



University of Applied Sciences

**APOLLON** Hochschule  
der Gesundheitswirtschaft

# Grundlagen des Risikomanagements

**RISKM01**



---

Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.

---



University of Applied Sciences

**APOLLON** Hochschule  
der Gesundheitswirtschaft

**Agatha Kalhoff**

**Grundlagen des  
Risikomanagements**

**RISKM01**



**Dr. Agatha Kalhoff**

(geb. 1962) ist als promovierte Mathematikerin seit vielen Jahren erfolgreich in der Wirtschaft tätig. Nach Stationen bei der Zentrale der Deutschen Bundesbank und bei einer Geschäftsbank sammelte sie internationale Managementenerfahrungen bei einer Big Four Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und einem Schweizer Versicherungskonzern.

Seit 2003 ist sie selbstständig tätig und fungiert als Ansprechpartnerin für Geschäftsführer, Vorstände und Bereichsleiter verschiedenster Unternehmen, insbesondere auch aus der Gesundheitsbranche, in allen Fragen des Finanz- und Risikomanagements.

Neben den weitreichenden Erfahrungen aus der Wirtschaft besitzt Frau Dr. Kalhoff langjährige Führungserfahrung sowie eine umfangreiche Praxis aus dem Lehrbetrieb und der Erwachsenenbildung.

---

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

---

# Grundlagen des Risikomanagements

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	1
<b>Kapitel 1</b>	
1 Einführung und Motivation.....	3
1.1 Spektakuläre Schadenfälle .....	3
1.2 Risiko – Begriffsklärung und Definition .....	5
1.3 Die Entwicklung des Risikomanagements.....	8
1.4 Risiko und Chance .....	9
1.5 Rahmenbedingungen.....	10
1.5.1 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrAG) .....	10
1.5.2 Spezifische Vorgaben für die Finanzbranche.....	11
1.5.3 Die ISO-Norm 31000 – Risikomanagement .....	13
Zusammenfassung .....	13
Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	14
<b>Kapitel 2</b>	
2 Das Risikospektrum.....	15
2.1 Risikoarten und Beispiele.....	15
2.1.1 Kreditrisiken .....	16
2.1.2 Operationelle Risiken .....	18
2.1.3 Produktrisiken .....	19
2.1.4 Strategische Risiken .....	19
2.1.5 Reputationsrisiken .....	20
2.2 Spezielle Entwicklungen in der Gesundheitswirtschaft.....	20
2.2.1 Critical Incident Reporting System (CIRS).....	20
2.2.2 Risikomanagement für Medizinprodukte – die ISO-Norm 14971 .....	23
2.2.3 Risikomanagement vernetzter medizinischer Systeme – die IEC-Norm 80001 .....	24
Zusammenfassung .....	25
Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	26

---

### Kapitel 3

3	Der Risikomanagementprozess – Best Practice .....	27
3.1	Risikomanagement – eine Führungsaufgabe.....	27
3.2	Die Bausteine des Risikomanagementprozesses .....	28
3.3	Risikomanagement – ein laufender Prozess.....	33
	Zusammenfassung.....	34
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	35

### Kapitel 4

4	Identifikation und Bewertung der wesentlichen Risiken .....	36
4.1	Wesentliche Risiken .....	36
4.2	Identifikation der wesentlichen Risiken.....	39
4.3	Analyse und Bewertung der wesentlichen Risiken .....	41
4.3.1	Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe .....	42
4.3.2	Risikoampel und Risikomatrix .....	42
4.3.3	Die Risikotoleranzgrenze.....	46
4.3.4	Wechselwirkungen zwischen Risiken .....	48
4.3.5	Mathematische Methoden zur Quantifizierung von Risiken.....	49
	Zusammenfassung.....	49
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	50

### Kapitel 5

5	Steuerung von Risiken.....	52
5.1	Passive Steuerungsmaßnahmen – Risikoübernahme .....	52
5.2	Aktive Steuerungsmaßnahmen – Vermeidung, Verminderung, Überwälzung und Diversifikation von Risiken .....	53
5.3	Maßnahmen zur Umsetzung der Steuerungsvarianten.....	57
	Zusammenfassung.....	62
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	62

### Kapitel 6

6	Risikomanagementprozesse: Zwei Beispiele aus der Gesundheitsbranche .....	63
6.1	Einweiserverhalten und Wanderungsbewegung.....	63
6.2	Fachkräftemangel .....	67
	Zusammenfassung.....	68
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	68

---

## Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen .....	69
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung.....	71
C.	Abkürzungsverzeichnis.....	74
D.	Glossar.....	75
E.	Literaturverzeichnis.....	78
F.	Rechtsquellenverzeichnis.....	82
G.	Abbildungsverzeichnis .....	83
H.	Tabellenverzeichnis.....	84
I.	Sachwortverzeichnis .....	85
J.	Einsendeaufgabe .....	87





## Einleitung

Das Management von Risiken ist seit jeher Bestandteil der Führung eines Unternehmens.

Während sich ein Unternehmen früher jedoch meist erst dann um Risiken kümmerte, wenn diese akut wurden, ist das Risikomanagement heute ein strukturierter Prozess. In vielen Unternehmen ist es Grundbestandteil der Unternehmensführung. Auch im Gesundheitswesen setzt sich immer mehr die Sichtweise durch, dass eine effiziente Steuerung eines Unternehmens auch ein strukturiertes Management der Risiken bedingt.

Ein wirksames Risikomanagement trägt dabei nicht nur zur Vermeidung bestandsgefährdender Schäden bei, sondern besitzt auch das Potenzial, die optimale Ausrichtung des Unternehmens zu unterstützen und zur Senkung der Kapitalkosten beizutragen. Diese Ziele werden erreicht, wenn eine praxistaugliche und im Unternehmen gelebte Methodik, die Mitarbeiter und Management aktiv einbindet, für das Risikomanagement genutzt wird.

Der Risikomanagementprozess muss dabei so flexibel sein, dass individuelle Gegebenheiten und Anforderungen des Unternehmens in natürlicher Weise berücksichtigt werden können. Zudem benötigt man gerade im medizinischen Bereich, in dem die Behandlungsqualität im Mittelpunkt zunehmenden Wettbewerbs steht, ein für neue Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen offenes Verfahren.

Nach Durcharbeiten des Studienhefts sind Sie für das Thema Risikomanagement, speziell in der Gesundheitsbranche, sensibilisiert und in der Lage, die zentralen Schritte des Risikomanagementprozesses organisatorisch aufzusetzen und durchzuführen.

Nach einer Einführung in das Thema lernen Sie die Definition des Begriffs Risiko, die moderne Sichtweise des Risikomanagements und die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen.

Im Anschluss wird das Risikospektrum entsprechend der heute üblichen Klassifizierung von Risiken dargestellt. Speziell beleuchtet werden in diesem Zusammenhang zentrale Risiken und aktuelle Entwicklungen in der Gesundheitswirtschaft, insbesondere das Thema Critical Incident Reporting sowie das Risikomanagement vernetzter medizinischer Systeme.

Es folgt die Darstellung und Erläuterung der einzelnen Bausteine des Risikomanagementprozesses. Die zentralen Schritte des Prozesses – Identifikation, Bewertung, Steuerung und Reporting – und ihre Verfahren werden im Anschluss beispielhaft für das Management der wesentlichen Risiken eines Unternehmens dargestellt.

Das Studienheft schließt mit der Analyse zweier wesentlicher Risiken der Gesundheitswirtschaft.



## Kapitel 1

# 1 Einführung und Motivation

*Nach dem Bearbeiten dieses Kapitels kennen Sie die Definition von Risiko. Sie können den Begriff Risikomanagement erläutern und verstehen, warum Unternehmen Risikomanagement betreiben. Sie wissen zudem, welche gesetzlichen Vorgaben in Deutschland für das Management von Risiken zu beachten sind.*

## 1.1 Spektakuläre Schadenfälle

Regelmäßig berichten die Medien über Fälle, bei denen menschliches Fehlverhalten oder fehlerhafte Abläufe zu Problemen in Unternehmen führen. Kommen mehrere Missstände zusammen, führen solche Probleme manchmal zum Niedergang ganzer Unternehmen. Als Einstieg in das Thema sei an einige der spektakulärsten Schadenfälle der letzten Jahrzehnte erinnert.

---

### Beispiel 1.1: Der Bilanzskandal von Enron

Bereits 1989 größter Erdgashändler der USA, wächst das Houstoner Unternehmen Enron in den späten 90er-Jahren durch eine Vielzahl von Übernahmen. 1997 steigt Enron zu den größten US-Konzernen auf. Im August 2000 erreicht Enron als siebtgrößtes US-Unternehmen einen Börsenwert von 90 Milliarden US-Dollar. Der Konzern pflegt höchste politische Kontakte.

Im Oktober 2001 spricht Enron überraschend eine Gewinnwarnung aus. Gleichzeitig kündigt die US-Finanzaufsicht eine Prüfung der Bücher des Unternehmens an. Nur wenig später, Anfang Dezember 2001, wird der Konzern mit 31 Milliarden US-Dollar Schulden unter US-Konkursrecht gestellt.

Die Ermittlungen der US-Aufsichtsbehörden und des US-Justizministeriums ergeben eine Vielzahl langjähriger krimineller Geschäfte. Mithilfe angeblich unabhängiger Firmen – sogenannter Special Purpose Entities – gelang es Enron, den Bilanzgewinn um 1,4 Milliarden US-Dollar aufzublasen.

Nach langjährigen Ermittlungen und Gerichtsverfahren werden Ende Mai 2006 der frühere Chief Executive Officer (CEO) und der frühere Chief Operating Officer (COO) von Enron wegen Verschwörung und Betrug verurteilt. Ende September 2006 wird auch der ehemalige Chief Finance Officer (CFO) des Unternehmens zu einer Freiheitsstrafe verurteilt.

Auch das Wirtschaftsprüfungsunternehmen Arthur Andersen sowie eine Reihe von US-Banken werden wegen Mitwisserschaft verurteilt und zu Strafen in Millionenhöhe verurteilt. Arthur Andersen, bis dahin einer der weltweit fünf größten Wirtschaftsprüfungskonzerne, zerfällt (vgl. BII Risk Data, 2013).

---

---

**Beispiel 1.2:** Der Niedergang der britischen Barings Bank

1992 wird Nick Leeson General Manager der Niederlassung der britischen Traditionsbank Barings in Singapur.

In den Jahren 1994 und 1995 beginnt er, in Singapur und in Japan ungenehmigte Geschäfte zu tätigen. Insbesondere spekuliert er auf einen Anstieg des japanischen Aktienindex Nikkei. Die verlustbringenden Geschäfte verschleiert er als angebliche Kundenaufträge oder bucht sie zulasten eines Sonderkontos, des Kontos 88888. Dieses Konto dient eigentlich dazu, kleine Fehlbuchungen innerhalb der Niederlassung auszugleichen. Leeson ordnet an, den Saldo des Kontos nicht an die Zentrale zu berichten.

Es gelingt ihm über mehr als zwei Jahre, Verluste aus seinen Spekulationsgeschäften zu verheimlichen. Obwohl es Hinweise auf Unregelmäßigkeiten gibt, werden Leasons Tätigkeiten von der Mutter in Großbritannien nur unzulänglich kontrolliert. Ein Grund hierfür sind vermutlich seine hohen Ergebnisbeiträge. Allein 1994 soll er 20 % zum Gesamtergebnis von Barings beigetragen haben.

Nach dem Erdbeben im japanischen Kobe Anfang 1995 erhöht Leeson massiv seine Positionen, um aufgelaufene Verluste auszugleichen, was nicht gelingt. Ende Februar 1995 führen die Geschäfte in Singapur zum Zusammenbruch der Barings Bank. Die Bank wird für den symbolischen Betrag von einem britischen Pfund von einem Konkurrenten übernommen.

Leeson wird 1996 zu einer mehrjährigen Freiheitsstrafe verurteilt (vgl. BII Risk Data, 2013).

---

**Beispiel 1.3:** Denver International Airport Disaster

Im September 1989 erfolgt die Grundsteinlegung für den Neubau des Denver International Airport (DIA). Teil des neuen Flughafens ist ein automatisches Gepäcktransportsystem. Die Kosten für das komplette System werden auf 193 Millionen US-Dollar geschätzt.

Das Hauptziel bei der Planung ist die Geschwindigkeit des Gepäcktransportsystems, um die Bodenzeiten der Flugzeuge zu verkürzen und die großen Entfernungen auf dem Flughafen zu überbrücken.

Das Ausmaß des Systems mit mehreren zehntausend Komponenten (Rechner, Kabel, Sensoren, ferngesteuerte Wagen etc.) erreicht eine Komplexität, die zu massiven Problemen in der Projektplanung und der Technik führt.

So ist u. a. der Projektzeitrahmen zu eng gefasst und zu wenig Zeit für Testläufe eingeplant; die Angestellten werden nur unzureichend geschult. In den unterirdischen Tunneln sind die Kurven so eng, dass die Transportwagen entgleisen. Eine schlechte Druckqualität der Barcodes führt beim Einscannen zu einer Fehlerquote

von 70 %. Die Kapazität des Datennetzwerkes erweist sich als zu viel zu gering für die zu übertragende Datenmenge. Die Kombination verschiedener Programmiersprachen führt darüber hinaus zu fehlerhaften Konvertierungen von Datentypen.

Die meisten Fehler werden schließlich per „Trial & Error“ beseitigt. Ein Testlauf vor Medienvertretern im März 1994 zeigt jedoch Fehler im ganzen System: Taschen werden zerstört, Koffer fliegen wie Popcorn durch die Luft, Wagen entgleisen, Schienen werden bei Zusammenstößen verbogen und an Kreuzungen kommt es zu Massenkarambolagen.

Als Folge der auftretenden Probleme wird das automatische Gepäcktransportsystem nur im Terminal B realisiert. Die Terminals A und C erhalten das ursprünglich als Backup-System gedachte traditionelle Gepäcktransportsystem. Darüber hinaus wird die Eröffnung des Flughafens viermal verlegt. Aus dem ursprünglich geplanten Eröffnungstermin, dem 31.10.1993, wird schließlich der 28.02.1995.

Die Gesamtkosten belaufen sich am Ende auf 311 Millionen US-Dollar. Die 16 Monate Verspätung bei der Projektfertigstellung kosten monatlich 33,3 Millionen US-Dollar. Um die Verluste wettzumachen, verlangt der neue Flughafen von allen Fluglinien eine Gebühr von 20 US-Dollar pro Passagier. Das macht den Denver International Airport 1995 für einige Zeit zum teuersten Flughafen in Amerika (vgl. BII Risk Data, 2013).

Nicht zu vergessen sind neben diesen weltweit bekannten Fällen die Schieflagen einer Reihe von Finanzinstituten, diverse verlorengegangene Finanzwetten europäischer Mittelständler sowie die stets wiederkehrenden Fälle der Berichterstattung über Bakterien und Keime in Krankenhäusern.

### Übung 1.1:

Suchen Sie im Internet Informationen zu mindestens zwei Fällen, in denen Frühchen angeblich oder tatsächlich durch Keimbelastungen starben. Versuchen Sie zu recherchieren, welche Gründe das jeweilige Krankenhaus für die Todesfälle nannte.



## 1.2 Risiko – Begriffsklärung und Definition

Beim Lesen der Schadenfälle ging Ihnen evtl. die Frage durch den Kopf, wie Fälle dieser Art zu vermeiden sind. Auch wenn wir es im Normalfall nicht mit solch extremen Fällen zu tun haben, ist genau dies die Aufgabe des Risikomanagements: die Vermeidung von Schäden oder Nachteilen für ein Unternehmen. Bevor wir uns den Aufgaben des Risikomanagements näher zuwenden, müssen wir zunächst klären, was unter dem Begriff Risiko zu verstehen ist.

Risiken gehen wir alle jederzeit ein. Wenn wir die Straße überqueren, uns für eine Geldanlage entscheiden oder eine Berufswahl treffen – wir wissen nicht, welche Auswirkungen unsere Entscheidungen in der Zukunft haben. Meist haben wir bestimmte Erwartungen und Hoffnungen, aber wir wissen eben nicht, was die Zukunft bringt.

Risiko hat also sowohl etwas mit der Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen zu tun als auch mit Abweichungen der zukünftigen Entwicklung von unseren Erwartungen. Als **Definition** notieren wir:

„Risiko resultiert ursachenbezogen aus der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse und schlägt sich wirkungsbezogen in einer negativen Abweichung von einer festgelegten Zielgröße nieder.“ (Schulte, 1997, S. 12)

Negative Entwicklungen, die wir erwarten, werden nicht als Risiko verstanden. Betrachten wir dazu Beispiel 1.4.

---

#### Beispiel 1.4:

Nehmen Sie an, Sie übernehmen die Geschäftsführung eines sanierungsbedürftigen Pflegekonzerns. Im Rahmen der Planung erwarten Sie negative Ergebnisse für die ersten beiden Jahre. Im dritten Jahr soll die Gewinnzone erreicht werden.

Die von Ihnen für die beiden ersten Jahre erwarteten Ergebnisse werden nicht als Risiko bezeichnet, auch wenn sie negativ sind. Denn diese Verluste werden von Ihnen einkalkuliert.

Das Risiko besteht darin, dass die Ergebnisse unter den von Ihnen geplanten Zahlen liegen.

---

Die Höhe eines Risikos hängt also entscheidend davon ab, welche Entwicklungen erwartet werden. Es ist ein individuelles Maß und besteht immer aus zwei Komponenten, den beiden Dimensionen des Risikos:

1. dem Ausmaß der negativen Abweichung von einer festgelegten Zielgröße → Risikoausmaß oder Schadenhöhe und
2. der Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko eintritt → (Risiko-)Eintrittswahrscheinlichkeit



Die Höhe des Risikos ergibt sich als Produkt der beiden Größen Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit.



Abb. 1.1: Risiko ist das Produkt aus Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit

### Beispiel 1.5:

Ein Unternehmen besitzt aus einem Kundengeschäft einen Währungsbestand von 100.000 US-Dollar. Aktuell würde das Unternehmen 0,80 Euro für einen US-Dollar erhalten; insgesamt also 80.000 Euro. Der Leiter des Finanzbereichs des Unternehmens geht jedoch davon aus, dass der Wert des US-Dollar im Vergleich zum Euro in den nächsten Monaten steigen wird. Er beschließt daher, den Währungsbetrag noch zu behalten.

Beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass der Wert des US-Dollar – entgegen der Erwartung des Finanzmanagers – in den nächsten Monaten von 0,80 Euro auf 0,70 Euro pro US-Dollar sinkt, 30 Prozent, so beträgt das Risiko für den eventuellen Wertverlust 3.000 Euro (vgl. Abb. 1.2).

$$\underbrace{(80.000 \text{ €} - 70.000 \text{ €})}_{\text{Schadenhöhe}} \cdot \underbrace{30 \%}_{\text{Eintrittswahrscheinlichkeit}} = 10.000 \text{ €} \cdot 0,3 = 3.000 \text{ €}$$

Abb. 1.2: Ermittlung des Risikos des potenziellen Wertverlustes

### Übung 1.2:

Sehen Sie sich die aktuellen Kurse der Aktien im Deutschen Aktienindex der 30 größten börsennotierten deutschen Unternehmen an (DAX 30). Sie finden diese Werte in jeder regionalen oder überregionalen Tageszeitung. Wählen Sie ein Unternehmen aus und notieren Sie sich, wie sich der Aktienkurs dieses Unternehmens in den nächsten sechs Monaten nach Ihrer Einschätzung entwickeln wird. Erläutern Sie, worin auf Basis Ihrer Erwartungen das Risiko bezüglich der tatsächlichen Entwicklung des Aktienkurses besteht.



### 1.3 Die Entwicklung des Risikomanagements

Schadenfälle und Unglücke motivieren uns immer wieder, über Gefahren und deren Vermeidung nachzudenken. Verunglückt einer unserer Bekannten oder Verwandten, sind wir an der Ursache des Unglücks interessiert. Sind Sie Hobby-Taucher, interessieren Sie Unglücke, die Tauchern widerfahren sind; Ihnen soll nicht das Gleiche passieren.

Das Gleiche gilt für Unternehmen. Macht ein Unternehmen Schlagzeilen – z.B. ein Krankenhaus durch einen spektakulären Behandlungsfehler –, möchten die Verantwortlichen in den anderen Krankenhäusern wissen, was genau passiert ist, wie es passieren konnte und welche Folgen das Haus zu tragen hat. Das Interesse der Verantwortlichen ist, entsprechende Fehler bei sich zu vermeiden. Tritt dennoch ein Schadenfall ein, dann sollten die negativen Konsequenzen für das Haus möglichst gering sein.

In den verschiedenen Branchen führen spektakuläre Schadenfälle stets zu neuen Erkenntnissen und Entwicklungen. So lässt sich z.B. die Pasteurisierung von Obstsaften auf den Verkauf eines mit Kolibakterien verseuchten Apfelsafts zurückführen (vgl. Beispiel 1.6).

---

#### **Beispiel 1.6:** Kolibakterien im Apfelsaft Odwalla

Odwalla ist 1996 ein alteingesessenes, kalifornisches Unternehmen, das frisch gepresste Fruchtsäfte herstellt.

Ende Oktober 1996 informiert die Gesundheitsbehörde in Washington das Unternehmen, dass eine Verbindung zwischen Kolibakterien und dem Apfelsaft des Unternehmens festgestellt wurde. Der Zusammenhang wird wenige Tage später bestätigt. Ein Kind stirbt an den Bakterien.

Odwalla reagiert mit einer landesweiten Rückrufaktion, bei der binnen 48 Stunden aus rund 4.600 Geschäften in sieben US-Staaten alle Apfel- und Karottensäfte zurückgerufen werden. Die Rückrufaktion kostete das Unternehmen rund 6,5 Millionen US-Dollar. Odwalla übernimmt zudem die Verantwortung für den Vorfall sowie alle Behandlungskosten der durch den Genuss des Saftes beeinträchtigten Kunden.

Parallel wird der Herstellungsprozess der Säfte verändert – sie werden nun nicht mehr unbehandelt, sondern pasteurisiert weiterverarbeitet (vgl. BII Risk Data, 2013).

---

Während Unternehmen früher meist erst dann auf einzelne Schadenfälle reagierten, wenn sie eintraten, ging die Entwicklung in den letzten Jahrzehnten dahin, strukturierte Verfahren zu entwickeln, um grundsätzlich mit Risiken umgehen und Gefahren abwenden zu können.



Die Erkenntnis, dass sich Anzahl und Schwere von Behandlungsfehlern in Krankenhäusern reduzieren lassen, wenn man Fehler und deren Ursachen offen kommuniziert und dieses Wissen mit anderen Häusern teilt, ist noch nicht sehr alt. Erst seit wenigen Jahren bauen Krankenhäuser Datenbanken mit entsprechenden Informationen auf. Im zweiten Kapitel werden wir näher auf diese unter dem Namen „Critical Incident Reporting Systems“ (CIRS) bekannt gewordenen Systeme eingehen.

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiken verbunden. Beim Risikomanagement geht es nicht darum, diese Risiken zu vermeiden. Vielmehr sollen unternehmerische Entscheidungen nicht aus dem Bauch, sondern in Kenntnis der mit den Entscheidungen verbundenen Risiken getroffen werden.

„Risikomanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur planmäßigen und zielgerichteten Analyse, Beeinflussung (Steuerung) und Kontrolle von Risiken.“  
(Schulte, 1997)

Unternehmerische Entscheidungen sollten nur in Kenntnis der mit den Entscheidungen verbundenen Risiken getroffen werden.



Methodik und Bausteine des Risikomanagementprozesses werden wir in diesem Studienheft ausführlich erläutern.

## 1.4 Risiko und Chance

Eine negative Abweichung von einem Zielwert impliziert in vielen Fällen, dass auch eine positive Abweichung von dem Zielwert möglich ist. Mit Risiko auf der einen Seite ist fast immer auch eine Chance auf der anderen Seite verbunden. Kehren wir dazu noch mal zur Situation in unserem obigen Beispiel 1.4 zurück.

---

### Beispiel 1.7:

Sie haben die Geschäftsführung eines sanierungsbedürftigen Pflegekonzerns übernommen. Für die ersten beiden Jahre erwarten Sie negative Ergebnisse; für das dritte Jahr ein positives Ergebnis.

Wie oben erläutert besteht das Risiko darin, dass die Ergebnisse schlechter sind als von Ihnen erwartet. Also z. B., dass das Ergebnis im ersten Jahr weiter im Minus liegt als angenommen oder dass die Gewinnschwelle im dritten Jahr nicht erreicht wird.

Auf der anderen Seite besteht aber eben auch die Chance, dass die Ergebnisse besser sind als prognostiziert. Das wäre z. B. der Fall, wenn die Gewinnschwelle bereits im zweiten Jahr erreicht wird oder der Gewinn im dritten Jahr größer ist als erwartet.

Diese Sichtweise des Risikomanagements als Risiko- und Chancenmanagement hat sich in den letzten Jahren immer mehr durchgesetzt. Hierzu beigetragen hat auch der Umstand, dass der Gesetzgeber das Management von Risiken als Führungsaufgabe versteht, wie wir in Kapitel 1.5 sehen werden (vgl. Deutsche Telekom, 2012).



Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe. Es umfasst das Management von Risiken und von Chancen.

## 1.5 Rahmenbedingungen

Als Reaktion auf die Schieflogen von Großunternehmen ist in den letzten Jahrzehnten eine Reihe gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben zum Risikomanagement entstanden.

In den USA führten im Jahr 2002 mehrere Bilanzskandale (z. B. der in Beispiel 1.1 dargestellte Fall des Enron-Konzerns) zur Einführung des Sarbanes-Oxley Act (SOX). Das US-Gesetz beinhaltet insbesondere Regelungen zur internen Kontrolle des Rechnungswesens (vgl. Addison-Hewitt Associates, 2003). In Deutschland wurde im März 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) beschlossen.

### 1.5.1 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde vom Deutschen Bundestag im März 1998 verabschiedet. Mit dem Gesetz wurden insbesondere Bestimmungen des HGB (Handelsgesetzbuch) und des AktG (Aktiengesetz) ergänzt, die darauf abzielen, die Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern zu erweitern. Zentraler Baustein des Gesetzes ist der neu eingeführte § 91 Abs. 2 AktG:

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ (§ 91 Abs. 2 AktG)

Der Paragraph schreibt vor, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft dafür Sorge tragen muss, dass das Unternehmen ein Früherkennungssystem für bestandsgefährdende Risiken besitzt. Die adäquate Funktionsweise eines solchen Früherken-

nungssystem ist Teil der Sorgfaltspflicht des Vorstands (§ 93 Abs. 1 Satz 1 AktG) und des Aufsichtsrats (§ 116 AktG). Diese Vorschriften wurden durch eine Gesetzesänderung des § 317 HGB ergänzt. Danach hat der Abschlussprüfer des Unternehmens zu prüfen, ob der Jahresabschluss und der Lagebericht eine zutreffende Darstellung der Lage des Unternehmens vermitteln und ob die Risiken der künftigen Entwicklung angemessen dargestellt sind. Der Aufsichtsrat ist regelmäßig über die Risikolage des Unternehmens zu unterrichten. Die Bestimmungen des Aktiengesetzes gelten nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern auch für andere Unternehmen – und zwar in Abhängigkeit von deren Struktur und Größe (sogenannte Ausstrahlungswirkung).

Im Detail gilt das KonTrAG für alle mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften sowie für diese gleichgestellte Unternehmen. Nach § 267 Abs. 1 HGB sind dies Unternehmen, für die zwei der drei folgenden Größenkriterien erfüllt sind:

1. Die Bilanzsumme ist größer als 4,84 Millionen Euro.
2. Der Umsatz ist größer als 9,68 Millionen Euro.
3. Die Zahl der Mitarbeiter beträgt mindestens 50.

Das KonTrAG schreibt Unternehmen also nicht explizit vor, ein Risikomanagementsystem einzuführen. Gefordert ist *lediglich* die Etablierung eines funktionstüchtigen Systems, mit dem bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkannt werden können. Sind Sie Vorstand einer Aktiengesellschaft oder Geschäftsführer eines Unternehmens, so nimmt das KonTrAG Sie hierfür in die Haftung. Als Geschäftsführer eines Unternehmens erfüllen Sie die Anforderungen des KonTrAG, wenn Sie ein funktionstüchtiges Risikomanagementsystem im Unternehmen etablieren.

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrAG) verpflichtet Unternehmen in Deutschland ab einer bestimmten Größe dazu, ein funktionstüchtiges Früherkennungssystem für bestandsgefährdende Risiken einzuführen. Die Verantwortung hierfür liegt bei der Geschäftsführung des Unternehmens. Sie ist nicht delegierbar.



### 1.5.2 Spezifische Vorgaben für die Finanzbranche

Ganz anders stellt sich die Situation für Unternehmen der Finanzbranche dar. Da die Schieflage einer Bank unser gesamtes Wirtschaftssystem bedrohen kann, gibt es für Unternehmen dieser Branche zahlreiche gesetzliche Bestimmungen und aufsichtsrechtliche Vorschriften, die speziell das Management von Risiken betreffen.

Grundsätzlich beabsichtigen die Politik und die zuständigen Aufsichtsbehörden, weltweit einheitliche Vorgaben festzulegen. Dies gelingt nicht immer. Für Banken, Kreditinstitute und Kapitalanlagegesellschaften, die ihren Sitz in einem Land der Europäischen Union haben, sind die Regelungen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (BIS) maßgebend.

1988 trat die erste Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) in Kraft. Ziel der Verordnung war die Stärkung des Eigenkapitals von Banken und Kreditinstituten. Das Kapital sollte dazu dienen, eventuelle Verluste abzufedern und so die Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten (vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2004).

Eine Reihe von Schieflagen und Skandalen führte 2007 zur Einführung erweiterter Eigenkapitalvorschriften, die unter dem Namen Basel II bekannt sind. Neben teilweise erneuerten Vorschriften zur Unterlegung von Risiken mit Eigenkapital enthält Basel II Vorgaben organisatorischer Art sowie Richtlinien zur Offenlegung von Risiken. Die neu geforderte Transparenz soll eine angemessene Übernahme und Steuerung von Risiken unterstützen (vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2004).

Als Reaktion auf die weltweite Finanzkrise tritt ab 2013 das Maßnahmenpaket Basel III schrittweise in Kraft. Neben einer weiteren Stärkung des Eigenkapitals und der Einführung einer Verschuldungsobergrenze werden mit Basel III grundlegende Prinzipien für das Liquiditätsmanagement und dessen Überwachung eingeführt (vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012a).

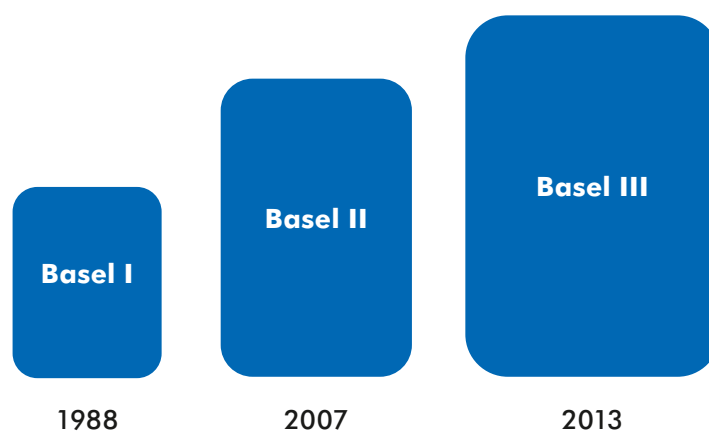


Abb. 1.3: Inkrafttreten der Baseler Eigenkapitalvorschriften

Für Unternehmen der Versicherungswirtschaft gelten ähnliche Vorschriften wie für Banken und Kreditinstitute. Dies gilt sowohl für die Kapitalunterlegung von Risiken als auch für das Management der Risiken. Die Vorschriften für Versicherungsunternehmen sind unter den Namen Solvency I und – neu – Solvency II zusammengefasst (vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012b).

Wenn Sie in einem Unternehmen der Gesundheitswirtschaft arbeiten, muss Ihr Unternehmen die Vorschriften für die Finanzbranche naturgemäß nicht erfüllen. Dennoch haben die für Banken und Kreditinstitute geltenden Vorschriften Auswirkungen auf alle anderen Branchen – und zwar in zweierlei Hinsicht:

1. Die Vorschriften zur Kapitalunterlegung von Risiken beeinflussen das Kreditvergabeverhalten von Banken und Kreditinstituten sowie die Höhe der Zinsaufschläge, die für einen Kredit bezahlt werden müssen.

- Die in der Finanzbranche geltenden Vorschriften beeinflussen den Industriestandard zum Risikomanagement. Dies gilt sowohl für die Verfahren zur Identifikation, Messung und Steuerung von Risiken als auch hinsichtlich der Best Practice zu organisatorischen Abläufen im Risikomanagement.

### 1.5.3 Die ISO-Norm 31000 – Risikomanagement

Die ISO-Norm 31000 – Risikomanagement wurde im Oktober 2010 veröffentlicht. Die Norm dient der Identifikation und systematischen Überwachung potenzieller Risiken. Das Risikomanagementsystem nach ISO 31000 basiert auf dem Prinzip des PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act):

- Plan** Die Unternehmensführung definiert die Art der Risikopolitik in der Organisation sowie deren Auftrag und damit einhergehende Verpflichtungen.
- Do** Konkrete Definition des Risikomanagementprozesses mit den Schritten Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung sowie deren beständiger Kommunikation und Überwachung.
- Check** Die umgesetzten Strategien werden geprüft und mit der Zieldefinition abgeglichen.
- Act** Bei Feststellung von Planabweichungen werden in dieser Phase korrigierende Maßnahmen eingesteuert.

Die Norm fasst die Elemente der aktuellen Best Practice im Risikomanagement zusammen. Sie ist rechtlich nicht bindend und wegen ihrer allgemeinen Formulierung auch nicht als Basis für eine Zertifizierung von Risikomanagementsystemen geeignet. Eine entsprechende deutsche DIN-Norm ist nicht geplant (vgl. Brühwiler, 2009).

#### Übung 1.3:

Überlegen Sie, aus welchen Gründen der Gesetzgeber die Verantwortung für das Risikomanagement auf die Geschäftsführer der Unternehmen übertragen hat. Halten Sie die Ergebnisse Ihrer Überlegungen schriftlich fest.



### Zusammenfassung

- Ziel des Risikomanagements ist die Vermeidung von Schäden und Nachteilen für ein Unternehmen. Tritt dennoch ein Risiko ein, so sollen die negativen Folgen des Risikos für das Unternehmen möglichst gering sein.
- Risiko ist ein individuelles Maß und besteht aus den beiden Komponenten Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Höhe des Risikos ergibt sich aus Schadenhöhe mal Eintrittswahrscheinlichkeit. Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe. Es umfasst sämtliche Maßnahmen zur planmäßigen

und zielgerichteten Analyse, Beeinflussung (Steuerung) und Kontrolle von Risiken. Modernes Risikomanagement umfasst das Management von Risiken und Chancen.

- Beim Risikomanagement geht es nicht darum, Risiken zu vermeiden. Vielmehr sollen unternehmerische Entscheidungen auf Basis der Kenntnis der mit den Entscheidungen verbundenen Risiken getroffen werden.
- Einzelne Schäden führen immer wieder zur Weiterentwicklung des Risikomanagements. Manche Schadenfälle veranlassen den Gesetzgeber oder Aufsichtsbehörden dazu, neue Vorschriften zu erlassen.
- Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrAG) verpflichtet Unternehmen in Deutschland ab einer bestimmten Größe dazu, ein Früherkennungssystem für bestandsgefährdende Risiken einzuführen. Die adäquate Funktionsweise eines solchen Früherkennungssystems ist Teil der Sorgfaltspflicht des Vorstands und des Aufsichtsrats. Die Geschäftsführung kann diese Verantwortung nicht delegieren.
- Für die Finanzbranche gibt es zahlreiche gesonderte Vorschriften, die das Management von Risiken betreffen. Die für Banken und Kreditinstitute geltenden Vorschriften haben auch auf Unternehmen anderer Branchen Auswirkungen. Sie beeinflussen die Vergabe von Krediten, die Preise von Krediten sowie die Methoden des Risikomanagements.
- Die ISO Norm 31000 – Risikomanagement dient der Identifikation und systematischen Überwachung von Risiken. Die Norm fasst die Elemente der aktuellen Best Practice im Risikomanagement zusammen. Sie ist weder rechtlich bindend noch eine Basis für eine Zertifizierung von Risikomanagementsystemen.

## Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Wie lautet die Definition für Risiko?
- 1.2 Erläutern Sie die beiden Dimensionen des Risikos.
- 1.3 Erläutern Sie, was man unter Risikomanagement versteht.
- 1.4 Nehmen Sie an, Sie sind als Berater für einen Krankenhauskonzern tätig. Das Unternehmen plant die Einführung eines strukturierten Risikomanagements. Im Rahmen der Vorbereitung bittet man Sie zu erläutern, welche gesetzlichen Vorgaben zu beachten sind.