

Einleitung

Risikomanagement ist weder eine neue Aufgabe für die Unternehmensführung und das Controlling, noch eine neue betriebswirtschaftliche Disziplin. Besondere Beachtung und auch eine innovative Facette erlangt das Thema derzeit aufgrund mehrerer Ursachen:

- Für die Unternehmensführung wird das Risikomanagement als ganzheitlicher Ansatz wichtiger, da die gesamtwirtschaftliche Stabilität abgenommen hat und damit Unternehmensstrategien nicht mehr linear fortgeschrieben werden können. Der „strategy decay“, d. h. die Überalterung von Strategien, wurde als gravierende Bestimmungsgröße der Risikoposition von Unternehmen erkannt.
- Von außerhalb der Unternehmen (z. B. durch Gesetzgeber, Kapitalmarkt und Banken) kamen in den letzten Jahren starke Impulse zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungssysteme von Unternehmen, insbesondere als Folge von Krisen und Zusammenbrüchen großer Unternehmen. Impulsbeispiele sind das KonTraG, Basel II, die Entwicklung des Corporate-Governance-Kodex sowie der Sarbanes-Oxley Act.
- Volatilitäten am Kapitalmarkt und in einer Anzahl wichtiger Commodity-Märkte haben zur Herausbildung einer immer komplexer werdenden Instrumentenlandschaft für die Risikobeherrschung geführt. Deren Nutzung ist für viele Unternehmen zur Absicherung der finanziellen Performance notwendig, weil die finanziellen Folgen vieler Risiken nicht bzw. nicht mehr auf die Kunden überwälzbar sind. Die Beherrschung dieses Instrumentariums setzt in den betroffenen Branchen den Einsatz von Risikomanagement-Spezialisten voraus.
- Fortschrittliche Unternehmen haben erkannt, dass aus strategischer Sicht die bisherigen Entwicklungsschritte im Risikomanagement, d.h. das Management von Einzelrisiken, nicht ausreichen, um bei Innovation und Wachstum gleichzeitig die Performance-Qualität abzusichern.
- Schließlich resultieren aus den neueren Entwicklungen im Value-based-Management klare Anforderungen an das Risikomanagement in Richtung Nachhaltigkeit, Wertsicherung und Wertsteigerung.

Dies macht es zusammenfassend erforderlich, dass eine moderne Risikomanagement-Konzeption weder auf die operative Ebene noch auf die „downside-risks“ (d. h. Risiken mit negativen Auswirkungen auf die Ergebnissituation) beschränkt sein kann. Sie muss vielmehr

- die strategische und strukturelle Positionsgestaltung
- die „upside-risks“ (d. h. Chancen bzw. Risiken mit potenziell positiven Auswirkungen auf die Ergebnissituation) und
- die Gestaltung eines im Wachstumsweg des Unternehmens gesicherten dynamischen Risiko-Chancen-Gleichgewichtes

einschließen, ja geradezu auf diesen Elementen aufbauen. Dies führt zu neuen Gestaltungsaufgaben in Prozessen und Instrumenten, aber auch zu Herausforderungen im Aufbau einer geeigneten Risiko-Chancen-Kultur, hinsichtlich der Erfüllung hoher Risiko- und Chancen-Transparenzanforderungen und bezüglich der aktiven Einflussnahme auf die Risiko-Chancen-Kommunikation.

Die Entwicklungsrichtung für ein modernes Risikomanagement-Konzept richtet sich somit klar in Richtung eines ganzheitlichen Managements von Risiken, das das Management

aller betrieblichen Risiken (auch unter Berücksichtigung von Risikointerdependenzen) beinhaltet und versucht, das Risikomanagement in das Führungssystem des Unternehmens zu integrieren.

Dies erfordert insbesondere

- eine Integration von Risikozielen in das Zielsystem des Unternehmens, und
- die Integration des Risikomanagements in die wesentlichen Führungsprozesse und Entscheidungen, vor allem in strategische Planungs- und Umsetzungsprozesse sowie strukturbestimmende Entscheidungen.

Insofern hat der hier verfolgte Ansatz auch innovativen Charakter.

Die Schwerpunkte der Gestaltung richten sich auf Risikomanagement-Prozesse und -Instrumente sowie die Risiko-Chancen-Kultur und nicht auf die Implementierung einer von Linien-Management und Linienverantwortung entkoppelten Risikomanagement-Bürokratie. Inwieweit ein Risikomanagement im obigen Verständnis ergänzender Support-Funktionen bedarf, ist u. a. unternehmensgrößen- und -strukturabhängig sowie von der unternehmens- bzw. branchenspezifischen Risiko-Charakteristik bestimmt. Controller, zu deren Schlüsselverantwortlichkeiten die Entwicklung und Nutzung von Systemen und Prozessen zur Sicherung der Überraschungsfreiheit gehören, erscheinen für die Übernahme von Risikomanagement-Support-Funktionen jedenfalls besonders gut geeignet.

Die Risikomanagement-Initiative von ÖCI und Contrast

Im Frühjahr 2003 haben das **Österreichische Controller-Institut (ÖCI)** und die **Contrast Management-Consulting GmbH** im Rahmen des Arbeitskreises „Controlling State-of-the-art“ die Initiative für einen österreichischen Risikomanagement-Arbeitskreis ergriffen. Die vorliegende Publikation ist das Ergebnis dieses sehr hochrangig besetzten und breit gestreuten Arbeitskreises, der von Dr. Robert Denk koordiniert und moderiert wurde. Eine dauerhafte Etablierung des Arbeitskreises in Form des Risikomanagement-Forums des Österreichischen Controller-Instituts wird angestrebt.

Die Initiative für diesen Arbeitskreis kam auf der Grundlage folgender Beobachtungen und Einschätzungen zustande:

- Viele österreichische Unternehmen starten mit der Entwicklung und/oder der Systematisierung von Risikomanagement-Prozessen und -Instrumenten mit beschränkten internen Know-How-Grundlagen.
- Insbesondere größere Unternehmen mit entwickelten Risikomanagement-Ansätzen erkennen Bedarf nach einer Risikomanagement-Klammerfunktion auf Corporate Level und die Notwendigkeit der Verankerung des Risikomanagements in Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozessen.
- Im Bereich dieses „strategischen Risikomanagements“ zeigt sich ein konzeptionelles Entwicklungsdefizit, das weder durch die betriebswirtschaftliche Forschung noch durch den Beratungsmarkt abgedeckt erscheint.

Ein projektmäßiger Zutritt schien daher geeignet zur Schaffung eines konzeptionellen Lösungsansatzes für ein praktisch bestehendes Gestaltungsproblem. Die Arbeitskreisstruktur sicherte dabei sowohl die Berücksichtigung nötiger theoretischer Grundlagen wie auch die erforderliche pragmatische Orientierung.

Struktur des vorliegenden Buchs

Das vorliegende Buch besteht aus drei Teilen.

Teil 1 befasst sich mit den Grundlagen des Risikomanagements. Im Impuls-Kapitel „Tendenzen des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis“ wird der Entwicklungsstand des Risikomanagements in österreichischen Unternehmen beschrieben. Das folgende Kapitel definiert die grundlegenden Begriffe des Buchs und befasst sich mit aktuellen – theoretischen und praktischen – Entwicklungen im Risikomanagement.

In **Teil 2** des Buches wird untersucht, welche Kräfte die Entwicklung von einem isolierten Management von Einzelrisiken hin zu einem unternehmensweiten Risikomanagement verursachen. Aus Sicht der Herausgeber sind dies einerseits Diskontinuitäten und Turbulenzen im Unternehmensumfeld (Kapitel 1), institutionelle Rahmenbedingungen (Kapitel 2) sowie Lücken in bestehenden Risikomanagementsystemen (Kapitel 3).

In **Teil 3** des Buchs wird ein Risikomanagementansatz entwickelt, der Unternehmen in die Lage versetzen soll, vermehrt Risiken zu nehmen und gleichzeitig vermehrt Chancen aufzugreifen, und der sich folglich nicht primär mit der Steuerung von Einzelrisiken, sondern mit dem Management von Risikoprofilen und -strukturen beschäftigt. Da Risikomanagement aus Sicht der Herausgeber kein isolierter Seitenast des Führungssystems eines Unternehmens sein kann, sondern in das Führungssystem des Unternehmens integriert werden muss, werden in diesem Teil auch die Schnittstellen zwischen Risikomanagement und den wesentlichen Führungssystemen behandelt.

In Kapitel 1 wird zunächst das Risikomanagement in das Führungssystem des Unternehmens eingeordnet. Kapitel 2 befasst sich im Detail mit dem Risikomanagementprozess, d. h. mit der Risikoidentifikation, der Risikobewertung und -aggregation, der Risikosteuerung und -überwachung sowie dem Risikoberichtswesen. Kapitel 3 beschäftigt sich intensiv mit den Anknüpfungspunkten zwischen Risikomanagement und Strategie. Hier werden die wesentlichen Risikomanagement-Gestaltungsfelder in den einzelnen Phasen des Strategieprozesses dargestellt und die wesentlichen Instrumente des strategischen Risikomanagements beschrieben. Darüber hinaus werden die Schnittstellen zwischen Risikomanagement und Wertorientierter Unternehmensführung sowie Möglichkeiten der Integration von Risikomanagement in die Balanced Scorecard dargestellt. Kapitel 4 analysiert die Schnittstellen zwischen Risikomanagement und Controlling und zeigt Wege auf, wie Controlling mithilfe von Risikoüberlegungen in ein chancen- und risikoorientiertes Controlling weiterentwickelt werden kann. Kapitel 5 beschäftigt sich mit der aufbauorganisatorischen Gestaltung des Risikomanagements und analysiert Einflussfaktoren auf die Organisationsform sowie alternative Varianten der organisatorischen Umsetzung des Risikomanagements. Das Kapitel beschreibt auch beispielhaft die Vorgehensweise bei der Einführung von Risikomanagementsystemen als Projekt. In Kapitel 6 wird das in den vorhergehenden Kapiteln entwickelte Risikomanagement-System an unterschiedliche organisatorische Entwicklungsstufen angepasst. Dabei wird – abhängig von der Komplexität des jeweiligen Unternehmens – eine adäquate Ausbaustufe des Risikomanagements empfohlen. Kapitel 7 beschäftigt sich mit dem Thema Risikomanagement und Unternehmenskultur und zeigt Wege, wie Risikomanagement im Unternehmen verankert werden kann. Das abschließende Kapitel fasst die Grundgedanken des Buches zusammen und skizziert Zukunftstrends in der Weiterentwicklung des Risikomanagements.