.

- IIA AUSTRIA [2014]: Das unternehmensweite Risikomanagementsystem aus der Sicht der internen Revision, 2. überarb. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2014.
- ILLETSCSKO, S./KÄFER, R./SPATZIERER, K. [2014]: Risikomanagement: Praxisleitfaden zur integrativen Umsetzung, 1. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2014.
- KEITSCH, D. [2007]: Risikomanagement, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007.
- KUHN, H. [2008]: Proaktives Risikomanagement: ISO 31000 – Frühwarn-Funktion, in: Management und Qualität, 12, 2008, S. 25-27.
- LISSAUTZKI, M. [2007]: Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2007.
- MACHARZINA, K./WOLF, J. [2015]: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015.
- ÖCGK [2018]: Österreichische Corporate Governance Kodex, 01.2018, Wien: Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen, 2018.
- OTREMBIA, S. [2016]: GRC-Management als interdisziplinäre Corporate Governance: Die Integration von Revision, Risiko- und Compliance- Management in Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2016.
- PICHLER, V. [2017]: Reifegrad im Chancen-und-Risiko-Management: Chancen-und-Risiko-Management im Wandel, in: EY Finance & Performance Magazine, 9, 2017, S. 6-11.
- PINNELLS, E./PINNELL, J. [2007]: Risikomanagement in Projekten: Internationale Wagnisse identifizieren und minimieren, 1. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2007.
- ROMEIKE, F. [2004a]: Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: Erfolgsfaktor Risikomanagement, hrsg. von HAGER, P./ROMEIKE, F., 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004, S. 147-161.
- ROMEIKE, F. [2004b]: Risikoidentifikation und Risikokategorien, in: Erfolgsfaktor Risikomanagement, hrsg. von HAGER, P./ROMEIKE, F., 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004, S. 165-180.
- ROMEIKE, F. [2004c]: Risikoidentifikation und Risikokategorien, in: Erfolgsfaktor Risikomanagement, hrsg. von HAGER, P./ROMEIKE, F., 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004, S. 183-198.
- ROMEIKE, F. [2004d]: Der Prozess der Risikosteuerung und -kontrolle, in: Erfolgsfaktor Risikomanagement, hrsg. von HAGER, P./ROMEIKE, F., 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004, S. 235-243.
- ROMEIKE, F. [2018]: Risikomanagement, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, (2018).
- SCHITTENHELM, F./WENGERT, H. [2013]: Corporate Risk Management, 1. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler Verlag, 2013.

### Internetquellen

- HAGER, P. [2008]: Risikotragfähigkeit als tragende Säule des Going-Concern-Gedankens, 31.03.2008, <https://www.risknet.de/themen/risknews/risikotragfaehigkeit-als-tragende-saeule-des-going-concern-gedankens/0609c2b4723396ac1ed3429258ced24f/>, [17.04.2018].
- IIA GLOBAL [2014]: IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control, 2013, <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>, [17.04.2018].
- WINKLER, J. [2014]: Risikomanagement für Organisation und Systeme: Executive Summary zur ON-Regel 49000, 2014, [https://www.austrian-standards.at/fileadmin/user/bilder/downloads-produkte-und-leistungen/fachinformation06\\_risikomanagement.pdf](https://www.austrian-standards.at/fileadmin/user/bilder/downloads-produkte-und-leistungen/fachinformation06_risikomanagement.pdf), [17.04.2018].



## Anhang

### Qualitative Erhebung

Um die gängigen Methoden der Unternehmenspraxis zur Integration des Risikomanagements in die Steuerungsinstrumente zu ermitteln, wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit Experteninterviews mit Risikomanagern aus Industrie- und Versorgungsunternehmen geführt. Die Interviews wurden von der Verfasserin dieser Arbeit entlang eines Interviewleitfadens durchgeführt. Ziel der qualitativen Erhebung war die Ableitung gängiger Methoden, welche auch für die Optimierung des Risikomanagements der AT&S angewendet werden können.

### Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden dient zur Orientierung und Gedächtnisstütze für die Interviewerin. Die Fragen wurden offen formuliert und im Rahmen des Interviews flexibel eingesetzt, um den Gesprächsfluss zu erhöhen. Im Rahmen der Interviews wurde jedoch großer Wert auf die Beantwortung aller Fragen gelegt. Der Leitfaden wurde vorab bei der Terminvereinbarung an die Befragten per E-Mail gesendet. So wurde sichergestellt, dass die befragten Experten über die behandelnden Themen informiert wurden.

Der Interviewleitfaden wurde in fünf Hauptfragen gegliedert:

- Wie ist der organisatorische Aufbau des Risikomanagements?
- Wird das Risikomanagement pro-aktiv von den Risikoverantwortlichen durchgeführt?
- Welche Methoden werden angewendet um das Risikobewusstsein im Unternehmen zu verankern?
- Wie wird sichergestellt, dass Risikoaspekte in Managemententscheidungen berücksichtigt werden?
- Welche Methoden werden angewendet, um das Risikomanagement mit anderen Steuerungsinstrumenten zu verbinden?

### Transkript der Experteninterviews

Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Die Eröffnung der Interviews erfolgte durch eine Vorstellung der Interviewerin sowie einer kurzen Beschreibung der gegenständlichen Arbeit. Des Weiteren erläuterte die Interviewerin den Zweck und das Ziel der qualitativen Erhebung. Zu Beginn wurde das Einverständnis der Befragten für die Aufzeichnung der Interviews eingeholt. Das Interview wurde durch die Interviewerin moderiert und geleitet. Es wurde darauf geachtet, die interviewten Experten im Redefluss nicht zu unterbrechen. Die Fragen wurden entlang des Leitfadens gestellt, jedoch wurde je nach Gesprächsfluss eine unterschiedliche Reihenfolge angewendet. Die Transkription der Experteninterviews wurde einer leichten sprachlichen Glättung unterzogen. Grammatikalische Fehler im Satzbau sowie umgangssprachliche Ausdrucksweisen wurden beibehalten. Um den Lesefluss zu erleichtern, wurden Füllwörter und Pausen ausgespart sowie zustimmende Bemerkungen nicht berücksichtigt.

### Transkript Experteninterview – Dr. Holger Klier (Magna Steyr AG)

Datum: 25.01.2018  
Uhrzeit: 10:30 Uhr  
Dauer: 24 Minuten  
Ort: Telefoninterview  
Unternehmen: Magna Steyr AG  
Teilnehmer: Dr. Holger Klier, (HK), Risikomanager  
Julia Zepf, BA (JZ)

TN	Frage/Antwort	Kat.
JZ	Zu allererst möchte ich auf den organisatorischen Aufbau des Risikomanagements eingehen, um eine Vergleichbarkeit zur AT&S herstellen zu können. Wie ist dieser bei Ihnen im Unternehmen aufgebaut? Handelt es sich beim Risikomanagement um eine eigene Instanz, oder ist es in eine andere Abteilung eingegliedert?	
HK	Das Risikomanagement ist an der Obersten Leitung aufgehängt und ist eine Stabsstelle zur Obersten Leitung. Es versucht in der Funktion die ganzen Bereiche, in denen der Prozess verankert ist, übergreifend zu koordinieren.	ORG
JZ	Also handelt es sich um eine reine Koordinationsstelle, die für die Koordinierung des Prozesses verantwortlich ist?	
HK	Es geht rein um den Prozess an sich. Es darum den Prozess aufzusetzen, damit dieser Durchgängig ist. Das bedeutet sicherzustellen, dass es einen Prozess gibt damit die wichtigsten Risiken in den verschiedenen Bereichen erfasst und kommuniziert werden und das ist eigentlich die Aufgabe dazu.	ORG

TN	Frage/Antwort	Kat.
JZ	Wie sind die Verantwortlichkeiten bei Ihnen festgelegt? Befindet sich das Risikomanagement unter der Gesamtverantwortung des Vorstands oder ist es beispielsweise unter der Verantwortung des Finanzvorstandes?	
HK	Unser Zugang ist grundsätzlich, dass jeder Prozessverantwortliche oder jeder Abteilungsverantwortliche für die Risiken in seinem Bereich verantwortlich ist. Das heißt, dieser muss den Prozess dann anwenden und die Risiken die eine gewisse Größe oder eine gewisse Bedeutung haben, müssen dementsprechend dann auch an die Geschäftsleitung kommuniziert werden.	ORG
JZ	Das heißt, es gibt für jedes Risiko einen bestimmten verantwortlichen?	
HK	Genau. Wobei so wie Sie das jetzt beschreiben, dass Sie das auftrennen und extra definieren, ist bei unserem Zugang nicht möglich, da es sowieso Verantwortliche im Organigramm und in der Struktur gibt, die für die verschiedenen Tätigkeiten oder Bereiche verantwortlich sind. Diese sind automatisch auch für ihre Risiken verantwortlich. So wie Sie das jetzt beschrieben haben, oder so wie ich das verstanden habe, dass man zuerst schaut welche Risiken es gibt und dann dafür Verantwortliche festlegt, ist bei unserem Zugang nicht notwendig. Da jeder der für einen Bereich verantwortlich ist, auch für die Risiken in dessen Bereich verantwortlich ist.	ORG
JZ	Sind dann nur die Bereichsverantwortlichen diejenigen die das Risikomanagement ausüben, oder geht das dann auch die Hierarchiestufen tiefer, als zu den Mitarbeitern dieser Bereichsverantwortlichen?	
HK	Es ist in den Führungspositionen die gleiche Logik. Setzt sich eine Abteilung aus drei Bereichen unter der Abteilungsleitung zusammen, die für verschiedene Dinge verantwortlich sind, dann sind diese auch für die Risiken verantwortlich. Es geht eins zu eins einher mit der normalen Organisations- oder Managementstruktur.	ORG
JZ	Wird das Risikomanagement von den einzelnen Risikoverantwortlichen pro-aktiv ausgeführt, oder müssen diese dazu aufgefordert werden die Risiken zu melden und den gesamten Prozess zu durchlaufen?	
HK	Das Risikomanagement ist ja grundsätzlich eine pro-aktive Art mit Themen umzugehen. Wenn der Prozess vorsieht, dass einmal im Jahr die wichtigsten Risiken kommuniziert werden müssen, dann passiert das einmal im Jahr. Wenn es die Vorgabe gibt in gewissen Bereichen bei Bedarf die Risiken zu kommunizieren, dann werden die bei Bedarf kommuniziert. Also das bedeutet, die Vorgabe für den Prozess, wie oft was gemeldet wird, die muss ich festlegen	RK

TN	Frage/Antwort	Kat.
	und diese muss eingehalten werden.	
JZ	Sollte ad-hoc ein Risiko auftreten, wird dieses dann auch an Sie kommuniziert, oder wird das im regelmäßigen Reporting gemacht? Beispielsweise eine Verschlechterung eines Risikos durch eine Änderung am Markt.	
HK	Wenn sich zwischen verschiedenen Reportingeinheiten ein Risiko verschlechtert wird das, wenn es dementsprechende Bedeutung hat, ganz normal über die bestehende Managementstruktur kommuniziert. Es hat grundsätzlich nichts mit mir zu tun. Würde aber im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung natürlich wieder aufscheinen.	RP
JZ	Welche Methoden werden angewendet um das Risikobewusstsein im Unternehmen zu verankern? Werden regelmäßige Workshops durchgeführt oder gibt es Trainings für die Risikoverantwortlichen?	
HK	Grundsätzlich wurden die Prozesse aufgesetzt wie die Risiken identifiziert, bewertet und auch berichtet werden müssen. Das diese Prozesse eingehalten werden, das ist mein Job, dass ich darauf schaue. „Welche Methoden werden angewendet?“, ist von der Frage her etwas schwierig zu beantworten. Ich bin dafür zuständig, dass ich die einzelnen Bereiche so informiere und denen das so zeige, dass diese dann die Risiken, wie im Prozess festgelegt, identifizieren, bewerten und dann auch weiter melden.	RK
JZ	Das heißt, es werden die einzelnen Bereiche überprüft und Sie erklären denjenigen dann den Prozess?	
HK	Genau. Also ich stelle sicher, dass der Prozess durchgeführt wird, aber muss nicht jedes Mal den Prozess neu erklären. Den Prozess haben wir ja definiert, aber wenn jemand beim nächsten Mal nicht mehr genau weiß wie das geht, dann helfe ich denen natürlich. Für mich ist im Endeffekt das Wichtige, dass das Risikomanagement ganz gleich wie alle anderen Managementaufgaben- und Prozesse ein Task ist, den der Bereichsverantwortliche genauso durchführen muss wie alles andere, dass er berichtet. Und dadurch bekommt das eine gewisse Routine.	RK
JZ	Das heißt, dass das eine Routine bei den Verantwortlichen wird?	
HK	Genau, dass das ganz normal integriert ist, wie alles andere auch.	RK
JZ	Und so stellen Sie dann auch sicher, dass Risikoaspekte in die Managemententscheidungen berücksichtigt werden?	
HK	Das wird in dem Fall sichergestellt, dass man bei Managemententscheidungen diese Informationen schon spezifisch einfordert. Das war das, was ich vorhin	ST

TN	Frage/Antwort	Kat.
	gemeint habe. Das bedeutet, es gibt die normalen Beurteilungsintervalle. Aber wenn man dementsprechend dann bei Bedarf bestimmte Entscheidungen treffen möchte oder muss, oder gewisse Entscheidungen anstehen, dass man dementsprechend dort dann auch diese Risikobetrachtungen aktuell im Hinblick auf die Entscheidung einfordert.	
JZ	Handelt es sich dabei hauptsächlich um strategische Entscheidungen oder auch um operative Entscheidungen?	
HK	Aus meiner Sicht ist das relativ einfach. Es handelt sich um Entscheidungen, welche eine bestimmte Bedeutung für das Unternehmen haben. Und das kann man daran festmachen, wenn es Entscheidungen sind, bei denen die Geschäftsleitung eingebunden wird, dann hat das eine große Bedeutung. Und dementsprechend ist es dann egal, ob es strategische oder operative Themen sind. Wenn dementsprechend die Bedeutung da ist, dann ist dort genauso die Risikobetrachtung eine Entscheidungsgrundlage die durchgeführt werden muss.	ST
JZ	Und wie ist das festgelegt? Wird vom Management oder von der Führungsebene so eine Risikobetrachtung gefordert oder gibt es gewisse Grenzen, beispielsweise gewisse Eurobeträge, wann eine solche Betrachtung durchgeführt werden muss? Haben Sie das nach Kriterien festgelegt oder kommt der Input von der Führungsebene?	
HK	Aus meiner Sicht ist dafür keine separate Regelung notwendig, da es aktuell Regelungen gibt bei welchen Entscheidungen die Führungsebene beziehungsweise die Geschäftsleitung einzubinden ist. Diese sind ja unabhängig von der Risikobetrachtung. Das sind Regelungen die vorhanden sind, die besagen, bei welchen Entscheidungen die Geschäftsleitung mit eingebunden werden muss. Dann bedeutet das automatisch, dass wenn die Geschäftsleitung mit eingebunden wird, dort auch die Risikoaspekte aufgezeigt werden. Also solche Regelungen gibt es bestimmt in der AT&S auch. Die Frage ist: „Ab welcher Projektgrößen muss ich die Geschäftsleitung mit einbinden“.	ST
JZ	Wie schaffen Sie es, das Risikomanagement mit anderen Steuerungsinstrumentarien zu verbinden? Zum Beispiel mit der Strategieentwicklung oder mit dem Qualitätsmanagement. Haben Sie Methoden wie Sie eine Verbindung zwischen den Steuerungsinstrumenten schaffen?	
HK	Sie schreiben als Title „Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung“. Mein Ansatz zu dem Thema ist, dass das grundsätzlich nicht zwei Dinge sind, die parallel entwickelt werden. Also dass es	ST

TN	Frage/Antwort	Kat.
	<p>auf der einen Seite die Unternehmenssteuerung gibt und auf der anderen Seite entwickle ich parallel das Risikomanagement und dann muss ich das integrieren. Also mein Ansatz ist, von den Antworten die Sie bis jetzt auch schon gehört haben, wie ist die Unternehmenssteuerung aufgebaut und dementsprechend integriere ich dort von Beginn an das Risikomanagement. Also ich setzte mein Risikomanagement so auf, dass es in die Unternehmenssteuerung integriert ist. Und dadurch brauch ich dann nicht extra Methoden, um das Risikomanagement zu integrieren. Das heißt, wenn Sie jetzt sagen, das Unternehmen wird in dieser Form gesteuert, dann ist mein Ansatz zu sagen, ich gehe auf die Personen zu und versuche dort gemäß der Unternehmenssteuerung die Risikoaspekte zu entwickeln. Also wenn Sie jetzt sagen, ab einer bestimmten Projektgröße wird in der Unternehmenssteuerung die Geschäftsleitung hinzugezogen, arbeite ich dann den Prozess aus und sage, sobald die Geschäftsleitung hinzugezogen wird muss automatisch über den Prozess auch sichergestellt sein, dass Risikoinformationen dort dabei sind. Also das bedeutet, ich habe nicht das Problem, dass ich parallel Unternehmenssteuerung und Risikomanagement habe. Ich habe mir grundsätzlich angesehen, wie wird das Unternehmen gesteuert und dann versucht mit den Personen, die in diesen Steuerungspositionen sind, zu erarbeiten in welcher Form dort die Risikoinformation mit integriert werden kann. Das heißt, der grundsätzliche Ansatz ist ein anderer. Ich nehme an, wenn Sie in der AT&amp;S ein eigenes Risikocontrolling haben, dann läuft das bei Ihnen über das Controlling, wenn ich das richtig verstanden habe.</p>	
JZ	Genau. Bei uns liegt der Fokus derzeit auf der stärkeren Integration des Prozesses in die Steuerung. Und das ist die Lücke, die es zu schließen gilt.	
HK	Also wenn Sie mich jetzt Fragen, welche Methoden gibt es, um diese Lücke zu schließen, dann kann ich Ihnen nur sagen, dass der Ansatz bei uns grundsätzlich der war, das ganze Risikomanagement so anzulegen, dass es nie zu so einer Lücke kommen kann. Also dass kein Risikocontrolling aufgebaut wird, sondern das Risikomanagement wirklich in den Prozessen integrieren und mit den Prozesseignern zu erarbeiten wo macht es Sinn mit Risikoindikatoren zu arbeiten, wo macht es Sinn Risiken zu bewerten damit man diese für Entscheidungsgrundlagen am Tisch hat. Somit läuft das im Prozess mit.	ST
JZ	Ok verstehe, das heißt Sie sind aus der Prospektperspektive herangegangen?	
HK	Genau. Sie haben ja den Strategieprozess angesprochen und wie man das in den Prozess auch verankern oder integrieren kann. Und da ist der Zugang zu	ST

TN	Frage/Antwort	Kat.
	<p>sagen, es gibt jetzt nicht einen Strategieprozess und parallel irgendwo einen Prozess wo strategische Risiken berichtet werden. Sondern es gibt einen Strategieprozess und zu dem Zeitpunkt an dem im Strategieprozess Entscheidungen über die Strategie getroffen werden, muss sichergestellt werden, dass über den Strategieprozess dort genauso die Risiken zu diesen strategischen Entscheidungen identifiziert und bewertet vorliegen. Damit, wenn die Entscheidung getroffen wird, das automatisch als Grundlage da ist. Und das es gar nicht das Problem geben kann, dass ich mich entscheide und meine Strategie festlege, und dann zwei Monate später gibt es ein Meeting zu strategischen Risiken, aber dann wurde die Entscheidung schon getroffen. Versuchen Sie wirklich zu sagen, es gibt einen Strategieprozess und in diesen Strategieprozess wird diese Betrachtung verankert. Damit brauche ich später nicht unterschiedliche Prozesse integrieren, sondern das läuft da drinnen mit. Und dann habe ich das Problem, dass die Strategie schon entschieden wurde und ich großen Risiken habe aber dann kann ich nichts mehr daran ändern das ich diese Risiken habe sondern dann kann ich diese nur noch steuern. Und das ist dann natürlich eine andere Ausgangsposition.</p>	

**Transkript Experteninterview – Dr. Andreas Kempf (Carl Zeiss AG)**

Datum: 25.01.2018  
 Uhrzeit: 15:00 Uhr  
 Dauer: 38 Minuten  
 Ort: Telefoninterview  
 Unternehmen: Carl Zeiss AG  
 Teilnehmer: Dr. Andreas Kempf, (AK), Leiter Corporate Audit, Risk & Quality Management  
 Julia Zepf, BA (JZ)

TN	Frage/Antwort	Kat.
JZ	Wie ist der organisatorische Aufbau des Risikomanagements bei Carl Zeiss? Ist das Risikomanagement eine Stabsstelle oder ist es in eine andere Abteilung integriert? Welche Verantwortungsbereiche beziehungsweise welche Verantwortlichkeiten gibt es im Risikomanagement?	
AK	Also wir haben einen Bereich der heißt Corporate Audit, Risk and Quality Management. Das bedeutet, dass das Risikomanagement in diese Governance Funktionen integriert ist. In den Governance Funktionen verbergen sich inhaltlich die interne Revision, das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem. Das sind auch die Elemente, die nach deutschem Aktienrecht einer besonderen Bewertung und Überprüfung durch den deutschen Prüfungsausschuss unterliegen. In Deutschland haben wir ja eine duale Board-Struktur. Da gibt es den Aufsichtsrat und im Aufsichtsrat gibt es ein Fachgremium, das sich Prüfungsausschuss nennt. Der Prüfungsausschuss kümmert sich insbesondere um die Themen Rechnungslegung und auch die Auswahl des Wirtschaftsprüfers. Eine explizite Aufgabe des Prüfungsausschusses ist, sich mit der Wirksamkeit des Revisions-, Risiko- und internen Kontrollsystems zu beschäftigen. Zusätzlich zu diesen drei Funktionen, also interne Revision, IKS und Risikomanagement, ist bei uns, oder in meinem Verantwortungsbereich, noch der Part Managementsysteme, also alles das was Sie brauchen, um ein Unternehmen zu steuern. Das heißt, Sie müssen ja irgendwie ihrer Organisation erklären „wie funktioniert unser Laden“, und das wird dann in unserm Managementsystem gemacht. Zusätzlich ist in meinem Bereich auch das Thema Nachhaltigkeitsmanagement untergebracht. Das ist einfach die Konsequenz aus der Tatsache, dass ab diesem Jahr in Deutschland eine Berichtspflicht besteht. Eine Berichtspflicht dahin gehend, dass auch nicht finanzielle Kennzahlen veröffentlicht werden müssen. Diese Kennzahlen unterliegen zum einen einer Bewertung durch den Wirtschaftsprüfer und zum anderen wieder der Bewertung des Prüfungsausschusses. Insofern ist alles das,	ORG



TN	Frage/Antwort	Kat.
	<p>was man braucht, um Governance zu haben, um ein Unternehmen letztendlich formal aufzustellen, in diesem Bereich konzentriert. Das Ganze hängt direkt am Vorstand und ist insofern eine Corporate-Funktion. Das heißt, dass ich in meiner Funktion und mit meinen Leuten die globale Hoheit über diese Themen habe und wir auch dafür verantwortlich sind. Für das Risikomanagement heißt das jetzt konkret, dass wir als Abteilung erstmal grundsätzlich die Spielregeln definieren, nach dem das Risikomanagement in der Zeiss-Gruppe funktioniert. Das heißt, hier gibt es bestimmte Mindestanforderungen, die wir letztendlich festgelegt haben, die wir im Rahmen des Managementsystems auch als verbindliche Vorgabe haben. Da steht zum Beispiel drinnen: „Was ist denn überhaupt ein Risiko? Ab welcher Höhe muss ein Risiko überhaupt reportet werden? Wie werden Risiken bewertet? Wie funktioniert das Management zur Reduzierung der Risiken? Wie ist das Ganze in ein Toolset eingebunden? Welche Tools sind zu übernehmen?“. Das heißt, hier haben wir praktisch die organisatorische Verantwortung des Risikomanagements bis hin zum Tool. Wir haben in den jeweiligen Legaleinheiten auch einen sogenannten Risikokoordinator sitzen. Das ist jemand, der die Methodik kennt und dafür sorgt, dass die Methode in den Bereichen konsistent und systematisch angewandt wird. Aber wir trennen sehr stark von der inhaltlichen Verantwortung für das Risiko und den Maßnahmen. Weil, Sie müssen sich vorstellen, wir stellen im Prinzip das Auto zur Verfügung aber wer da drinnen sitzt, spricht welches Risiko den jeweiligen Bereich betrifft und wie das zu bewerten ist, dafür ist das Management verantwortlich. Das heißt, dass wir also eine zweigeteilte Verantwortung haben. Zum einen wir, die das System zur Verfügung stellen, und das operative Management, das letztendlich für die Risikoidentifizierung, Bewertung und die Maßnahmen zur Risikoreduzierung verantwortlich ist und uns darüber auch regelmäßig zu berichten hat.</p>	ORG
JZ	<p>Und verstehe ich das dann auch richtig, dass das Management das inhaltlich für die Risiken zuständig ist das separat berichtet oder wird das an Sie als Konzernfunktion Risikomanagement berichtet?</p>	
AK	<p>Das wird an uns berichtet. Also die Risikoinformation geht dann wieder an uns und wir arbeiten diese Risiken auf. Wir führen auch mit jedem der uns einen Risikoreport direkt liefert, das sind so ungefähr 50 Einheiten die direkt an uns reporten, jedes Quartal Gespräche. Wir gehen die Risiken durch, da haben wir so eine Art Challenger-Funktion wo wir einfach nochmal hinterfragen: „Hast du alle Risiken? Hast du die relevanten Risiken? Auf welcher Grundlage machst du</p>	RP

TN	Frage/Antwort	Kat.
	deine Bewertung? Sind die Maßnahmen die dahinterstehen eigentlich richtig? Zeigen diese die gewünschte Wirkung und wo stehen wir jetzt gerade auf dem Weg zwischen dem Ausgangszustand und dem angestrebten Zielzustand? Wo befinden wir uns da gerade in der Realität?“. Um abschätzen zu können, sind die Maßnahmen tatsächlich auch wirksam oder macht man etwas ohne dass sich das Risiko eigentlich reduziert, weil die Maßnahme keine Wirkung entfaltet.	
JZ	Und sie berichten das dann weiter an den Vorstand?	
AK	Ja genau. Wir machen zwei Sachen. Wenn wir eine Information erhalten haben, dann konsolidieren wir diese Informationen in einen Bericht an den Vorstand. Wir ergänzen dann noch die Kommentare, wenn wir zum Beispiel der Meinung sind, dass Risiken fehlen oder nicht ausreichend adressiert sind. Und darüber hinaus geben wir dem Vorstand auch noch, ein bisschen aus der Metaperspektive, Hinweise in welchen Feldern und zu welchen Themen er noch zusätzliche Maßnahmen starten soll. Um entweder eine erhöhte Transparenz zu haben, ob es sich dort tatsächlich um ein Risiko handelt bei einem speziellen Sachverhalt, oder um herauszufinden wie systematisch heute Themen schon bearbeitet werden. Ich gebe Ihnen da ein Beispiel. Sie können sich vorstellen, wir haben Bereiche die liefern in die Automobilindustrie. In der Automobilindustrie wird zurzeit mit Verbrennungsmotor und Getriebe gearbeitet. Was würde passieren, wenn in Zukunft die Elektromobilität dazu führt, dass es zum einen, andere Anbieter gibt die dann als Systemlieferanten den Automobilherstellern zuarbeiten. Und wenn zum anderen, sich die Komplexität reduziert weil ein Elektrofahrzeug deutlich einfach ist, als ein Verbrennungsfahrzeug. Und da würden wir zum Beispiel hypothetisch dem Vorstand sagen: „Hier gibt es zu wenige Risiken. Hier ist zu geringe Transparenz.“ Oder wir haben schon, wenn wir es sehr fundiert wüssten, unsere Analysen die zeigen, dass es dort schon massive Änderungen gibt die wir nicht im Fokus haben. Hier muss der Vorstand dann ein Team aufsetzen oder einen Bereich nochmal gezielt darauf auffordern hier etwas zu tun. So haben wir in diesem Reporting einerseits die Bottom-Up-Konsolidierung, mit den Informationen aus den Bereichen die dann „gechallenged“ sind und von uns auch nochmal bewertet werden. Und zum anderen von uns als Risikomanagement zusätzlich noch Informationen an den Vorstand, nennen wir es Risikohotspots.	RP
JZ	Diejenigen die inhaltlich für das Risiko verantwortlich sind, sind das ausschließlich Manager oder werden hier verschiedene Hierarchiestufen in den Risikomanagementprozess eingebunden?	

TN	Frage/Antwort	Kat.
AK	<p>Also man muss da differenzieren. Für die Risikoberichterstattung ist der jeweilige rechtliche Manager verantwortlich. Aber wir erwarten natürlich, dass ein Risikobericht als Teamwork entsteht und dass dieser verantwortliche Manager seine verantwortlichen Untermanager, seine Bereichs- oder Abteilungsleiter, hinzuzieht damit man ein möglichst breites Spektrum an Input an möglichen Risiken auch hat. Für mich reicht es nicht aus, wenn jetzt zum Beispiel nur der Vertriebsleiter und der Finanzleiter zusammen sitzen. Ich erwarte schon, dass zum Beispiel auch jemand aus der Logistik, aus dem Entwicklungsbereichen, aus dem Produktionsbereich, aus dem Qualitätsmanagement und aus der IT dabei sitzt. Also so, dass man möglichst ein breites Spektrum von der inhaltlichen und fachlichen Verantwortung hat, die dann über ihre fachliche Kenntnis auch die jeweiligen fachlichen Risiken einbringen. Damit eine Bewertung in der Einheit stattfindet und dass die Einheit dann letztendlich einen Bericht abgibt von dem der Manager dann sagt: „Erstens mal da sind die wichtigsten Themen drin, die relevantesten Themen. Ich bin dafür verantwortlich, dass das stimmt.“ Es ist mir auch wichtig, dass diese Risikoberichte nicht dadurch entstehen, dass der CEO eine halbe Stunde auf seinem Platz sitzt, am Bleistift kaut und dann irgendwelche tollen Ideen aufschreibt. Sondern für mich ist es wichtig, dass die Fachbereiche hier mit dabei sind, wenn es darum geht die Risiken zu identifizieren. Und vor allem Dingen muss man die Bereiche zur Verantwortung nehmen, Maßnahmen zu starten, damit sie die Risiken reduzieren.</p>	ORG
JZ	Solche Meetings werden quartalsweise durchgeführt?	
AK	<p>Genau. Die Berichterstattung ist quartalsweise. Erfahrungsgemäß machen das die Bereiche auch quartalsweise, dass sie einmal im Monat, meistens im Berichtsmonat natürlich, sich Zeit nehmen und in der Geschäftsleitungssitzung einen Agendapunkt haben zum Thema Risikomanagement. Da gibt es auch wieder unterschiedliche Szenarien. Das eine ist dass sie ihre bestehenden oder identifizierten Risiken ansehen und sagen: „Erstens mal sind wir mit den Maßnahmen weiter gekommen? Haben wir da eine Verbesserung? Fehlen vielleicht noch Risiken und müssen wir da noch was hinzufügen?“. Und da muss man sagen, unterjährig ist es häufig so, dass die im Wesentlichen geringe Anpassungen vornehmen. Insbesondere wenn es darum geht neue Themen zu identifizieren. Also es ist meistens so, wenn man ein Grundsetting der relevanten Risiken hat, dann ändern die sich in einem Jahr vielleicht von der Bewertung aber inhaltlich eher nicht. Deshalb machen wir einmal im Jahr auch</p>	RP

TN	Frage/Antwort	Kat.
	<p>eine formale Risikoinventur. Das heißt, da sind die Einheiten auch aufgefordert entlang eines Risikokatalogs den wir zur Verfügung stellen, das sind so rund 108 Risikokategorien drinnen, formal zu jedem dieser potentiellen Themen zu bestätigen, dass sie es diskutiert haben und dass sie es bewertet haben, und dass sie das auch gegebenenfalls nicht oder doch in den Risikoreport aufgenommen haben. So können wir zumindest einmal im Jahr sicherstellen, dass sich alle systematisch nochmal Gedanken gemacht haben. Das erwarten wir eigentlich jedes Quartal. Aber einmal im Quartal, und zwar immer im Startquartal in das neue Geschäftsjahr wo wir wissen, dass wir eine gelegte Planung, eine abgeseignete Strategie und alle Informationen im Jahresabschluss haben. Auf der Basis kann man eigentlich schon die Risikoinventur sehr gut machen, da man einen guten Informationsstand hat. Gute Bereiche machen das auch im Laufe des Jahres tatsächlich auch ohne dass es da eine formale Aufforderung bedarf. Aber, das muss man auch sagen, es ist ja nicht so, dass alle immer auf einem konsistent gleichen Niveau berichten. Sondern da gibt es auch Bereiche die das sehr gut und sehr ernsthaft machen. Es gibt auch Bereich die das im Zweifel als leidige Pflichtübung sehen. Und da ist es glaub ich wichtig zumindest dafür zu sorgen, dass die wesentlichen und relevanten Einheiten gut im Reporting drinnen sind. Und wenn wir irgendwo eine Vertriebsgesellschaft haben, wo drei oder vier Leute sitzen, und da ist der Risikoreport nicht in Perfektion, dann muss ich sagen, dass wird die Zeiss dann auch nicht in Schiefelage bringen.</p>	
JZ	<p>Wie schaffen Sie es, dass das Risikomanagement wirklich pro-aktiv vom Management ausgeführt wird, und nicht immer nur auf Nachfrage? Gibt es bei Ihnen explizit Methoden um das Risikobewusstsein im Unternehmen zu stärken?</p>	
AK	<p>Zum einen ist natürlich das regelmäßige Durchsprechen der Risikoreports ein wichtiges Mittel. Ich weiß nicht wie es Ihnen da geht, aber wenn Sie irgendwo einen Bericht abgeben und keinen Menschen kümmert es und Sie hören auch nichts mehr davon, dann nehmen Sie das wahrscheinlich weniger ernst als wenn Sie diesen Bericht nochmal gemeinsam durchgehen, nochmal erläutern und ein paar kritische Fragen hören. Und das ist glaub ich bei uns in der Praxis, also wenn es schon läuft, ein ganz wichtiges Mittel um die Leute immer wieder daran zu erinnern wie wichtig das Thema Risikomanagement ist. Und auch ganz wichtig für uns ist der Managementteil den wir diskutieren. Also oft verharret das Risikomanagement in dieser reinen Risikoerfassung. Da wird überlegt wo man</p>	RK

TN	Frage/Antwort	Kat.
	<p>ein Risiko hat und macht eine Schadenshöhe- und Schadenseintrittswahrscheinlichkeiten-Matrix. Dann gibt man dem Ganzen ein schönes Bildchen mit rot, gelb, grünen Kästchen und dann glaubt man, man würde Risikomanagement machen. Und das ist eigentlich der Risikobuchhaltungsteil des Risikomanagements. Der wichtige Teil, und da kommt dann auch schon Risikokultur mit hinein, ist der Teil, wo man Maßnahmen aufsetzt, die Maßnahmen mit einem Budget ausstattet, einer Verantwortung zuordnet und dem Ganzen eine Frist gibt, bis zu der das dann abzarbeiten ist. Und wenn man das kontinuierlich „challenged“, bis hin zur Frage: „Ist das was du da tust auch tatsächlich wirksam? Erkennst du da auch eine Wirkung?“. Dann hat man auch automatisch ein gewisses Risikobewusstsein. Einfach aus dem Prozess heraus. Ganz am Anfang haben wir das durch gezielte Schulungen gemacht. Ganz am Anfang haben wir festgestellt, niemand weiß eigentlich so genau was überhaupt ein Risiko und was eine risikomindernde Maßnahme ist. Wir haben uns dann dazu entschlossen, doch relativ aufwändig, in drei Regionen, in Europa, Asien und Americas, Risikoworkshops zu machen, um die Leute grundsätzlich abzuholen. Wenn jemand neu in das Unternehmen eintritt, ein Manager, der kommt auch bei uns vorbei und wir erklären ihm wie das funktioniert. Was wir auch gemacht haben, wir haben so kleine Videos, wirklich relativ einfach gedreht. Zum Beispiel zum Thema „Wie bediene ich unser Risikotool, also was muss ich da wo klicken und was passiert da im Hintergrund“. Da haben wir so Videoklips, drei bis vier Minuten, wo man zeigen kann: „Wie mach ich eigentlich das Tool auf? Wo trage ich was ein? Wie mach ich eine Maßnahme? Wie konsolidiert sich das Ganze?“. Damit wir auch zu jemanden der da frisch dazu kommt einfach zur Toolbedienung sagen können: „Falls du es vergessen hast, sieh dir die Videosequenzen an, dann weißt du wie das geht.“ Zusätzlich, und das ist auch wichtig, verlangen wir auch immer wenn wir die Planung machen, und da meine ich jetzt die strategische Planung aber auch die operative Planung, dass neben den Zielen auch sehr deutlich Risiken genannt werden. Also in der Strategie wollen wir tatsächlich nicht nur wissen: „Was hast du den strategisch vor?“, sondern auch, „Wenn das deine Strategie ist, erklär mir auch bitte mal welche Risiken mit dieser Strategie einher gehen und was du tun willst, um schon auf der strategischen Ebene deutlich weniger Risiken zu haben?“.</p>	
JZ	Wird das dann schon in der Strategieentwicklung durchgeführt, oder erst wenn bereits eine Strategie festgelegt wurde?	ST

TN	Frage/Antwort	Kat.
AK	<p>Bereits in der Strategieentwicklung. Um das technisch zu beschreiben, wenn die Kollegen vor dem Vorstand stehen und sagen das ist unsere Strategie dann will der Vorstand nicht nur wissen was ist da an Potential drinnen sondern auch welche Risiken gehen damit einher. Und das ist dann der Teil wo man dann in der Strategie bereits dafür sorgt, dass Risikoaspekte mit berücksichtigt werden. In der operativen Planung bis hin zur Finanzplanung wollen wir zusätzlich auch wissen welche Risiken hast du in deiner Planung schon berücksichtigt, ist da vielleicht noch ein Sicherheitspolster drinnen, weil du sagst ich berücksichtige diverse Risiken und hab deswegen eine bestimmte Zahl progressiv oder eher konservativ in meiner Planung drinnen, das ist für uns noch ein wichtiger Punkt. Und dann geht es eigentlich durch, selbst in unserem Code of Conduct steht irgendetwas zu Risiken, nämlich dass wir sorgsam im Umgang mit Risiken sind. Und ich glaub das ist schon wichtig, dass man da einen breiten Ansatz wählt und das Risiko nicht auf, da gibt es halt ein Risikomanagement und das muss man tun Basis reduziert.</p>	ST
JZ	Wie wurden die Risikobereitschaft und die Risikotragfähigkeit definiert?	
AK	<p>Da wurden klare Kriterien definiert. Erstmal die Risikoreferenzzahl ist das EBIT und zwar das geplante EBIT. Das heißt ein Risiko ist im ersten Schritt einmal eine potentielle negative Abweichung im EBIT. Vielleicht muss man da vorgreifen, in der Planung also wenn wir eine Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen dann habe ich Szenarien. Da gibt es die Chance, dass ich einen Auftrag gewinne, da gibt es aber auch ein Risiko, dass ich den Auftrag nicht gewinne. Und so könnte man das ja durch die ganzen Positionen machen, also ich habe eine Personalkostensteigerung oder mein Entwicklungsbudget wird überschritten. Da haben Sie ja ein gewisses Grundscenario an Chancen und Risiken bereits berücksichtigt, die dann in Konsequenz eine EBIT-Verteilung, beziehungsweise in der GuV steht ja ein EBIT-Punktwert, drinnen. Und diesen Punktwert nehmen wir und sagen jetzt gibt es noch darüber hinaus Risiken, die nicht in der Planung berücksichtigt sind, die aber potentiell, und da sehen wir uns nur die negativen an, die auf dieses EBIT einwirken kann. Das heißt für uns ist also EBIT die Referenzzahl und die negative Abweichung ist bei uns das Risiko.</p>	RK/ ST
JZ	Werden bei Ihnen dann auch Chancen berücksichtigt, nachdem sie gerade gesagt haben, dass nur negative Abweichungen berücksichtigt werden?	
AK	Das war das was ich meinte, in der Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung, da berücksichtigen wir natürlich in den Szenarien Chancen	RP

TN	Frage/Antwort	Kat.
	und Risiken. Das ist der erste Schritt. Damit haben Sie dann einmal eine Gewinn- und Verlustrechnung. Am Schluss steht dieser sogenannte Punktwert des geplanten EBIT da und dann machen wir in einem Folgeschritt nur noch die Betrachtung, was könnte darüber hinaus noch schlechtes passieren.	
JZ	Also betrachten Sie Chancen darüber hinaus nicht noch einmal?	
AK	Also bei der Planung berücksichtigen wir Chancen und Risiken um ein geplantes EBIT zu ermitteln. Da sind Chancen und Risiken drinnen. Unterjährig bei der Betrachtung überlegen wir uns aus dem Risikomanagement heraus nur noch gibt es potentielle Risiken die zu einer negativen Abweichung führen. Da haben wir uns bewusst dafür entschieden, weil wir vermeiden wollen aus so einer Saldierung zwischen potentiellen Chancen und potentiellen Risiken da irgendwie so ein nichtssagender Durchschnittswert heraus kommt, da erfahrungsgemäß dann vielleicht Chancen doch nicht kommen aber Risiken sich materialisieren. Und wir kommen da so ein bisschen aus dem kaufmännischen Vorsichtsprinzip und sagen in dem Fall und wenn es dann nur noch um die reine Risikobetrachtung geht da sehen wir uns dann nur noch die negative Abweichung in EBIT an. Da gibt es eine Ausnahme, und zwar bei strategischen Risiken die langfristiger Natur sind haben wir auch häufig in der Gewinn- und Verlustrechnung kaum eine Indikation. Wenn Sie zum Beispiel sagen, ich will in vier Jahren in irgendeinem Land Fuß fassen, dann haben Sie wenn Sie die Finanzplanung heute aufsetzen aus diesem geplanten Vorgehen relativ wenig Effekt in der Gewinn- und Verlustrechnung. Sie haben da ein bisschen Kosten weil Sie da den Markt erschließen. Sie haben auf der Umsatzseite vielleicht noch gar nichts und in der Summe ist das strategische Risiko erstmal für das EBIT unbedeutend. Wir wollen aber die strategischen Risiken, das sind ja eigentlich die entscheidenden Risiken, weil wenn die sich materialisieren, dann geht das Unternehmen vor die Hunde. Die operativen Sachen, die sind eher unkritisch. Deshalb haben wir für strategische Risiken definiert, dass diese immer zu reporten sind, egal wie hoch der Wert ist. Da wollen wir einfach vermeiden, dass wir langfristige relevante Risiken nur deswegen nicht betrachtet werden, weil sie in der jährlichen EBIT-Betrachtung noch keine Rolle spielen.	RP/ ST
JZ	Also es wird für die Betrachtung der Risiken immer das jährliche EBIT herangezogen, und nicht der Mittelfristplan?	
AK	Wir sehen uns immer das jährliche geplante EBIT an, bleiben aber bei der Risikobetrachtung tatsächlich nicht in dieser Jahresperiode haften. Sondern wir sehen einmal über Periodengrenzen hinaus und wir sehen manchmal auch über	RP

TN	Frage/Antwort	Kat.
	<p>Jahre hinaus. Und da sind wir eher etwas pragmatisch unterwegs, weil wir sagen, im Prinzip geht es uns ja nicht darum Punktgenau vorherzusagen wie das Risiko wird, sondern für uns, und das ist ja ein wichtiger Punkt, ist die Transparenz über unsere Risiken eigentlich das wesentliche Ziel des Risikomanagements. Also für uns geht es weniger um eine genaue Vorhersage der Zukunft oder um eine exakte Modellierung dessen, was da kommt, das machen wir bei Bedarf schon auch aber Ziel Nummer eins des Risikomanagements ist tatsächlich die Transparenz über relevante Risiken zu erzeugen.</p>	
JZ	<p>Das ist verständlich, das sollte ja immer das Ziel des Risikomanagements sein.</p>	
AK	<p>Ja das ist es aber häufig nicht. Wenn sie häufig in so Risikokataloge oder in so Risikohandbücher hinein schauen, dann steht dann irgendwie Schutz vor existentieller Vernichtung, und was weiß ich, aber die zentrale Frag ist, habe ich alles im Blick, die finden sie ganz selten in so Risikokatalogen. Also ich hab schon viele gesehen, und da steht ganz selten so triviale Sachen drinnen wie, wir wollen unsere Risiken kennen oder wir wollen eine Transparenz haben. Da steht häufig sehr viel über was wollen wir den mit dem Risikomanagement erreichen, aber das ist meistens eine Folge von Transparenz und Management und weniger das eigentliche Ziel. Das können Sie sich ja mal den Spaß machen, und solche Risikoreports oder Risikokataloge ansehen. Die Transparenz über Risiken und da gehört dazu eine gute Methodik um Risiken zu finden und zu identifizieren. So eine Methodik finden Sie selten in so Firmenrisikohandbüchern beschreiben.</p>	RP
JZ	<p>Wie vorhin beschrieben ist Ihre Methode für die Risikoidentifikation der Risikokatalog. Werden auch Frühwarnsysteme verwendet?</p>	
AK	<p>Also wir haben da eine Vielzahl von Risikoindikatoren. Zum einen ganz klassisch der Risikokatalog, der uns eine Art strukturierte Analyse bietet. Aber wir machen natürlich auch Marktbeobachtungen, wir lesen irgendwelche Researchreports bis hin zu Frühindikatoren zum Teil auch. Alles was nicht niet- und nagelfest ist, nehmen wir um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie sich unser Umfeld oder unser eigenes internes Business entwickeln könnte und welche Konsequenzen daraus erwachsen. Und so Risikokataloge sind ganz gut um initial ein paar Grundrisiken zu finden. Aber was man vergisst, so Risikokataloge helfen eigentlich nur, wenn man eigentlich schon weiß, was für ein Risiko man eigentlich sucht. Wenn Sie nicht wissen welches Risiko sie haben, dann brauchen Sie eher so eine Such- und Researchmethode, und weniger eine</p>	RP



TN	Frage/Antwort	Kat.
	Risikokollektionsmethode.	
JZ	Wie stellen Sie sicher, dass die Risikoaspekte, die berichtet werden, auch in die Managemententscheidungen mit einfließen?	
AK	<p>Also da gibt es auch wieder verschiedene Hebel. Es gibt manche Dinge da ist Risikomanagement verpflichtend. Das sind zum Beispiel Sachen wie Firmenkäufe und so weiter. Das Risikomanagement, habe ich vorhin ja schon gesagt, ist Teil der strategischen Planung und damit auch Grundlage von Managemententscheidungen. Wir versuchen, und das ist auch ein bisschen ein Anspruch, mit dem was wir dem Vorstand an Information geben auch entscheidungsrelevante Information transferieren. Eine Entscheidung kann sein: „Du hast ein bestimmtes Business, eine bestimmte Region, ein bestimmtes Geschäftsmodell, einen bestimmten Wettbewerber und eine bestimmte Entwicklung nicht im Blick und wir empfehlen dir, setz da ein Projekt auf oder integriere das in die Planung!“ Insofern versuchen wir schon mit unserem Vorgehen zu erreichen, dass der Vorstand bessere Entscheidungen trifft weil er einen Risikoreport hat. Diesen Aspekt versuchen wir natürlich damit abzudecken. Das können auch Sachen sein wie, bevor Sie eine Firma kaufen zum Beispiel ein Rating darüber zu machen. Das heißt Sie sehen sich die kaufende Firma an und Sie sehen sich die Firma an, die Sie kaufen wollen und machen ein Rating. Anschließend simulieren Sie die Transaktion über ein M&amp;A. Dann kommt eine neue Gesellschaft raus und dann machen Sie auch wieder ein Rating. Das Ratingergebnis ist ja dann letztendlich wie eine Risikozahl. Die Ratingbewertung ist ja die Bewertung der Insolvenzwahrscheinlichkeit beziehungsweise der –Unwahrscheinlichkeit. Und wenn Sie sowas machen, dann können Sie relativ einfach dem Vorstand sagen, dass durch die Integration unser Insolvenzrisiko steigt. Das heißt nicht, dass er den Deal bleiben lassen soll, aber dann muss er für sich auch klar sagen und auch dokumentieren: „Wir haben die Entscheidungen aus folgenden Gründen getroffen und wir wussten, dass da ein erhöhtes Insolvenzrisiko besteht und wir gehen das ein.“ Das ist zum Beispiel etwas, dass sie vor dem Hintergrund der Business-Judgement-Rule letztendlich immer wieder brauchen.</p>	ST
JZ	Und solche Berechnungen werden von der Konzernfunktion Risikomanagement durchgeführt?	
AK	Ja genau. Entweder machen wir die Berechnung oder wir sorgen dafür, dass das die operative Einheit solche Berechnungen liefert und wir bewerten diese dann nur. Das ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Also wir versuchen auch	ST

## Anhang

---

<b>TN</b>	<b>Frage/Antwort</b>	<b>Kat.</b>
	durch unser Risikomanagement die operativen Einheiten nicht aus ihrer Verantwortung zu lassen. Die sind im guten, wie im schlechten Geschäft dafür verantwortlich. Und wir unterstützen natürlich gern, aber wir sind nicht diejenigen, die letztendlich die Entscheidungen treffen. Wir können nur helfen, dass die Entscheidungen besser getroffen werden.	

**Transkript Experteninterview – Ing. Mag. Martin Reiter (Holding Graz)**

Datum: 14.02.2018  
 Uhrzeit: 9:10 Uhr  
 Dauer: 17 Minuten  
 Ort: Telefoninterview  
 Unternehmen: Holding Graz  
 Teilnehmer: Ing. Mag. Martin Reiter, (MR), Risikomanager  
 Julia Zepf, BA (JZ)

TN	Frage/Antwort	Kat.
JZ	Zu allererst möchte ich auf den organisatorischen Aufbau des Risikomanagements eingehen. Wie ist dieser bei Ihnen im Unternehmen aufgebaut? Handelt es sich beim Risikomanagement um eine eigene Instanz oder ist es in eine andere Abteilung eingegliedert? Wie wurden die Verantwortlichkeiten im Risikomanagement festgelegt?	
MR	Das Konzernrisikomanagement ist eine Stabsstelle zum CEO. In den einzelnen Sparten und Gesellschaften wurden auch Personen namhaft gemacht, die entsprechend unterstützen. Wir bezeichnen diese als Risikokoordinatoren, welche die einzelnen Verantwortlichen beziehungsweise Risk Owner unterstützen. Es ist natürlich auch das Controlling eingebunden, die entsprechend den Prozess mit begleiten. Was hierbei auch noch wichtig zu erwähnen ist, ist das, in der Literatur wird es Assessment genannt, Qualitätsgremium wo also dann eher gegen Ende des Durchlaufes, also wo quartalsweise diese Aktualisierung passiert, noch bestimmte Personen geladen sind, wo man dann über das Ergebnis und die wesentlichen Risiken drüber gehen und das nochmal diskutieren kann. Und das sind bewusst Leute, die Querschnittsmaterien abdecken. Sei es der Leiter der Finanzen, Leiter Personal, und auch andere spezifische Personen und natürlich auch die entsprechenden Konzerncontrollingleiter beziehungsweise Spartencontroller wo wir das dann alles nochmal diskutieren ob von deren Seite noch Ergänzungen kommen bevor es schlussendlich zum Vorstand geht.	ORG
JZ	Und diese Sitzungen finden quartalsweise statt?	
MR	Ja, quartalsweise. Wobei diese jetzt reduziert wurden, es sind nur noch drei Berichte zu machen weil die Erfahrung gezeigt hat, dass der vierte Quartalsbericht relativ spät passiert, da man mit dem Jahresabschluss konform sein muss. Zumindest haben wir das in der Vergangenheit so gemacht. Deshalb haben wir das abgenabelt und festgelegt, dass Risikomanagement mit der normalen Berichterstattung nichts zu tun hat, sondern der Blick in die	RP

TN	Frage/Antwort	Kat.
	Zukunft ist und daher haben wir das auf drei Berichte reduziert und den vierte Quartalsbericht haben wir ausgespart.	
JZ	Monatlich werden zusätzlich zu den Quartalsberichten keine Reportings durchgeführt?	
MR	Ad-hoc Berichte können immer passieren. Aber monatlich in diesem Sinne nicht. Außer es gibt ein ganz spezielles Thema das kritisch ist, dann ist entsprechend die Frequenz etwas höher.	RP
JZ	Wenn ad-hoc ein Risiko eintritt, wird dieses dann über Sie an den Vorstand kommuniziert, oder wie funktioniert hier die Berichtslinie?	
MR	Wird an mich berichtet. Es kann aber auch durchaus sein, dass es eine so kritische Sache ist, die in den üblichen wöchentlichen Sitzungen auch an den Vorstand, an den speziellen Spartenvorstand, berichtet wird. Diese haben entsprechend wöchentliche Sitzungen, und da ist dann naheliegend, dass im Grunde genommen sofort an den Vorstand berichtet wird.	RP
JZ	Welche Hierarchiestufen sind in den Risikomanagementprozess eingebunden? Handelt es sich dabei nur um die Leitung der einzelnen Abteilungen oder sind auch Mitarbeiter darunter als Risikoverantwortliche festgelegt?	
MR	Hauptsächlich auf Abteilungsleiterebene. Aber es gibt dann ausnahmsweise auch Situationen wo Spezialisten zu den Themen auch entsprechend Bericht erstatten. Also eigentlich ist es eher abhängig von den Aufgaben der einzelnen Personen.	ORG
JZ	Wie schaffen Sie es, dass Risikobewusstsein bei den jeweiligen Risikoverantwortlichen auch verankert ist und gestärkt wird? Werden hierbei Trainings angewendet?	
MR	Am Anfang hat es Trainings gegeben. Wobei bei uns der Fokus darauf liegt die Leute zu begleiten. Das bedeutete nicht, dass ich bei jedem Durchgang mit jedem spreche, das würde zeitlich nicht funktionieren weil wir ungefähr 450 Leute betreuen. Es wird versucht, Bereiche in denen keine großen Risiken entstehen können nur ungefähr einmal im Jahr zu besuchen und durchzugehen. Und im Zuge dessen hat man den direkten Kontakt und kann bestimmte Dinge auch näher hinterfragen. Somit ist die Richtigkeit entsprechend angesiedelt. Wobei wir auch vom System her die Anforderungen haben, dass der Abteilungsleiter und dann auch der Geschäftsführer beziehungsweise der Organisationsleiter, das entsprechend freigeben muss. Wir haben hier ein zweistufiges System, welches abgedeckt wird durch das	RK

TN	Frage/Antwort	Kat.
	Produkt Schleupen R2C abgedeckt wird und dort ist vorgegeben, dass das durch den Risk Owner dementsprechend aktualisiert und bewertet wird. Und schlussendlich bedarf es einer Freigabe durch seinen Vorgesetzten.	
JZ	Und wie oft muss das aktualisiert und bewertet werden?	
MR	Drei bis vier Mal im Jahr, immer zu den Quartalsberichten. Aber wenn etwas Aktuelles auftaucht, dann ist das natürlich auch sofort zu machen.	RP
JZ	Wie wird dann sichergestellt, dass diese Informationen auch in Managemententscheidungen, beispielsweise bei Projekten, berücksichtigt werden?	
MR	Projekte, welche eine bestimmte Betragsgrenze überschreiten, müssen einer Risikobeurteilung unterzogen werden.	ST
JZ	Wie wird die Verknüpfung mit der Unternehmenssteuerung, beispielsweise der Strategieentwicklung, durchgeführt?	
MR	Durch den klar aufgesetzten Prozess, den wir überprüfen ob dieser noch zeitgemäß ist oder adaptiert werden muss, in einer gewissen Regelmäßigkeit. Aber es kann auch sein, dass von Seiten der Qualität ein Thema auftaucht, dass auch von unserer Seite zu betrachten ist.	ST
JZ	Um auf die Strategieentwicklung zurück zu kommen, wird dort das Risiko auch im Strategieentwicklungsprozess mit aufgenommen?	
MR	Ja, insofern wir größere Projekte haben oder neue Geschäftsfelder aufgeschlossen werden gibt es eine Risikobeurteilung.	ST
JZ	Also im Rahmen von Projekten?	
MR	Ja, genau. Bei Strategieänderungen muss sowieso eine Risikoabschätzung durchgeführt werden. Wir haben im Großteil ein stabiles Geschäft als Versorger, was bedeutet, dass die Strategien nicht so oft geändert werden. Aber wir haben durchaus auch Gesellschaften, wie beispielsweise eine Citycom, welche im Telekommarkt tätig ist. Bei dieser müssen neue Strategien überlegt werden, um gegenüber den Mitbewerbern bestehen zu können.	ST
JZ	Und hier ist es dann auch gefordert, dass Risikobeurteilungen durchgeführt werden?	
MR	Es gibt hier verschiedene Szenarien um das Ziel zu erreichen und diese werden mit Vor- und Nachteilen abgewogen und schlussendlich Risiken.	ST
JZ	Basierend auf diesen Abwägungen werden dann Entscheidungen getroffen?	
MR	Ja. Man muss hierbei den Strategieprozess aber differenzieren. Es gibt Marktentwicklungen auf die man entsprechend reagieren muss. Aber zuerst	ST

---

<b>TN</b>	<b>Frage/Antwort</b>	<b>Kat.</b>
	<p>kommt die Ideenfindung „wie kann überhaupt reagiert werden?“. Und da muss schlussendlich immer die Überlegung angestellt werden „wie erfolgreich wird die ein oder andere Strategie eingeschätzte?“. Der Gedanke an die Konsequenzen welche sich daraus ergeben, schwingt ja ohnehin immer mit und muss deshalb berücksichtigt werden. Und es ist wichtig, dass dies so früh wie möglich passiert. Wobei es schon fraglich ist, ob das in allen Bereichen so funktioniert. Das ist sehr stark abhängig vom Geschäft und von den handelnden Personen in den einzelnen Gesellschaften.</p>	

### Analyse der Experteninterviews

Um die gesammelten Informationen verarbeiten zu können, wurden die Interviews analysiert. Die Antworten der Befragten wurden inhaltlich analysiert und den folgenden Kriterien zugeordnet:

- Organisation und Verantwortlichkeiten – ORG
- Risikokultur – RK
- Risikomanagementprozess – RP
- Integration in die Unternehmenssteuerung – ST

Eine zusammenfassende Analyse der Expertenbefragung je Kriterium kann Kapitel 2.5 entnommen werden.