

Risikocontrolling-Studie

EXECUTIVE SUMMARY

Empirische Untersuchung zum Stand des Risikocontrollings bei deutschen Kapitalgesellschaften

im Rahmen der Diplomarbeit von Nik Baumann
am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Industrie, insbesondere Produktions-
wirtschaft und Controlling
Universität Mannheim

Mannheim, Dezember 2003

Ansprechpartner

Peter Winter peter.winter@bwl.uni-mannheim.de

Nik Baumann nik_baumann@yahoo.de

UNIVERSITÄT
MANNHEIM

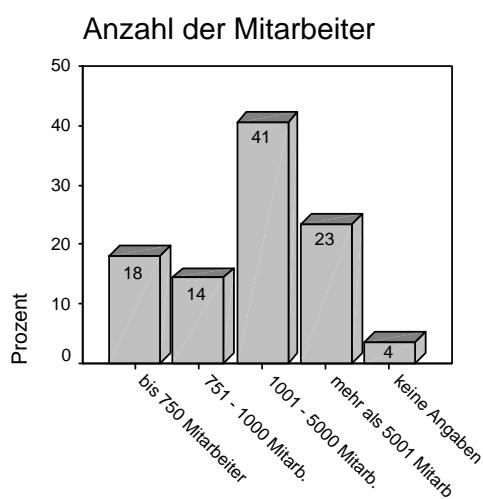
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Industrie,
insbesondere Produktionswirtschaft und Controlling
Prof. Dr. Hans-Jörg Hoitsch

Untersuchungsrahmen

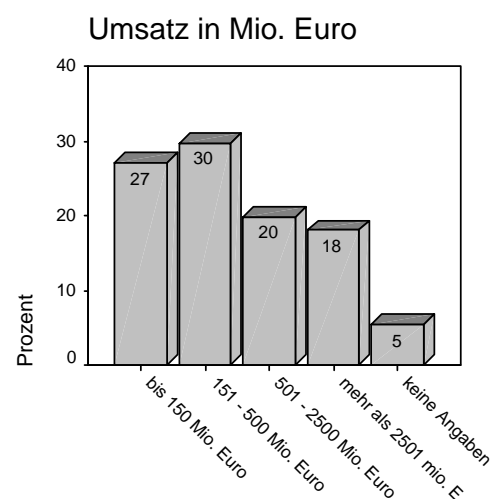
Im Zeitraum August bis Dezember 2003 wurde am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft und Controlling der Universität Mannheim eine empirische Untersuchung zum Thema Risiko-Management und Risiko-Controlling durchgeführt. Eine Zielsetzung der Studie war es, den teilnehmenden Unternehmen eine globale Standortbestimmung bezüglich ihres Risiko-Managements und -Controllings im Vergleich zu anderen Unternehmen bzw. dem Best-Practice zu ermöglichen und dadurch Gestaltungsanregungen zu geben.

Die Studie erfasste deutsche Kapitalgesellschaften der Rechtsform AG und GmbH mit mehr als 500 Mitarbeitern und 50 Millionen Euro Umsatz, von denen jeweils 250 durch eine geschichtete Zufallsauswahl ausgewählt und nachfolgend kontaktiert wurden. Als Erhebungsinstrument diente ein fünfseitiger, standardisierter Fragebogen. Nach Abzug der stichprobenneutralen Ausfälle richtete sich der Fragebogen an 246 AGs und 219 GmbHs. Es konnten hiervon 72 gültige Antworten (29,3 %) von Unternehmen mit der Rechtsform AG sowie 39 (17,8 %) von Unternehmen mit der Rechtsform GmbH, also insgesamt 111 Rückläufe (23,9 %) realisiert werden.

Nachfolgende Abbildungen zeigen die mitarbeiter- und umsatzbezogene Größenverteilung der 111 teilnehmenden Gesellschaften. Branchenbezogen sind knapp 59 % der teilnehmenden Unternehmen Industrieunternehmen, 26 % Dienstleistungsunternehmen und 8 % Handelsunternehmen. Jeweils 3,6 % der Unternehmen machten zur Branche keine Angaben oder ordneten sich mehr als einer Branche zu.



Anzahl der Mitarbeiter



Umsatz in Mio. Euro

Die Ergebnisse zeigten, dass die teilnehmenden Unternehmungen ihre Risikomanagement- bzw. Risikocontrolling-Systeme im Durchschnitt als befriedigend ansehen:

Einschätzung des Risikomanagements und -controllings	RMS-Beitrag zum Unternehmenserfolg	Beitrag des RC zum RMS	Kosten des RMS	Akzeptanz des RMS	RMS-Qualität	RC-Qualität
Mittelwert	2,75	3,28	2,45	3,11	3,37	3,17
Standardabweichung	0,94	1,14	0,92	0,95	0,82	0,91
Bewertung auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)						

Daraus kann geschlossen werden, dass noch Bedarf an Gestaltungsempfehlungen zur Verbesserung von Zielbeitrag, Qualität und Akzeptanz der Systeme besteht.

Risikomanagement

Von den Unternehmen mit der Rechtsform AG bzw. GmbH gaben 94,4 % bzw. 76,9% an, bereits ein **formalisiertes Risikomanagementsystem** zu besitzen. Die durchschnittliche **Anwendungsdauer** bzw. -erfahrung beträgt, bezogen auf das Jahresende 2003, sowohl bei den AGs wie auch bei den GmbHs rund drei Jahre.

Die Ausstrahlungswirkung des KonTraGs auf GmbHs ist anhand der Untersuchungsergebnisse deutlich zu erkennen. Jedoch nimmt das Thema Risiko-Management bei GmbHs im Vergleich zu den AGs weiterhin einen geringeren Stellenwert ein. Als **bedeutende Zielsetzungen** des Risikomanagements werden die Sicherung des Fortbestands der Unternehmung und die Erhöhung des Risikobewusstseins der Unternehmensmitarbeiter ausgewiesen. Bei Unternehmen mit der Rechtsform AG dominiert zudem deutlich das Implementierungsmotiv der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, was sich auch in der entsprechenden Zielsetzung äußert.

Bei den Elementen eines Risiko-Managementsystems ist insbesondere die prozessunabhängige Überwachung mit 86,4 % am weitesten verbreitet. Ein Risikomanagementhandbuch sowie risikopolitische Ziele und Grundsätze finden sich jeweils in knapp 73 %, Schwellenwerte bzw. Wesentlichkeitsgrenzen im Risiko-Reporting in 74 % der Unternehmen. Hingegen ist der Verbreitungsgrad der Risikoaggregation zur Ermittlung der Gesamtrisikoposition des Unternehmens mit 50,5 % und die Existenz einer zentralen Risikomanagementabteilung mit 47,2 % als eher mäßig einzustufen.

Je nach Verständnis des Risikobegriffs kann in das Risikomanagementsystem auch eine **Chancenbetrachtung** mit einbezogen werden. 40,7 % der Unternehmen gaben an, eine solche Integration vorzunehmen.

Bei den meisten Unternehmen (25,2 %) ist die Aufgabe des Risiko-Managements exklusiv den jeweiligen Bereichsmanagern zugeteilt (**Organisation**). Ein zentralisiertes Risikomanagement, bei dem die Aufgaben des Risikomanagements ausschließlich einer zentralen Abteilung zugeordnet werden, ist bei 17,1 % der teilnehmenden Gesellschaften anzutreffen. In 27,9 % der Fälle spielt ferner das Controlling als exklusiver (14,4 %) oder Teil-Träger (13,5 %) der Risiko-Managementaufgabe hierbei eine bedeutende Rolle.

Risikocontrolling

Bei den Zielsetzungen des Risikocontrollings erscheint die Integration von Risikoaspekten in die Planung, Steuerung und Kontrolle, die Informationsversorgung sowie die Unterstützung des Risiko-Managements als besonders gewichtig.

Weitgehend kongruent zu den Zielsetzungen gelten als bedeutende **Aufgaben** des Risikocontrollings die Risikoidentifikation, die Pflege des Risiko-Informations- und Reportingsystems, die Anpassung und Erweiterung des Risiko-Managementinstrumentariums und die Entwicklung unternehmenseinheitlicher Standards. Ferner stellt auch die Risiko-Bewusstseinsförderung der Unternehmensmitarbeiter eine zentrale Risiko-Controllingaufgabe dar, die nahtlos an die entsprechende Zielsetzung des Risikomanagementsystems anknüpft.

Der **Instrumentenkasten** des Risikomanagements besteht momentan hauptsächlich aus einfachen, eher subjektiv und qualitativ orientierten Instrumenten wie z. B. Risiko-Portfolio, Checklisten, Befragungen sowie qualitative Klassifizierung von Risiken, wobei je Unternehmen durchschnittlich sieben Instrumente häufig oder sehr häufig verwendet werden. Drei Instrumente - die um Risikoaspekte ergänzten Balanced Scorecard, die Szenarioanalyse und Cash Flows at Risk - scheinen bedeutende Instrumente eines fortschrittlichen Risikocontrollings zu sein, bei denen vermutet aufgrund der Untersuchungsergebnisse werden kann, dass die momentan eher geringe bis mittlere Anwendungsintensität in Zukunft zunehmen wird.

Eine eigenständige **Institutionalisierung** bzw. **Formalisierung** des Risiko-Controllings

in Form einer Abteilung oder Stelle bzw. durch die Existenz eines eigenen Risikocontrollinghandbuchs bzw. -kapitels finden im überwiegenden Teil der Unternehmen nicht statt (39,4% bzw. 32,6%). Bedeutende Träger der Risikocontrollingaufgaben sind die bereits bestehenden Controllingabteilungen. Das Risikocontrolling hat hierbei oftmals eine geringe Weisungsbefugnis gegenüber den Prozessverantwortlichen des Risikomanagements, besitzt jedoch einen gewissen Grad an finaler Verantwortung für das Risikomanagementsystem.

Als ein fokaler Einflussfaktor auf den **Umfang und die Qualität** des Risikocontrollings konnte die Rolle des Controllings bei der Einführung des Risikomanagements identifiziert werden. Wird eine bedeutende Rolle des Risikocontrollings beim Risikomanagement angestrebt, dann sollte das Controlling bei der erstmaligen Implementierung des Risikomanagementsystems in hohem Maße beteiligt werden.

Empfehlungen

Im Folgenden seien einige wichtige praktische **Gestaltungshinweise** genannt, die sich aus den Untersuchungsergebnissen ableiten lassen:

- ✓ Zentraler und notwendiger Bestandteil eines effektiven Risikomanagementsystems ist die Aggregation der Einzelrisiken unter Beachtung der jeweiligen Risiko-Interdependenzen zu einer Unternehmens-Gesamtrisikoposition. Bei dieser **Risiko-Aggregation** kann und sollte sich das Risiko-Controlling mit entsprechender Methodenkompetenz einbringen.
- ✓ Ein systematisches Risiko-Reporting sollte auf Schwellenwerten bzw. **Wesentlichkeitsgrenzen** aufbauen und somit zur Vermeidung einer Informations-Überlastung der Führungskräfte beitragen (Komplexitätsreduktion und Transparenzerhöhung). Ferner erscheint es sinnvoll, das Risiko-Berichtswesen in das bereits bestehende Berichtswesen zu integrieren und ebenfalls den Risikomanagementprozess mit den vorhandenen Planungs- und Kontrollprozessen zu verknüpfen.
- ✓ Für ein umfassendes Risiko-Managementsystem, welches einen höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, sollte die **Betrachtung der Chancen** innerhalb des Systems nicht fehlen. Das Risikomanagementsystem sollte nicht als bloße, KonTraG-induzierte Pflichtübung angesehen werden, sondern konsequent im Rahmen der Zielsetzungen der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung

des Unternehmenswertes gesehen werden.

- ✓ Neben der Aufgabe der Risiko-Aggregation sollte das Risikocontrolling, um seine Qualität und seinen Beitrag zum Risiko-Managementsystem zu gewährleisten, insbesondere die Aufgabe der Informationsversorgung, der Pflege des entsprechenden Risiko-Informations- und Reportingsystems, der Überwachung einzelner Risiko-Positionen und der Suche nach Verbesserungspotenzialen innerhalb des Risiko-Managementsystems wahrnehmen.
- ✓ Leistungsfähige Instrumente, die jedoch zum Teil auch zu höheren Kosten des Risikomanagements zu führen scheinen, sind die Szenarioanalyse, die ungerichtete Suche nach schwachen Signalen, Risiko-Workshops, die Dokumentenanalyse und die Simulation in Form einer Risikoanalyse bzw. des Risikoprofils.

Bei diesen Gestaltungshinweisen ist zu beachten, dass sie auf globalen Durchschnittsbetrachtungen basieren und somit im konkreten Kontext des Einzelfalls vor Anwendung jeweils zu überprüfen sind.

Weitere Informationen

Bei Anmerkungen und Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Die Kontaktadressen entnehmen Sie bitte dem Deckblatt.

Vielen Dank für Ihr Interesse!