

Risk Management Association e. V.  
Xaver-Weismor-Straße 18  
D-81892 München  
Tel.: +49.(0)1801.762-835  
Fax: +49.(0)1801.762-329  
E-Mail: info@rma-ev.org  
Web: www.rma-ev.org



# **RMA Standard „Risiko- und Chancen- management“**

**(RMA Standard)**

Ort/Datum: Bonn, 09.02.2006  
Projekt: RMA e.V.  
Teilprojekt: RMA Standard „Risiko- und Chancenmanagement“  
Version: 1.2  
Freigabe: 09.02.2006  
Arbeitskreis: RMA Standard „RCM“  
Änderungs-  
Protokoll:

# I Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>II</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>III</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Präambel .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Grundsätze des Standards .....</b>	<b>5</b>
2.1	Ziele .....	5
2.2	Geltungsbereich .....	6
2.3	Risiko und Chance .....	6
<b>3</b>	<b>Risiko- und Chancenmanagement Modell (RCM Modell) .....</b>	<b>7</b>
3.1	RCM im Zusammenhang mit der Unternehmensumwelt .....	9
3.1.1	RCM im Kontext Corporate Governance .....	10
3.1.2	RCM im Kontext Compliance .....	10
3.1.3	RCM im wirtschaftlichen Kontext .....	11
3.2	RCM im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen .....	12
3.2.1	Zielsetzungs- und Planungsprozess im Unternehmen .....	12
3.2.2	Ziele, Ambitionsniveau der Planung, Risikoneigung und Risikotoleranz .....	12
3.2.3	Risikopolitische Grundsätze und Integration von RCM in die Planung .....	14
3.3	Bestandteile des RCM Prozesses .....	15
3.3.1	Identifikation .....	16
3.3.2	Bewertung .....	17
3.3.3	Korrelation und Aggregation .....	18
3.3.4	Handhabung .....	18
3.3.5	Reporting .....	20
3.3.6	Kontrolle .....	20
3.4	RCM im Rahmen der Unternehmensorganisation .....	21
3.4.1	Einbettung in die Organisation .....	21
3.4.2	Rollen und Verantwortlichkeiten .....	21
3.5	RCM im Kontext mit der Unternehmenskultur, -führung und -kontrolle ...	22
3.5.1	Risikokultur und Führung .....	22
3.5.2	Internes Kontrollsystem (IKS) und Monitoring des RCM .....	23
3.5.3	Dokumentation des RCM .....	23
3.5.4	Schulung .....	23

# II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der Begriff des Risikos und der Chance .....	6
Abbildung 2:	RCM-Modell .....	8
Abbildung 3:	Chance und Risiko bei ambitionierter Planung .....	13
Abbildung 4:	Schema RCM Prozess .....	16

### III Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
bspw.	beispielsweise
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CM	Chancenmanagement
CRO	Chief Risk Officer
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
d.h.	das heißt
DRS	Deutscher Rechnungslegungs-Standard
engl.	englisch
ERM	Enterprise Risk Management
evtl.	eventuell
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
i.d.S.	in diesem Sinne
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IKS	Internes Kontrollsystem
Nr.	Nummer
PS	Prüfungsstandard
RCM	Risiko- und Chancenmanagement
RM	Risikomanagement
RMA	Risk Management Association e.V.
Sec.	Section
SOA	Sarbanes-Oxley-Act
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

*Dieser Standard „Risiko- und Chancenmanagement“ der RMA gibt ein ganzheitliches Bild des Chancen- und Risikomanagements (RCM) im Unternehmen. Begriffe im RCM werden definiert, Prozesse erklärt und vereinheitlicht, ohne jedoch den individuellen Gestaltungsspielraum der anwendenden Unternehmen einzuschränken. RCM wird dabei am Risiko- und Chancenmanagement Modell (RCM-Modell) visualisiert, welches diesen ganzheitlichen Aspekt von RCM im Unternehmen berücksichtigt. Dabei sind fünf Dimensionen von Bedeutung: Die Umwelt des Unternehmens, die Ziele des Unternehmens, der RCM-Prozess, die Unternehmensebenen und die Kultur-, Führungs- und Kontrollaspekte im Unternehmen.*

*Im dazugehörigen Handbuch werden ergänzend zum Standard Verfahrensweisen, Methoden und Tools des RCM sowie weitere Literatur und die spezifischen Eigenschaften von RCM in verschiedenen Branchen aufgeführt.*

## **1 Präambel**

Mit diesem Standard der Risk Management Association e.V. (RMA) wird eine Richtlinie bereitgestellt, welche den Rahmen zur Begründung eines effektiven und effizienten RCM im Unternehmen vorgibt. Dabei berücksichtigt der RMA Standard (nachfolgend „Standard“ genannt) nicht nur die gesetzlich und regulatorisch verpflichtenden Aspekte, sondern stellt auch die unternehmensethische und unternehmerische Notwendigkeit von RCM in den Vordergrund.

Aus **rechtlicher Sicht** genügt der Standard allen maßgeblichen Anforderungen, insbesondere denen der Prüfungsstandards IDW PS 260, IDW PS 340 sowie denen des Deutschen Rechnungslegungsstandards Nr.5 (DRS 5). Ferner steht der Standard grundsätzlich im Einklang mit den Aussagen des Sarbanes-Oxley-Act (SOA), Sec. 404 und den Ausführungen dazu im COSO ERM Framework.

Aus **unternehmerischer Sicht** stellt der Standard eine Zusammenstellung aller Aspekte des RCM in einem ganzheitlichen Modell dar. Durch die Mitwirkung von Unternehmen verschiedenster Branchen werden ergänzend zu diesem Standard in einem dazugehörigen Handbuch praxisorientierte Methoden vorgestellt, die eine Orientierung bei der konkreten Umsetzung des Standards bieten. Ferner möchte der Standard den offenen und unternehmerisch sinnvollen Umgang mit Chancen und Risiken fördern.

Aus **unternehmensethischer Sicht** orientiert sich der Standard an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, welcher die Richtlinien für eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung und -kontrolle enthält.

**Empfehlungen** des Standards sind im Text durch die Verwendung des Indikativs und der Wendungen „**muss**“<sup>1</sup> oder „**hat zu (...)**“ gekennzeichnet. Ferner enthält der Standard **Anregungen**; hierfür werden im Standard der Konjunktiv und Begriffe wie „**sollte**“ oder „**kann**“ verwendet. Das RCM-Handbuch ist i.d.S. eine Anregung. Es enthält Hinweise, anhand dessen die anwendenden Unternehmen eine Überprüfung der Einhaltung sowie eine Standortbestimmung im Sinne von Best Practice durchführen können.

Der Standard wird vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Entwicklungen überprüft und bei Bedarf angepasst.

## **2 Grundsätze des Standards**

### **2.1 Ziele**

Ziel des Standards ist es, ein einheitliches Verständnis zum Thema RCM zu etablieren.

Dies gilt sowohl hinsichtlich der Terminologie der Fachbegriffe, des RCM Prozesses, der Organisation des RCM im Unternehmen und des Rollenverständnisses. Letztendlich ist der Standard auch eine Hilfestellung für alle Unternehmen, die sich mit dem Thema RCM beschäftigen. So wird nicht nur ein Überblick über die Mindestanforderungen für RCM im Unternehmen gegeben, sondern auch über die Best Practices im Bereich RCM.

#### ***Einheitliche Terminologie***

Um RCM und deren Bestandteile beschreiben zu können, ist es notwendig, eine „gemeinsame Sprache“ zu sprechen. Hierzu werden die einschlägigen Schlüsselbegriffe definiert, erklärt und abgegrenzt.

#### ***Einheitlicher RCM Prozess***

Der Standard etabliert ein Verständnis eines einheitlichen RCM Prozesses. Dazu werden in der Praxis bewährte Vorgehensweisen herangezogen und beschrieben. So entsteht ein RCM Prozess, der für sämtliche Branchen, Unternehmensformen und -größen anwendbar ist.

#### ***Organisation des RCM im Unternehmen***

Ebenso gibt der Standard grundsätzliche Empfehlungen für eine Eingliederung des RCM in die Organisation des Unternehmens.

#### ***Einheitliches Rollenverständnis***

Der Standard beschreibt, welche Rollen und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit RCM relevant sind, um auch hier ein einheitliches Verständnis zu begründen.

#### ***Mindestanforderungen/ Best Practices im RCM***

Der Standard empfiehlt generelle Mindestanforderungen für das RCM und gibt ferner einen Überblick über die Best Practices im RCM, welche über die Mindestanforderungen des RM hinausgehen. Dies stellt den wirtschaftlichen Nutzen von RCM für

---

<sup>1</sup> In der Negation wird entsprechend die Formulierung „darf nicht“ verwendet. Empfehlungen in der Negation werden mit „sollte nicht“ ausgedrückt.

das Unternehmen in den Vordergrund und bietet eine praxisbezogene Orientierungshilfe.

Die Konkretisierung von Empfehlungen ist nicht Inhalt des Standards, sondern erfolgt in einem Handbuch zum Standard.

## 2.2 Geltungsbereich

Der Standard entspricht den Vorgaben des deutschen Rechts. Der Standard ist maßgebend für die gesamte Unternehmenslandschaft – unabhängig von Größe, Branche und Rechtsform.

Eine Anwendung über den nationalen Geltungsbereich hinaus wird ausdrücklich begrüßt.

## 2.3 Risiko und Chance

Als Grundlage für die weiteren Ausführungen seien an dieser Stelle zunächst einmal die Begriffe des Risikos und der Chance definiert.

Der Begriff des **Risikos** – wie er auch in der Umgangssprache verwendet wird – bezeichnet Risiko als eine durch ein Ereignis oder einen Umstand bedingte negative Abweichung von einem erwarteten Ziel. Es handelt sich dabei um eine einseitige Risikodefinition, da nur die negative Abweichung berücksichtigt wird. Dementsprechend wird eine durch ein Ereignis oder einen Umstand bedingte positive Abweichung von einem erwarteten Ziel als **Chance** bezeichnet.

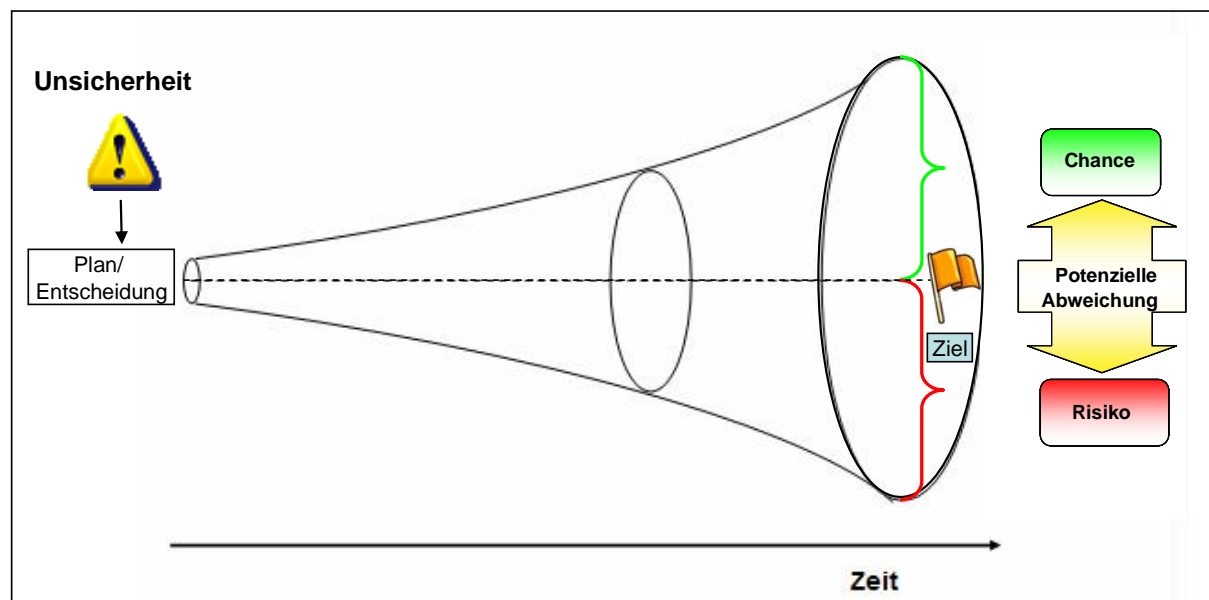


Abbildung 1: Der Begriff des Risikos und der Chance

Im Standard wird auf Grund der besseren Verständlichkeit diese einseitige Definition des Begriffes „Risiko“ verwendet. Zu beachten ist dabei, dass Chancen und Risiken **komplementäre Seiten** desselben Sachverhaltes sind. Jede Chance birgt auch ein

Risiko in sich und umgekehrt. Der im Standard gebrauchte Risikobegriff ist demnach wie folgt definiert:

Ein **Risiko** ist eine durch ein Ereignis oder einen Umstand bedingte negative Abweichung von einem Ziel, welches unter dem Einfluss von Unsicherheit geplant oder entschieden worden ist.

Dementsprechend wird von einer Chance wie folgt gesprochen:

Eine **Chance** ist eine durch ein Ereignis oder einen Umstand bedingte positive Abweichung von einem Ziel, welches unter dem Einfluss von Unsicherheit geplant oder entschieden worden ist.

### 3 Risiko- und Chancenmanagement Modell (RCM Modell)

#### *Dimensionen und Definition des RCM-Modells*

Anhand des RCM Modells wird der ganzheitliche Ansatz von RCM schematisch dargestellt. Das Modell besteht aus folgenden **fünf Dimensionen** (s. Abb.2):

1. RCM im Zusammenhang mit der Unternehmensumwelt („Außendimension“ des RCM)
2. RCM im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen (Dimension „Ziele“)
3. RCM als ganzheitlicher Prozess (Dimension „RCM Prozess“)
4. RCM als Element aller Unternehmensebenen (Dimension „Unternehmensebene“)
5. RCM als Bestandteil der Unternehmenskultur -führung und -kontrolle („Innendimension“ des RCM)

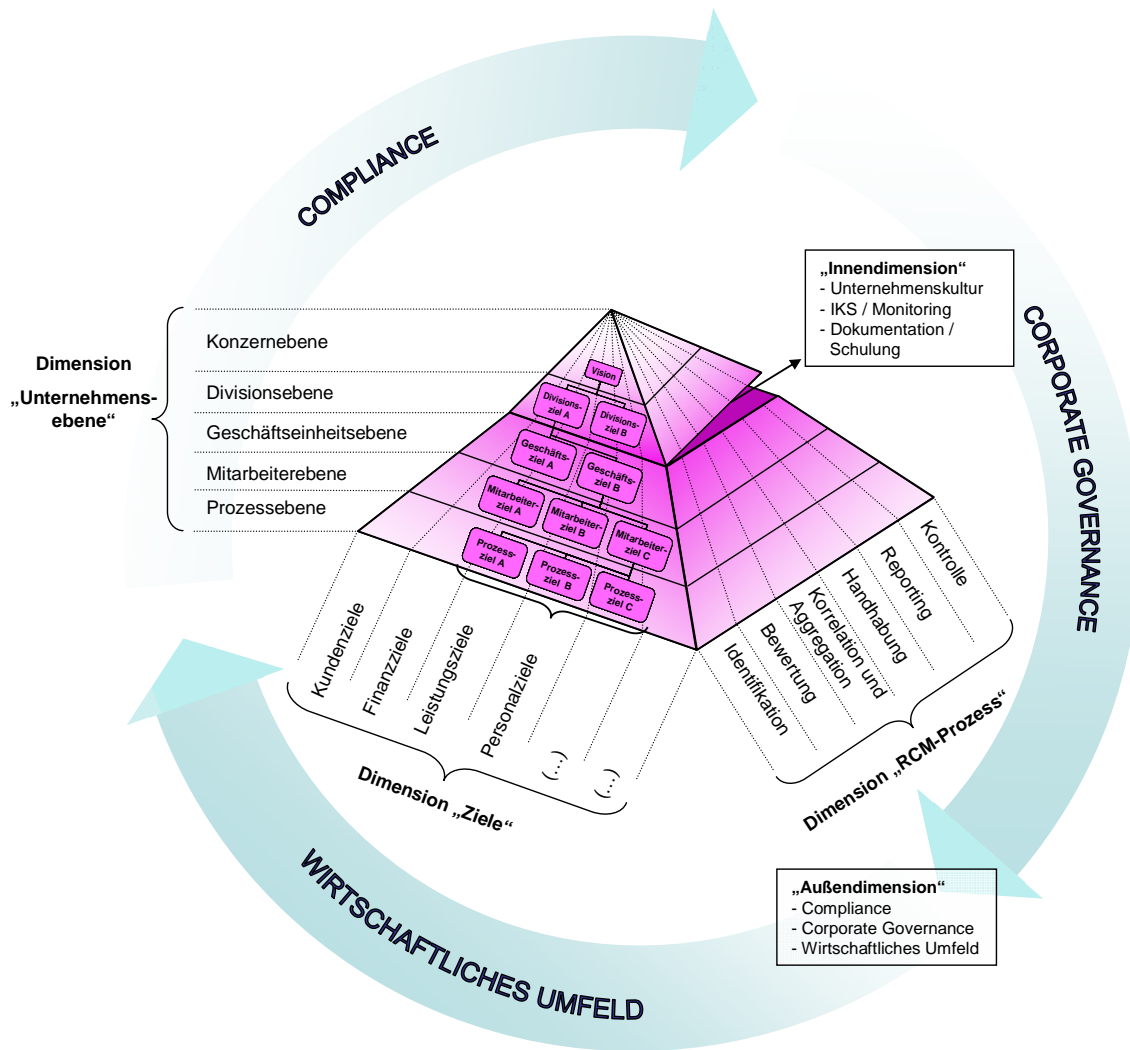


Abbildung 2: RCM-Modell

Die Dimension **RCM Prozess** bildet den operativen Kern des RCM. Bei diesem Prozess handelt es sich um einen systematischen, ganzheitlichen und iterativen Vorgang, der den gesamten „Risiko- und Chancenzyklus“ – von der Identifikation einer Chance oder eines Risikos bis zur Kontrolle der getroffenen Reaktionsmaßnahmen auf diese – abdeckt.

Ausgehend von der Unternehmensvision werden die Unternehmensziele entlang der Organisationshierarchie des Unternehmens herunter gebrochen. Die Dimension **Ziele** steht in direktem Verhältnis zu der Dimension **RCM Prozess**. Jeder Teilschritt des RCM Prozesses bezieht sich auf jedes Einzelziel, Bereichsziel, Divisionsziel, usw. Die Chancen und Risiken, denen jedes einzelne Ziel ausgesetzt ist, werden diesem Prozess unterzogen und sind daher mit diesem verzahnt.

Die Dimension **Unternehmensebene** visualisiert die Hierarchie im Unternehmen. In dieser Dimension liegt die Pyramidenform des Modells begründet, da sich die Unternehmenshierarchie von unten nach oben zuspitzt. Für jede organisatorische Ebene des Unternehmens werden Ziele kaskadierend festgelegt, welche von Chancen und Risiken beeinflusst werden, die wiederum entlang des RCM Prozesses behandelt

werden. Die Verknüpfung dieser Dimension mit der Dimension *RCM Prozess* begründet sich somit darin, dass RCM nicht nur in einigen ausgewählten Hierarchieebenen des Unternehmens stattfindet, sondern in die Organisation und in sämtlichen Ebenen verankert sein muss, um einen ganzheitlichen, integrierten Ansatz zu garantieren.

Ebenso muss RCM im Zusammenhang mit der Unternehmensumwelt – also der ***Außendimension*** des Unternehmens - gesehen werden. Es sind sowohl die Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle (Corporate Governance) als auch die gesetzlichen Anforderungen (Compliance) als auch die wirtschaftlichen Anforderungen zu erfüllen. Auch diese Dimension bezieht sich auf jede Unternehmensebene, auf den RCM Prozess und auf die Ziele des Unternehmens, so dass alle Dimensionen miteinander verknüpft sind.

Ebenso ist eine Integration des RCM in die Kultur und die internen Kontrollmechanismen des Unternehmens erforderlich, welche die ***Innendimension*** des Unternehmens – also das Innere der Pyramide - darstellen. Sowohl die Dimension Ziele als auch die Dimension RCM Prozess müssen über alle Hierarchieebenen in der Kultur des Unternehmens verankert sein. Ohne eine derartige Verankerung besteht die Gefahr, dass RCM lediglich als Formalismus zur Deckung gesetzlicher Anforderungen im Unternehmen gesehen wird. Auch wird die Unternehmenskultur durch die Unternehmensumwelt beeinflusst.

Alle fünf Dimensionen weisen untereinander Verknüpfungen auf und sollten stets im Gesamtzusammenhang betrachtet werden.

#### **Definition RCM**

RCM ist ein ganzheitlicher, integrativer Ansatz zum systematischen Umgang mit Risiken und Chancen eines Unternehmens. Es besteht aus einem iterativen RCM Prozess, der mit der Unternehmensplanung verzahnt ist und in der Organisation alle Unternehmensebenen einbezieht. RCM ist außerdem in der unternehmensinternen Kultur und Kontrolle verankert und genügt dem Anspruch des gesetzlichen und faktischen Ordnungsrahmens zur Leitung und Überwachung des Unternehmens (Compliance und Corporate Governance). Es berücksichtigt ferner die wirtschaftlichen Anforderungen der Stakeholder an das Unternehmen.

### **3.1 RCM im Zusammenhang mit der Unternehmensumwelt**

RCM darf nicht nur isoliert im Unternehmen selbst betrachtet werden, sondern stets im Kontext mit der Unternehmensumwelt (***Außendimension***). Die Unternehmensumwelt hat bestimmte Erwartungen in den drei Bereichen Compliance (rechtlich), Corporate Governance (regulatorisch) und Wirtschaft (ökonomisch). Diesen Erwartungen muss das RCM eines Unternehmens Rechnung tragen.

### 3.1.1 RCM im Kontext Corporate Governance

Corporate Governance (engl. "Unternehmensführung und -kontrolle") bezeichnet die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die mittelbar oder unmittelbar Einfluss auf die Führungsentscheidungen eines Unternehmens und somit auf den Unternehmenserfolg haben.

#### **Deutscher Corporate Governance Kodex**

Eine vom Bundesministerium der Justiz im September 2001 eingesetzte Regierungskommission hat am 26. Februar 2002 die Erstfassung des Corporate Governance Kodex verabschiedet. Der Kodex wird jährlich überprüft. Der Kodex soll dazu beitragen, die in Deutschland geltenden Regeln für die Unternehmensleitung und -überwachung für nationale und internationale Investoren transparent zu machen.

Der **Deutsche Corporate Governance Kodex** (DCGK) beinhaltet folgende Anforderungen an das Risikomanagement. Chancenmanagement wird nicht ausdrücklich erwähnt:

- Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen (...) der Risikolage und des Risikomanagements<sup>2</sup>.
- Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen<sup>3</sup>.
- Der Aufsichtsratsvorsitzende soll mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands (...) das Risikomanagement des Unternehmens beraten<sup>4</sup>.
- Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung und des Risikomanagements (...) befasst<sup>5</sup>.

### 3.1.2 RCM im Kontext Compliance

Das Unternehmen muss bezüglich des RCM verschiedene gesetzliche Anforderungen erfüllen, die bei Missachtung zur Haftung der Geschäftsführung oder des Vorstandes führen und das Vertrauen des Kapitalmarktes in Mitleidenschaft ziehen können. Die Gesetze beziehen sich auf die unterschiedlichen Branchen und die unterschiedlichen Rechtsformen der Unternehmen. Es wird an dieser Stelle lediglich darauf hingewiesen, dass solche Gesetze existieren ohne jedoch auf die Gesetze im Einzelnen einzugehen (s. a. RCM-Handbuch).

#### **Erfüllung gesetzlicher Normen**

Mit Einführung eines RCM werden die vom Gesetz vorgeschriebenen Minimalanforderungen erfüllt. Diese Compliance ist jedoch eher als ergänzender Nutzen des RCM zu sehen und sollte nicht ausschließlich im Fokus des Ansatzes stehen (siehe hierzu 3.1.3).

---

<sup>2</sup> DCGK (2005) Abschn. 3.4, Abs. 2

<sup>3</sup> DCGK (2005) Abschn. 4.1.4

<sup>4</sup> DCGK (2005) Abschn. 5.2, Abs. 3

<sup>5</sup> DCGK (2005) Abschn. 5.3.2

### 3.1.3 RCM im wirtschaftlichen Kontext

Risikomanagement ist primär im wirtschaftlichen Kontext zu sehen. Hierbei steht der wirtschaftliche Nutzen eines RCM für das Unternehmen im Vordergrund.

Der Nutzen eines funktionierenden RCM für das Unternehmen besteht einerseits in der Möglichkeit, zwischen mehreren Optionen diejenige auszuwählen, die unter Risiko- und Chancenaspekten hinsichtlich der wirtschaftlichen Zielsetzung am günstigsten ist. Eine Entscheidung soll stets unter Berücksichtigung der Risiken und Chancen, die mit ihr einhergehen, getroffen werden. RCM dient hierbei als **Steuerungsinstrument des Managements**. RCM soll also keineswegs nur reaktiv eingesetzt werden, indem lediglich auf Risiken und Chancen reagiert wird. Vielmehr ist RCM durch eine proaktive Komponente gekennzeichnet, indem Chancen und Risiken **vor** einer Entscheidung gegenübergestellt werden. Das Management hat zu diesem Zeitpunkt noch den größten Einfluss auf die eingeschlagene Richtung und kann an dieser Stelle RCM optimal nutzen. Der Standard empfiehlt den Einsatz von RCM als proaktives Steuerungsinstrument zur Entscheidungsfindung.

Andererseits besteht der Nutzen auch in der Identifikation von Chancen. Ein Unternehmen, welches keine Risiken eingeht, um die damit verbundenen Chancen zu nutzen, wird in einer Zeit des steigenden Wettbewerbs keinen dauerhaften Erfolg erzielen können. Ziel des RCM ist demnach auch ein proaktives Chancenmanagement.

Ein weiterer Nutzenaspekt besteht in der positiven Auswirkung eines implementierten RCM auf die Bonität des Unternehmens. Gläubiger und Ratingagenturen werden die Bonität eines Unternehmens besser bewerten, wenn dieses einen systematischen Umgang mit Risiken und Chancen nachweisen kann. Ebenso kann eine – erst durch ein strukturiertes RCM ermöglichte – systematische, vollständige und transparente Risikoberichterstattung das Anlegervertrauen in das Unternehmen stärken.

Können sämtliche Risiken und Chancen des Unternehmens identifiziert und bewertet werden, so ergibt sich die Möglichkeit einer Gesamtbewertung der Risiko- und Chancensituation des Unternehmens und seiner Geschäftseinheiten. Diese Information kann nun beispielsweise dazu verwendet werden, die Renditeerwartung an das Unternehmen mit deren Risikopotenzial ins Verhältnis zu setzen.

Ebenso ist es damit möglich, das geplante Gesamtbudget eines Unternehmens risikobasiert an die verschiedenen Geschäftseinheiten zu verteilen. Dies sind nur einige von vielen weiteren Möglichkeiten des Einsatzes risikoadjustierter Informationen.

Eine erhöhte **Risikotransparenz** durch das RCM kann sich gleichfalls günstig auf die Zusammenarbeit mit Versicherern auswirken, da hierdurch grundsätzlich risikoadjustierte Prämien mit einem minimierten „Risikoaufschlag“ bei der Verhandlung mit dem Versicherer ermöglicht werden.

Abhängig von der Beschaffenheit der Produkte des Unternehmens werden auch Kaufentscheidungen der Kunden günstig beeinflusst, wenn nachgewiesen werden kann, dass RCM durch erhöhte Prozesssicherheit und Transparenz zu einer verbesserten Produktqualität oder hochwertigeren Dienstleistungen führt. Auch der Bestand des Unternehmens selbst kann durch RCM verbessert garantiert werden, was vor allem für langfristig angelegte Kundenbeziehungen wichtig ist (vgl. Risikotragfähigkeit). Des Weiteren trägt RCM zur Nachhaltigkeit der unternehmerischen Tätigkeiten bei.

Die **Risikotragfähigkeit** eines Unternehmens ist ein weiterer Faktor, welcher das RCM mit seiner wirtschaftlichen Umwelt verbindet. Ein Unternehmen muss fähig sein, ein bestimmtes Maß an Risiken tragen zu können, ohne dass die Existenz des Unternehmens dadurch gefährdet wird. Diese Forderung ist nicht ausschließlich für das Unternehmen selbst wichtig, sondern auch für alle anderen Stakeholder im wirtschaftlichen und auch gesellschaftlichen Umfeld. Die Risikotragfähigkeit wird hauptsächlich durch das ökonomische Eigenkapital<sup>6</sup> bestimmt. Je mehr ökonomisches Eigenkapital vorhanden ist, desto höher die Risikotragfähigkeit des Unternehmens.

## **3.2 RCM im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen**

Im Folgenden geht es um die Dimension **Ziele** des RCM Modells. Wie sich im Modell erkennen lässt, laufen die Ziele von oben nach unten auseinander, bzw. von unten nach oben zusammen. Dies erklärt sich durch den Zielsetzungsprozess im Unternehmen, welcher nachfolgend näher erläutert wird und u.a. für die Pyramidenform des Modells verantwortlich ist.

### **3.2.1 Zielsetzungs- und Planungsprozess im Unternehmen**

Der Zielsetzungsprozess ist unternehmensintern i.d.R. sowohl top-down als auch bottom-up getrieben und erfolgt unter Beteiligung aller Unternehmensebenen, wodurch die Dimension Ziele mit der Dimension Unternehmensebenen verknüpft wird. Zunächst werden durch die Unternehmensleitung (top-down) die Eckpunkte der Planung (Zielgrößen) festgelegt. Auf Basis dieser Vorgaben findet eine bottom-up Planung statt. Die Geschäftseinheiten stellen die Budgetbedingungen für die erteilten Vorgaben und einigen sich letztendlich mit der Geschäftsleitung über die konkreten Ziele im angemessenen Detaillierungsgrad.

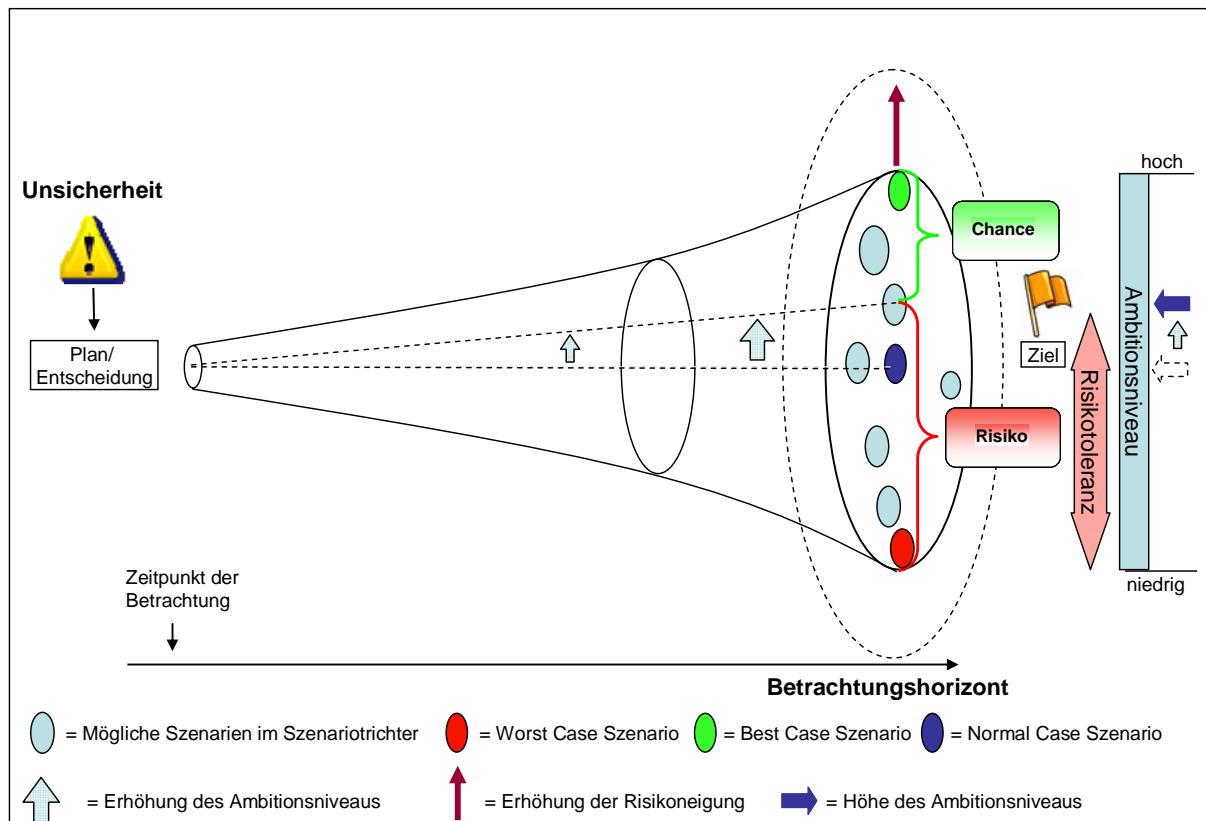
Im Rahmen des Planungsprozesses spielen auch Faktoren des wirtschaftlichen Umfelds eine entscheidende Rolle. Die Anteilseigner, Gläubiger, Investoren, Ratingagenturen, usw. haben bestimmte Vorstellungen von den Zielen des Unternehmens. Der Zielsetzungsprozess ist also nicht nur intern sondern auch extern getrieben, was die Dimension *Ziele* somit mit der *Außendimension* verknüpft.

### **3.2.2 Ziele, Ambitionsniveau der Planung, Risikoneigung und Risikotoleranz**

Abbildung 3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Zielen, Ambitionsniveau der Planung, Risikoneigung und Risikotoleranz.

---

<sup>6</sup> Das ökonomische Eigenkapital ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Marktwert der Vermögenswerte und dem Marktwert der Verpflichtungen.



**Abbildung 3: Chance und Risiko bei ambitionierter Planung**

Ziele werden stets unter dem Einfluss von Unsicherheit geplant. Bei der Planung können diese Unsicherheiten in Form von Szenarien dargestellt werden. So gibt es zu jedem geplanten Ziel ein Best Case Szenario und ein Worst Case Szenario sowie ein Normal Case Szenario, welches das wahrscheinlichste Szenario darstellt. Neben den genannten Szenarien existiert eine Vielzahl dazwischen liegender Alternativszenarien. Die Gesamtheit aller Szenarien kann vom Szenariotrichter eingegrenzt werden. Dieser Szenariotrichter (vgl. Abb. 3) läuft mit längerem Betrachtungshorizont immer weiter auseinander, da die Unsicherheit umso größer wird, je weiter man in die Zukunft sieht. Die nahe Zukunft kann also i.d.R. „sicherer“ abgeschätzt werden als die ferne Zukunft.

Gesetzt den Fall, man hat sich für ein zu erreichendes Ziel in der Zukunft entschieden und die möglichen Szenarien und den daraus resultierenden Szenariotrichter abgeschätzt, so wird das Ziel durch bestimmte Risiken (bis hin zum Worst Case) bedroht; allerdings besteht ebenso die Chance, dass es besser erreicht wird als geplant (bis hin zum Best Case). Wird das Zielniveau nun ceteris paribus höher angesetzt, beinhaltet es folglich ein größeres Risikopotenzial nicht erreicht zu werden. Das Ambitionsniveau der Planung wird damit erhöht. Wird das Zielniveau dagegen ceteris paribus eher niedrig angesetzt, beinhaltet es folglich weniger Risikopotenzial, bzw. eine höhere Chance übertroffen zu werden. Das Ambitionsniveau der Planung wird in diesem Fall vermindert.

Je höher also das Ambitionsniveau der Planung, desto höher ist ceteris paribus das damit verbundene Risikopotenzial und desto geringer das damit verbundene Chancenpotenzial.

Ziele werden unter gewissen Prämissen geplant, die genauso wie die Zielerreichung selbst bestimmten Unsicherheiten unterliegen.

Sind die Prämissen zur Erreichung desselben Ziels *ceteris paribus* sicherer, so ist die Planungssicherheit des Unternehmens eher hoch und somit weniger anfällig für Abweichungen. Die Risikoneigung ist demnach eher gering, wenn relativ sichere Prämissen zur Planung gefordert werden. Best Case und Worst Case liegen demnach relativ nah am (geplanten) Normal Case und der Szenariotrichter ist relativ eng. Sind die Prämissen zur Erreichung desselben Ziels jedoch unsicherer, so ist die Planungssicherheit des Unternehmens eher niedrig und somit anfälliger für Abweichungen. Die Risikoneigung ist demnach eher hoch, wenn relativ unsichere Prämissen zur Planung akzeptiert werden. Best Case und Worst Case liegen in diesem Falle weiter entfernt vom (geplanten) Normal Case und der Szenariotrichter ist relativ weit. Die (Prämissen-) Sicherheit bei der Zielsetzung spiegelt demnach die Risikoneigung des Unternehmens wider. Je höher die Risikoneigung, desto weiter wird der Szenariotrichter.

Zusammenfassend wird unter der Risikoneigung<sup>7</sup> eines Unternehmens der Grad von (Planungs-) Unsicherheit verstanden, den ein Unternehmen zu akzeptieren bereit ist. Risikoneigung hängt zum einen eng mit der Planung und der Strategie des Unternehmens zusammen, zum anderen aber auch mit der Renditeerwartung des Unternehmens: Je höher die Renditeerwartung, desto höher ist auch die Bereitschaft, Risiken einzugehen.

Die Risikotoleranz bezeichnet das von einem Unternehmen akzeptierte Risikopotenzial bezogen auf ein bestimmtes Ziel. Sie ergibt sich gewissermaßen aus der Differenz aus dem geplanten Ziel und der möglichen Abweichung (z.B. Worst Case). Sie wird demnach entweder durch eine Veränderung der Risikoneigung oder eine Veränderung des Ambitionsniveaus beeinflusst.

### 3.2.3 Risikopolitische Grundsätze und Integration von RCM in die Planung

Für das Unternehmen sind grundsätzlich risikopolitische Vorgaben – die **Leitprinzipien des RCM** – zu definieren. Darin müssen folgende Fragen beantwortet sein:

- Wessen Aufgabe und Kernkompetenz ist RCM?
- Welches sind die Handlungsgrundsätze in Bezug auf den Umgang mit Chancen und Risiken?
- Wie wird eine ausreichende Integration des RCM in die Unternehmensplanung und operativen Prozesse gewährleistet?
- Was ist unter einem existenzbedrohenden Risiko zu verstehen und wie wird ein solches verhindert?
- Wie ist das Verhältnis von Risiko und Rendite oder ähnliche Messgrößen definiert?

Im Rahmen der Unternehmensplanung müssen die Ziele und die Prämissen, unter denen diese geplant worden sind, im RCM kritisch hinterfragt werden<sup>8</sup>. Dies bedeutet, dass die Ziele unter Berücksichtigung der Prämissen auf ihre Realisierbarkeit

---

<sup>7</sup> „Risikoneigung“ wird hier synonym für „Risikoappetit“, „Risikobereitschaft“ und „Risikoaffinität“ verwendet

<sup>8</sup> Diese und die folgenden Empfehlungen beziehen sich auf den RCM-Prozess, d.h. die Empfehlungen müssen nicht unbedingt von der Institution/Abteilung für RCM ausgeführt werden, sondern können von den beteiligten Personen selber realisiert werden. RCM ist hier integraler Bestandteil der ausgeführten Planungstätigkeit.

überprüft werden müssen. Den Verantwortlichen für das RCM müssen die Prämissen zugänglich sein.

Ferner müssen die Prämissen im RCM regelmäßig auf ihre Gültigkeit und Aktualität überprüft werden. Es ist sinnvoll, Indikatoren oder direkt aus ihnen abgeleitete Größen – **Key Risk Indicators** (KRIs) – in ein Frühwarnsystem zur Vermeidung von Risiken aufzunehmen. Durch die Analyse der Risiken und Chancen ermöglicht das RCM zu beurteilen, ob die Prämissen, die der Zielsetzung zu Grunde liegen, vollständig und zweckmäßig erfasst worden sind. Fehlen wichtige Prämissen, so kann die Zielprognose verfehlt werden ohne dass es Hinweise durch die Indikatoren darauf gegeben hätte. Genauso können ungeeignete Indikatoren die Chancen- und Risikosituation bezüglich des Ziels verzerrt darstellen.

### 3.3 Bestandteile des RCM Prozesses

Die Dimension **RCM Prozess** stellt den operativen Kern des RCM dar. Sie besteht aus folgenden Komponenten und bezieht sich wie bereits erwähnt auf die *Ziele* des Unternehmens

- Identifikation
  - Bewertung
  - Korrelation und Aggregation
  - Handhabung
  - Reporting
  - Kontrolle
- } Analyse

Beim RCM Prozess handelt es sich um einen systematischen, ganzheitlichen und iterativen Vorgang, der den gesamten „Risiko- und Chancenzyklus“ – von der Identifikation eines Ereignisses oder Umstands bis zur Kontrolle der diesbezüglich getroffenen Reaktionsmaßnahmen – abdeckt. Nachfolgende schematische Darstellung verdeutlicht diesen Zusammenhang:

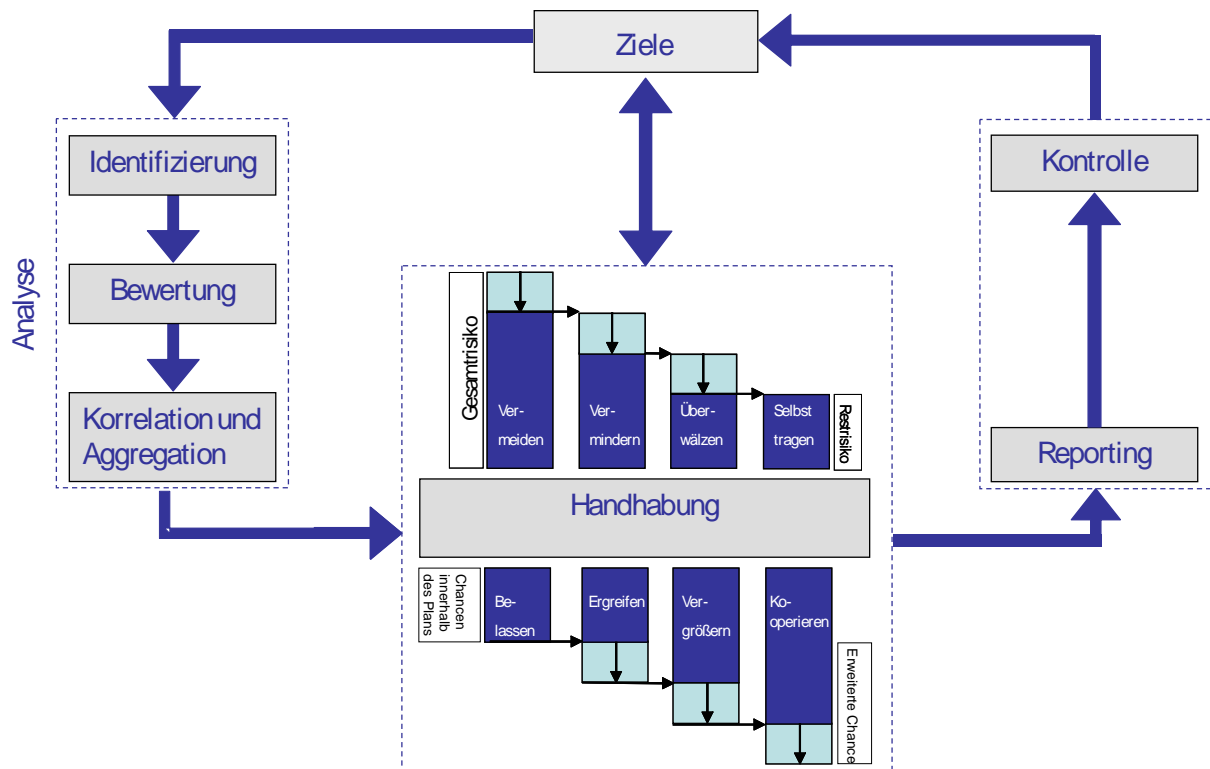


Abbildung 4: Schema RCM Prozess

Der RCM Prozess ist **kein isolierter Kernprozess** im Unternehmen. Er ist **integraler Bestandteil aller Kernprozesse** im Unternehmen wie bspw. Strategie, Planung, Marketing, etc. Nachfolgend sind die Teilprozesse des RCM näher erläutert:

Ausgangspunkt für den RCM Prozess sind die strategische Positionierung und die Ziele im Unternehmen. Risiken und Chancen beeinflussen die Zielerreichung, weshalb der RCM Prozess und der Zielsetzungsprozess, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, Dimensionen des vorliegenden Modells sind.

### 3.3.1 Identifikation

Bei der Identifizierung geht es darum, herauszufinden, welche Risiken und Chancen für das Unternehmen existieren. Die Identifizierung erfordert ein strukturiertes und zugleich kreatives Vorgehen und ist eine anspruchsvolle Herausforderung im RCM. Dabei kann keine standardisierte Vorgehensweise vorgegeben werden, sondern muss von den Unternehmen genau auf ihre Bedürfnisse angepasst werden. Eine oberflächliche Identifizierung, bei der nur die offensichtlichen Risiken und Chancen erfasst werden, ist keine zweckmäßige Lösung, sie kann sogar selber zur Gefahr werden, da sie zu viele Aspekte unberücksichtigt lässt.

#### Früherkennung

Je früher ein Risiko oder eine Chance erkannt wird, desto schneller kann darauf reagiert werden. Deswegen ist es von großer Bedeutung, dass ein Unternehmen ein funktionierendes Früherkennungssystem besitzt. Ein solches Früherkennungssystem ist eine Methode zur Risiko- und Chancenidentifizierung. Die Ausgestaltung ist auf die Komplexität des Unternehmens auszurichten.

### **3.3.2 Bewertung**

Risiken und Chancen können grundsätzlich nach dem Ausmaß und der Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet werden. Dazu werden beide Begriffe zunächst definiert.

#### ***Eintrittswahrscheinlichkeit***

Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist ein Maß für die Unsicherheit des Eintritts eines zukünftigen Sachverhaltes. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bezieht sich immer auf ein definiertes Zeitintervall, dessen Anfangs- und Endpunkt festliegt, z.B. „einmal in den Geschäftsjahren 2006-2008“ oder „mit x % im kommenden Jahr mit Stichtag zum letzten zurückliegenden Quartalsbeginn (rollierend)“. Wahrscheinlichkeiten liegen stets zwischen 0 (unmöglich) und 1 (sicher). Um eine Vergleichbarkeit der Chancen und Risiken zu garantieren, muss das gewählte Zeitintervall bei einer Bewertung berücksichtigt werden.

#### ***Ausmaß***

Unter Ausmaß im Zusammenhang mit RCM werden allgemein die Folgen eines Sachverhaltes (einer Chance oder eines Risikos) definiert. Lassen sich die Auswirkungen der Folgen nicht quantitativ (i.d.R. monetär) fassen, so kann die Beschreibung des Ausmaßes qualitativ, z.B. auf Grundlage einer mehrstufigen Auswirkungsskala, erfolgen.

#### ***Bewertung des Ausmaßes***

Das Ausmaß der Chance oder des Risikos muss so weit es möglich ist quantifiziert werden. Dies geschieht oftmals in monetären Bezugsgrößen (z.B. Ausmaß bezogen auf EBITDA). Eine quantitative Erfassung hat den Vorteil der Vergleichbarkeit, birgt aber die Gefahr der Scheingenauigkeit.

Der Standard empfiehlt eine quantitative Erfassung des Ausmaßes, da auch qualitative Aussagen (z.B. „sehr hoher Schaden“ oder „existenzgefährdender Schaden“) implizit eine quantitative Aussage machen. Bei solchen qualitativen Aussagen handelt es sich meistens um Bandbreiten des Ausmaßes, deren Schlüsselung unternehmensweit hinterlegt sein muss. Dies ist notwendig, da nur so eine einheitliche Bewertung der Chancen und Risiken möglich ist und subjektive Wertungen und Interpretationen weitestgehend vermieden werden können.

Ebenso ist unternehmensweit auf eine einheitliche Bezugsgröße (z.B. EBITDA) abzustellen, da nur so eine Vergleichbarkeit gegeben ist.

Über die Quantifizierung hinaus ist es allerdings sinnvoll, eine qualitative Beschreibung mitzuliefern, welche die Quantifizierung erklärt. Somit können Dritte einfacher nachvollziehen, wie der Bewertende auf sein Urteil gekommen ist und die ergänzenden Informationen dazu nutzen, sich ein genaueres Bild von dem vorliegenden Sachverhalt und dessen Zusammenhängen zu machen.

#### ***Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit***

Auf gleiche Art und Weise ist bei der Behandlung der Eintrittswahrscheinlichkeit vorzugehen. Eine Quantifizierung wird empfohlen. Maßstab ist auch hier entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses in Prozent oder der Zeitraum, in welchem das Ereignis einmal auftaucht.

Es können – wie auch im Falle der Ausmaßbestimmung – Wahrscheinlichkeitsbandbreiten bestimmt werden. Dabei muss eine einheitliche Festlegung dieser Bandbreiten im Unternehmen hinterlegt sein.

Auch hier ist eine qualitative Beschreibung als Ergänzung sinnvoll, um nachvollziehen zu können, woraus sich die getroffene Aussage herleitet.

### **3.3.3 Korrelation und Aggregation**

Chancen und Risiken treten oftmals nicht als voneinander unabhängige Ereignisse auf. So können sie einerseits (einseitige) Abhängigkeiten und Korrelationen aufweisen. Andererseits können auf Grund von gleichartigen Chancen und Risiken auch Konzentrationen entstehen, die im Zusammenwirken größere Auswirkungen als die bloße Summe der Einzelereignisse verursachen können.

Die Aggregation von Chancen und Risiken unter Berücksichtigung ihrer Abhängigkeiten, Korrelationen und Konzentrationen verbessert demnach die Gesamtqualität der Bewertung.

#### ***Korrelation***

Eine singuläre, unabhängige Betrachtung von Chancen und Risiken birgt die Gefahr einer Fehleinschätzung der Gesamtsituation. Daher müssen Chancen und Risiken auf Wechselwirkungen (Korrelationen) oder (einseitige) Abhängigkeiten untersucht werden. So könnte es bspw. vorkommen, dass mit dem Eintritt eines Ereignisses A ein weiteres Ereignis B mit Sicherheit ebenfalls eintritt und umgekehrt. Die Ereignisse A und B korrelieren dann in gleichläufige Richtung, da mit A zwangsläufig auch B eintritt und umgekehrt.

Der Korrelationskoeffizient gibt Auskunft über die statistische Abhängigkeit zweier Ereignisse beschreibender Größen. Ist der Korrelationskoeffizient gleich  $\pm 1$  besteht ein sicherer, linearer Zusammenhang zwischen diesen Größen. Ist der Korrelationskoeffizient  $+1$  sind die Größen gleichläufig. Aus positiven Veränderungen der einen Größe lassen sich positive Veränderungen der anderen Größe berechnen. Ist er  $-1$  sind die Größen gegenläufig. Sind beide Ereignisse statistisch völlig unabhängig voneinander, beeinflussen sich also gegenseitig nicht, ist der Korrelationskoeffizient gleich 0.

Der Standard empfiehlt die Berücksichtigung von Risiko- und Chancenkorrelationen.

#### ***Aggregation***

Bei der Aggregation werden die identifizierten Ereignisse unter Berücksichtigung ihrer Korrelationen zusammengefasst. Dieser Vorgang beinhaltet mehr als nur die bloße Addition der Einzelereignisse.

Dazu besteht unter anderem die Möglichkeit der computergestützten Simulation, wobei der Eintritt der Ereignisse gemäß ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten und Ausmaße simuliert werden kann, woraus ein Gesamtwert für alle zusammengefassten Ereignisse resultiert.

Der Standard empfiehlt eine Aggregation, welche die Korrelationen der Ereignisse berücksichtigt.

### **3.3.4 Handhabung**

An dieser Stelle wird auf die verschiedenen Handlungsoptionen hingewiesen, die dem Management grundsätzlich bezüglich identifizierter Risiken und Chancen zur Verfügung stehen.

### **Möglichkeiten zur Behandlung von Chancen**

Basierend auf der verabschiedeten Planung gibt es **zusätzliche Chancenpotenziale**, auf welche wie folgt reagiert werden kann:

#### *1. Chancen belassen*

Das Unternehmen ergreift keine Chancen, die über das geplante Chancenpotenzial hinausgehen und geht somit auch nicht die damit verbundenen Risiken ein.

#### *2. Chancen ergreifen*

Über den Plan hinaus identifizierte Chancen werden ergriffen. Gleichzeitig bringen diese neuen Chancen aber auch Risiken mit sich.

#### *3. Chancen vergrößern*

Durch flankierende Maßnahmen zur Chancenergreifung können Chancen vergrößert werden. Dies zieht evtl. auch eine Erhöhung des Risikopotenzials nach sich.

#### *4. Chancen teilen*

Ist ein Unternehmen alleine (z.B. aufgrund fehlender Marktmacht) nicht fähig eine Chance wahrzunehmen, so gibt es die Möglichkeit, die Chance mit Dritten (z.B. einem Kooperationspartner) gemeinsam wahrzunehmen. Damit verbunden ist meist auch eine Aufteilung der Kosten und Risiken, die mit der Teilung dieser Chance verbunden ist.

### **Möglichkeiten zur Behandlung von Risiken**

Das dem Unternehmen innewohnende Gesamtrisiko (inhärentes Risiko) besteht aus vielen Einzelrisiken. Es gibt nun vier Möglichkeiten, wie das Management wahlweise auf diese **Risiken** reagieren muss:

#### *1. Risiko vermeiden*

Mit Risiken behaftete Geschäfte werden nicht eingegangen und die damit zusammenhängenden Risiken werden somit vermieden. Das bedeutet evtl. auch, dass Chancen nicht genutzt werden können.

#### *2. Risiko vermindern*

Durch Vorsorgemaßnahmen (bspw. Total Quality Management, Notfallpläne) werden entweder Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos reduziert. Des Weiteren kann das Risiko nur teilweise eingegangen und auf diese Art und Weise vermindert werden. Die Chancen, die das eingegangene Geschäft mit sich bringt, bleiben dabei grundsätzlich erhalten, können jedoch auch vermindert werden.

#### *3. Risiko überwälzen*

Risiken können auf Dritte (z.B. Versicherungen, Märkte, Lieferanten, Staat, Kunden oder Wettbewerber) überwälzt werden. Dies geht grundsätzlich mit Kosten für die Überwälzung einher.

#### *4. Risiko selber tragen*

Risiken können bewusst vom Unternehmen selber übernommen werden, weil sich das Unternehmen selbst für den besten Riskowner hält. Wird diese Risikobehandlungsstrategie gewählt, entbindet dies das Unternehmen selbstverständlich nicht von einer regelmäßigen Beobachtung der Risikoentwicklung.

### **3.3.5 Reporting**

Grundsätzlich wird zwischen internem und externem Reporting unterschieden. Das interne Reporting ist eine wesentliche Informationsquelle für unternehmerische Entscheidungen und kann gleichzeitig die Basis für eine eventuelle rechtlich erforderliche, externe Berichterstattung über Chancen und Risiken des Unternehmens sein. Daneben wird zwischen regelmäßigem, zyklisch wiederkehrendem Reporting und dem Ad-hoc Reporting unterschieden.

#### ***Regelmäßig, zyklisch wiederkehrendes Reporting***

Das Reporting muss in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Dabei sollte eine quartalsweise Durchführung angestrebt werden. Für bestimmte spezifische Aktivitäten, die dem RCM unterliegen (z.B. Projekte aller Art), mögen daneben der Eigenzeit der Aktivitäten angepasste Zyklen sinnvoll sein. Die Termine sind hierzu im Unternehmen festzulegen und für die beteiligten Personen als verbindlich zu kommunizieren.

Bezüglich der Form ist eine methodisch klare und stetige Vorgehensweise festzulegen.

Inhaltlich sind sämtliche als „wesentlich“ klassifizierte Chancen und Risiken an definierte Entscheidungsträger zu berichten. Hierzu sind Wesentlichkeitsgrenzen festzulegen. Das Risikoreporting muss organisatorisch und vom Prozessablauf definiert sein (z.B. in welchen Gremien Risiken von wem zu welchem Zweck berichtet werden).

#### ***Ad-hoc Reporting***

Chancen und Risiken müssen in dringenden Fällen auch unverzüglich berichtet werden. Die Meldegrenzen hierfür sind festzulegen. Bei der Identifikation von Risiken, welche die Ad-hoc-Meldegrenze überschreiten, ist stets eine solche Ad-hoc Berichterstattung durchzuführen.

#### ***Meldegrenzen***

Unternehmensweite Meldegrenzen legen fest, welche Chancen und Risiken entweder Ad-hoc (bei großen Risiken) oder im regelmäßigen Reporting gemeldet werden müssen. Diese Meldegrenzen beziehen sich entweder auf das Ausmaß und/oder auf die Eintrittswahrscheinlichkeit. Diese Meldegrenzen sind festzulegen.

### **3.3.6 Kontrolle**

Die Handhabungsmaßnahmen müssen auf ihre Wirkung geprüft werden. Hierzu dient die Kontrolle. Bei einer solchen Kontrolle wird eine klare Trennung der kontrollierenden zu den für die Handhabung verantwortlichen Personen empfohlen. Dies garantiert die Unabhängigkeit der Kontrollfunktion im Unternehmen.

Diese Trennung ist im Bankenbereich in Bezug auf bestimmte Risikoarten bereits vom Gesetzgeber vorgeschrieben<sup>9</sup> mit der Forderung, dass die Aufgaben der Risikokontrolle von Personen übernommen werden müssen, die keine unmittelbare Verantwortung für das Tagesgeschäft im Handel tragen und nicht weisungsabhängig von diesem Bereich sind.

---

<sup>9</sup> Vgl. die „Verlautbarung über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute“ (MAH) und die „Verlautbarung über Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute“ (MAK).

Für alle anderen Chancen- und Risikoarten und für alle anderen Branchen wird diese strikte Trennung ebenfalls empfohlen, da nur auf diese Weise Interessenskollisionen der Beteiligten vermieden werden können.

### **3.4 RCM im Rahmen der Unternehmensorganisation**

RCM muss als eigenständige Funktion in einer geeigneten Form in die Organisation des Unternehmens integriert werden. RCM darf demnach nicht nur als Prozess im Unternehmen vorliegen, da andernfalls eine unabhängige Kontrolle nicht gewährleistet werden kann. Wird im Modell des RCM von Organisation gesprochen, so ist damit die funktionale Eingliederung in die verschiedenen Ebenen gemeint. Die Anzahl der **Unternehmensebenen**, legt im vorliegenden Modell die Höhe der Pyramide fest.

Nachfolgend wird auf die Einbettung von RCM in die Organisation eingegangen und die Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten werden erklärt.

#### **3.4.1 Einbettung in die Organisation**

Die Einbettung von RCM in die Organisation des Unternehmens ist abhängig von der individuellen Situation des Unternehmens. Empfohlen wird eine direkte Berichtslinie zum Vorstand/Geschäftsleitung, sofern RCM nicht schon in Form eines Chief Risk Officers (CRO) in der Funktion eines Vorstands vertreten ist. Dieser direkte Berichtsweg bezweckt eine unverfälschte und zeitnahe Kommunikation der Chancen und Risiken.

RCM als Prozess findet nicht nur in einer dementsprechend titulierten Abteilung statt, sondern umfasst die gesamte Organisation, insbesondere alle Beteiligten, die sich mit Chancen und Risiken im Unternehmen auseinandersetzen.

Daher wird eine eigenständige Funktion RCM mit entsprechender hierarchischer Positionierung in der Organisation empfohlen.

Der organisatorische Umfang von RCM hängt von der Größe und Komplexität des Unternehmens sowie den zugeordneten Aufgaben ab.

#### **3.4.2 Rollen und Verantwortlichkeiten**

##### ***Vorstand/ Geschäftsleitung***

Vorstand oder Geschäftsleitung haben entsprechend der Bedeutung von RCM die Aufgabe, den offenen und bewussten Umgang mit Chancen und Risiken im Unternehmen zu fördern. Sie sind sich der Risikoneigung des Unternehmens bewusst und handeln in diesem Sinne. Sie sind verantwortlich für alle Aktivitäten eines Unternehmens einschließlich RCM, bspw. für die RCM-Strategie des Unternehmens und die damit zusammenhängende Organisation. Ebenso überwachen sie die Funktionstüchtigkeit des RM im Unternehmen.

##### ***Aufsichtsrat/ Audit Committee***

Der Aufsichtsrat/ das Audit Committee überwacht den Vorstand und somit auch seine Aufgabe, für ein funktionierendes RCM im Unternehmen zu sorgen.

##### ***Chief Risk Officer (CRO)***

Der CRO ist verantwortlich für die Unterstützung von RCM im Unternehmen. Dazu gehört das Erlassen von RCM Richtlinien im Unternehmen, die Festlegung von Verantwortlichkeiten im RCM, die Leitung der Integration von RCM ins Unternehmen, das unternehmensweite Etablieren eines einheitliches Verständnis von RCM und

seiner Begriffe und das Reporting aller relevanten Informationen direkt an den für RCM federführend verantwortlichen Vorstand/Geschäftsführer, sofern er nicht selber Vorstandsmitglied ist.

### ***RCM Abteilung/ -stab***

RCM sollte als eigene, autonome, von anderen Funktionsbereichen losgelöste Funktion organisiert sein. Dies schafft die Grundlage, dass eine Unabhängigkeit gegenüber den planenden, kontrollierenden und operativen Instanzen im Unternehmen besteht. Des Weiteren spricht der weite, über sämtliche Bereiche ausgedehnte, thematische Horizont, welcher im RCM betrachtet werden muss, für eine unabhängige und losgelöste RCM Funktion. Die RCM Abteilung fungiert hier als zentrale Koordinationsstelle aller im Unternehmen gemeldeter Chancen und Risiken. Sie stellt die Methoden zur Verfügung, treibt die Entwicklung eines funktionstüchtigen RCM im Unternehmen voran und wird je nach Aufgabenstellung aktiv in die Entscheidungsprozesse eingebunden.

### ***Interne/externe Auditoren***

Interne Auditoren beurteilen prozessneutral die Effektivität des RCM. Ihre Aufgabe besteht in der Beurteilung der Funktionstüchtigkeit des Gesamtsystems und des Reportings sowie in der Prüfung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Sie können durch Verbesserungsvorschläge das System optimieren. Sie stellen Informationen für die externen Auditoren bereit und leisten vorbereitende Arbeit. Die externen Auditoren prüfen ebenfalls das System und attestieren ggf. seine Funktionstüchtigkeit.

## **3.5 RCM im Kontext mit der Unternehmenskultur, -führung und -kontrolle**

RCM ist auch im Zusammenhang mit der im Unternehmen vorherrschenden Kultur zu sehen. RCM ist nicht Aufgabe einzelner Akteure, sondern muss in der Kultur des Unternehmens und damit auch im Führungsstil des Managements verankert sein. Des Weiteren muss auch das RCM selbst auf seine Funktionstüchtigkeit überprüft werden. Dies geschieht im Rahmen der regelmäßig durchzuführenden Prüfungen des internen Kontrollsystems (IKS), durch die interne Revision und die externen Wirtschaftsprüfer des Unternehmens. Die Kultur des Unternehmens wird im RCM-Modell durch das Pyramideninnere – also das Volumen der Pyramide – visualisiert.

### **3.5.1 Risikokultur und Führung**

Die Risikokultur eines Unternehmens spiegelt seine gewachsenen Strukturen ebenso wider wie die Werte und Überzeugungen, die es vertritt. RCM muss in der Kultur eines Unternehmens einen hohen Stellenwert innehaben, um seine Ziele erreichen zu können. Ein RCM, welches zwar formal im Unternehmen existiert, in der Unternehmenskultur jedoch nicht verankert ist, kann sein volles Potenzial zur Schaffung von Transparenz und Prozesssicherheit nicht entfalten. RCM bedingt einen offenen Umgang mit Chancen und Risiken. Die Verantwortlichen müssen für eine breite Akzeptanz von RCM im Unternehmen sorgen und auf einen offenen und verantwortungsvollen Umgang mit Chancen und Risiken hinarbeiten.

Dies muss sich auch in der Führung des Managements niederschlagen. Es sollte stets so geführt werden, dass risikobewusstes Verhalten gefördert wird. Dies kann sowohl durch die direkte Führung als auch durch die indirekte Führung – z.B. durch Anreizsysteme – erreicht werden.

### **3.5.2 Internes Kontrollsystem (IKS) und Monitoring des RCM**

Das RCM ist auf seine Funktionstüchtigkeit regelmäßig zu überprüfen. Dies geschieht im Rahmen des IKS. Alle dokumentierten Prozesse sind auf ihre korrekte Durchführung und Wirkung zu kontrollieren. Es wird ein regelmäßiges, dokumentiertes Monitoring des RCM empfohlen.

### **3.5.3 Dokumentation des RCM**

Das RCM eines Unternehmens ist von den für das RCM verantwortlichen Personen zu dokumentieren. Dies kann z.B. in Form eines RCM Handbuchs geschehen. In einer solchen Dokumentation sind sämtliche Prozesse, Methoden, Organisationsmerkmale und der aktuelle Entwicklungsstand zu erfassen.

RCM Unterlagen sind systematisch und für sachkundige Dritte nachvollziehbar abzufassen. Für die Aufbewahrung gelten die gesetzlichen Regelungen. Die Aktualität und Vollständigkeit der Dokumente ist sicherzustellen.

Art und Umfang der Dokumentation des RCM richten sich grundsätzlich nach Art und Komplexität des anwendenden Unternehmens. Eine regelmäßige Aktualisierung wird empfohlen.

### **3.5.4 Schulung**

Das RCM muss in angemessener Weise an die beteiligten Mitarbeiter weitergegeben werden. Dies kann in Form von Schulungen geschehen, welche in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Schulungsart, -umfang und -frequenz sind festzuschreiben. Falls das RCM auf eine andere Art den beteiligten Mitarbeitern kommuniziert wird, ist dies ebenfalls offen zu legen. Die Schulungen (oder vergleichbare Maßnahmen) sind zu dokumentieren.

\*\*\*\*\*