

Sabine Illetschko  
Roman Käfer  
Klaus Spatzierer

# **RISIKOMANAGEMENT**

Praxisleitfaden zur integrativen Umsetzung

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43859-0  
E-Book-ISBN 978-3-446-43770-8

# Vorwort

Kapitalmarktorientierte Unternehmen sind auf Basis der im Jahr 2006 von der Europäischen Kommission erlassenen Änderungsrichtlinie zum Jahresabschluss dazu gesetzlich verpflichtet, Risikomanagement- und Interne Kontrollsysteme einzuführen und darüber zu berichten.

In Ihrer Position als Projektleiter oder Umsetzer bzw. Steuerer eines Organisationsprojekts im Unternehmen werden Sie wissen, wie man Projekte plant und umsetzt, Teams führt und mit Projektumwelten umgeht. Sie werden die Branche kennen, in der Sie sich bewegen. Die Marktposition des Unternehmens, die internen Strukturen, Systeme und Prozesse werden Ihnen nicht fremd sein, und Sie werden die nötige Erfahrung haben, diese entsprechend zu bewerten und zu steuern.

Dies alles vorausgesetzt, werden Sie auch die nötige Erfahrung haben, wie man es anstellt, sich in neue Themengebiete rasch einzulesen und die wichtigen Informationen herauszufiltern. Je komplexer die Materie, je ungenauer die gesetzlichen Regelungen und je schwieriger die Themenbereiche an den Schnittstellen zu durchschauen sind, desto schwieriger wird es, die Anforderungen zu erfüllen. Das kostet Zeit, die wir Ihnen ersparen wollen!

Wir haben zahlreiche Unternehmen bei der Implementierung von unterschiedlichen Systemen unterstützt. Im Rahmen dieser Projektarbeiten haben wir ein Integratives Risikomanagementsystem-Modell (IRMS-Modell) entwickelt, das Schritt für Schritt zeigt, wie ein Risikomanagementsystem erfolgreich implementiert werden kann. Dieses Modell ist praxiserprobt und wird bzw. wurde in unterschiedlichen Unternehmen erfolgreich eingesetzt.

Basis dieses Vorgehensmodells zur Implementierung eines Risikomanagementsystems sind vorhandene Rahmenwerke wie der aus den USA stammende COSO-Leitfaden (Rahmenmodell für Interne Kontrollsysteme

und Risikomanagementsysteme) und die ISO 31000 (Risikomanagement – Grundsätze und Richtlinien), aus denen wir die jeweils nötigen Details extrahiert haben. Unser Ziel ist es, dieses Vorgehensmodell so klar und so einfach wie möglich darzustellen. Die einzelnen Schritte sollen dabei Denkanstöße geben, wie man – angepasst an unterschiedliche kulturelle Rahmenbedingungen und bestehende Systeme und Abläufe – ein solches System aufbauen kann.

Herzlichen Dank möchten wir Uschi Schön für die administrative Unterstützung, Sabina Kleinowitz und Reinhold Sommer für das Lektorat aussprechen sowie dem Carl Hanser Verlag für das Vertrauen in uns, diesen praxisorientierten Beitrag zum Risikomanagement gestalten zu dürfen.

Wien, Frühjahr 2014

Sabine Illetschko, Roman Käfer, Klaus Spatzierer

Die Autoren haben sich in diesem Buch darum bemüht, dem Anwender einen komprimierten, praxisorientierten und dennoch umfassenden Überblick zum Thema Risikomanagement zu geben. Zweifellos gibt es noch weitere Vertiefungen in den dargestellten Inhalten. Es würde uns freuen, wenn Sie uns Ihre Anregungen, Ihre Praxiserfahrungen und etwaigen inhaltlichen Erweiterungen mitteilen würden:

procon Unternehmensberatung GmbH

Saarplatz 17

A-1190 Wien

Tel.: +43-1-367 91 91-0

Fax: +43-1-367 91 91-9

office@procon.at

www.procon.at

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Zum Inhalt</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Basiswissen</b> .....	<b>3</b>
2.1	Das Managementsystem .....	3
2.1.1	Theoretische Grundlagen des Managementsystems ...	4
2.1.2	Nutzen eines Steuerungssystems .....	8
2.1.3	Das integrative Steuerungssystem .....	8
2.1.4	Nutzen eines integrativen Managementsystems .....	15
2.2	Das Risikomanagementsystem .....	17
2.2.1	Elemente eines Risikomanagement- und Internen Kontrollsystems .....	17
2.2.2	Begriffe rund um das Thema Risikomanagement .....	19
2.3	Literatur .....	21
<b>3</b>	<b>Grundlagen IRMS</b> .....	<b>23</b>
3.1	Gesetzliche Bestimmungen .....	23
3.1.1	Abschlussprüfer- und Änderungsrichtlinie .....	23
3.1.2	Umsetzung der Richtlinie im deutschsprachigen Raum	24
3.2	Basis des Modells .....	28
3.2.1	Rahmenwerke COSO I und COSO II .....	29
3.2.2	Norm ISO 31000 .....	35
3.3	Risiken steuern .....	44
3.4	Literatur .....	52
<b>4</b>	<b>Schritt für Schritt zum IRMS</b> .....	<b>55</b>
4.1	Das IRMS-Modell im Überblick .....	55
4.2	Sieben Schritte zum IRMS .....	58
4.2.1	Schritt 0 – Erwartungen an das Projekt .....	60
4.2.2	Schritt 1 – Durchführung einer Systemumfeldanalyse..	63

4.2.3	Schritt 2 – Definition der risikopolitischen Grundsätze	72
4.2.4	Schritt 3 – Risikoidentifikation und -bewertung	84
4.2.5	Schritt 4 – Risikoanalyse	101
4.2.6	Schritt 5 – Steuerungsmaßnahmen definieren und umsetzen	119
4.2.7	Schritt 6 – Risiko-Monitoring	130
4.3	Exkurs: IT-Tool-Auswahl	133
4.4	Literatur	135
<b>5</b>	<b>Das tägliche Geschäft – der Risikomanagementprozess</b>	<b>137</b>
5.1	Organisationsstruktur im IRMS	137
5.2	Rollen im Umfeld des Risikomanagements	139
5.2.1	Prüfungsausschuss	139
5.2.2	Revision	140
5.2.3	Oberste Leitung	143
5.2.4	Risikomanager	144
5.2.5	Risiko- bzw. Kontrollverantwortlicher	145
5.2.6	Risiko-/Kontrolleigner	147
5.2.7	Möglichkeiten der organisatorischen Zuordnung der Rollen im IRMS	148
5.3	Regelmäßige Aktivitäten der Risikosteuerung	152
5.3.1	Prozess „Risiken steuern“	152
5.3.2	IRMS-Zyklus	155
5.3.3	Umsetzung des Rahmens des IRMS	156
5.4	Literatur	159
<b>6</b>	<b>Systemintegration in der Praxis – Empfehlungen</b>	<b>161</b>
6.1	Projektmanagement als Basis	162
6.1.1	Projektinitialisierung	163
6.1.2	Projektplanung	163
6.1.3	Projektsteuerung	170
6.1.4	Projektabschluss	172
6.2	Integration als Schlüssel	173
6.3	Literatur	176
	<b>Abkürzungen</b>	<b>177</b>
	<b>Die Autoren</b>	<b>181</b>
	<b>Index</b>	<b>185</b>

# 1

## Zum Inhalt

Der vorliegende Leitfaden soll als Hilfestellung für die Implementierung eines Risikomanagementsystems dienen. Dabei wurde im Besonderen darauf geachtet, dass kein „weiteres“ Managementsystem, das lose im Unternehmen implementiert wird, entworfen wird. Vielmehr soll von Beginn einer solchen Implementierung an nach dem vorliegenden Modell darauf Bedacht genommen werden, in welchem Systemumfeld implementiert werden soll und welche Schnittstellen zu bestehenden Abläufen und anderen organisatorischen Bausteinen im Unternehmen bestehen.

Die Idee für den sogenannten „integrativen Ansatz“ der Modellentwicklung entstand aus den berufsalltäglichen Problemstellungen der drei Autoren. Unter „integrativ“ verstehen die Autoren einen Ansatz, der bestehende systemische und organisatorische Ansätze im Unternehmen nicht außer Acht lassen will und diese beim Aufbau und bei der Implementierung des neuen Systems mit beachtet haben will. Der Vorteil – sowohl im Kurationsprozess und beim eigentlichen Umsetzen – liegt dahin gehend auf der Hand, dass Altes, das sich bewährt hat, nicht neu erfunden werden muss. Dies erspart Zeit und Geld und fördert darüber hinaus die Akzeptanz eines neuen Systems und eines damit einhergehenden Organisationsentwicklungsprozesses.

Es soll gezeigt werden,

- welche rechtlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen es für solche Systeme gibt,
- welche anerkannten Modelle es zum Aufbau dieser Systeme gibt,
- welche organisatorischen Mindestvoraussetzungen für eine Implementierung umgesetzt sein müssen,

- wie ein solches System Schritt für Schritt aufgebaut werden soll,
- worauf Sie besonders achten sollten,
- wie Sie vermeiden, dass schwierige Rahmenbedingungen zu Problemen werden,
- welche Hilfsmittel man bei der Umsetzung verwenden kann,
- wie die Motivation aller bei der Umsetzung beteiligten und von der Umsetzung betroffenen Mitarbeiter gefördert werden kann.

Dieser Leitfaden begleitet im Kapitel 4 den Projektumsetzer Schritt für Schritt durch das praxiserprobte Vorgehensmodell. Die einzelnen Schritte sind

- konkret und verständlich definiert,
- eindeutig abgegrenzt und
- um beliebig viele (vordefinierte oder selbst erarbeitete und der Situation angepasste) Komponenten erweiterbar.

Jeder Arbeitsschritt wird komplementiert durch



Check- und Arbeitslisten



Tipps aus der Praxis



Wichtige Hinweise



Schnittstellenmanagement