

Chancen- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung

Kurzlebige Änderungen in der Gesetzgebung, Wettbewerbsverschärfung, Kürzung der öffentlichen Zuschüsse sowie steigende Komplexität der Verwaltungsabläufe sind nur einige Herausforderungen, die die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Unternehmen im Sozial- und Gesundheitsmarkt in der heutigen Zeit kennzeichnen. Wer in solch bewegten Zeiten unachtsam ist, gerät schnell ins Hintertreffen. Chancen und Risiken sollten frühzeitig identifiziert werden, um rechtzeitig zukunftssichere Entscheidungen zu treffen. Dazu müssen den Entscheidungsträgern im Rahmen der Unternehmenssteuerung alle wesentlichen Informationen zur Verfügung gestellt werden.

RISIKOMANAGEMENT · RISIKOORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG · STEUERUNGSSYSTEME · CONTROLLING

Pflicht zur Einführung eines Risikomanagementsystems

Das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) hat in § 91 Abs. 2 AktG die Pflicht zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems festgelegt. In der Gesetzesbegründung wird deutlich, dass diese Vorschrift rechtsformunabhängig als Bestandteil einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung zu sehen ist und daher auch für Unternehmen im Sozial- und Gesundheitsmarkt gilt. Weiterhin haben Unternehmen, die einen Lagebericht erstellen, die Risiken der künftigen Entwicklung zu beschreiben. Dieser Verpflichtung kann grundsätzlich nur dann nachgekommen werden, wenn im Unternehmen ein System existiert, das derartige risikobehaftete Entwicklungen aufzeigt.

Die Wichtigkeit der Einführung eines solchen Instruments für Unternehmen im Sozial- und Gesundheitsmarkt wird auch im entsprechenden Corporate Governance Kodex betont.

Schließlich stellen die Regelungen des § 53 Haushaltsgrundsatzgesetz für öffentliche Unternehmen keine unmittelbare Pflicht zur Einführung eines Risikomanagementsystems dar. Jedoch hat der Abschlussprüfer bei einer entsprechenden Erweiterung des Prüfungsgegenstandes zu prüfen und darüber Bericht zu erstatten, ob ein Risikofrüherkennungssystem existiert und angewandt wird. Der adäquate Umgang mit der Steuerung von Risiken ist daher eine unverzichtbare Managementaufgabe.

Begriffsdefinitionen

Risiko

Unter Risiko sind alle ungünstigen Entwicklungen zu verstehen, die sich wesentlich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens auswirken. Hierzu zählen nicht nur Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, sondern auch Abweichungen von den Unternehmenszielen wie defizitäre Geschäftsbereiche, unvollständig vergütete Leistungssteigerungen oder nicht refinanzierte Personalkostensteigerungen. Zur Gesamtbetrachtung gehören auch verpasste Chancen. Das wird spätestens dann deutlich, wenn statt des eigenen Unternehmens die Konkurrenz zum Zuge kommt. Eine ausschließlich auf Risikovermeidung angelegte Unternehmensführung kann nicht erfolgreich sein, da zum langfristigen Überleben jedes Unternehmens das Auffinden und Wahrnehmen von in der

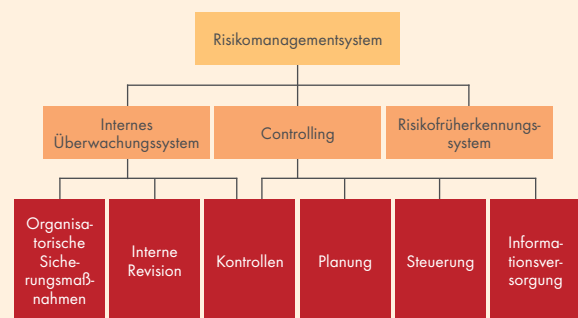
Regel risikobehafteten Chancen gehört. Ein ausgewogenes Risikomanagement ist daher nicht einseitig auf die Vermeidung von Risiken, sondern auf das Erkennen, Bewerten und sorgfältige Abwägen von Chancen und Risiken ausgerichtet.

Risikomanagement (RMS)

Das RMS umfasst die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Erkennung und zum Umgang mit den Risiken aus unternehmerischer Tätigkeit. Ein umfassendes RMS besteht aus den Bausteinen

- Internes Überwachungssystem
- Controlling
- Risikofrüherkennungssystem

System des Risikomanagements



In vielen Unternehmen des Sozial- und Gesundheitsmarktes sind einzelne Maßnahmen dieses RMS bereits mehr oder weniger ausgeprägt eingerichtet. Jedoch kann das RMS erst dann seiner Funktion in vollem Umfang nachkommen, wenn alle wesentlichen Risiken in einem Unternehmen systematisch erfasst und bewertet sind. Dies schließt auch eine Dokumentation ein, die nicht nur als Nachweis eines ordnungsgemäßen Risikomanagement-Prozesses dient, sondern in erster Linie die Kommunikation über die Entscheidungen und die Risikohandhabung im Kontext mit der Strategie und den Zielen des Unternehmens ermöglicht.

Ein effizientes Risikomanagement ermöglicht es, bestehende und zukünftige potenzielle Risiken zu erkennen, zu bewerten und zu steuern. Der Ablauf des RMS vollzieht sich daher als

kontinuierlicher Prozess, der in der folgenden Ausführung verdeutlicht wird.

Unternehmensziele und Erfolgsfaktoren

Die Ziele eines Unternehmens und das Risikomanagement sind untrennbar miteinander verknüpft. Unternehmensziele sind geschäftliche Chancen, die ein Unternehmen wahrnehmen will. Sie finden sich ebenso wie die dazugehörigen Erfolgsfaktoren in den Kernstrategien eines Unternehmens wieder und bilden die Basis für die Ableitung der Risikostrategie. In dieser wird festgelegt, welche Risiken ein Unternehmen bis zu welcher Höhe zu akzeptieren bereit ist. Ein effektives Risikomanagement ist ohne die von der Geschäftsführung ausformulierten Unternehmensstrategien mit klar definierten Unternehmenszielen nicht möglich. Falls hier Ergänzungsbedarf besteht, sollten im Rahmen eines Strategieworkshops neue Strategien entwickelt bzw. bestehende Strategien hinterfragt werden. Dabei können Stärken-Schwächen-Profile sowie die Darstellung der Unternehmensziele mittels einer Balanced Scorecard einen wertvollen Beitrag leisten.

Risikoidentifikation

Grundlage der Risikoidentifikation ist die systematische und möglichst vollständige Ermittlung bestehender und zukünftiger potenzieller Risiken (Risikoinventur). Dabei bietet es sich an, eine Arbeitsgruppe aus Leitern aller wesentlichen Abteilungen und Leistungsbereiche des Unternehmens zu bilden. Die Arbeitsgruppe sollte von der Geschäftsführung begleitet und gegebenenfalls von einem Externen moderiert werden.

Zur Kategorisierung der identifizierten Risiken bietet sich beispielsweise eine Einteilung nach strategischen und operativen Risiken an. Die Einordnung dient als Anhalt zur systematischen Vorgehensweise und hat für die Frage Bedeutung, in welche Zuständigkeitsbereiche die weitere Bearbeitung der Risiken fällt.

Risikoanalyse und -bewertung

Dieser Schritt dient der Einordnung der festgestellten Risiken in eine Rangfolge und als Basis für die Festlegung der Handlungsalternativen, die im Rahmen der Risikosteuerung in Betracht kommen. Bei der Bewertung der einzelnen Risiken wird die generelle Auswirkung auf die Erreichung der Unternehmensziele und die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts analysiert. Daraus wird ein Erwartungswert für die Schadenshöhe abgeleitet, der eine Ordnung der Risiken nach Wichtigkeitsgesichtspunkten ermöglicht. Intelligente Bewertungsmethoden sowie die Festlegung geeigneter Indikatoren und Schwellenwerte ermöglichen eine Quantifizierung der Schlüsseldimensionen auch in „weichen“ Bereichen, beispielsweise bei der Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit.

Risikobewältigung

Für die erkannten und quantifizierten Risiken wird im nächsten Schritt eine Konzeption zur Risikobewältigung erarbeitet.

- Risiken vermeiden (z. B. die Aufgabe eines dauerhaft defizitären Betätigungsfeldes)
- Risiken vermindern bzw. begrenzen (z. B. Verbesserung der Planungsinstrumente des Unternehmens)
- Risiken überwälzen (z. B. Optimierung des Versicherungsschutzes)

- Risiken selbst tragen (z. B. wenn der Erwartungswert für das beurteilte Risiko gering ist und andere Maßnahmen der Risikobewältigung hohe Kosten verursachen)

Risikoberichterstattung und Verankerung in der vorhandenen Organisation

Mit einer formalisierten Berichterstattung über die Risikolage im Unternehmen wird sichergestellt, dass alle wesentlichen Informationen bei den zuständigen Entscheidungsträgern vorliegen, damit geeignete Maßnahmen rechtzeitig ergriffen werden. Für die praktische Umsetzung der Anforderungen ist es entscheidend, dass sich die Berichterstattung auf das Notwendige beschränkt. Der Risikobericht sollte regelmäßig auf der Agenda der Geschäftsführung stehen und damit in das vorhandene Berichtswesen einfließen. Die regelmäßige Berichterstattung wird bei wesentlichen Vorfällen fallweise um eine Ad-hoc-Berichterstattung ergänzt. Die gesamten Abläufe des RMS müssen in die vorhandenen Organisationsstrukturen eingebunden werden, um eine dauerhafte Anwendung sicherzustellen und Parallelstrukturen zu vermeiden.

Dokumentation und Überwachung

Die Abläufe des RMS werden abschließend in einem sogenannten Risikohandbuch dokumentiert. Dies gewährleistet, dass das RMS auch bei Änderungen der personellen Verantwortlichkeiten einsatzfähig bleibt. Weiterhin wird in diesem Schritt verifiziert, ob die beschlossenen Maßnahmen die aus der Risikostrategie abgeleiteten Ziele erreichen. Zur Sicherstellung der kontinuierlichen Anwendung des RMS ist es notwendig, die Einhaltung der beschlossenen Regelungen zu überwachen. Diese Aufgabe kann von der Geschäftsführung oder von der Internen Revision erfüllt werden.

FAZIT

Es ist zu erwarten, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Zukunft mit noch höherer Geschwindigkeit ändern werden. Die daraus resultierenden unternehmerischen Risiken können nicht vollständig vermieden werden. Jedoch leistet eine chancen- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung einen wertvollen Beitrag für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Bei der Ausgestaltung des RMS sind unbedingt Größe und Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu berücksichtigen. Entscheidend ist, dass das RMS die Erreichung der Unternehmensziele sicherstellt, aber dennoch im praktischen Betrieb handhabbar bleibt.

Thomas Graf

Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
CURACON GmbH
Tel. 09 11/9 41 43-75
thomas.graf@curacon.de