

Risk Management an Hochschulen

Ein Praxishandbuch für Universitäten,
Fachhochschulen und weitere Bildungsinstitutionen

Ein systematisch betriebenes Risk Management ist heute für die strategische Führung in jedem Unternehmen unerlässlich. Das Aktienrecht enthält diesbezüglich zwar noch keine explizite Verpflichtung; eine solche lässt sich jedoch indirekt aus der Oberleitungspflicht nach Art. 716a OR sowie aus der neuen Bestimmung von Art. 663b Ziff. 12 OR herleiten, welche die Durchführung einer Risikobeurteilung im Anhang zur Jahresrechnung verlangt. Risk Management wird überdies auch im Rahmen der Selbstregulierung von den meisten Corporate Governance Regelwerken verlangt. Risk Management ist sowohl für private wie auch für öffentliche Unternehmen von Bedeutung. Hochschulen sind davon nicht ausgenommen! Es zeigt sich allerdings in der Praxis, dass die bekannten Tools für ein Risk Management in Industrieunternehmen nicht ohne spezielle Anpassungen auf eine Hochschule übertragen werden können.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Einzelfallstudie konnte an der Hochschule Liechtenstein ein Risk Management in vollem Umfang konzipiert und implementiert werden. Gleichzeitig wurde der gesamte Prozess detailliert dokumentiert. Im Anhang zu diesem Buch können deshalb Mustervorlagen und Checklisten vorgestellt werden, die bei einem solchen komplexen Prozess wertvolle Hilfe leisten können. Dabei muss jedoch klar betont werden, dass Risk Management ein permanenter, iterativer Prozess ist, welcher nicht mit der einmaligen Implementierung erledigt ist, sondern im Sinne eines Regelkreises fortlaufend überprüft, angepasst und vor allem gelebt werden muss.

Diese Publikation erfolgt
mit finanzieller Unterstützung von:



Der Schweizer Verbandstoff- und Watteproduzent



Risk Management an Hochschulen

Ein Praxishandbuch für Universitäten,
Fachhochschulen und weitere Bildungsinstitutionen

Ein systematisch betriebenes Risk Management ist heute für die strategische Führung in jedem Unternehmen unerlässlich. Das Aktienrecht enthält diesbezüglich zwar noch keine explizite Verpflichtung; eine solche lässt sich jedoch indirekt aus der Oberleitungspflicht nach Art. 716a OR sowie aus der neuen Bestimmung von Art. 663b Ziff. 12 OR herleiten, welche die Durchführung einer Risikobeurteilung im Anhang der Jahresrechnung verlangt. Risk Management wird überdies auch im Rahmen der Selbstregulierung von den meisten Corporate Governance Regelwerken verlangt. Risk Management ist sowohl für private wie auch für öffentliche Unternehmen von Bedeutung. Hochschulen sind davon nicht ausgenommen! Es zeigt sich allerdings in der Praxis, dass die bekannten Tools für ein Risk Management in Industrieunternehmen nicht ohne spezielle Anpassungen auf eine Hochschule übertragen werden können.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Einzelfallstudie konnte an der Hochschule Liechtenstein ein Risk Management in vollem Umfang konzipiert und implementiert werden. Gleichzeitig wurde der gesamte Prozess detailliert dokumentiert. Im Anhang zu diesem Buch können deshalb Mustervorlagen und Checklisten vorgestellt werden, die bei einem solchen komplexen Prozess wertvolle Hilfe leisten. Dabei muss jedoch klar betont werden, dass Risk Management ein permanenter, iterativer Prozess ist, welcher nicht mit der einmaligen Implementierung erledigt ist, sondern im Sinne eines Regelkreises fortlaufend überprüft, angepasst und vor allem gelebt werden muss.

Die Regierung des Fürstentums Liechtenstein und die FLAWA AG in Flawil/SG haben mit finanziellen Beiträgen die Realisierung dieser Publikation in verdankenswerter Weise unterstützt. Ein besonderer Dank gilt aber auch dem Hochschulrat der Hochschule Liechtenstein und dem Rektor Klaus Näscher für die gewährte Möglichkeit zur Durchführung der spannenden Praxisstudie sowie Erich Koller und Daniel Eugster für die professionelle Gestaltung.

Flawil/Staad, im Juli 2009

Nicolas Härtsch, M.A. HSG
Prof. Dr. Roland Müller

Impressum

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

Alle Rechte, auch des Nachdrucks von Auszügen, vorbehalten. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Verlage unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Verzeichnisse

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Literaturverzeichnis	VIII
Materialienverzeichnis	XVII

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	2
1.4 Begriffsbestimmungen	3
1.4.1 Risk Management	3
1.4.2 Risiko	4
1.4.3 Risikopolitik	6
1.4.4 Risk Management-Prozess	7
1.4.5 Risikoidentifikation und -analyse	7
1.4.6 Risikobewertung	9
1.4.7 Risikobewältigung	10
1.4.8 Risikocontrolling und -reporting	11
1.5 Abgrenzungen	12
2 Allgemeiner theoretischer Teil	14
2.1 Geschichte des Risk Managements	14
2.2 Bedeutung und Ziele des Risk Managements	17
2.3 Risk Management und Corporate Governance	20
2.3.1 Gesetzliche Grundlagen des Risk Managements	20
2.3.2 Selbstregulierung und Soft Law	31
2.3.3 Weitere treibende Kräfte für das Risk Management	34
2.3.4 Pflicht für ein Risk Management an einer Hochschule	35
2.3.5 Haftbarkeit im Zusammenhang mit Risk Management und Risikobeurteilung	37
2.4 Betriebswirtschaftliche Modelle zum Risk Management	38
2.4.1 COSO Enterprise Risk Management Model – Integrated Framework	38
2.4.2 ISO Guide 51 und ISO Guide 73	40

2.4.3 FERMA-Risikomanagement-Standard	41
2.4.4 ON-Regelwerk 49000 ff. Risikomanagement für Organisationen und Systeme	42
2.4.5 ISO 31000 (2009) Risk Management	44
2.5 Folgerungen aus dem allgemeinen theoretischen Teil	45
3 Besonderer praktischer Teil	48
3.1 Untersuchungsziel	48
3.2 Kurzporträt der Hochschule Liechtenstein	48
3.3 Datenerhebungsmethodik und Ergebnisse	50
3.3.1 Start mit Projektplan und Definition des Risikobegriffs	50
3.3.2 Risikoidentifikation und -analyse	50
3.3.3 Risikobewertung	53
3.3.4 Festlegung einer Risikopolitik	58
3.3.5 Risikobewältigung	58
3.3.6 Risikocontrolling und -reporting	61
3.4 Untersuchungsgrenzen	63
3.5 Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil	63
4 Zusammenfassung und Empfehlungen	65
4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	65
4.2 Empfehlungen für die Praxis	66
Anhänge	69
Anhang 1: Muster Projektauftrag	69
Anhang 2: Muster Mitarbeiterumfrage mit Fragebogen	72
Anhang 3: Muster Risikoinventar	74
Anhang 4: Muster Risikoprofil	78
Anhang 5: Muster Master Risk List	82
Anhang 6: Muster Einzelrisikobeurteilung	83
Anhang 7: Muster Risk Policy	85
Anhang 8: Muster Risk-Reporting	96
Anhang 9: Chronologie zur Einführung eines Risk Managements	103
Anhang 10: Checkliste zur Beurteilung eines Risk Managements	104
Anhang 11: Funktionsbeschreibung Risk Management an der Musterhochschule	106

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieses Werkes liegt in der Darstellung mehrerer Aspekte:

1. Es sollen die notwendigen wissenschaftlichen Grundlagen erläutert werden, die zum Verständnis der Thematik notwendig sind. Hierzu werden in interdisziplinärer Art und Weise die «Basics» aus der Betriebswirtschaftslehre wie auch die juristischen Grundlagen erläutert.
2. Es soll aufgezeigt werden, wie die theoretischen Abhandlungen zielgerichtet in die Praxis umgesetzt werden können.
3. Ferner soll herausgestrichen werden, dass Risk Management als ein unverzichtbarer Teil der Unternehmensführung gesehen und berücksichtigt werden muss.
4. Schliesslich wird aufgezeigt, warum Risk Management an Hochschulen von Relevanz ist und vor allem, wie es umgesetzt und angewendet werden kann. Die diesbezüglichen Ausführungen sollen zeigen, dass es sich beim Risk Management-Prozess um ein äusserst praktisches Vorgehen handelt, welches einigermassen «einfach» und strukturiert eingeführt, umgesetzt und angewendet werden kann.

1.3 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die nachfolgenden Abhandlungen basieren auf unterschiedlichen Arbeitsschritten und wurden gemäss folgender Methodik angegangen:

Das einleitende Kapitel zeigt auf, welche Begrifflichkeiten für das vertiefte Verständnis von Risk Management unumgänglich sind, und wie sie interpretiert werden. Das zweite, allgemein theoretische Kapitel vereint in der hier gebotenen Ausführlichkeit die wissenschaftlichen Grundlagen aus den Rechtswissenschaften einerseits sowie aus der Betriebswirtschaftslehre andererseits. Hierzu wurde die relevante Literatur aus Recht, Betriebswirtschaft sowie Judikatur studiert und eingearbeitet. Das dritte, besondere und praktische Kapitel beschäftigt sich mit der konkreten Umsetzung der zuvor erläuterten, theoretischen Modelle und Ansätze in die Praxis. Diesbezüglich wurden am Beispiel der Hochschule Liechtenstein und aufgrund der theoretischen Grundlagen Tools bzw. Vorlagen zum Risk Management-Prozess erstellt. Im Rahmen einer «single case imbedded study» wurde an der Hochschule Liechtenstein ein Risk Management vorskizziert, organisiert und implementiert. Abgerundet wird die vorliegende Publikation mit zusammenfassenden Schlussfolgerungen sowohl aus theoretischer als auch praktischer Sicht.

1.4 Begriffsbestimmungen

Nachfolgend werden die wichtigsten Begriffe erläutert, die für die späteren Ausführungen als Verständnisgrundlage dienen sollen.

1.4.1 Risk Management

In der Literatur lässt sich keine einheitliche Definition von Risk Management bzw. Risikomanagement finden. Risk Management wird, vereinfacht gesagt, als ein Prozess der Früherkennung, Vermeidung und Bewältigung von Gefahren verstanden.⁵ Unter Risk Management versteht man keine einmalige Aktion, sondern einen Prozess, der einerseits einmal implementiert, andererseits kontinuierlich durchlaufen werden muss. Dieser Kreislauf wird ergänzt durch die Elemente Kommunikation, Dokumentation, Kontrolle, Frühwarnmechanismen und Weiterentwicklung.⁶ Risk Management ist somit ein komplexes System, an welchem verschiedene Funktionen angeknüpft sind. Die Aufgabe des Risk Managements besteht darin, bedrohliche Entwicklungen, die den Bestand eines Unternehmens resp. einer Institution gefährden können, frühzeitig zu erkennen.⁷ Prozedural betrachtet umfasst es die Identifikation, Messung, Beurteilung bzw. Bewertung, Steuerung und Berichterstattung zu den massgebenden, d.h. relevanten Risiken einer Unternehmung. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass das Risk Management in die Unternehmensplanung integriert und somit Bestandteil der strategischen Führung wird. Denn die aus dem Risk Management fliessenden Informationen zu gesellschaftsinternen und -externen Angelegenheiten sind im Hinblick auf die Entscheidungsfindung von zentraler Bedeutung. Ein gutes Risk Management vermag sich dadurch auszuzeichnen, dass auf allen Ebenen und in allen Bereichen einer Gesellschaft oder Institution Prozesse implementiert sind, welche gewährleisten, dass dem Faktor Risiko gebührend Rechnung getragen wird; d.h., dass die eingegangenen Risiken mit der verfolgten Strategie im Einklang stehen und unter Kontrolle sind.⁸

Zusammengefasst und in prägnanter Weise umschrieben, wird unter Risk Management «das permanente und systematische Erfassen von Risiken aller Art im Hinblick auf die Existenz und Weiterentwicklung des Unternehmens, die Analyse und Priorisierung der erkannten Risiken sowie die Festlegung und Umsetzung von adäquaten strategischen bzw. operativen Massnahmen zur Minimierung der nicht tolerierbaren Risiken» verstanden.⁹

Letztlich soll das Risk Management dazu dienen, die Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens sowie dessen Reputation zu erhalten als auch nachhaltig zu stärken. Dies setzt voraus, dass Transparenz vorliegt und die Verantwortlichkeiten klar geregelt sind.¹⁰

⁵ ERNST & YOUNG, Verwaltungsrat und Umgang mit Risiko, S. 7.

⁶ MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 391.

⁷ HILB, S. 164.

⁸ BAK, S. 359 f.; ferner WYSS, Integriertes Risikomanagement, S. 179 ff.

⁹ MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 391.

¹⁰ CREDIT SUISSE GROUP, Geschäftsbericht 2006, S. 68.

1.4.2 Risiko

Ausgangspunkt für das Risk Management ist der Begriff des Risikos. Aus dem lateinischen «risicare» stammend steht es für etwas «wagen».¹¹ In der Wirtschaftswelt wird unter diesem Begriff zuweilen ein Wagnis oder eine Gefahr verstanden; eine Verlustgefahr also, die das Resultat wirtschaftlicher Tätigkeit ist.¹² In der Betriebswirtschaftslehre ist der Begriff des Risikos zwar weit verbreitet, doch wird er unterschiedlich verwendet. In der Regel ist damit eine negative Assoziation verbunden. Abgeleitet aus dem Versicherungsbereich wird darunter die Häufigkeit des Eintretens eines Ereignisses verstanden, woraus ein materieller Schaden resultiert.¹³ Wie aus dieser Beschreibung hervorgeht, ist die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Ereignis eintritt bzw. eine Entwicklung ihren Lauf nehmen kann, ein bestimmendes Element des Risikos. Unklar ist jedoch, wie sich der Unsicherheitsfaktor auf die Ziele auswirkt.¹⁴ Durch die bewusste Wahrnehmung und durch die Eintretenswahrscheinlichkeit unterscheidet sich Risiko von Ungewissheit.¹⁵

Damit im Zusammenhang steht auch die Begrifflichkeit des Risikoszenarios, worin die beiden Elemente «Wahrscheinlichkeit» und «Auswirkung auf Ziele» enthalten sind. In Szenarien werden mehr oder weniger konkrete Bedrohungen beschrieben, die einen Einfluss auf die zu erreichenden Ziele haben können. Das bekannte «Worst-Case-Szenario» steht sinnbildlich für den schlimmstmöglichen, vorstellbaren Fall.¹⁶

Prima Vista scheint Risiko somit einfach das Gegenteil von Sicherheit zu sein. Diese Betrachtung greift indes zu kurz. Mit dem Eingehen von Risiken sind immer auch Chancen verbunden. Eine rein negative Auslegung des Risikobegriffs erscheint aus dieser Optik als zu eng, weshalb sie um den Chancenaspekt ergänzt werden muss.¹⁷

11 HEEB, S. 4; ferner GIETL/LOBINGER, S. 8.
 12 MÜNZEL/JENNY, S. 28.
 13 MÜNZEL/JENNY, S. 28.
 14 BRÜHWILER, 2007, S. 20.
 15 KEITSCH, S. 10.
 16 BRÜHWILER, 2007, S. 22.
 17 HALLER, S. 149.

Risiko lässt sich somit grafisch und aus obiger Beschreibung zusammengefasst folgendermassen darstellen:¹⁸

Risiko bedeutet Chancen- und Gefahrenpotenzial



Abbildung 1: Grafische Darstellung des Risikobegriffs (in Anlehnung an UBS, Risikomanagement, S. 5)

- Risiko besteht in der Gefahr einer (negativen) Zielabweichung. Risiko beschreibt die Gefahr, einen Schaden oder Verlust zu erleiden, der auf ein bestimmtes Verhalten oder Geschehen zurückzuführen ist.
- Risiko besteht aus der Kombination von Wahrscheinlichkeit und Auswirkung.
- Risiko wirkt sich als Unsicherheit auf die Zielerreichung aus; dabei kann Letztere sowohl positiver als auch negativer Natur sein, wobei die Unsicherheit resp. die Ungewissheit aufgrund der Wahrscheinlichkeit geschätzt oder gemessen wird.
- In Risikosituationen müssen Chancen und Gefahren beurteilt sowie Alternativen erwogen werden; dies mit der Absicht, in der Zukunft etwas erreichen zu wollen, aber unter Berücksichtigung, dass im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung lediglich die Konturen des Resultats ersichtlich sind, das Resultat selbst ungewiss bleibt.
- Im Sinn des Wortes «risicare» – oder eben «wagen» – ist Risiko denn auch mehr Wahl als Schicksal.

18 Vgl. BRÜHWILER, 2007, S. 23 f.; HALLER, S. 151; HEEB, S. 4; GLEISSNER, S. 8.

1.4.3 Risikopolitik

Bei Unternehmenspolitik spricht man generell von «auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtetes Handeln zum Wohl des Gemeinwesens Unternehmen».¹⁹ Risikopolitik ist daher eine auf die Optimierung des Risikos ausgerichtete Konzeption von Unternehmensaktionen. Dazu gehören die Ausrichtung der Zielsetzungen und des Instrumenteneinsatzes, die Ausgestaltung von Strukturen und der Organisation sowie die Steuerung der Funktionen und Prozesse eines Unternehmens.²⁰

Die Verantwortung zur Ausformulierung einer geeigneten Risikopolitik liegt beim obersten strategischen Führungsorgan, in einer Aktiengesellschaft also beim Verwaltungsrat. Die Risikopolitik ist Bestandteil der Geschäftspolitik. Ziel der Risikopolitik ist es, den Führungspersonen im Unternehmen einen verantwortungsbewussten Umgang mit Risiken aufzuzeigen. Eine klare und umfassende Risikopolitik muss für eine gemeinsame Sprache sorgen. Ferner hat der Verwaltungsrat auch eine geeignete Organisation festzulegen.²¹

Die Risikopolitik, die der Verwaltungsrat aufgrund seiner undelegierbaren Kompetenz zu beschreiben hat, muss Risikolimiten enthalten, die für die Geschäftsführung massgebend sind. Ferner hat sie in Grundzügen die Erfassung und den Umgang bzw. die Begrenzung der Risiken zu regeln.²² Sie definiert – und begrenzt – mithin den «Risikoappetit» im Unternehmen. Der Verwaltungsrat muss – unter Beachtung der Risikotragfähigkeit – die Limiten für definierte Risikotypen setzen. Die Geschäftsführung ihrerseits ist mit der Identifikation, Messung und Überwachung bzw. Kontrolle der eingegangenen Risiken zu beauftragen.²³ Die Risikopolitik und die darauf basierenden Risikoricthlinien werden üblicherweise von der Geschäftsführung vorbereitet, vom Audit Committee resp. Risk Committee – sofern vorhanden – vorberaten und im Gesamtverwaltungsrat abschliessend ausdiskutiert und verabschiedet. Risikopolitik und Risikoricthlinien sind periodisch zu überprüfen und – wenn nötig – an die veränderten Umstände anzupassen.²⁴

19 MÜNZEL/JENNY, S. 45.

20 MÜNZEL/JENNY, S. 45.

21 BAK, S. 365; ferner die Ausführungen in Kapitel 2.3.1 und 3.4.1.

22 GLEISSNER/ROMEIKE, S. 35.

23 BUOB, S. 16 ff.; KPMG/IRC, S. 29.

24 BAK, S. 365.

1.4.4 Risk Management-Prozess

Die Elemente bzw. Terminologie der Elemente des Prozesses werden in den verschiedenen Modellen (vgl. hierzu Kapitel 2.5) nicht einheitlich definiert. Zum Risk Management-Prozess gehören nach Auffassung der Autorenschaft: die Risikoidentifikation und -analyse, die Risikobewertung, die Risikobewältigung und das Risikocontrolling. Im Sinne eines Kreislaufes folgen die vier Schritte aufeinander.

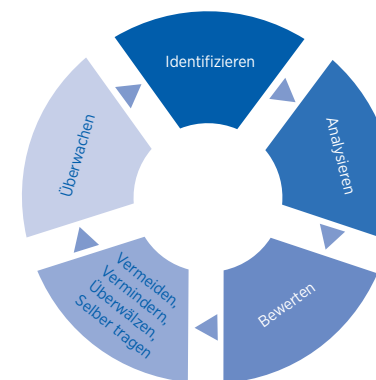


Abbildung 2: Risk Management-Prozess (in Anlehnung an UBS, Risikomanagement, S. 19)

1.4.5 Risikoidentifikation und -analyse

Im ersten Schritt, der Identifizierung der Risiken, wird ein Risikoinventar erstellt. Dabei werden verschiedene Risikoarten unterschieden; die Terminologie zur Beschreibung der Risiken ist in der Literatur sehr unterschiedlich. Es lassen sich Risikokategorisierungen in strategische, operative und operationelle Risiken; in Gegenpartei-, Markt-, Kredit-, Reputationsrisiken; in rechtliche, taktische, klinische, allgemeine, spezielle, methodische und planerische Risiken – um nur beispielhaft einige zu nennen – finden.²⁵ Bei der Auflistung der Risiken kann ferner zwischen externen und internen Risiken unterschieden werden.²⁶ Aus dieser Vielfalt ist zu erkennen, dass die Risikotypologie von Unternehmen zu Unternehmen bzw. von Hochschule zu Hochschule variieren wird. Zentral ist nicht die möglichst grosse methodologische Unterscheidung, sondern, dass möglichst alle Arten von Risiken aufgelistet werden, welche die entsprechende Institution bzw. deren verschiedene Bereiche und Prozesse betreffen. Die nachfolgende Grafik zeigt auf, welche Sphären bei der Identifikation der Risiken miteinbezogen und beachtet werden sollten.

25 Vgl. HÄRTSCH, S. 688 ff.; HELBLING, S. 681 ff.; STÖGER, S. 183; ZOBL/BLÖCHLINGER, S. 16 ff.; ferner MONDELLO/JOVIC, S. 1226 ff.

26 HÄRTSCH, S. 687.

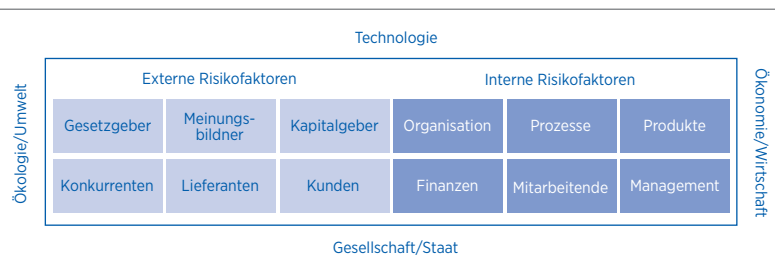


Abbildung 3: Risikoumfeld eines Unternehmens (in Anlehnung an UBS, Risikomanagement, S. 11).

Eine einfache und zugleich effiziente Methodik zur Erkennung und Erfassung der Risiken ist ein Fragebogen. Dieser ist sowohl «Bottom-up» als auch «Top-down» einsetzbar.²⁷ Um ein möglichst vollständiges Bild resp. Risikoinventar zu erhalten, sollte der Fragebogen von möglichst vielen Mitarbeitenden bzw. von allen relevanten Hierarchieebenen ausgefüllt werden. Hinzu kommen Dokumentationen der strategischen wie operativen Führung (z.B. eine SWOT-Analyse²⁸ oder eine Balance Score Card²⁹), welche die Inventarisierung ergänzen und komplettieren müssen. Ein so erstelltes Risikoinventar soll sowohl die Anliegen aus den ausgewerteten Fragebögen wiedergeben als auch die Aussagen aus den strategischen Dokumenten der Unternehmensführung widerspiegeln. Risiken, die doppelt genannt wurden und solche, die sich in ihrer Art oder möglichen Auswirkung sehr ähnlich sind, sollten zusammengeführt werden, wodurch die Anzahl zu inventarisierender Risiken verringert werden kann. Ferner ist auch die Anzahl Nennungen pro Risiko festzuhalten, da diese zur weiteren Priorisierung dienlich sein kann.

Risiken sind miteinander in Verbindung zu setzen. Es bleibt nämlich zu betonen, dass zahlreiche der inventarisierten Risiken in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zueinander stehen und damit untereinander vernetzt sind. Mit anderen Worten korrelieren Risiken bzw. sie lassen sich kombinieren. Dadurch wird auch der Umgang mit solchen Risiken sehr komplex und anspruchsvoll.³⁰

1.4.6 Risikobewertung

Nachdem die Risiken identifiziert sind, geht es in einem zweiten Schritt um die Bewertung der einzelnen Risiken. Bei der Risikobewertung, auch Risk Assessment genannt, wird die Eintrittswahrscheinlichkeit des spezifischen Risikos mit dem zu erwartenden Schadensausmass in Verbindung gebracht. Das Schadensausmass umfasst eine Intensitäts- wie auch eine Quantitätsdimension. Im Vordergrund steht hier jedoch die quantitative Erfassung der Risiken.³¹ Ferner ist es möglich, in Ergänzung zur zweidimensionalen Bewertung, ein weiteres Merkmal – quasi als dritte Dimension – einzuführen, den Überraschungsfaktor (Suprise Factor) nämlich. Dieser bezweckt die der Vorwarnzeit in die Bewertung der Risiken zu integrieren.³² Der Überraschungsfaktor soll dazu dienen, eine weitere Priorisierung – nach erfolgter Bewertung hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass – vornehmen zu können. Eine weitere Entwicklung in der Risikobewertung ist die Einschätzung der Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens bzw. die Beurteilung, wie die Reputation des Unternehmens bei Eintritt des Risikos geschädigt werden könnte. Die Betrachtung des imagebezogenen Faktors sollte idealerweise zwei Dimensionen beinhalten: Einerseits den Radius, d.h. die Auswirkungen hinsichtlich der geografischen Ausbreitung; andererseits die Stärke, als Mass der Intensität des Imageschadens.³³

Diese Bewertungen erfolgen jedoch keineswegs nur nach objektiven, d.h. mathematisch-deduktiven Überlegungen. Vielmehr sind sie abhängig von subjektiven Beurteilungen. Es ist deshalb von grosser Bedeutung, dass die evaluierten Risiken aller Ebenen in den jeweils zuständigen Gremien ausführlich diskutiert werden. Zuletzt obliegt es dem Verwaltungsrat resp. der obersten strategischen Führung, eine Gesamtbeurteilung der bewerteten Risikolandschaft vorzunehmen. Das Resultat der spezifischen Risikoabwägung kann auch als Risikoprofil bezeichnet werden.³⁴ Entscheidend hierbei ist, dass die Risiken – gleich wie Ziele – präzise formuliert und bewertet werden. Bei zu allgemein formulierten Risiken besteht nämlich die Gefahr, dass sie auf den ersten Blick zwar allen als verständlich erscheinen, dass aber eine zu grosse Auslegungsfreiheit besteht und am Ende sich jeder etwas anderes darunter vorstellt. Bei solchen Konstellationen sind gezielte und effektive Massnahmen nur schwer ableitbar.³⁵

27 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 398.

28 Vgl. zur SWOT-Analyse GIETL/LOBINGER, S. 47 f.; ferner RUDOLPH, S. 42 f.

29 Vgl. zur Balance Score Card GLEISSNER/ROMEIKE, S. 46 ff.; ferner DE PREUX/JAKL/LINSENHOF/LORETAN, S. 123 ff.

30 BRÜHWILER, 2007, S. 98 f.

31 WYSS, IKS, S. 59.

32 Vgl. MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 399.

33 DIEDERICHS/KISSLER, S. 226.

34 HÄRTSCH, S. 691.

35 STÖGER, S. 183.

Bewertete Risiken lassen sich auf einer nachfolgenden Risikolandkarte bzw. in einer sog. Risk Map grafisch gut darstellen. Diese Visualisierung vermag einprägsam aufzuzeigen, in welchen Bereichen welches Risk Exposure besteht. Sie bildet gleichsam das Scharnier zwischen Risikobewertung und Risikobewältigung.

Katastrophe	> 50 Mio. CHF	5	10	15	20	25
Kritisch	> 5 < 50 Mio. CHF	4	8	12	16	20
Mässig	> 0,5 < 5 Mio. CHF	3	6	9	12	15
Klein	> 0,05 < 0,5 Mio. CHF	2	4	6	8	10
Unbedeutend	< 0,05 Mio. CHF	1	2	3	4	5
	Kriterium	< 1 pro 100 Jahre	> 1 pro 100 Jahre < 1 pro 10 Jahre	> 1 pro 10 Jahre < 1 pro 1 Jahr	> 1 pro Jahr < 1 pro Monat	> 1 pro Monat
Potenzial		Praktisch unmöglich	Unwahrscheinlich	Möglich	Gelegentlich	Häufig

- **Zone 1** Risiko nicht akzeptabel, Massnahmen zur Risikominimierung dringend nötig
- **Zone 2** Hohes Risiko, Massnahmen zur Risikominimierung erforderlich
- **Zone 3** Mittleres Risiko, Massnahmen zur Risikominimierung prüfen
- **Zone 4** Kleines Risiko, keine Massnahmen nötig

Abbildung 4: Risikobewertung auf zweidimensionaler Matrix (Müller/Lipp/Plüss, S. 400)

1.4.7 Risikobewältigung

Auf der Grundlage der bewerteten Risiken, d.h. auf der Grundlage des Risikoprofils sind Massnahmen zur Steuerung und Bewältigung der Risiken zu suchen und einzuleiten. Folgende vier Alternativen – auch Schlüsselstrategien genannt – kommen in Betracht:³⁶

1. Risiken sind möglichst zu vermeiden bzw. zu eliminieren. Unter Risikovermeidung kann auch die «maximale Sicherheit unter Preisgabe aller damit verbundenen Chancen»³⁷ verstanden werden.
2. Eine Vielzahl von Risiken kann per se nicht vermieden werden. Man kann sie also nicht eliminieren, möglicherweise aber vermindern (reduzieren). Ein Beispiel für die Reduktion von Risiken ist eine gute Diversifikation von Produkten oder Dienstleistungen resp. ein ausgewogenes Portfolio derselben.³⁸
3. Eine dritte Variante stellt die Überwälzung oder die Transferierung der Risiken dar. Mittels einer Versicherung oder Ähnlichem überträgt man einen Teil des Risikos, allenfalls sogar das ganze Risiko an einen Dritten; dies natürlich gegen Bezahlung einer entsprechenden Risikoprämie.

³⁶ Vgl. HALLER, S. 166.; ferner BOUTELLIER/KALIA, Risikomanagement im Wandel, S. 7 ff; AMHOF/SCHWEIZER, S. 91; GLEISSNER/ROMEIKE, S. 36 f.
³⁷ PATZAK/RATTAY, S. 246.
³⁸ BOUTELLIER/KALIA, Enterprise-Risk-Management, S. 35.

4. Letztlich gibt es immer auch Risiken, die eine Institution bzw. ein Unternehmen selber tragen muss oder selber tragen will. Dazu gehören unter anderem Restrisiken, die sich nicht verhindern, vermeiden oder überwälzen lassen. Restrisiken sollte man – wie alle Risiken – immer auch gegen mögliche bzw. sich bietende Chancen abwägen. Anzumerken bleibt, dass auch Reputationsrisiken stets selber zu tragen sind, da sie naturgemäss nicht überwälzbar sind.

Es bleibt anzumerken, dass die Risikobewältigung parallel zu erfolgen hat; d.h., dass Risiken beispielsweise zugleich vermindert als auch überwälzt werden können.³⁹

Grafisch veranschaulicht präsentieren sich die Massnahmen zur Risikobewältigung wie folgt:

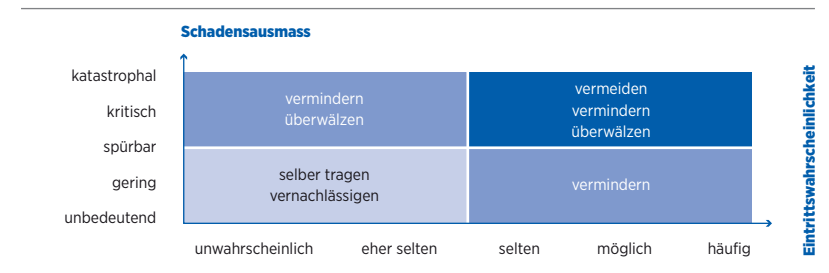


Abbildung 5: Risikobewältigung (in Anlehnung an Härtsch, S. 692)

1.4.8 Risikocontrolling und -reporting

Risikocontrolling (Risk Controlling) ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des Risk Management-Prozesses.⁴⁰ Abgeschlossen wird der Risk Management-Prozess mit Tätigkeiten, welche die Entwicklung von Risiken aufzeigen, verfolgen und sie bzw. die diesbezüglich getroffenen Massnahmen überwachen. Dazu gehört die Auseinandersetzung mit neu auftauchenden Risiken und eingetretenen Schadensfällen, die standardmässig zu melden sind. Das Risk Reporting setzt einerseits auf Messgrössen und Indikatoren, andererseits auch auf periodische Audits sowie auf Evaluationen von unabhängigen, durch das Management bezeichneten Stellen.⁴¹ Das Risikocontrolling beschäftigt sich insbesondere mit der Überprüfung der geplanten Massnahmen resp. ob die angesteuerten, gewünschten Veränderungen im Risikoprofil auch tatsächlich erreicht werden. Die Massnahmen werden hierzu periodisch auf ihre Wirksamkeit überprüft.⁴² Die Beobachtung der Risk Map sowie der getroffenen Massnahmen schliesst den Risk Management-Prozess ab und führt in einem Regelkreis an den Anfang zu-

³⁹ Vgl. Beispiel in Kapitel 3.3.5.
⁴⁰ MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 391.
⁴¹ AMHOF/SCHWEIZER, S. 93.
⁴² BORNER, S. 39.

rück.⁴³

1.5 Abgrenzungen

Nicht Gegenstand der vorliegenden Publikation sind finanzmathematische Abklärungen zum Risk Management; d.h. insbesondere das Risk Management von Banken und Versicherungen steht nicht im Vordergrund.⁴⁴ Einzelne Elemente daraus werden – sofern sie zum Verständnis benötigt werden – dennoch miteinbezogen. Daher stehen im Rahmen dieser Arbeit vor allem diejenigen Überlegungen zum Risk Management im Vordergrund, die sich auf subjektive Annahmen und Bewertungen stützen.

Das Interne Kontrollsystem, kurz IKS, das seit 1. Januar 2008 ebenfalls Pflicht für Unternehmen ist, die der aktienrechtlichen Rechnungslegung unterliegen, bildet nicht Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen. Das IKS bezweckt die Einhaltung der ordnungsgemässen Rechnungslegung sowie der gesetzlichen Vorschriften. Die Funktion des IKS liegt somit schwergewichtig in der Einhaltung von Massnahmen bzw. in der Schadensbegrenzung.⁴⁵ Die Aussage «Es ist ein Risikomanagement ohne IKS denkbar, aber ein IKS ohne Risikomanagement nicht»⁴⁶ impliziert, dass das Risk Management weiter greift als das IKS. Der Risikobegriff des IKS ist denn auch enger gefasst als derjenige des Risk Managements. Ferner gehören zum Risk Management auch Notfallmanagement, Krisenmanagement und Business Continuity Management (BCM). Obwohl auch diese letztgenannten Elemente nicht zum Kern dieser Ausführungen gehören, sollen sie nachstehend in der nötigen Kürze umschrieben werden.

Das Notfall- und Krisenmanagement beschäftigt sich mit Restrisiken, die durch entsprechende Prävention nicht voll bewältigt werden können. Diesen Risiken wird mit speziellen Massnahmen begegnet. Die Verantwortung für das Funktionieren des Notfall- und Krisenmanagements liegt beim Krisenstab. Dieser ist ein besonderes Element der Führungsorganisation. Er ist – gleich wie das Risk Management – frühzeitig zu organisieren; dabei ist auch festzulegen, in welchen Fällen bzw. in welcher Eskalationsstufe er eingreifen muss. Zum Einsatz kommt der Krisenstab beispielsweise bei Brand-, Umwelt- oder Naturkatastrophen. Bei Notfällen und Krisen sind meist auch externe Organisationen beteiligt. Zu den Aufgaben des Krisenstabes gehören die Informationsbeschaffung, Ergreifung von Sofortmassnahmen, Lagebeurteilung, Schadensbegrenzung, etc. Eine der zentralen Aufgaben des Krisenstabes ist die Krisenkommunikation, welche idealerweise auf einer genauen Zielgruppenanalyse basieren muss.⁴⁷

43 BRÜHWILER, 2007, S. 118 f.

44 Vgl. hierzu ausführlich ZOBEL/BLÖCHLINGER, S. 1 ff.; ferner GLEISSNER, S. 106 ff.

45 SCHMID/STEBLER, S. 642; ferner BÖCKLI, Audit Committee, S. 25.

46 ROTH, Corporate Governance, Rz. 188.

47 BRÜHWILER, 2007, S. 189 f.

Das Business Continuity Management – kurz BCM – ist ebenfalls Teil eines umfassenden Risk Managements. Es folgt in zeitlicher Hinsicht auf das Notfall- und Krisenmanagement. Die Aufgabe des BCM besteht darin, die Führung einer Organisation in der Chaosphase zumindest vorübergehend zu gewährleisten. Das BCM bezweckt, dass verloren gegangene Betriebsfunktionen möglichst rasch wieder erlangt werden können. Hierzu ist eine umfassende Infrastruktur- und Ressourcenplanung unerlässlich. Anwendungsgebiete des BCM liegen beispielsweise in der Aufrechterhaltung von einzelnen Betriebsfunktionen oder auch in der Versorgung einer Organisation mit den zur Leistungserstellung benötigten Informationen. Business Continuity Management ist als ganzheitlicher Prozess zu verstehen, dessen Zielsetzung in der Erreichung von Stabilität in der Leistungserbringung liegt, und die auch dann sichergestellt werden soll, wenn alle Betriebsfunktionen oder Teile davon ausfallen.⁴⁸

Interne Revision und Risk Management stehen miteinander in Verbindung, sind jedoch nicht dasselbe. Die interne Revision beurteilt den Risk Management-Prozess bzw. Teile davon und steht demselben beratend zur Seite. Die aus dem Risk Management fließenden Informationen bilden eine der Grundlagen für die Prüfungstätigkeit der internen Revision. Interne Revision und Risk Management stehen somit in einer Wechselbeziehung, aus der sich Synergiepotenziale ergeben können.⁴⁹

Compliance ist ebenfalls eine Form des Risk Managements. Hierbei stehen rechtliche Risiken und Reputationsrisiken im Vordergrund.⁵⁰ Allgemein versteht man unter Compliance diejenigen Massnahmen, die für die Einhaltung der geltenden «Spielregeln» besorgt sind resp. die gewährleisten, dass man sich ordnungsgemäss verhält. Dabei geht es nicht nur um die Einhaltung geltender Gesetze, sondern darüber hinaus um die bewusste und gewollte Einhaltung von Regeln im weiteren Sinne. Mit dem Begriff der Compliance sind ethische Aspekte verknüpft, die von Gesellschaft und Politik geprägt sind und damit einem stetigen Wandel unterliegen. Ferner ist Compliance heute ein anerkanntes und unerlässliches Hilfsmittel der Führungstätigkeit, insbesondere der Führungskontrolle.⁵¹

48 BRÜHWILER, 2007, S. 192 f.; GIETL/LOBINGER, S. 65 f.; SPRENGER, Interview vom 22. September 2008.

49 RUUD/SOMMER, S. 256; BEUMER, S. 447; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 396.

50 ROTH, Compliance, S. 49.

51 ROTH, Compliance, S. 1; hierzu ausführlich BUFF, Rz. 301 ff.

2 Allgemeiner theoretischer Teil

Das zweite Kapitel bezweckt, einen klaren Überblick über die Geschichte sowie Aufschluss über die Bedeutung und Ziele des Risk Managements zu geben. Anschliessend daran werden die rechtlichen Grundlagen und Verantwortlichkeiten im Risk Management beleuchtet. Vordergründig stehen hier Ausführungen zur Aktiengesellschaft. Diese sollen dazu dienen, eine Brücke für eine analoge Auslegung bei resp. für Hochschulen zu schlagen. Abgerundet wird der allgemeine theoretische Teil mit einigen Beispielen zu Standards und Frameworks für das Risk Management sowie einer kurzen Zusammenfassung.

2.1 Geschichte des Risk Managements

Die historische Betrachtung des Risk Managements, d.h. dessen Entwicklung lässt sich grob in fünf Phasen einteilen⁵²:

a) Phase 1: Neue Konzepte

In der ersten Phase beschäftigte sich das Risk Management mit isolierten Sicherheitsmassnahmen, wozu auch etwa Schadenverhütung und eine Vielzahl unkoordinierter Versicherungstätigkeiten gehörten⁵³.

b) Phase 2: Kreditrisikomanagement

Ende der 60er-Jahre des 20. Jahrhunderts erfuhr das Risk Management einen rasanten Aufschwung durch einige spektakuläre Fälle im Bereich der Produkthaftung in den USA. In den 70er-Jahren lag der Fokus des Risk Managements dann in der Versicherungswirtschaft, d.h. in der Koordination reiner Versicherungen (traditional Risk Transfer). Nach der Gründung einiger Vereinigungen im Bereich des Risk Managements wurde sogar von einer Risk Management Revolution gesprochen. Im Zuge dieser Entwicklung kam auch das Verständnis auf, dass es die Aufgabe des obersten Leitungs- und Führungsorgans ist, die geeigneten Organisationsstrukturen vorzugeben, zu genehmigen sowie die Überwachung des Risk Managements vorzunehmen.⁵⁴

c) Phase 3: Finanzrisiko-Management

In den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts erfolgte eine Weiterentwicklung auf zwei Tangenten. Die eine bestrich die Thematik der Risikofinanzierung, die andere beschäftigte sich mit der Risikokontrolle. Zum Schluss der 80er-Jahre fand eine zaghafte Erweiterung in Richtung Risk Communication statt, vor allem als Folge von Grossunfällen.⁵⁵

52 KALIA, S. 27 ff.; KALIA/MÜLLER, S. 39 ff.; MÜLLER, Vorwort, S. 1 f.; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 392 f.
 53 HALLER, Risiko-Management und Wertschöpfung, HALLER, Risiko-Management und Risiko-Dialog, S. 229 ff.
 54 KALIA, S. 27 ff.; HALLER, Risiko-Management und Risiko-Dialog, S. 229 ff.; HALLER, Risiko-Management und Wertschöpfung.
 55 HALLER, Risiko-Management und Risiko-Dialog, S. 229 ff.; HALLER, Risiko-Management und Wertschöpfung; KALIA, S. 27 ff.

d) Phase 4: Operationelles Risk Management

In den 90er-Jahren kam es zu diversen Krisen zwischen Versicherungen und grossen Klienten. Es war auch die Zeit, als der Begriff des Chief Risk Officers (CRO) zum ersten Mal genannt wurde. Neu wurden jetzt alle finanziellen Risiken erfasst, d.h. nebst Kredit- und Marktrisiken auch Liquiditätsrisiken. Ferner fand weitgehend unabhängig vom etablierten Risk Management der Handel mit Versicherungsrisiken statt.⁵⁶

e) Phase 5: Enterprise Risk Management

Der 11. September 2001 mit dem Angriff auf das World Trade Center in New York hat den Begriffen Risiko, Unsicherheit und Volatilität eine völlig neue Dimension gegeben. An der New Yorker Börse wurden riesige Geldsummen verloren, was einen enormen Einfluss auf das Verständnis von Risk Management ausübte. Etwa ab der Jahrtausendwende wurde das integrierte Risk Management-Modell (ERM) aktuell, welches finanzielle, operative und strategische Risiken umfasst.⁵⁷

Die Zusammenfassung dieser Evolution lässt sich grafisch folgendermassen darstellen:

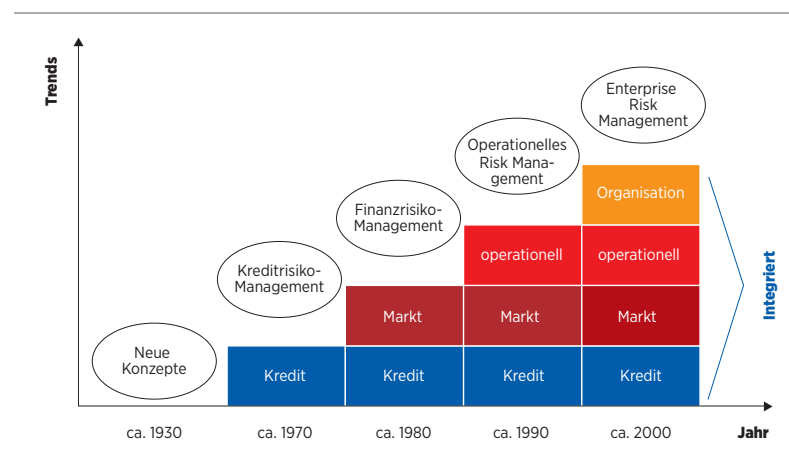


Abbildung 6: Entwicklung des Risk Managements (in Anlehnung an Kalia, S. 29)

56 KALIA, S. 27 ff.; KALIA/MÜLLER, S. 39 ff.; HALLER, Risiko-Management und Risiko-Dialog, S. 229 ff.; HALLER, Ausblick, S. 121 f.; HALLER, Risiko-Management und Wertschöpfung.
 57 KALIA, S. 27 ff.; KALIA/MÜLLER, S. 39 ff.; MÜLLER, Vorwort, S. 1 f.; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 392 f.

Heute gehören zum Risk Management aber noch weitere Dimensionen, so z.B. die Einflüsse der Corporate Governance. Ein zeitgemässes Risk Management sollte sich demnach mit nachfolgenden Risikokategorien auseinandersetzen:



Abbildung 7: Risikoradar einer Unternehmung (nach Kägi/Pauli, S. 7).

Es ist anzunehmen, dass die Zukunft noch weitere Ausdehnungen des Risk Managements bringen wird. So ist an weiter gehende Offenlegungspflichten aus Gründen der Corporate Governance zu denken oder auch an die zunehmende Bedeutung von Risk Management im öffentlichen Sektor. Ferner sollte das Risk Management auch zur Ursachenforschung bei eingetretenen Problemen genutzt werden.⁵⁸ Dies müsste nach Ansicht der Autoren gerade auch im Hinblick auf die gegenwärtige Finanzkrise unbedingt der Fall sein.⁵⁹

58 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 392 ff.
59 Vgl. hierzu EBK-UBS-SUBPRIMEBERICHT, S. 2 ff.

2.2 Bedeutung und Ziele des Risk Managements

Risk Management ist nicht nur für Grossgesellschaften, sondern auch für KMU, Hochschulen und öffentliche Institutionen von Relevanz. Normalerweise praktizieren Unternehmen bereits eine Form von Risk Management, diese ist jedoch in vielen Fällen nicht ausreichend formalisiert und wird nicht im Sinne eines systematisierten Prozesses umgesetzt. An der New Yorker Börse ist für alle Gesellschaften ein Voraudit zum Risk Management verlangt. An der deutschen Börse sind gemäss Ziff. 4.1 der Going-Public-Grundsätze einerseits Risikofaktoren des Unternehmens, andererseits auch die Reihenfolge ihrer möglichen Auswirkungen im Prospekt anzugeben. Diese Regelung gibt mindestens indirekt vor, dass eine Gesellschaft über ein Risk Management verfügen muss.⁶⁰ Das Kotierungsreglement der Schweizer Börse hält in Art. 32 Abs. 2 KR als Grundsatz fest, dass auf besondere Risiken hinzuweisen ist. Diese Bestimmung gilt für alle Emittenten. Das Zusatzreglement für die Kotierung von Investmentgesellschaften schreibt zudem in Art. 13 vor, dass auf die spezifischen Risiken bei Investmentgesellschaften hingewiesen werden muss.⁶¹

Das Kotierungsreglement sowie sämtliche Zusatzreglemente und Prospektschemata befinden sich derzeit in Revision. Die neuen Prospektschemata schreiben explizit vor, dass im Kotierungsprospekt eine prominente Darstellung der Risiken enthalten sein muss.⁶²

Risk Management verfolgt diverse Ziele. Im Vordergrund stehen jedoch die folgenden:⁶³

- Überleben der Organisation: Risk Management soll helfen, die Gefahren, die den Bestand und / oder die Entwicklung einer Organisation gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen und diesen gezielt entgegenzuwirken.
- Optimierung des Risikoprofils der Unternehmung: Risk Management soll eine Kultur etablieren, die es erlaubt, strukturiert und systematisch mit Risiken umzugehen. In der Folge sollten dann auch nur diejenigen Risiken eingegangen werden, die sich mit der Strategie vereinbaren lassen.
- Wirksamkeit und Effizienz der Führung verbessern sowie Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile: Risk Management erlaubt es, Chancen bewusster wahrzunehmen, d.h. Chancenpotenziale optimal auszuschöpfen. Durch die antizipierte Vorgehensweise können Prozesse wirksamer ausgestaltet werden. Letztlich resultiert daraus ein verbesserter Unternehmenserfolg bzw. der Wert der Unternehmung wird gesteigert.

60 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 394.

61 TSCHOPP, Anfrage vom 28. Oktober 2008; ferner Art. 13 des Zusatzreglements für die Kotierung von Investmentgesellschaften.

62 TSCHOPP, Anfrage vom 28. Oktober 2008; Vgl. ferner aktuelle Versionen der neuen Regularien unter http://www.swx.com/admission/news_de.html.

63 Vgl. AMHOF/SCHWEIZER, S. 83 f. ERNST & YOUNG, Verwaltungsrat und Umgang mit Risiko, S. 8; BAUMANN/DÖHLER/HALLEK/WINTERGERSTE, S. 49 f.; MÜNZEL/JENNY, S. 55,60; BRÜHWILER, 2007, S. 34 ff.; SPRENGER, Interview vom 22. September 2008.