Hochschule Aalen

AAUF
Aalener Institut für Unternehmensführung
Wertorientierung – Governance

Benchmark-Studie Risikomanagement in der Praxis

Studienserie „Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung“

Band 2, ISBN 978-3-947393-01-5

Impressum

Direktorium	Professor Dr. habil. Patrick Ulrich Professor Dr. Ingo Scheuermann
Wissenschaftlicher Projektleiter	Professor Dr. habil. Patrick Ulrich
Weitere beteiligte Personen	Julia Barth, M.A. Sonja Lehmann, M.A. Thomas Spitzenpfeil
Herausgeber	Professor Dr. habil. Patrick Ulrich Professor Dr. Ingo Scheuermann Hochschule Aalen Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF) Beethovenstr. 1 D-73430 Aalen
Copyright	© 2018 by Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF)
Druck	Aalen 2018 Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1 Executive Summary ... 7

2 Einleitung ... 9

2.1 Zielsetzung und Aufbau der Studie ... 10

2.2 Methodik ... 10

3 Angaben zum Unternehmen ... 12

3.1 Position im Unternehmen ... 12

3.2 Rechtsform ... 13

3.3 Verteilung nach Branche ... 14

3.4 Gründungsjahr ... 15

3.5 Gesamtumsatz ... 16

3.6 Anzahl der Mitarbeiter(innen) ... 17

3.7 Anzahl der Standorte ... 18

3.8 Familienunternehmen ... 19

3.9 Unternehmensanteile in Familienbesitz ... 20

3.10 Mitglieder im Aufsichtsgremium ... 21

3.11 Mitglieder im Leitungsgremium ... 23

3.12 Kapitalmarktorientierung ... 25

3.13 Konzern ... 26

3.14 Mitbestimmungspflicht ... 28

4 Rahmenbedingungen ... 29

4.1 Begriffsverständnis Risikomanagement ... 29

4.2 Aktive und regelmäßige Diskussion im Rahmen von Geschäftsführung/Vorstand ... 32

4.3 Vorgehensweise im Risikomanagement ... 33

4.4 Verantwortung für Risikomanagement ... 34

4.5 Zuständigkeit für das operative Risikomanagement ... 35

4.6 Strategieprozess ... 37

4.7 Risikostrategie, Chancenstrategie, Risikotoleranz, Risikoappetit ... 38

5 Risikomanagementsystem ... 39

5.1 Bestandteile des Risikomanagements ... 39

5.2 Risikomanagementstandards ... 41

5.3 Risikofrühwarnsystem ... 42

5.4 Ziele des Risikomanagements ... 43

5.5 Gründe für Risikomanagement ... 45

5.6 Stufe des Risikomanagementsystems ... 46

6 Risikoarten ... 47

6.1 Managementumfang von Risiken ... 47
6.2 Gefahr von Cyberangriffen ... 49
6.3 Absicherung bei Cyber-Risiken ... 50
7 Risikomanagementprozesse ... 52
7.1 Risikomanagementhandbuch ... 52
7.2 Häufigkeit Prozessdurchlauf von Identifikation bis Überwachung von Risiken ... 53
7.3 Art der Analyse und Bewertung ... 54
7.4 Risikomeldungen/Risikoeinzelberichte ... 55
7.5 Jährlicher Risikogesamtbericht ... 57
8 Risikokultur ... 58
8.1 Bestandteile der Risikokultur ... 58
8.2 Schulungen für Mitarbeiter/innen ... 59
8.3 Herausforderungen im Zusammenhang mit Risikomanagement ... 60
9 Beurteilung des Risikomanagements ... 62
9.1 Kosten für Risikomanagement ... 62
9.2 Relevanz von Risikomanagement ... 63
9.3 Zufriedenheit mit Risikomanagement ... 65
9.4 Verbesserungsbedarf im Risikomanagementsystem ... 66
9.5 Mehrwert für Managemententscheidungen ... 67
9.6 Zufriedenheit im Vergleich zum stärksten Wettbewerber ... 69
10 Handlungsempfehlungen ... 70
Literatur ... 71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Teilnahme-,Ausschöpfungs- und Rücklaufquote 11
Abbildung 2: Position Im Unternehmen 12
Abbildung 3: Rechtsform 13
Abbildung 4: Branchenzuordnung 14
Abbildung 5: Gründungsjahr 15
Abbildung 6: Gesamtumsatz 16
Abbildung 7: Mitarbeiteranzahl 17
Abbildung 8: Anzahl Standorte Gesamt 18
Abbildung 9: Familienunternehmen 19
Abbildung 10: Verteilung der Unternehmensanteile in Familienunternehmen 20
Abbildung 11: Mitglieder im Aufsichtsgremium 21
Abbildung 12: Familienmitglieder im Aufsichtsgremium 22
Abbildung 13: Mitglieder im Leitungsgremium 23
Abbildung 14: Familienmitglieder im Leitungsgremium 24
Abbildung 15: Kapitalmarktorientierung 25
Abbildung 16: Konzern 26
Abbildung 17: Mutter/Tochterunternehmen 27
Abbildung 18: Mitbestimmungspflicht 28
Abbildung 19: Angabe Definition Risikomanagement 29
Abbildung 20: Begriffsverständnis Risikomanagement 31
Abbildung 21: Aktive und regelmäßige Diskussion von Risikomanagement in der Geschäftsführung bzw. Vorstand 32
Abbildung 22: Vorgehensweise im Risikomanagement 33
Abbildung 23: Verantwortung für Risikomanagement 34
Abbildung 24: Vorhandensein eines Teams/einer Abteilung für das operative Risikomanagement 35
Abbildung 25: Benennung des Teams/der Abteilung für das operative Risikomanagement 36
Abbildung 26: Risikomanagement als Teil des Strategieprozesses 37
Abbildung 27: Festlegung von Risikostrategie, Chancenstrategie, Risikotoleranz, Risikoappetit 38
Abbildung 28: Bestandteile des Risikomanagements 40
Abbildung 29: Anwendung von Risikomanagementstandards 41
Abbildung 30: Vorhandensein eines Risikofrühwarnsystems 42

Abbildung 31: Art des Risikofrühwarnsystems 43
Abbildung 32: Ziele des Risikomanagements 44
Abbildung 33: Gründe für Risikomanagement 45
Abbildung 34: Stufe des Risikomanagementsystems 46
Abbildung 35: Managementumfang von Risiken 48
Abbildung 36: Einschätzung der Gefahr von Cyberangriffen 49
Abbildung 37: Absicherung gegen Cyber-Risiken 50
Abbildung 38: Art der Absicherung gegen Cyber-Risiken 51
Abbildung 39: Führung eines Risikomanagementhandbuchs 52
Abbildung 40: Häufigkeit Prozessdurchlauf von Identifikation bis Überwachung von Risiken 53
Abbildung 41: Art der Analyse und Bewertung von Risiken 54
Abbildung 42: Erstellung von Risikomeldungen/Risikoeinzelberichten 55
Abbildung 43: Adressaten der Risikomeldungen/Risikoeinzelberichte 56
Abbildung 44: Erstellung eines Risikogesamtberichts 57
Abbildung 45: Bestandteile der Risikokultur 58
Abbildung 46: Schulungen für Mitarbeiter/innen 59
Abbildung 47: Herausforderungen im Risikomanagement 61
Abbildung 48: Jährliche Kosten für Risikomanagement 62
Abbildung 49: Derzeitige Relevanz von Risikomanagement 63
Abbildung 50: Zukünftige Relevanz von Risikomanagement 64
Abbildung 51: Zufriedenheit mit Risikomanagement 65
Abbildung 52: Verbesserungsbedarf im Risikomanagement 66
Abbildung 53: Art des Verbesserungsbedarfs 67
Abbildung 54: Mehrwert von Risikomanagement 68
Abbildung 55: Zufriedenheit im Vergleich zum stärksten Wettbewerber 69

1 Executive Summary

Die vorliegende Studie des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF) zur Risikomanagementpraxis in deutschen Unternehmen zeigt, dass Risikomanagement für die Unternehmen ein Thema ist, welches aktiv von der Geschäftsführung/dem Vorstand diskutiert wird und welchem mehrheitlich eine mittlere bis sehr hohe Relevanz beigemessen wird, die in Zukunft sogar noch steigen wird. Der Mehrwert von Risikomanagement für Managemententscheidungen wird von Großteilen der Probanden (90 Prozent) als mittel bis sehr hoch eingeschätzt.

Knapp die Hälfte sind zufrieden bzw. sehr zufrieden mit dem Risikomanagement ihres Unternehmens. 70 Prozent sehen jedoch Verbesserungsbedarfe, insbesondere im Risikomanagementsystem, der Risikokultur und den Prozessen. Hierbei ist hervorzuheben, dass über 80 Prozent der Unternehmen weniger stark ausgeprägte und formalisierte Risikomanagementsysteme aufweisen. Zudem wird noch in rund 50 Prozent der Unternehmen dem Ansatz des Traditional Risk Management gefolgt, d.h. Risiken werden einzeln und unabhängig voneinander pro Bereich bzw. Abteilung erfasst und gemanagt. In lediglich 30 Prozent der Unternehmen findet eine übergreifende unternehmensweite Erfassung und Koordination von Risiken gemäß dem Enterprise Risk Management Prinzip statt. Darüber hinaus verfügt nur die Hälfte der Unternehmen über ein Frühwarnsystem.

In den meisten Unternehmen (38 Prozent) ist der CEO bzw. die Geschäftsführung für Risikomanagement verantwortlich. Die Hälfte der Unternehmen hat außerdem ein Team bzw. eine Abteilung, welche(s) für das operative Risikomanagement zuständig ist. Diese bzw. dieses ist in den meisten Fällen (35 Prozent) im Controlling angesiedelt. Wohingegen 62 Prozent der Unternehmen eine eigenständige Risikostrategie definiert haben, haben lediglich 44 Prozent eine Chancenstrategie formuliert.

Zu den Hauptgründen, aus welchen Risikomanagement betrieben wird, gehören die Erfüllung rechtlicher Vorschriften und Auflagen sowie die Schadensverhinderung und der Schutz vor Insolvenz. Die wichtigsten Ziele, die mit Risikomanagement verfolgt werden, sind die Reduktion und die Vermeidung von Risiken. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass in lediglich 40 Prozent der Unternehmen Schulungen für die Mitarbeiter zum Thema Risikomanagement angeboten werden.

Die Gefahr von Cyberangriffen wird von den meisten Probanden (42 Prozent) als mittel eingeschätzt. Immerhin sind knapp 90 Prozent der Unternehmen gegen Cyber-Risiken abgesichert, in den meisten Fällen handelt es sich hierbei um eine technische Absicherung.

2 Einleitung

Risiken begleiten seit je her jedes wirtschaftliche wie auch private Handeln (vgl. Hoffmann 2017, S. 3). Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und damit einhergehenden globalen Vernetzung werden Risiken jedoch immer vielschichtiger und weitreichender (vgl. Romeike 2018, S. 2) In diesem Zusammenhang sind insbesondere die stark wachsenden Bedrohungen im Cyber-Bereich zu nennen. In den letzten Jahren wurde ein rasanter Anstieg bei der Anzahl der täglichen bis wöchentlichen Cyber-Angriffe auf deutsche Unternehmen verzeichnet, wodurch deren Informationssicherheit zunehmend gefährdet ist (vgl. Deloitte 2017, S. 6 ff.).

Im engeren Sinne beschreibt der Begriff des Risikos eine potentielle negative Abweichung von einem erwarteten Ergebnis und bildet somit die Schadens- oder Verlustgefahr ab. In einer breitgefassteren Auffassung werden zusätzlich auch positive Abweichungen von einer Zielgröße, also Chancen, berücksichtigt (vgl. Gleißner 2017, S. 16).

Risikomanagement bezeichnet einen Führungsprozess, welcher im Sinne eines kybernetischen Regelkreises auf die systematische Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung, und Überwachung der unternehmerischen Risiken ausgerichtet ist. Parallel dazu verlaufen die Dokumentation und Kommunikation der Risiken. Zweck des dynamischen Risikomanagementprozesses ist die dauerhafte Existenzsicherung sowie die Gestaltung und Lenkung der Risikosituation des gesamten Unternehmens (vgl. Becker/Baltzer/Ulrich 2014, S. 235 f.). Als Teil des unternehmerischen Überwachungssystems nimmt Risikomanagement eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung ein und ist daher von essentieller Bedeutung (vgl. Freidank/Paetzmann 2004, S. 16 ff.; Welge/Eulerich 2014, S. 59 ff.).

Aufgrund der aktuellen Relevanz des Themas hat das Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF) eine umfangreiche Studie zur Risikomanagement-Praxis in deutschen Unternehmen durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 320 Unternehmen an der Studie. Dies unterstreicht die elementare Bedeutung des Themas für die Praxis.

2.1 Zielsetzung und Aufbau der Studie

Ziel der Studie ist es, ein aktuelles Bild über die Risikomanagementpraxis in deutschen Unternehmen zu gewinnen. Hierbei stehen insbesondere die Ausgestaltung des Risikomanagements sowie Tendenzen und Herausforderungen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Insgesamt enthielt der Fragebogen 45 Fragen, die in sieben Abschnitte unterteilt waren. Zunächst wurden die Rahmenbedingungen des Risikomanagements abgefragt, gefolgt von Bestandteilen des Risikomanagementsystems sowie Risikoarten. Im darauffolgenden Abschnitt wurde die Risikokultur thematisiert, daran anschließend erfolgte die Beurteilung des Risikomanagements. Am Ende des Fragebogens war die Möglichkeit gegeben, Angaben zum Unternehmen sowie zum Bearbeiter zum tätigen.

2.2 Methodik

Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogens, der offene und geschlossene Fragen enthielt. Zur Überprüfung des Fragebogens wurde zunächst ein Pre-Test mit mehreren Probanden durchgeführt. Im Anschluss erfolgte die tatsächliche Befragung im Zeitraum vom 16.01.2018 bis zum 14.02.2018. Hierfür wurden vorab mit Hilfe der Datenbank Nexis per Zufallsprinzip E-Mail-Adressen von deutschen Unternehmen generiert.

Insgesamt wurden 24.477 Unternehmen per E-Mail kontaktiert, wobei 4.845 E-Mails nicht zugestellt werden konnten. Somit erhielten 19.632 Unternehmen den Link zur Onlineumfrage. Der Onlinefragebogen wurde im Befragungszeitraum 1991-mal aufgerufen, was einer Teilnahmequote von 9,86 Prozent entspricht. 331 Unternehmen beantworteten die gestellten Fragen, wobei 11 Unternehmen die Umfrage vorzeitig abbrachen (Ausschöpfungsquote: 16,62 Prozent). Die Stichprobengröße beläuft sich somit auf 320 Unternehmen und die Rücklaufquote auf 1,63 Prozent.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass es bei einzelnen Fragegestellungen dennoch zu unterschiedlichen Nennungen kommen kann, da der partielle Antwortausfall (Item-Non-Response) im vorliegenden Ergebnisbericht nicht berücksichtigt wurde. Dies liegt daran, dass bei der Gestaltung des Fragebogens bewusst auf das Festlegen von Pflichtfragen verzichtet wurde, da teilweise sehr

themenspezifische und sensible Daten abgefragt wurden. Die Auswertung der Daten erfolgte mittels Microsoft Excel.

Abbildung 1 veranschaulicht die Berechnung der Teilnahme-, Ausschöpfungs- und Rücklaufquote.

	EL	GS	GS/EL=TQ	NB	NB/GS=AQ	VA	BE	BE/EL=RQ
Quoten	19.632	1991	9,86%	331	16,62%	11	320	1,63%

ABBILDUNG 1: DARSTELLUNG DER TEILNAHME-,AUSSCHÖPFUNGS- UND RÜCKLAUFQUOTE

3 Angaben zum Unternehmen

In diesem Abschnitt sind Details zu den teilnehmenden Unternehmen enthalten, wie bspw. Umsatz, Mitarbeiteranzahl und Anzahl der Standorte.

3.1 Position im Unternehmen

Bevor konkret Fragen zum Unternehmen gestellt wurden, wurden die Probanden zunächst gebeten, ihre Position im Unternehmen anzugeben. 62 Prozent der Probanden sind angestellte Manager(innen),11 Prozent sind Eigentümer(innen) oder Gesellschafter(innen). Die restlichen 27 Prozent geben an, eine andere Position einzunehmen.

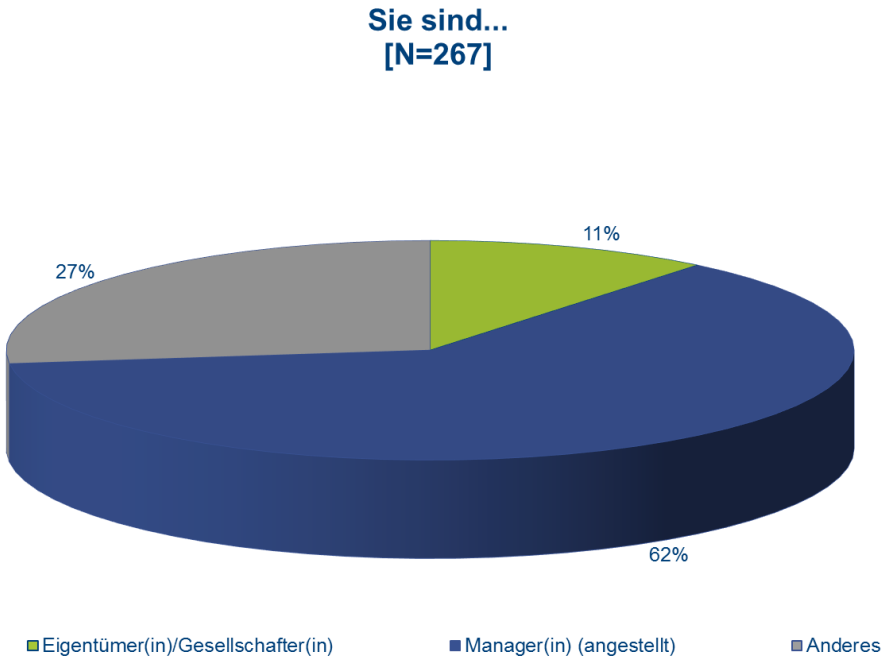

ABBILDUNG 2: POSITION IM UNTERNEHMEN

3.2 Rechtsform

Gemäß den Angaben der Probanden sind 52 Prozent der Unternehmen GmbHs. 18 Prozent der Probanden geben an, dass ihr Unternehmen die Rechtsform GmbH & Co. KG hat, gefolgt von 13 Prozent, die sonstige Rechtsformen, wie beispielsweise Körperschaften des öffentlichen Rechts, anführen. Jeweils 8 Prozent der Unternehmen sind als eingetragener Verein bzw. als Aktiengesellschaft formiert, 1 Prozent als Kommanditgesellschaft.

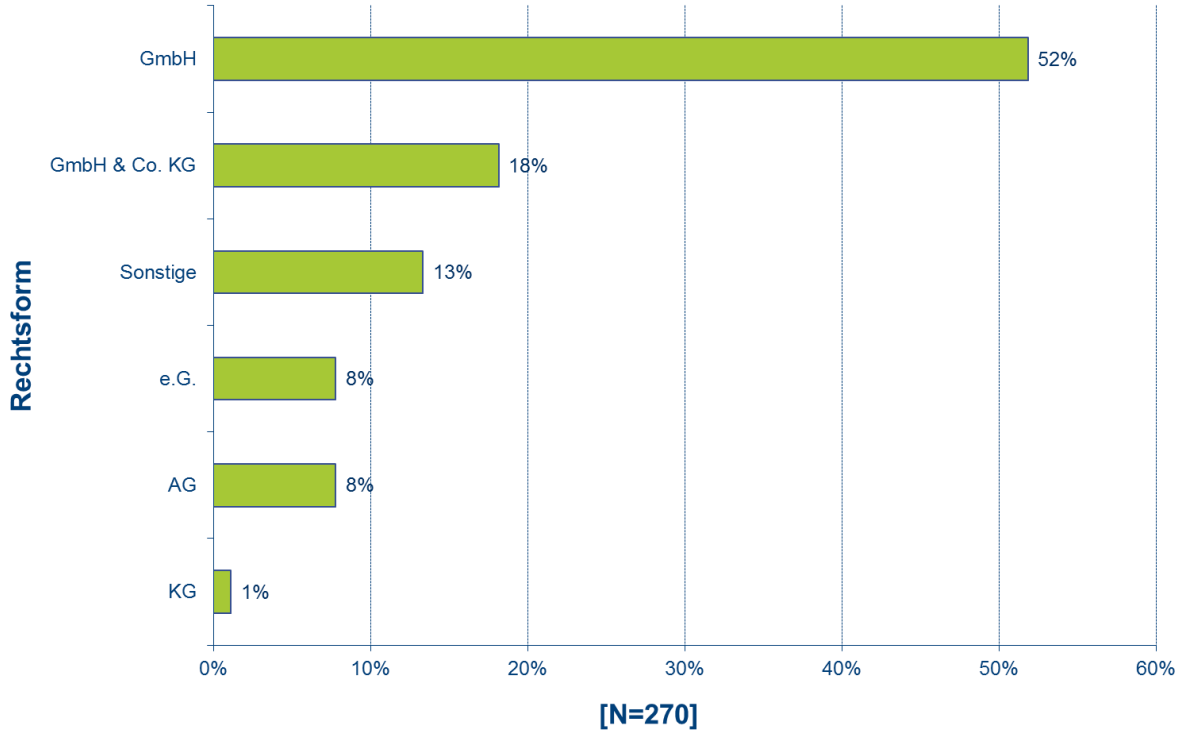

ABBILDUNG 3: RECHTSFORM

3.3 Verteilung nach Branche

Die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen gestaltet sich wie folgt: 36 Prozent der Unternehmen sind Industrieunternehmen, 9 Prozent Handelsunternehmen und 42 Prozent Dienstleistungsunternehmen. Von diesen 42 Prozent sind 13 Prozent im Finanzdienstleitungssektor tätig, die restlichen 42 Prozent bieten andere Dienstleistungen an.

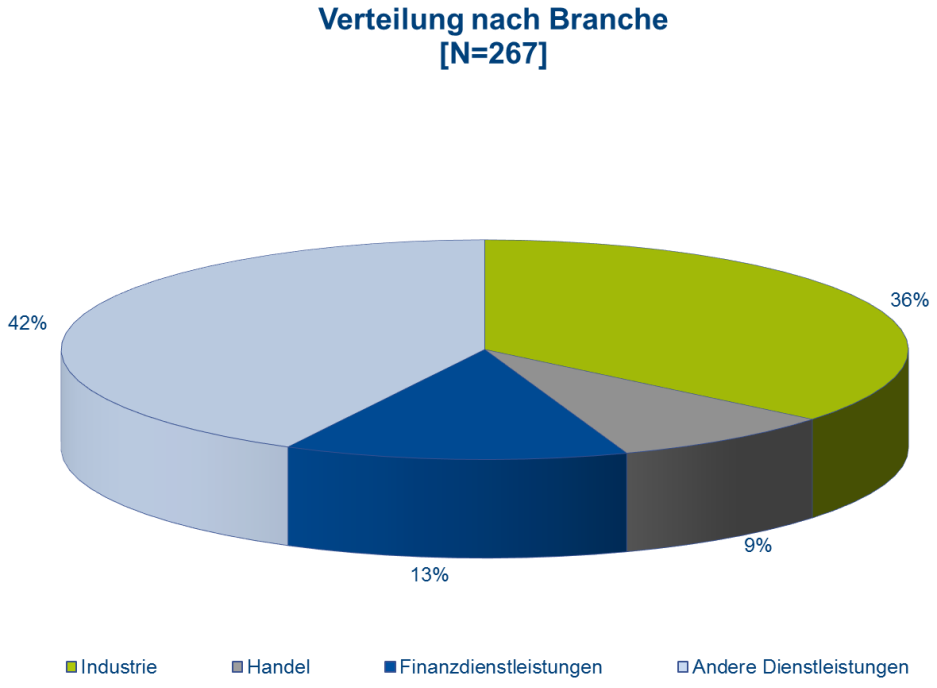

ABBILDUNG 4: BRANCHENZUORDNUNG

3.4 Gründungsjahr

Die Probanden wurden anhand einer offenen Frage nach dem Gründungsjahr ihres jeweiligen Unternehmens befragt. Die Daten wurden bei der Analyse und Auswertung in vier Kategorien eingeteilt. 17 Prozent der Probanden geben an, dass ihr Unternehmen eine sehr lange Unternehmenshistorie mit einem Gründungsjahr vor 1900 aufweist. Zwischen 1900 und 1945 wurden 18 Prozent der befragten Unternehmen gegründet. Die Mehrheit von 37 Prozent gibt eine Gründung zwischen 1946 und 1990 an und 28 Prozent eine Gründung nach 1991.

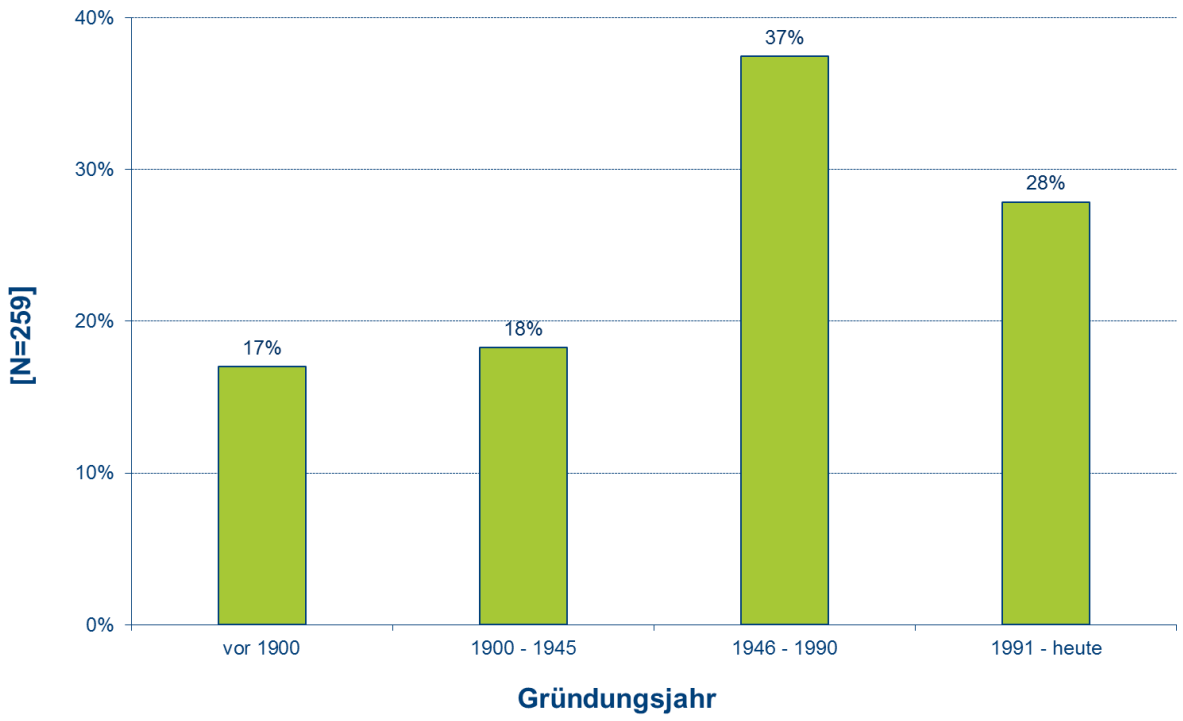

ABBILDUNG 5: GRÜNDUNGSJAHR

3.5 Gesamtumsatz

Der jährliche Gesamtumsatz der befragten Unternehmen variiert stark. 50 Prozent der Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz zwischen 6 und 60 Mio. Euro, 36 Prozent einen Umsatz zwischen 60 und 600 Mio. Euro. Lediglich 10 Prozent der befragten Unternehmen gehört zu den „Meistverdienern“ mit mehr als 600 Mio. Euro Jahresumsatz. Eine Minderheit von 4 Prozent erzielt einen Jahresumsatz von unter 6 Mio. Euro.

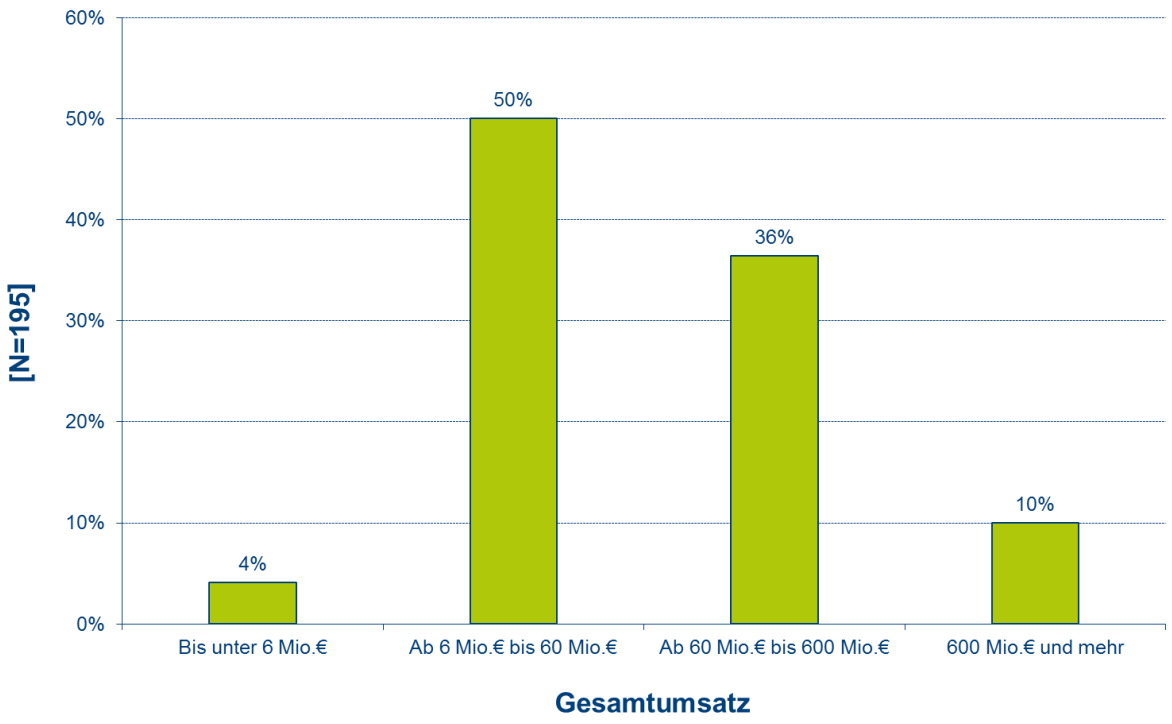

ABBILDUNG 6: GESAMTUMSATZ

3.6 Anzahl der Mitarbeiter(innen)

Die Zahl der Mitarbeiter(innen) ist stets im Verhältnis zur Dauer des Unternehmensbestehens und dem Gesamtumsatz zu sehen. Kleinere Unternehmen mit weniger als 30 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen sind nicht vertreten, die Mehrheit mit 69 Prozent machen Unternehmen mit 30 bis 300 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aus. Weitere 20 Prozent der befragten Unternehmen geben an, zwischen 300 und 3000 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu beschäftigen. Mehr als 3000 Mitarbeiter/innen haben weitere 11 Prozent der Unternehmen.

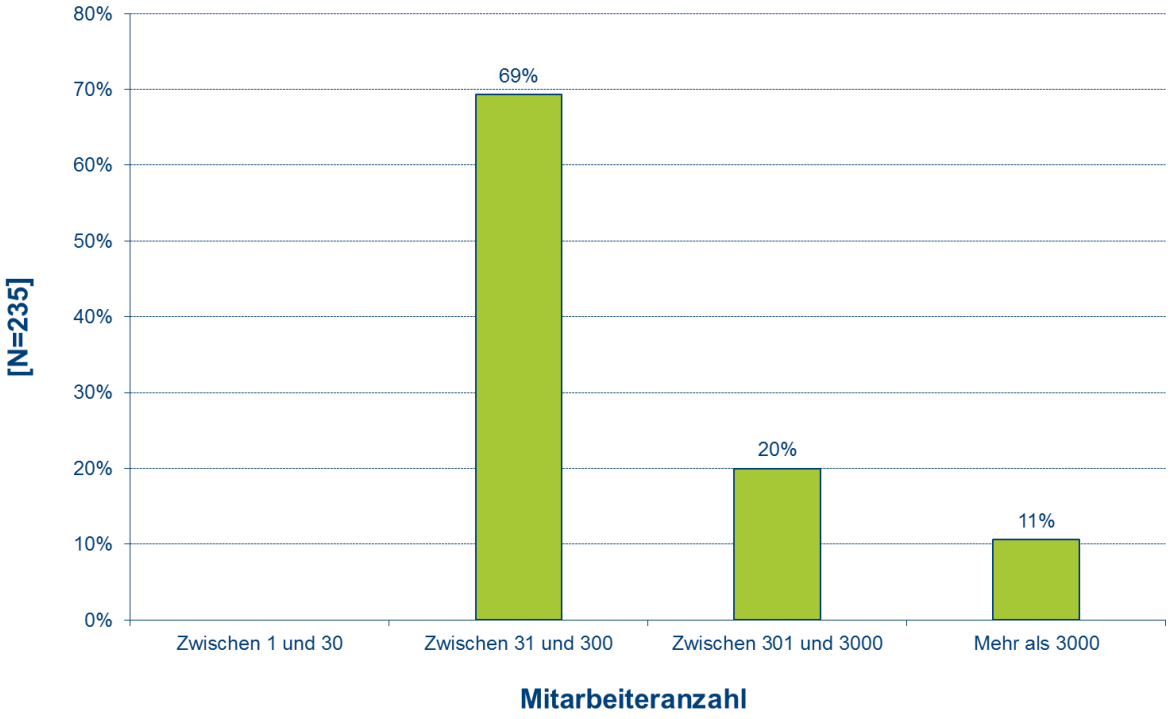

ABBILDUNG 7: MITARBEITERANZAHL

3.7 Anzahl der Standorte

Bezüglich der Anzahl der Unternehmensstandorte geben 38 Prozent der Probanden an, dass ihr Unternehmen einen Standort besitzt. 32 Prozent der befragten Unternehmen verfügen laut den Aussagen der Probanden über zwei bis fünf Standorte, 6 Prozent über sechs bis zehn Standorte und 24 Prozent über mehr als 10 Standorte.

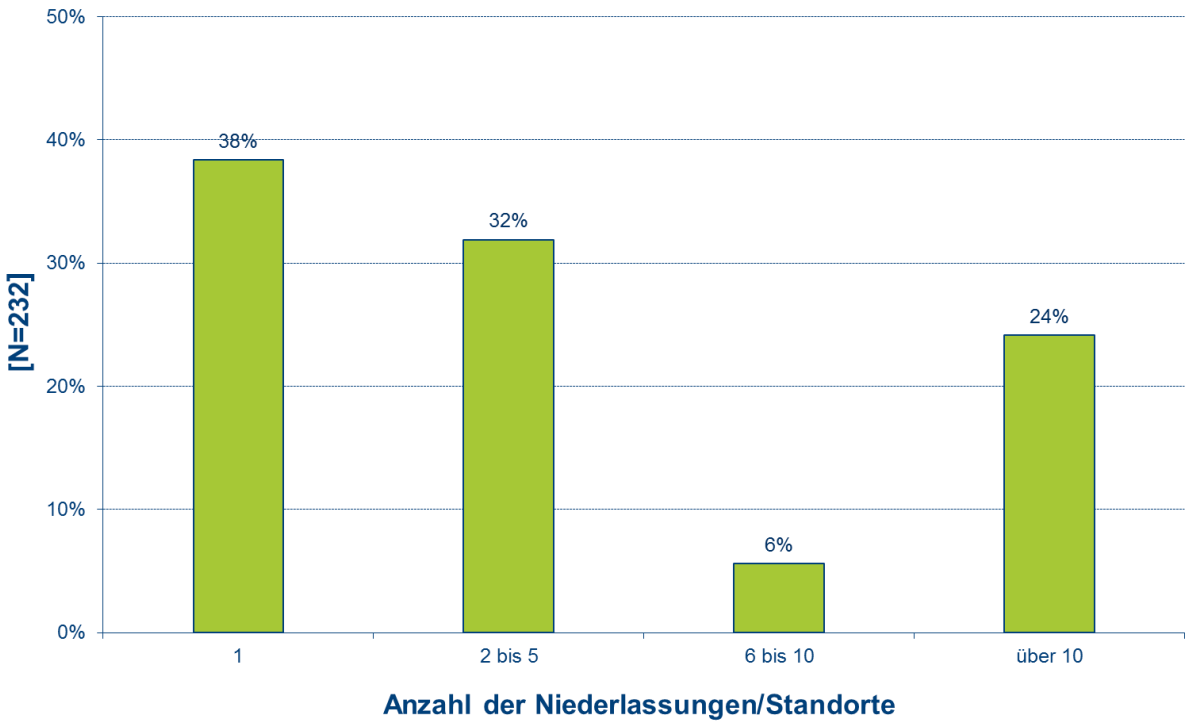

ABBILDUNG 8: ANZAHL STANDORTE GESAMT

3.8 Familienunternehmen

Bei der Frage, ob es sich bei ihrem Unternehmen um ein Familienunternehmen handelt, beantworteten 39 Prozent der Teilnehmer diese Frage mit „Ja“. Folglich sind 61 Prozent der Unternehmen kein Familienunternehmen.

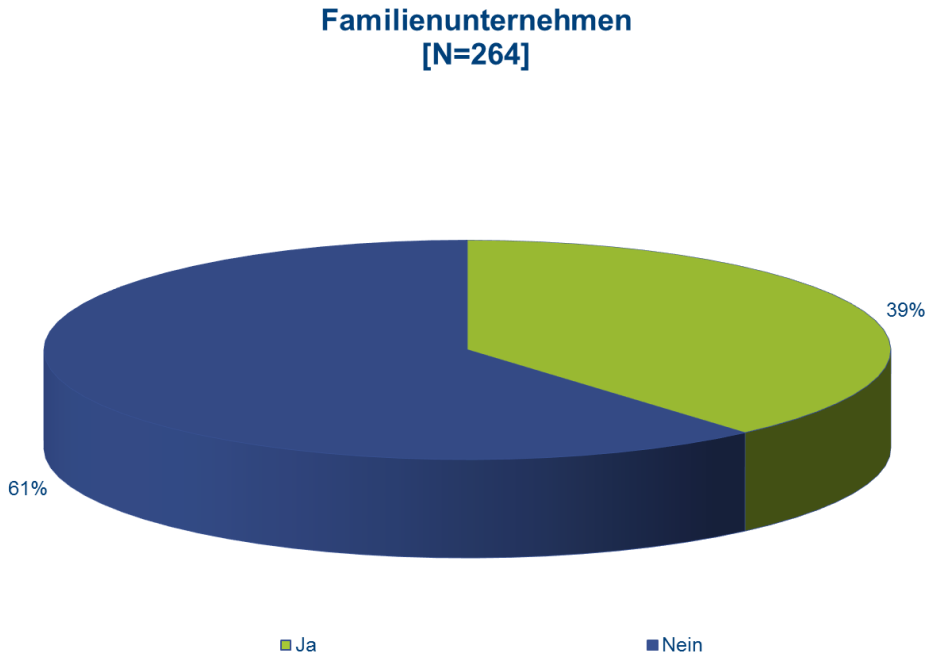

ABBILDUNG 9: FAMILIENUNTERNEHMEN

3.9 Unternehmensanteile in Familienbesitz

Probanden, die in einem Familienunternehmen tätig sind, wurden anschließend gebeten, anzugeben, wie viel Prozent der Unternehmensanteile sich in Familienbesitz befinden. 84 Prozent erklären, dass sich 50 Prozent der Unternehmensanteile oder mehr in Familienbesitz befinden. Bei 16 Prozent der Unternehmen befinden sich weniger als 50 Prozent in Familienbesitz.

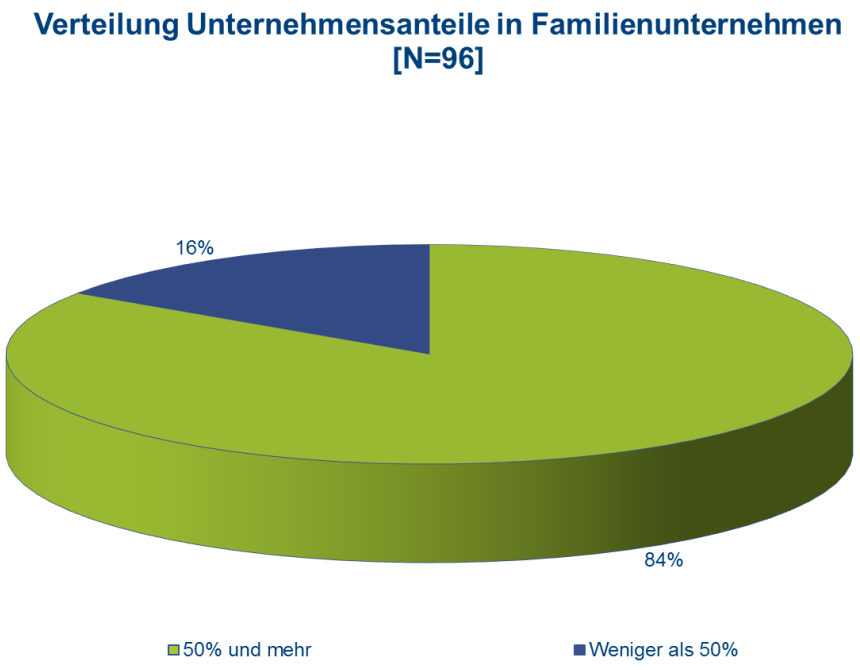

ABBILDUNG 10: VERTEILUNG DER UNTERNEHMENSANTEILE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

3.10 Mitglieder im Aufsichtsgremium

Die Frage nach der Anzahl an Mitgliedern im Aufsichtsgremium wurde von den Probanden sehr heterogen beantwortet. Mit 29 Prozent hat die Mehrheit der Befragten vier bis sechs Mitglieder im Aufsichtsgremium, dicht gefolgt von 21 Prozent, die angeben, dass das Aufsichtsgremium aus sieben bis zehn Mitgliedern besteht. Jeweils 18 Prozent der Unternehmen haben ein bis drei Mitglieder bzw. mehr als zehn Mitglieder im Aufsichtsgremium. 14 Prozent der Unternehmen haben kein Aufsichtsgremium.

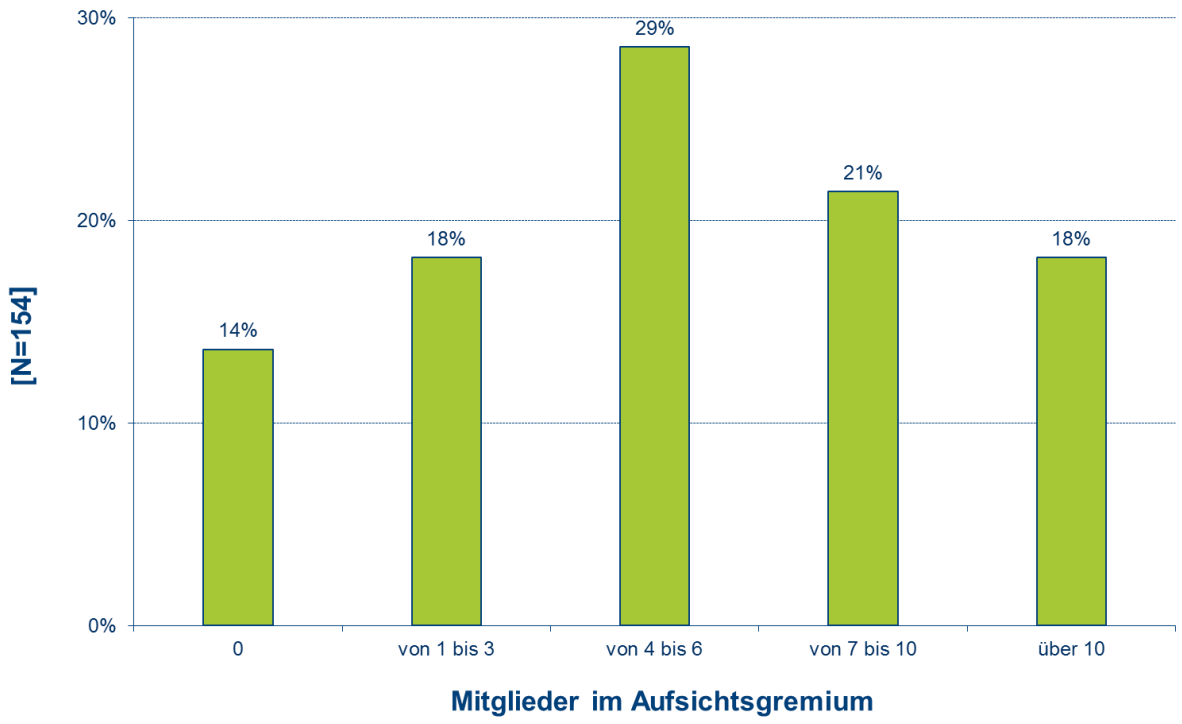

ABBILDUNG 11: MITGLIEDER IM AUFSICHTSGREMIUM

Die Frage nach den Familienmitgliedern im Aufsichtsgremium wurde, verglichen mit der zuvor gestellten Frage, recht deutlich beantwortet. 66 Prozent der Probanden erklären, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats nicht aus Familienmitgliedern bestehen. 31 Prozent geben an, dass zwischen einem und drei Mitgliedern dem Familienkreis entstammen. Bei 2 Prozent sind es vier bis sechs Familienmitglieder. Bei lediglich einem Prozent der Unternehmen sind zwischen sieben und zehn Familienangehörige im Aufsichtsrat. Die Antwortoption „über 10“ wurde von keinem der Probanden gewählt.

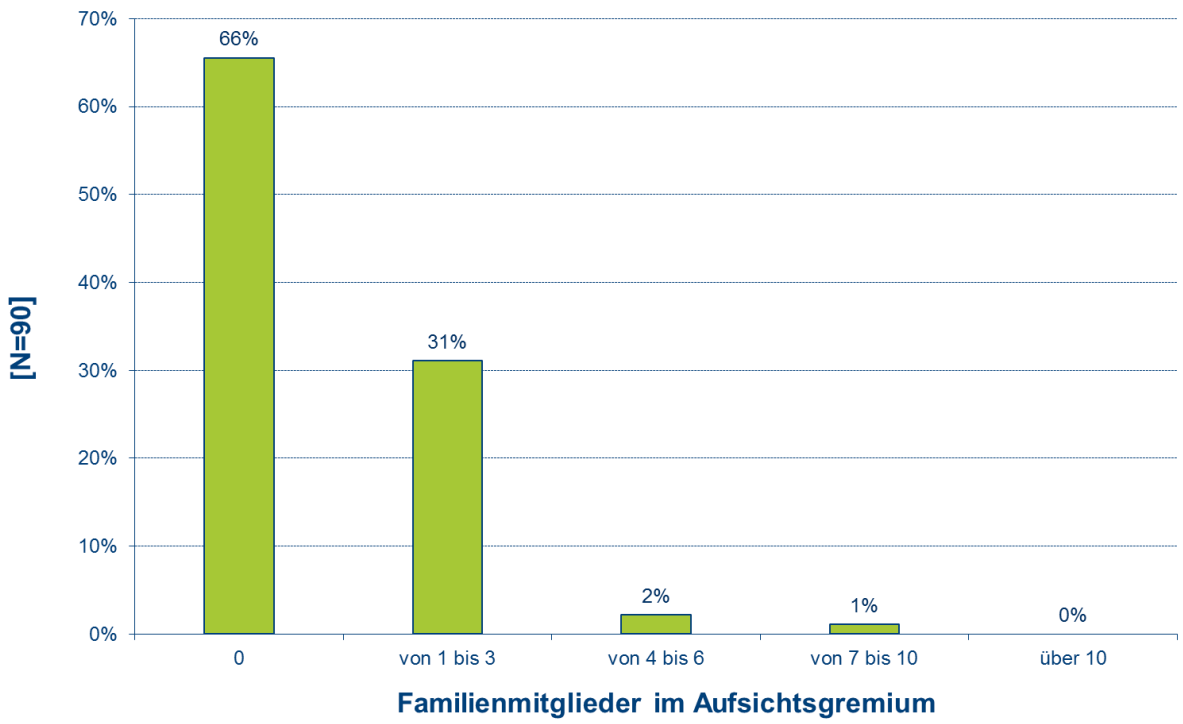

ABBILDUNG 12: FAMILIENMITGLIEDER IM AUFSICHTSGREMIUM

3.11 Mitglieder im Leitungsgremium

Im Leitungsgremium der befragten Unternehmen sind mit 66 Prozent zumeist ein bis drei Mitglieder tätig. Weitere 27 Prozent der Befragten geben eine Mitgliederanzahl im Leitungsgremium von vier bis sechs Personen an. Lediglich 5 Prozent nennen zwischen sieben und zehn Mitgliedern und 2 Prozent über 10 Mitglieder.

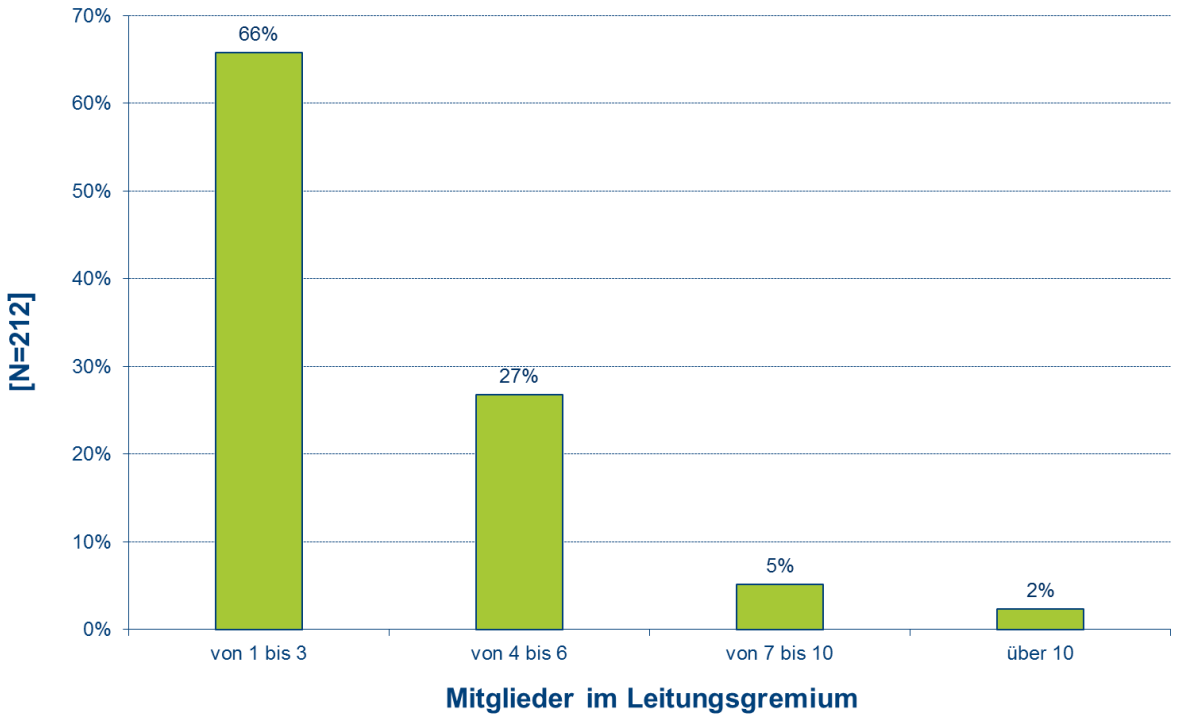

ABBILDUNG 13: MITGLIEDER IM LEITUNGSGREMIUM

Im Anschluss folgte wiederrum die Frage, wie viele der Mitglieder des Leitungsgremiums gleichzeitig Familienmitglieder sind. 48 Prozent der Unternehmen haben keine Familienvertreter im Leitungsgremium. In weiteren 48 Prozent der Fälle sind zwischen einem und drei Familienangehörigen im Leitungsgremium tätig. Bei 4 Prozent der befragten Unternehmen sind es zwischen vier und sechs Familienmitgliedern. Gemäß den Angaben der Probanden sind in keinem der Unternehmen sieben oder mehr als sieben Familienmitglieder im Leitungsgremium vertreten.

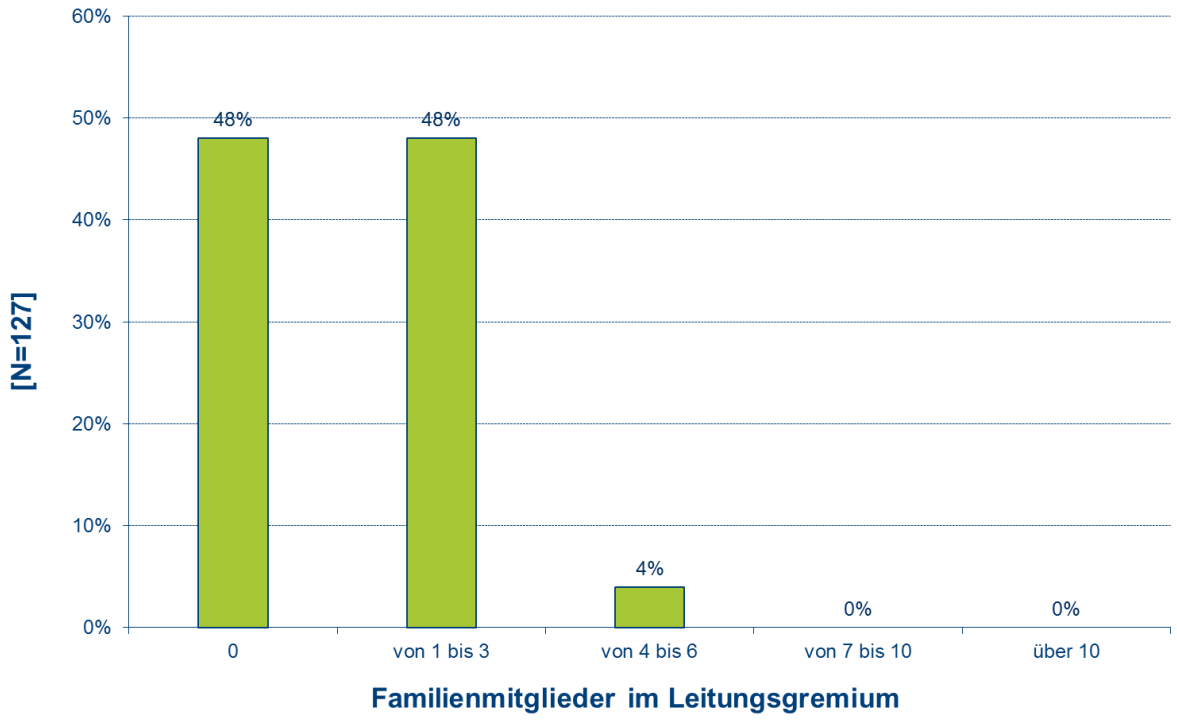

ABBILDUNG 14: FAMILIENMITGLIEDER IM LEITUNGSGREMIUM

3.12 Kapitalmarktorientierung

Als nächstes wurde die Frage nach der Kapitalmarktorientierung des Unternehmens gestellt. Eine deutliche Mehrheit von 83 Prozent ist kein kapitalmarktorientiertes Unternehmen. Nur 17 Prozent der Probanden beantworten diese Frage mit „Ja“.

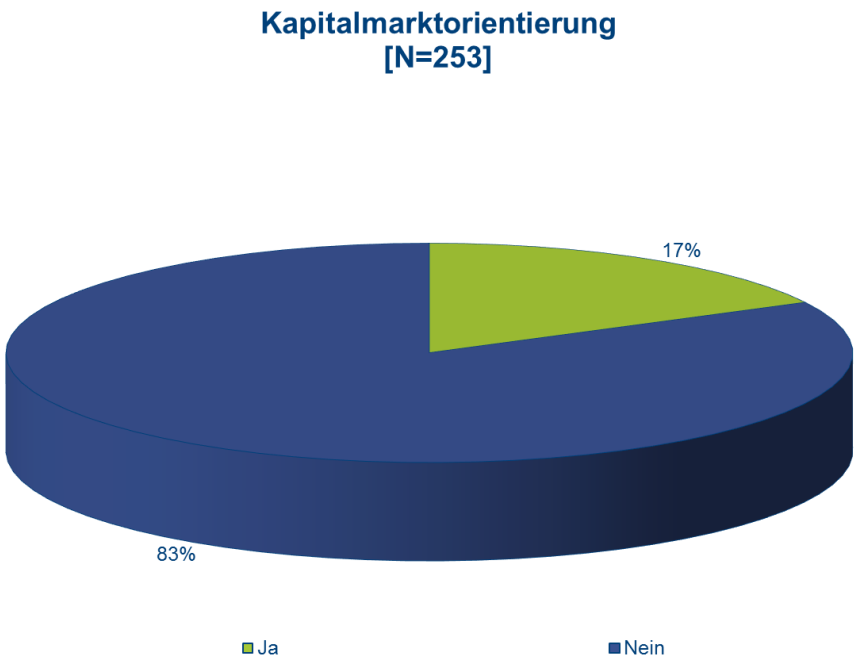

ABBILDUNG 15: KAPITALMARKTORIENTIERUNG

3.13 Konzern

Die Frage, ob das Unternehmen Teil eines Konzerns ist, beantworten 60 Prozent mit „Nein“ und 40 Prozent mit „Ja“.

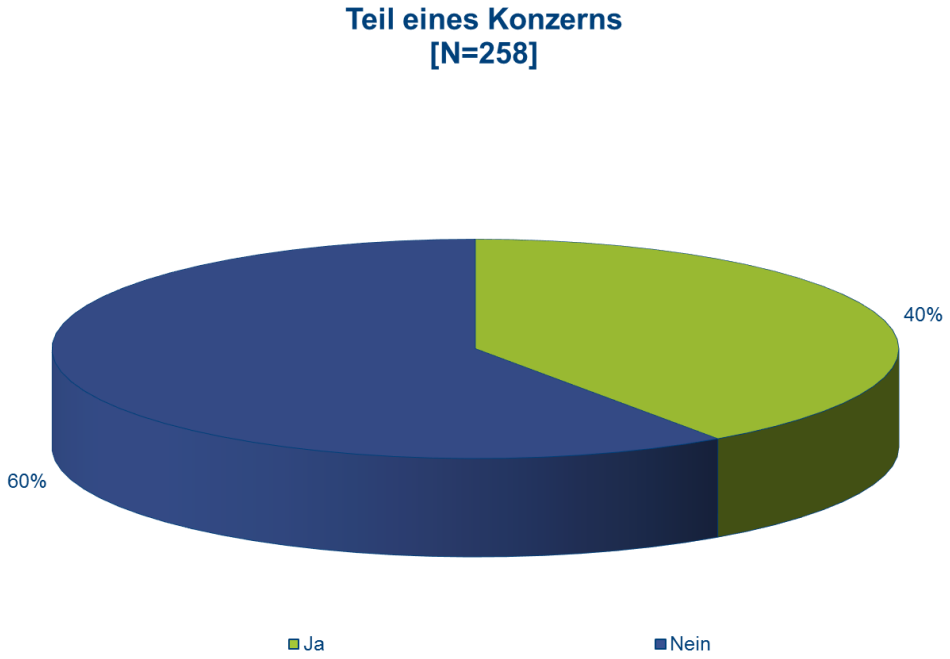

ABBILDUNG 16: KONZERN

Probanden, welche die vorherige Frage mit „Ja“ beantwortet haben, wurden anschließend gebeten, zu spezifizieren, ob es sich bei ihrem Unternehmen, um das Mutter- oder ein Tochterunternehmen handelt. 53 Prozent geben, dass es sich um das Mutterunternehmen handelt. Demzufolge sind 47 Prozent der Unternehmen Tochtergesellschaften.

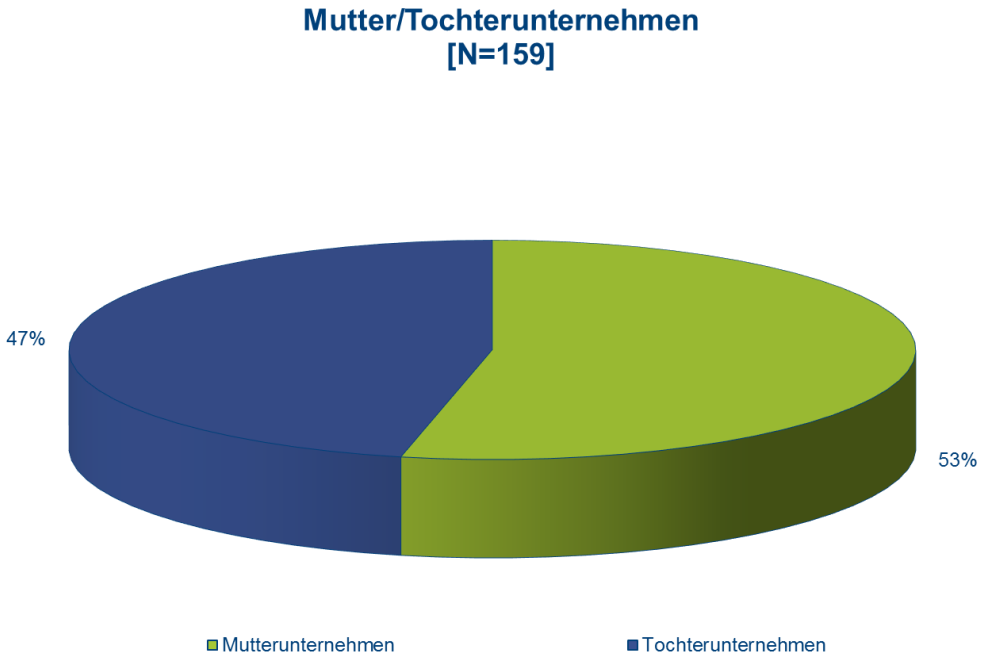

ABBILDUNG 17: MUTTER/TOCHTERUNTERNEHMEN

3.14 Mitbestimmungspflicht

Aufbauend auf den zuvor gestellten Fragen, wurde am Ende des Themenblocks „Angaben zum Unternehmen“ die Frage gestellt, ob das Unternehmen mitbestimmungspflichtig ist. 48 Prozent der Probanden haben mit der Antwortmöglichkeit „Ja“ geantwortet. 52 Prozent haben die Frage verneint; somit sind diese Unternehmen nicht mitbestimmungspflichtig.

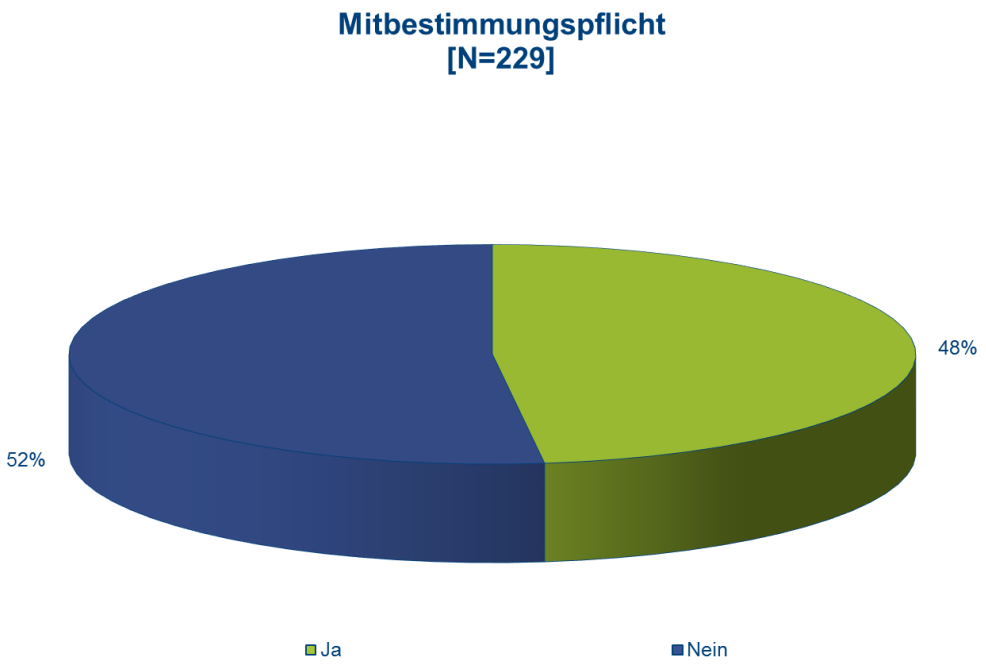

ABBILDUNG 18: MITBESTIMMUNGSPFLICHT

4 Rahmenbedingungen

Die folgenden Kapitel thematisieren grundlegende Begriffe rund um Risikomanagement, wie bspw. Risiko- und Chancenstrategie.

4.1 Begriffsverständnis Risikomanagement

Um einen Überblick darüber zu erhalten, was die Teilnehmer der Studie unter Risikomanagement verstehen, wurden sie zunächst gebeten, in einem freien Textfeld den Begriff in eigenen Worten zu erläutern. 82 Prozent der Teilnehmer haben eine Definition abgegeben.

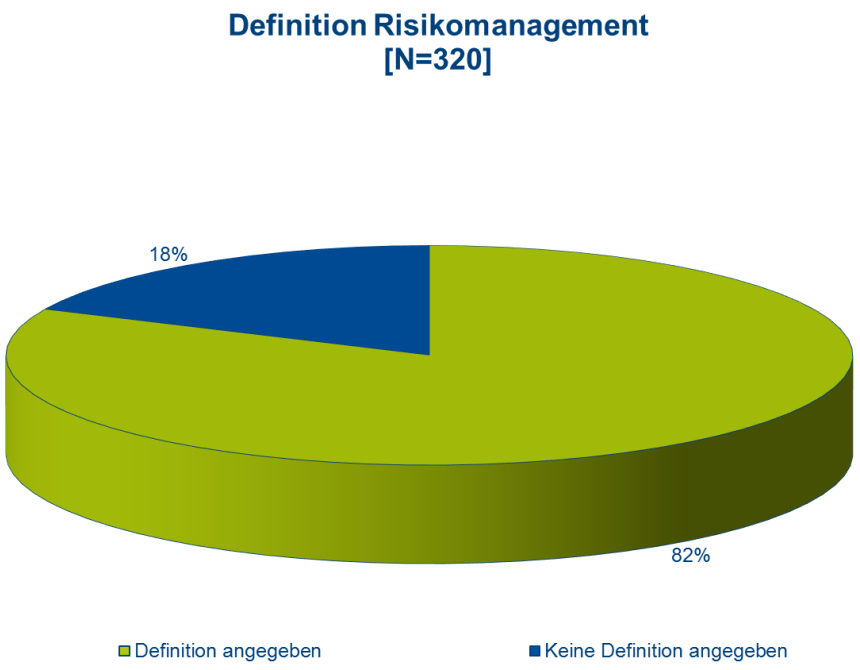

ABBILDUNG 19: ANGABE DEFINITION RISIKOMANAGEMENT

Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Antworten wurden im nächsten Schritt analysiert und kategorisiert. Die Kategorisierung zeigt, dass 28 Prozent der Teilnehmer Risikomanagement als Prozess verstehen, welcher Elemente, wie die Identifizierung, Analyse, Bewertung, Steuerung, Überwachung, Kontrolle, Berichterstattung und Kommunikation von Risiken beinhaltet. 11 Prozent der Teilnehmer haben ein ähnliches Verständnis, berücksichtigen im Prozess neben den Risiken allerdings auch noch Chancen. Folgende Definitionen veranschaulichen dies:

„Risikomanagement ist die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung sowie -kommunikation und Risikosteuerung. Es handelt sich um einen standardisierten sich wiederholenden Prozess.“

„Proaktiver und präventiver Prozess zur Identifikation, Bewertung, Überwachung, Steuerung, Berichterstattung und Dokumentation von Risiken und Chancen.“

18 Prozent verstehen unter Risikomanagement Maßnahmen zur Minimierung bzw. Vermeidung von Risiken, während weitere 11 Prozent darunter die Abwendung von Bedrohungen und Gefahren für das Unternehmen verstehen. Des Weiteren werden die Sicherstellung der Zielerreichung und des Fortbestands des Unternehmens von 11 Prozent der Probanden angeführt. Exemplarisch seien hierfür untenstehende Definitionen genannt:

„Die langfristige Existenz des Unternehmens sichern.“

„Abwägung geschäftlicher Risiken und Chancen in Bezug auf das Unternehmensziel.“

5 Prozent definieren Risikomanagement vor allem als die Bewertung von Risiken. 4 Prozent der Teilnehmer sehen Risikomanagement als Führungsaufgabe bzw. Führungsinstrument, 3 Prozent beschreiben den Begriff mit „Umgang mit Risiken“ sowie 2 Prozent mit der Umsetzung von Risikomanagementnormen und -richtlinien. 8

Prozent der Antworten lassen sich nicht eindeutig zuordnen und bilden somit die Kategorie Sonstiges.

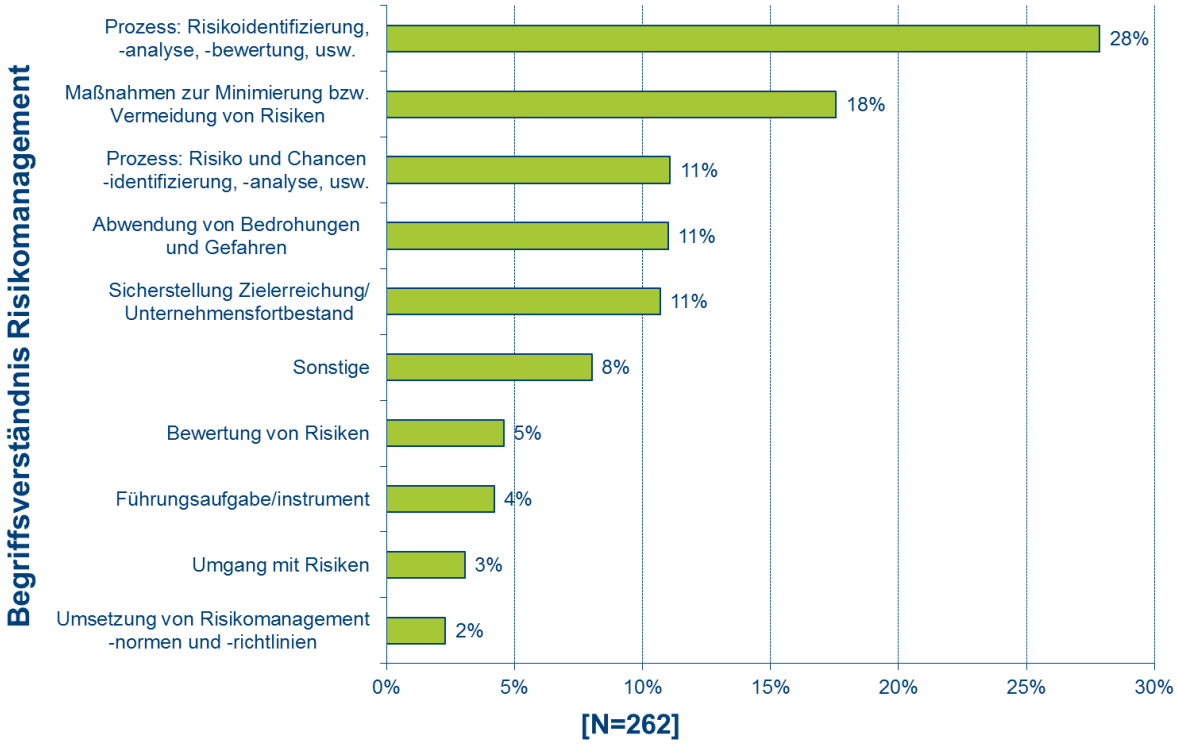

ABBILDUNG 20: BEGRIFFSVERSTÄNDNIS RISIKOMANAGEMENT

4.2 Aktive und regelmäßige Diskussion im Rahmen von Geschäftsführung/Vorstand

Bezüglich der Frage, ob Risikomanagement ein Thema ist, welches aktiv und regelmäßig im Rahmen von Geschäftsführung bzw. Vorstand diskutiert wird, geben 81 Prozent der Teilnehmer an, dass dies in ihrem Unternehmen der Fall ist. 19 Prozent verneinen die Fragestellung.

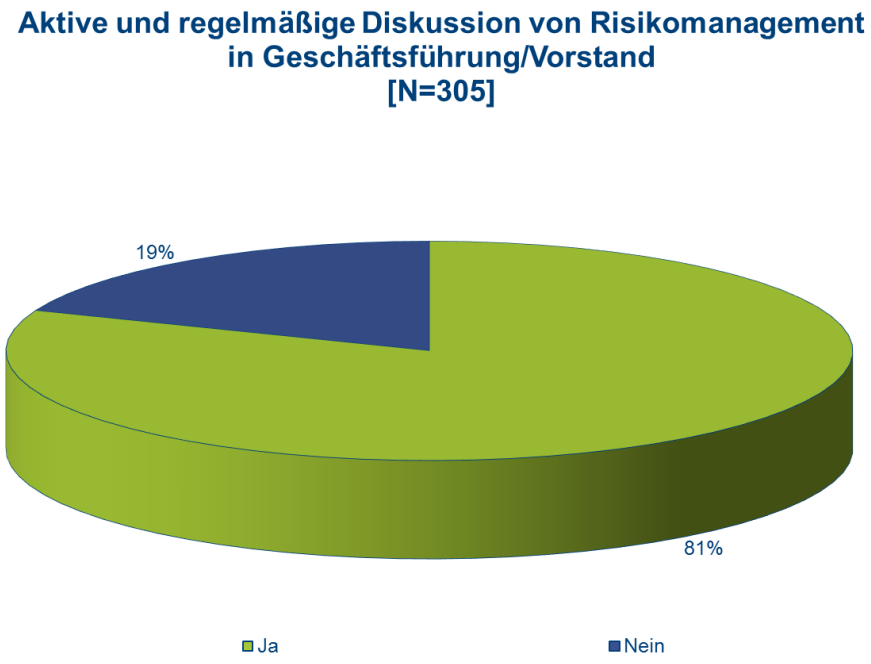

ABBILDUNG 21: AKTIVE UND REGELMÄßIGE DISKUSSION VON RISIKOMANAGEMENT IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG BZW. VORSTAND

4.3 Vorgehensweise im Risikomanagement

Die nächste Frage zielte darauf ab, herauszufinden, wie Risikomanagement in den Unternehmen betrieben wird. Eine Mehrheit von 51 Prozent gibt an, dass Risiken einzeln und unabhängig voneinander pro Bereich bzw. Abteilung erfasst und gemanagt werden. Dies entspricht der Vorgehensweise des Traditional Risk Management. 30 Prozent der Teilnehmer führen an, dass sämtliche Risiken übergreifend und koordiniert für das gesamte Unternehmen gemanagt und Interdependenzen zwischen den einzelnen Risiken erfasst werden. Demzufolge gehen diese Unternehmen dem Ansatz des Enterprise Risk Management nach. Laut 19 Prozent der Probanden wird in ihrem jeweiligen Unternehmen kein formalisiertes Risikomanagement betrieben.

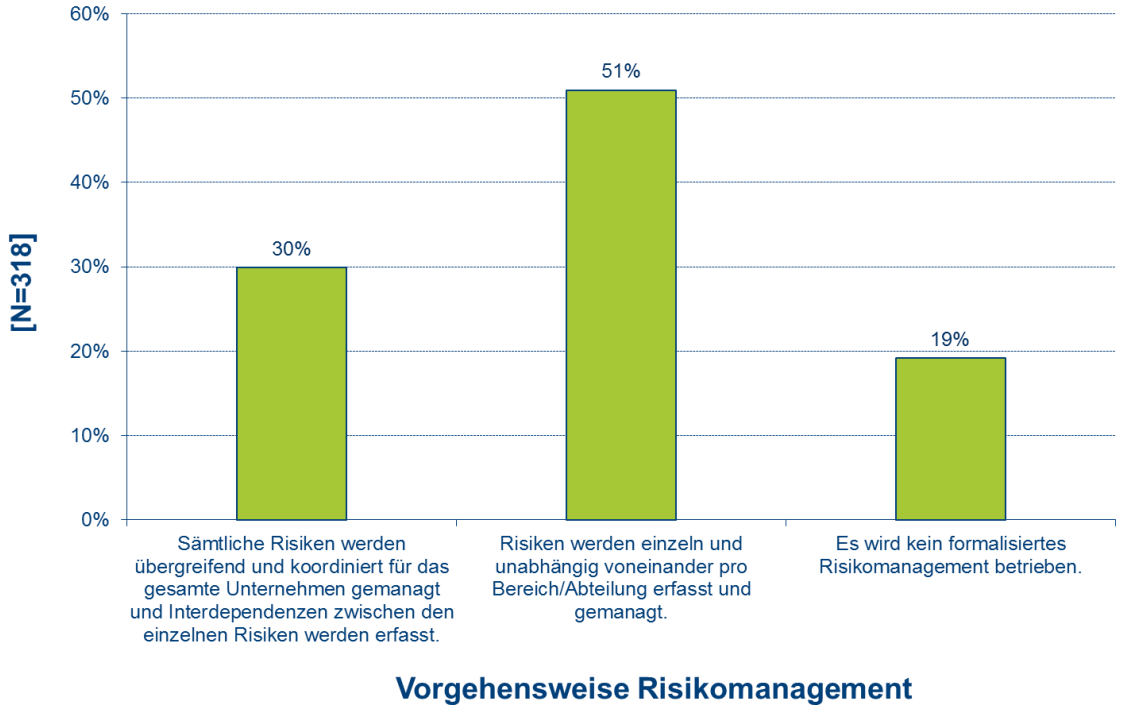

ABBILDUNG 22: VORGEHENSWEISE IM RISIKOMANAGEMENT

4.4 Verantwortung für Risikomanagement

In einem weiteren Schritt wurden die Teilnehmer gebeten, anzugeben, wer die Gesamtverantwortung für Risikomanagement in ihrem Unternehmen trägt. Die Auswertung der Daten zeigt, dass in 38 Prozent der Fälle der Chief Executive Officer bzw. die Geschäftsführung verantwortlich ist. 14 Prozent der Teilnehmer führen an, keine Verantwortlichkeit für Risikomanagement im Unternehmen verteilt zu haben. Bei 12 Prozent der Unternehmen ist der Chief Risk Officer damit betraut, bei weiteren 10 Prozent der Chief Financial Officer. 7 Prozent der Teilnehmer weisen darauf hin, dass nicht der Chief Risk Officer, jedoch ein Risikomanager verantwortlich ist. Die restlichen Angaben verteilen sich wie folgt: 5 Prozent Controller, 3 Prozent die jeweiligen Abteilungsleiter im Unternehmen, 2 Prozent Vorstand und weitere 2 Prozent Qualitätsmanager. Zudem fallen 7 Prozent der Angaben in die Kategorie „Andere“.

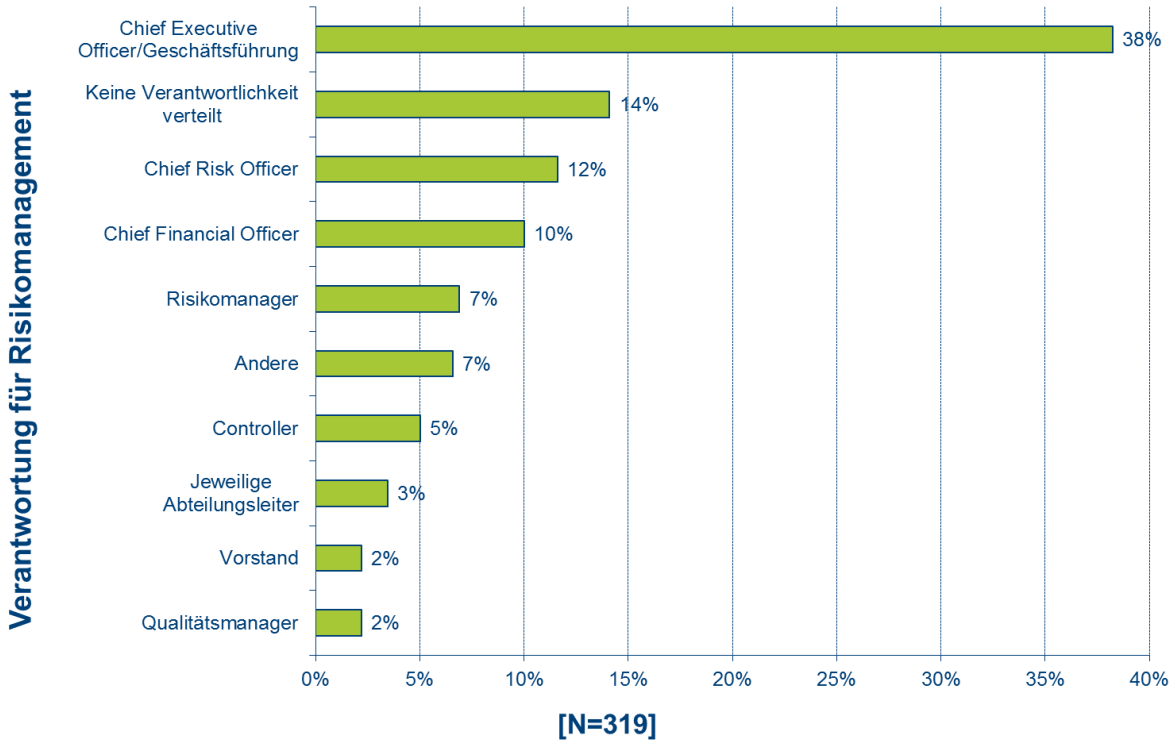

ABBILDUNG 23: VERANTWORTUNG FÜR RISIKOMANAGEMENT

4.5 Zuständigkeit für das operative Risikomanagement

Im Zusammenhang mit der vorherigen Frage wurden die Teilnehmer befragt, ob es in ihrem Unternehmen ein Team oder eine Abteilung gibt, welche bzw. welches gesamtheitlich für das operative Risikomanagement zuständig ist und dieses koordiniert. Die abgegebenen Antworten halten sich die Waage: 49 Prozent der Teilnehmer bejahen die Fragestellung, 51 Prozent verneinen diese.

ABBILDUNG 24: VORHANDENSEIN EINES TEAMS/EINER ABTEILUNG FÜR DAS OPERATIVE RISIKOMANAGEMENT

Diejenigen Teilnehmer, welche die Fragestellung bejaht haben, wurden weiterhin gebeten, eine Aussage zu tätigen, welchem Bereich das zuständige Team bzw. die zuständige Abteilung angehört. In den meisten Fällen (35 Prozent) ist das Team/die Abteilung im Controlling angesiedelt, gefolgt vom Risikomanagement (25 Prozent) und dem Qualitätsmanagement (11 Prozent). 6 Prozent der Antworten fallen auf den Bereich der Unternehmensentwicklung/-steuerung, 5 Prozent auf die

Geschäftsführung und 3 Prozent auf die interne Revision. 15 Prozent aller Angaben konnten nicht eindeutig zugeordnet werden und bilden somit die Kategorie „Sonstige“.

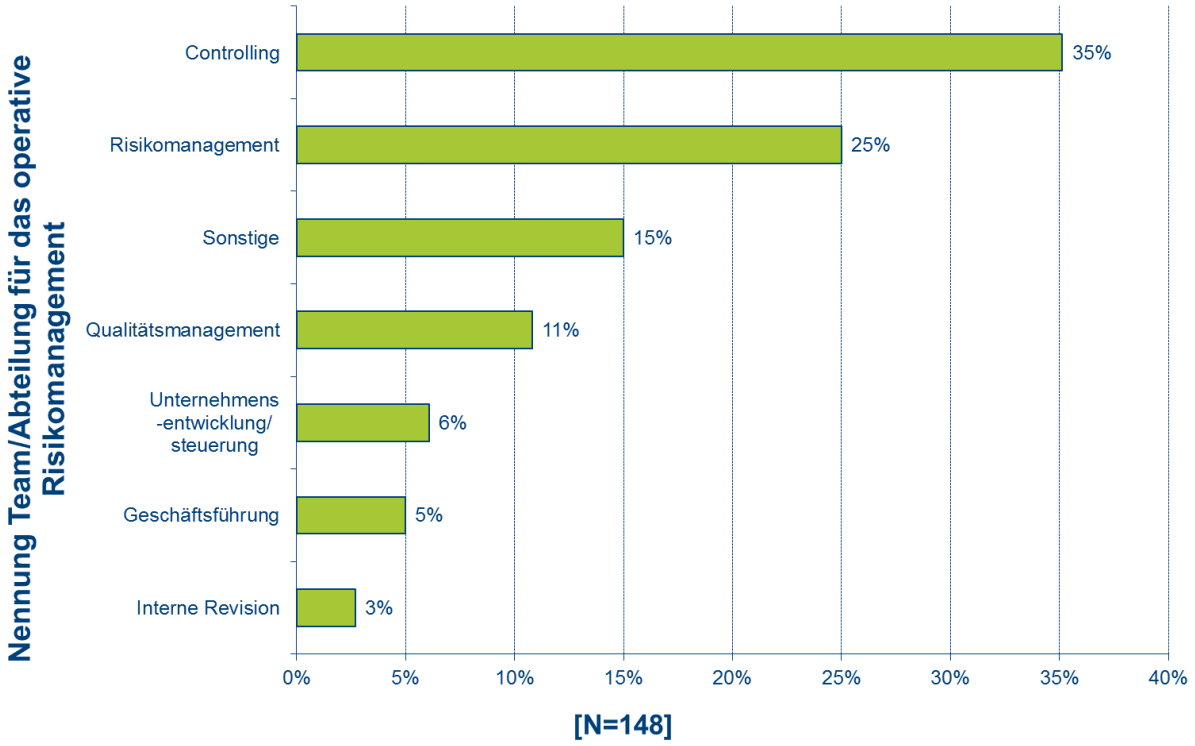

ABBILDUNG 25: BENENNUNG DES TEAMS/DER ABTEILUNG FÜR DAS OPERATIVE RISIKOMANAGEMENT

4.6 Strategieprozess

Als nächstes wurden die Probanden befragt, ob Risikomanagement Teil des Strategieprozesses in ihrem Unternehmen ist. Dabei gibt eine Mehrheit von 65 Prozent an, dass dies der Fall ist. Bei 35 Prozent der Unternehmen ist dies hingegen nicht der Fall.

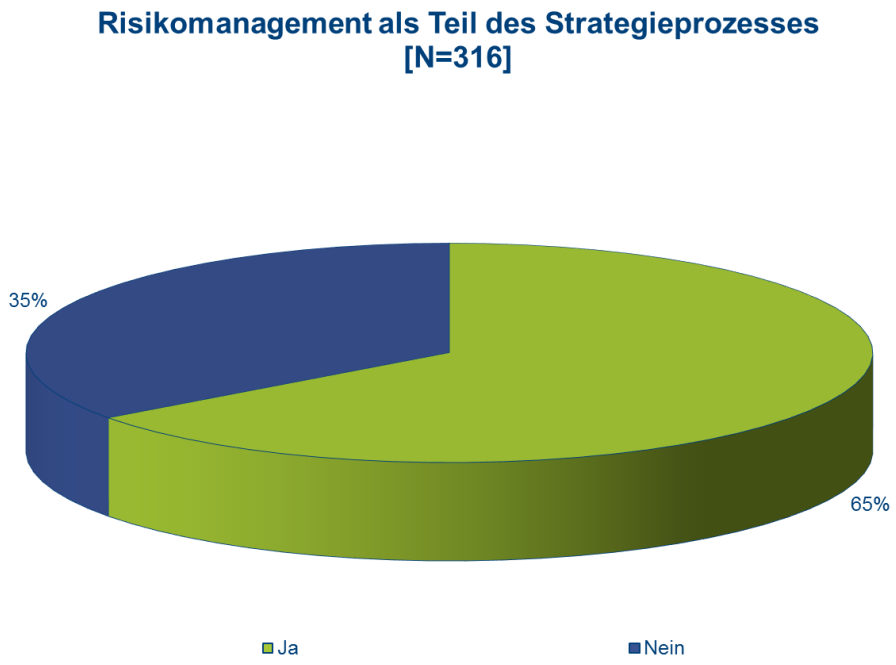

ABBILDUNG 26: RISIKOMANAGEMENT ALS TEIL DES STRATEGIEPROZESSES

4.7 Risikostrategie, Chancenstrategie, Risikotoleranz, Risikoappetit

Im Kontext zur vorangegangenen Fragestellung wurden weitere Begrifflichkeiten abgefragt. Die Teilnehmer waren aufgefordert, anzugeben, ob ihr Unternehmen eine Risikostrategie, eine Chancenstrategie, einen Risikoappetit sowie eine Risikotoleranz festgelegt haben. Während der Begriff des Risikoappetits das maximale unternehmerische Gesamtrisiko, das akzeptiert und eingegangen wird, beschreibt, steht die Risikotoleranz für das maximale Risiko, das getragen werden kann, sodass das Unternehmen nicht illiquide oder insolvent wird. Wohingegen in 62 Prozent der Unternehmen eine Risikostrategie vorhanden ist, wurden in lediglich 44 Prozent der Unternehmen eine Chancenstrategie determiniert, in 33 Prozent eine Risikotoleranz sowie in 30 Prozent ein Risikoappetit.

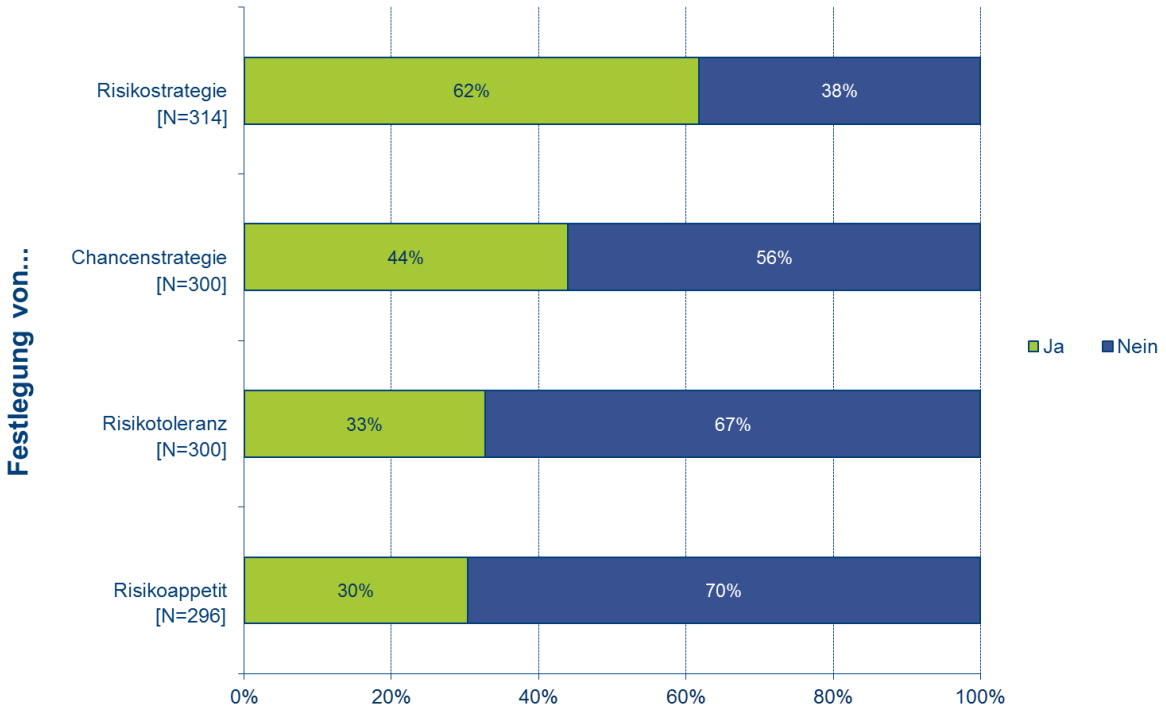

ABBILDUNG 27: FESTLEGUNG VON RISIKOSTRATEGIE, CHANCENSTRATEGIE, RISIKOTOLERANZ, RISIKOAPPETIT

5 Risikomanagementsystem

Abschnitt 5 enthält Angaben zum Bereich Risikomanagementsystem. Unter anderem werden die Bestandteile des Risikomanagementsystems, angewandte Standards sowie Ziele und Gründe für Risikomanagement beleuchtet.

5.1 Bestandteile des Risikomanagements

Im Themenbereich Risikomanagementsystem wurden die Teilnehmer zunächst befragt, welche Elemente Teil des Risikomanagements ihres Unternehmens sind. Die Teilnehmer konnten aus einer Auswahl an verschiedenen Elementen Zutreffendes auswählen, d.h. bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Gemäß den Angaben der Teilnehmer ist in 89 Prozent der Unternehmen die Risikobewertung Teil des Risikomanagements, jedoch werden in lediglich 86 Prozent der Unternehmen Risiken identifiziert und in 87 Prozent analysiert. Die Risikoaggregation findet bei 29 Prozent der Unternehmen statt. 53 Prozent der Teilnehmer geben an, dass in ihrem Unternehmen Risiken gesteuert werden. Risikocontrolling trifft bei rund der Hälfte der Unternehmen zu (51 Prozent), die Überwachung von Risiken hingegen bei 74 Prozent. Laut den Angaben der Probanden werden Risiken nicht in jedem Unternehmen dokumentiert, sondern lediglich in 63 Prozent der Unternehmen. Die Berichterstattung findet bei 60 Prozent statt, die Kommunikation von Risiken im Unternehmen bei 54 Prozent. Eine Risikokultur ist bei 29 Prozent vorhanden, die Risikotransparenz bei 34 Prozent.

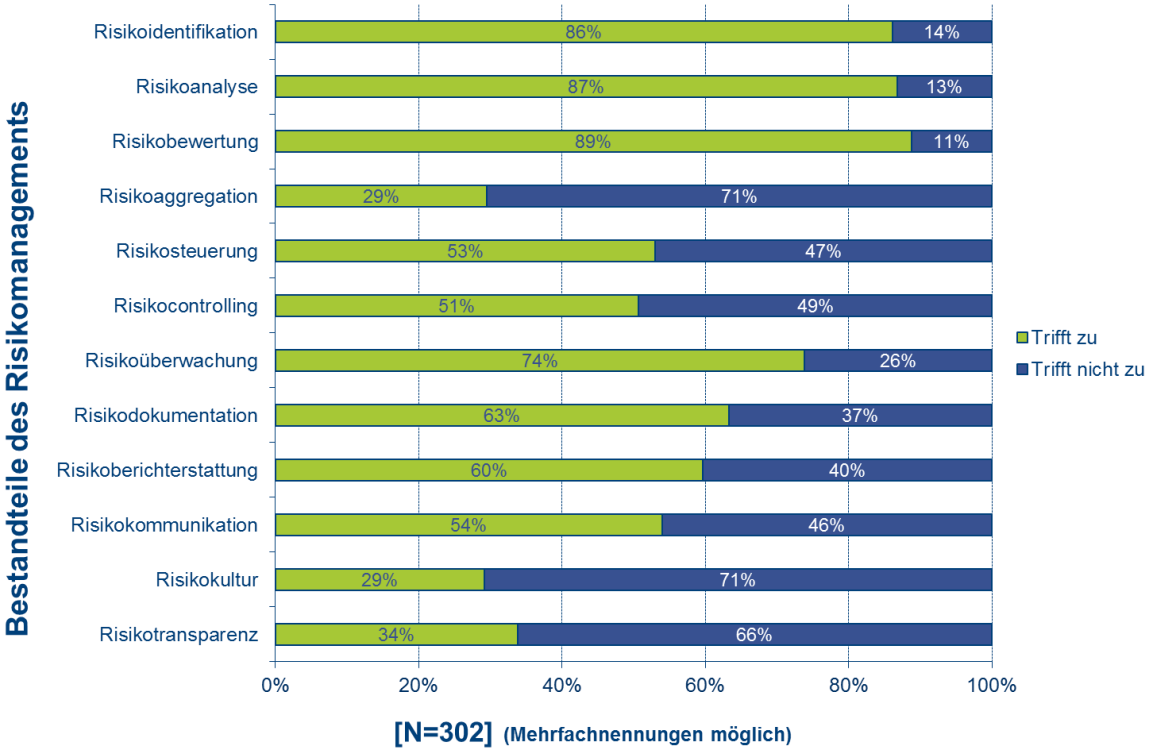

ABBILDUNG 28: BESTANDTEILE DES RISIKOMANAGEMENTS

5.2 Risikomanagementstandards

Im nächsten Schritt wurden die Teilnehmer nach der Anwendung von Risikomanagementstandards gefragt. Auch bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. 40 Prozent der Unternehmen nutzen keinen bestimmten Standard, bei den übrigen 60 Prozent kommen eine oder mehrere verschiedene Richtlinien zum Einsatz. Am häufigsten, nämlich bei 35 Prozent, wird eine eigens definierte Richtlinie verwendet. 12 Prozent der Unternehmen wendet die ISO 310000 Norm an, 8 Prozent den IDW PS 981 Standard, 6 Prozent die ISO 9001 Norm sowie jeweils 3 Prozent MaRisk und COSO ERM (COSO II). 10 Prozent der Teilnehmer weist daraufhin, dass ein anderer offizieller Standard eingesetzt wird.

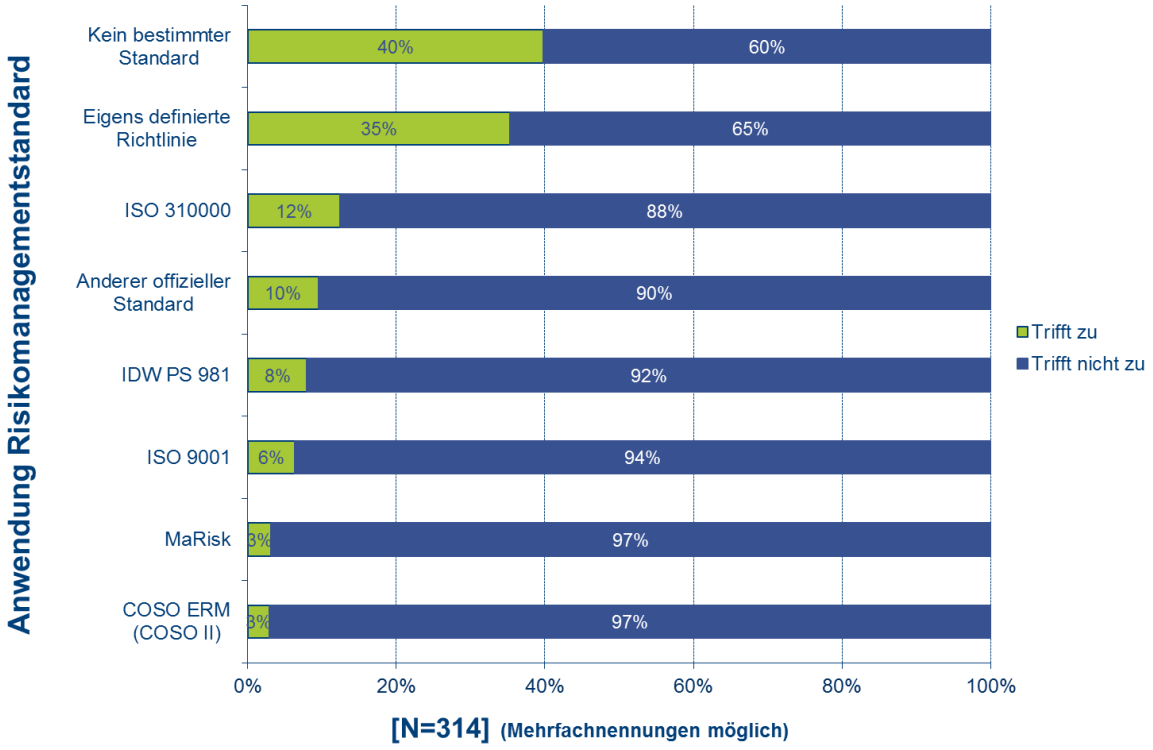

ABBILDUNG 29: ANWENDUNG VON RISIKOMANAGEMENTSTANDARDS

5.3 Risikofrühwarnsystem

Die Frage, ob das Unternehmen ein Risikofrühwarnsystem etabliert hat, beantworten 51 Prozent der Teilnehmer mit „Ja“ und 49 Prozent mit „Nein“. Somit gibt es bei lediglich rund der Hälfte der Unternehmen explizite Mechanismen für das frühzeitige Erkennen von Risiken.

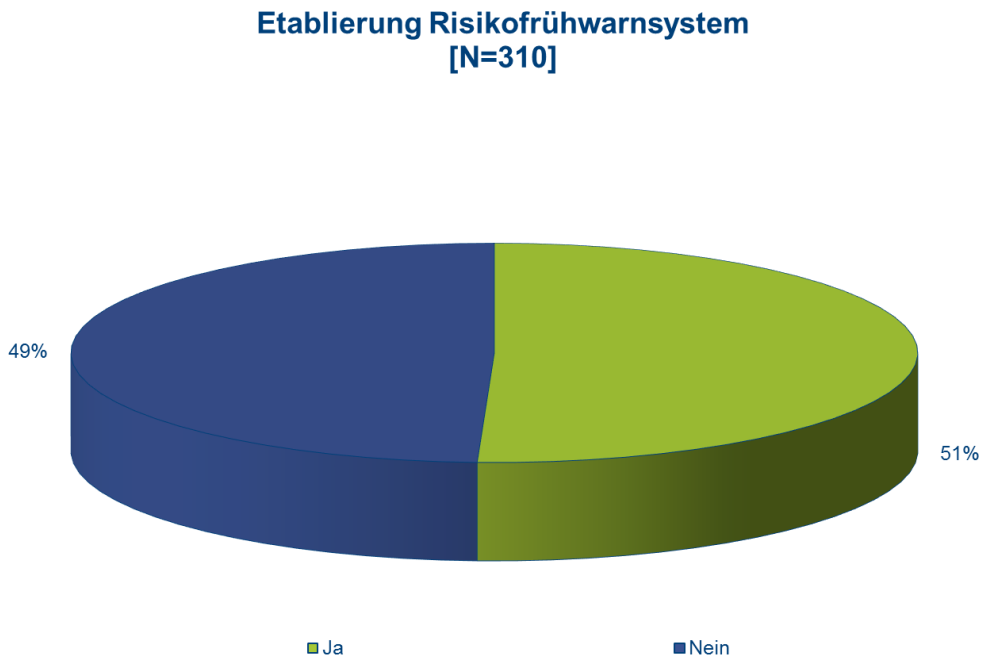

ABBILDUNG 30: VORHANDENSEIN EINES RISIKOFRÜHWARNSYSTEMS

Diejenigen Teilnehmer, welche angegeben haben, dass ihr Unternehmen ein Risikofrühwarnsystem implementiert hat, wurden anschließend gebeten, die Art des Frühwarnsystems näher zu spezifizieren. Die Teilnehmer konnten hierbei aus vorgegeben Antwortmöglichkeiten wählen. Folgendes Resultat lässt sich festhalten: 57 Prozent der Unternehmen verwenden ein kennzahlen- und hochrechnungsorientiertes Frühwarnsystem, 22 Prozent ein indikatororientiertes und 12 Prozent ein strategisches Frühwarnsystem. Weitere 9 Prozent haben ein anderes Frühwarnsystem etabliert.

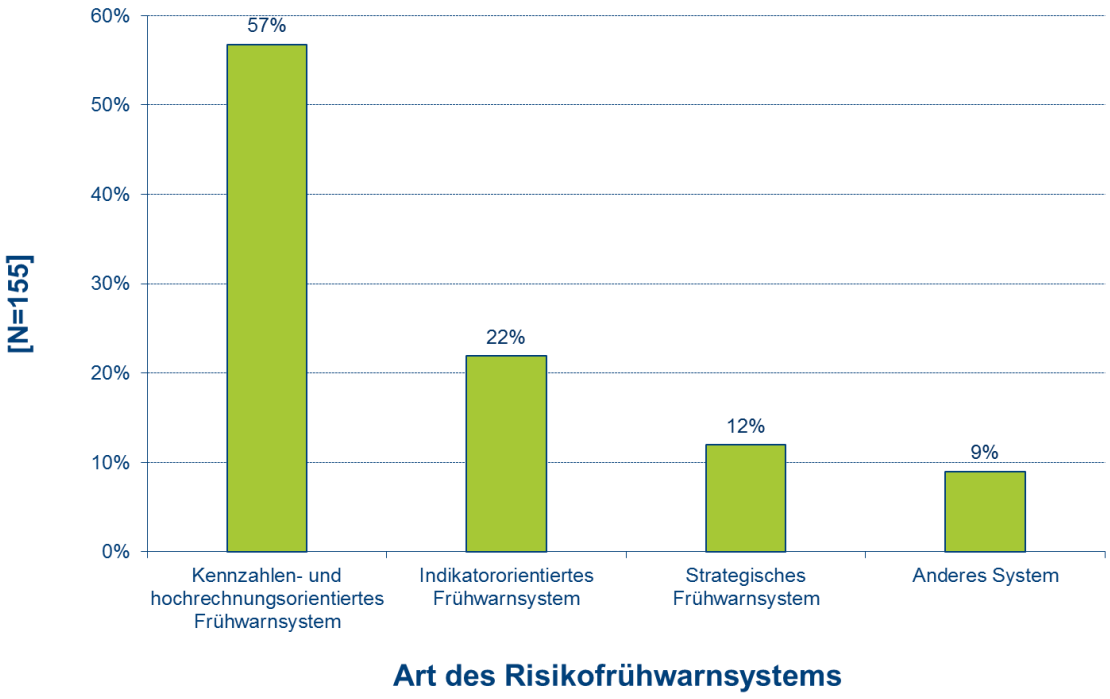

ABBILDUNG 31: ART DES RISIKOFRÜHWARNSYSTEMS

5.4 Ziele des Risikomanagements

In der darauffolgenden Frage wurden Ziele, welche im Umgang mit Risiken im Unternehmen verfolgt werden, abgefragt. Wiederrum waren Mehrfachnennungen möglich. Das am häufigsten genannten Ziel, welches von 73 Prozent der Unternehmen aufgeführt wird, stellt die Risikoreduktion dar, gefolgt von der Vermeidung von Risiken (66 Prozent) und der Risikoabsicherung (54 Prozent). Zudem nennen 45 Prozent der Unternehmen die Akzeptanz, also das Tragen von Risiken als Ziel, 33 Prozent zielen darüber hinaus auf die Optimierung von Risiken ab und 32 Prozent auf die Nutzung der Risiken als Chancen. Das Ziel der Risikoüberwälzung wird von 18 Prozent der Unternehmen aufgeführt. 3 Prozent der Unternehmen nennen zusätzlich sonstige Ziele.

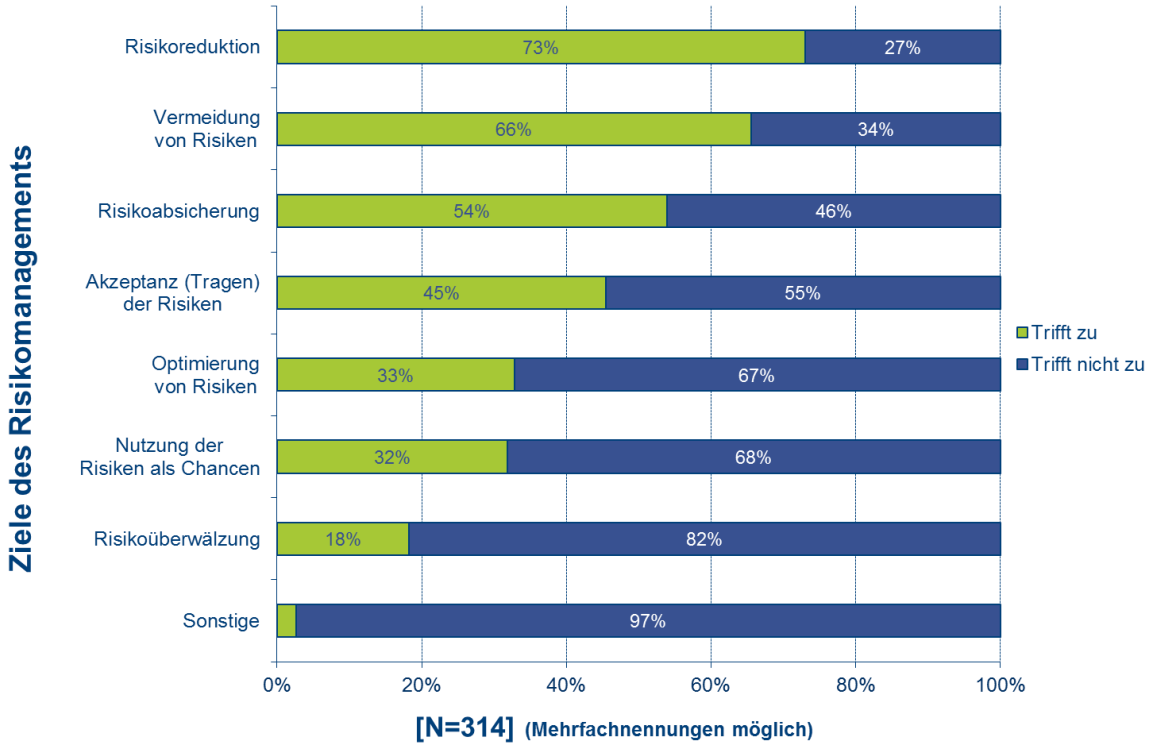

ABBILDUNG 32: ZIELE DES RISIKOMANAGEMENTS

5.5 Gründe für Risikomanagement

Neben den Zielen wurden die Teilnehmer nach den Gründen, weshalb in ihren Unternehmen Risikomanagement betrieben wird, gefragt. Auch hier war es für die Probanden möglich, mehrere Angaben zu tätigen. So wird von 71 Prozent die Erfüllung rechtlicher Vorschriften und Auflagen genannt, von 68 Prozent die Schadensverhinderung bzw. der Schutz vor Insolvenz und von 54 Prozent die Steigerung des Unternehmenserfolgs. Außerdem betreiben 32 Prozent der Unternehmen Risikomanagement, um das Image zu verbessern bzw. Reputationsschäden zu limitieren. 7 Prozent geben sonstige Gründe an. Demnach betreiben die Unternehmen mehrheitlich Risikomanagement, weil sie dazu gesetzlich verpflichtet sind und um mögliche Schäden abzuwenden.

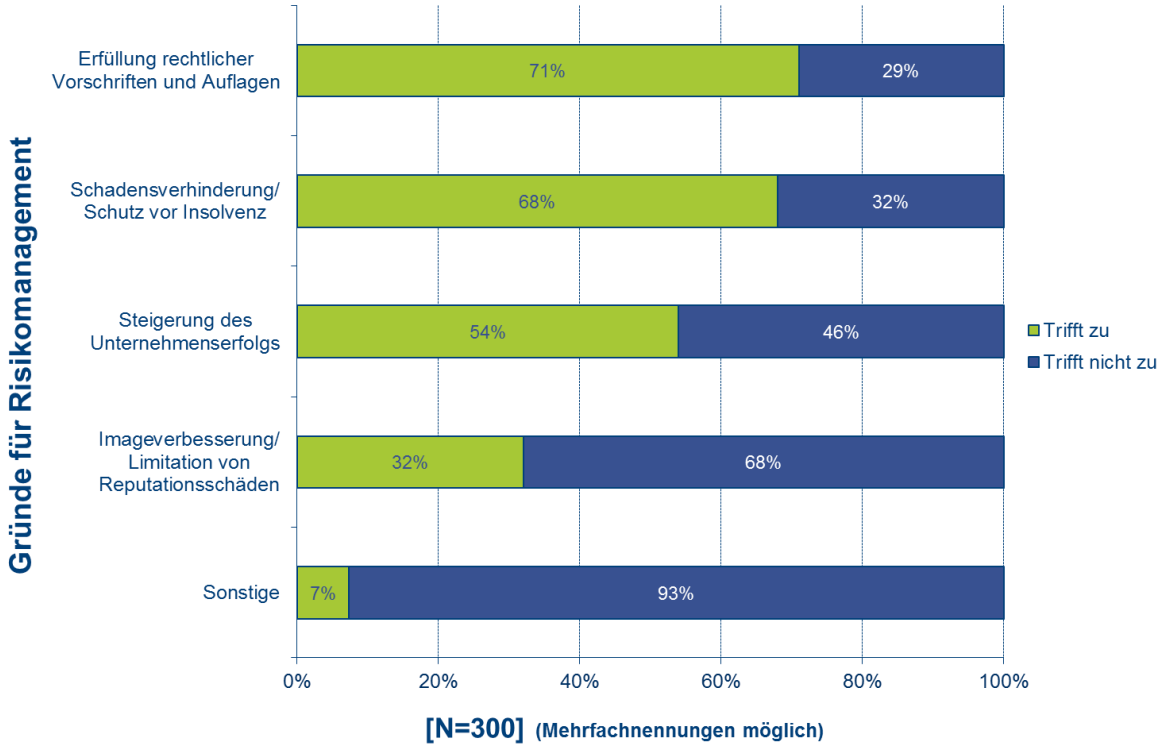

ABBILDUNG 33: GRÜNDE FÜR RISIKOMANAGEMENT

5.6 Stufe des Risikomanagementsystems

Um den Themenblock Risikomanagementsystem abzuschließen, wurden die Teilnehmer gebeten, die Stufe des Risikomanagementsystems ihres Unternehmens anzugeben. Die Auswertung der Antworten zeigt, dass die Tendenz hin zu den unteren Stufen 1-3 geht, welche für weniger stark ausgeprägte Risikomanagementsysteme stehen. So ordnen 26 Prozent der Teilnehmer das Risikomanagementsystem ihres Unternehmens in Stufe 1 (initiales System) ein, 27 Prozent in Stufe 2 (regulatorisches System) und 31 Prozent in Stufe 3 (entscheidungsunterstützendes, ökonomisches System). Lediglich 12 Prozent der Unternehmen verfügen laut den Angaben der Probanden über ein integriertes, wertorientiertes Risikomanagementsystem der Stufe 4 und 4 Prozent der Unternehmen über ein holistisches, vollständiges Risiko- und Chancenmanagementsystem.

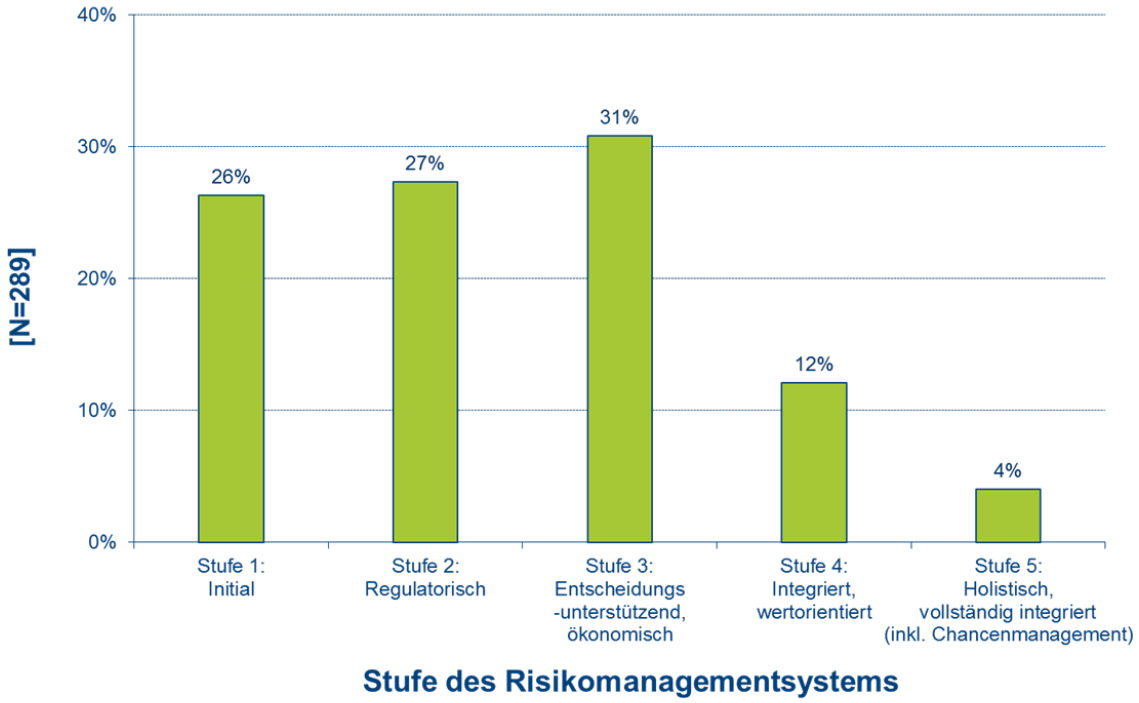

ABBILDUNG 34: STUFE DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

6 Risikoarten

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden Risikoarten näher betrachtet. Ein besonderes Augenmerk liegt auf Cyber-Risiken.

6.1 Managementumfang von Risiken

Um einen Eindruck zu erhalten, in welchem Ausmaß verschiedene Risiken in den Unternehmen gemanagt werden, wurden die Teilnehmer der Studie gebeten, eine Einschätzung diesbezüglich abzugeben. Die Teilnehmer erhielten eine Auswahl an unterschiedlichen Risikoarten und konnten angeben, ob die jeweilige Risikoart in ihrem Unternehmen in einem sehr geringen, geringen, mittleren, starken oder sehr starken Ausmaß gemanagt wird.

Die Auswertung der Daten zeigt, dass insbesondere finanzwirtschaftliche Risiken bei den Unternehmen eine große Relevanz haben, denn diese werden laut 60 Prozent der Teilnehmer stark oder sehr stark gemanagt, gefolgt von operationellen Risiken (56 Prozent), wie bspw. fehlerhafte Transaktionen oder Prozessfehler, rechtlichen Risiken (51 Prozent) und IT-Risiken (50 Prozent). Weniger Relevanz haben Absatzmarkt/Vertriebsrisiken (42 Prozent stark bzw. sehr stark), Cyber-Risiken, (39 Prozent), strategische Risiken (38 Prozent), Projektrisiken (35 Prozent), Personalrisiken (30 Prozent), Risiken aus Corporate Governance und Organisation (26 Prozent) sowie externe Risiken (20 Prozent), wie z.B. politische, gesellschaftliche oder Katastrophen-Risiken.

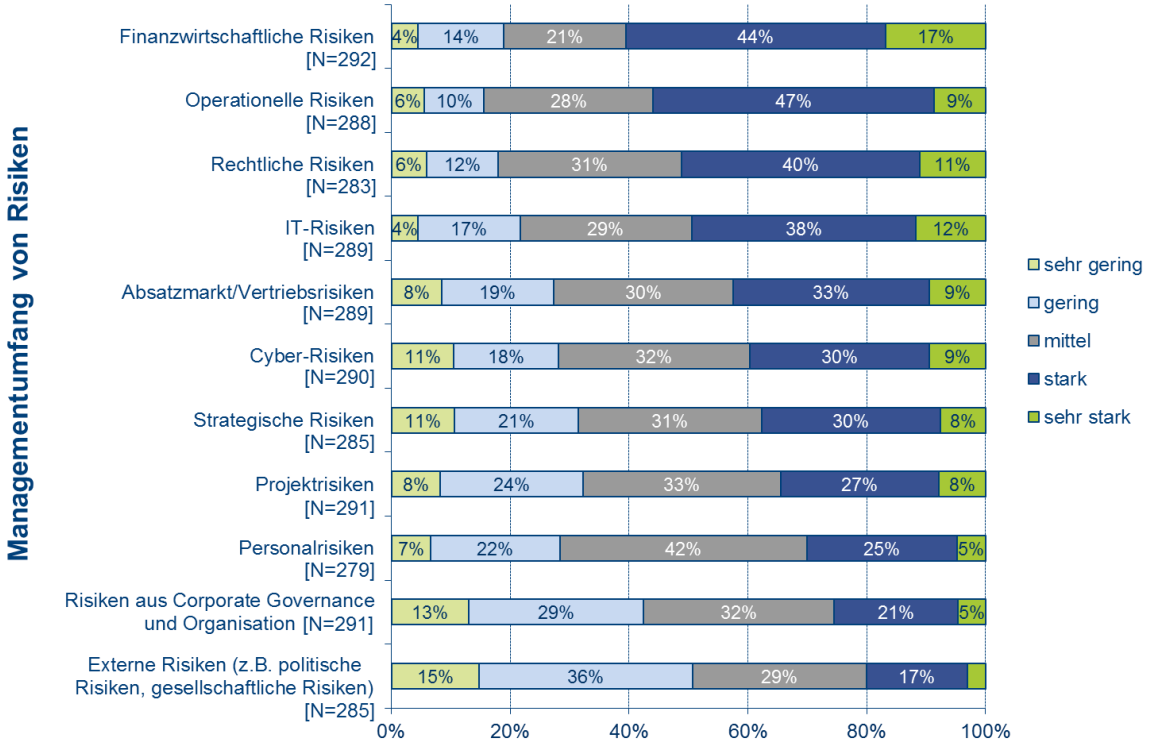

ABBILDUNG 35: MANAGEMENTUMFANG VON RISIKEN

6.2 Gefahr von Cyberangriffen

Aufgrund der Aktualität des Themas wurden die Probanden befragt, wie sie die Gefahr von Cyberangriffen auf ihr Unternehmen einschätzen. Lediglich 3 Prozent schätzen die Gefahr als sehr gering ein, 24 Prozent jedoch als gering. Der Großteil der Teilnehmer, nämlich 42 Prozent, stuft die Gefahr von Cyberangriffen als mittel ein. 26 Prozent glauben, dass die Gefahr hoch ist, 5 Prozent sehr hoch.

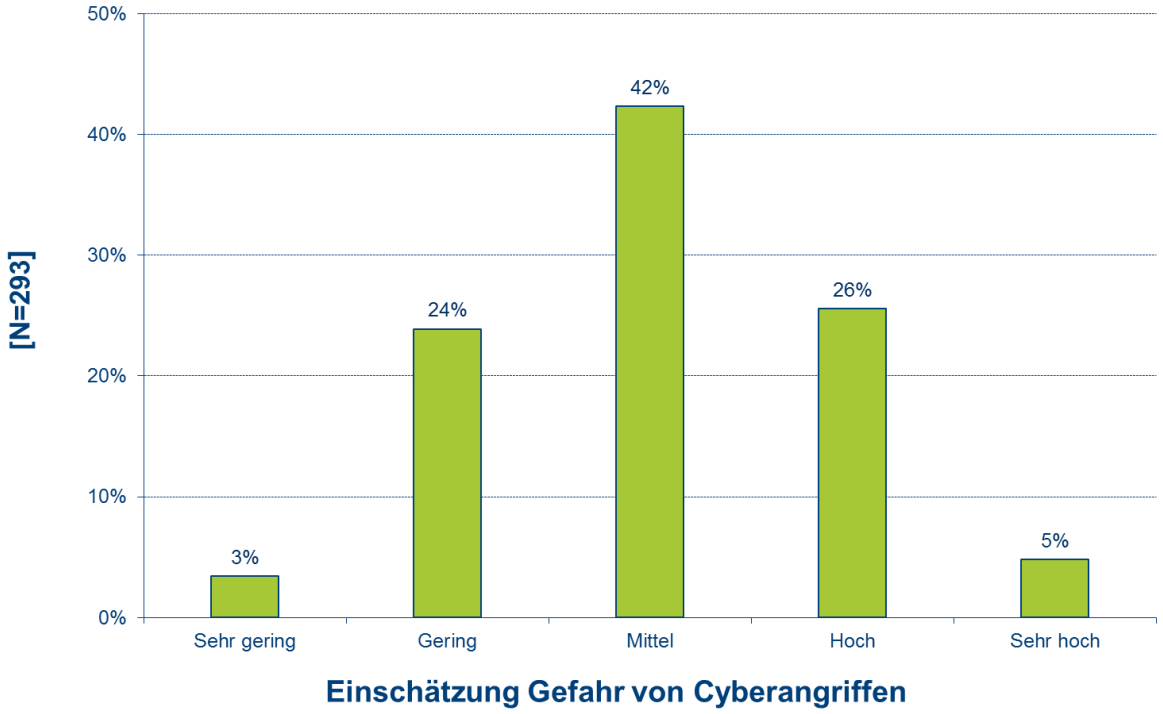

ABBILDUNG 36: EINSCHÄTZUNG DER GEFAHR VON CYBERANGRIFFEN

6.3 Absicherung bei Cyber-Risiken

In Zusammenhang mit den Cyberangriffen wurden die Probanden gefragt, ob ihr Unternehmen hinsichtlich Cyber-Risiken versichert ist. Eine eindeutige Mehrheit von 89 Prozent bejaht diese Frage, während 11 Prozent mit „Nein“ antworten.

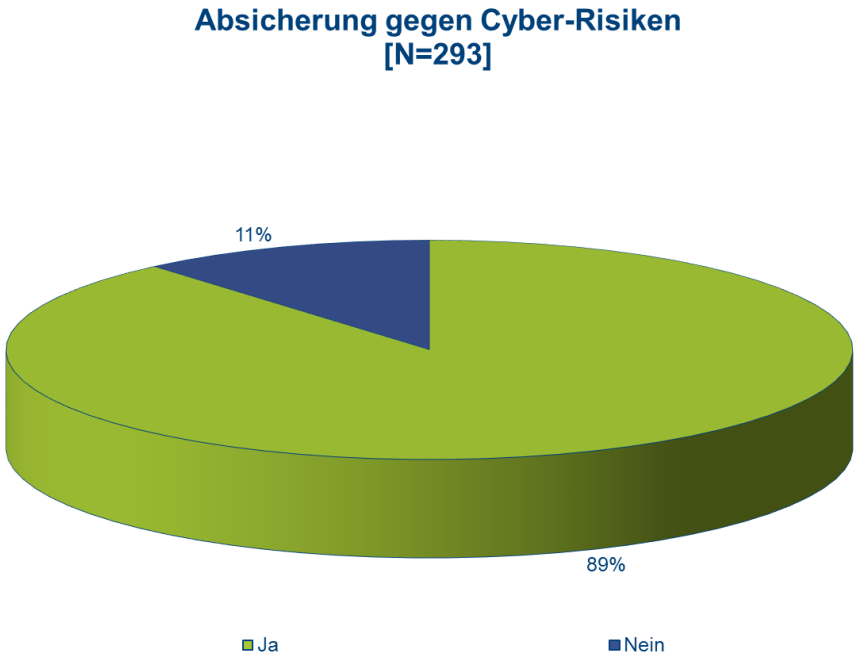

ABBILDUNG 37: ABSICHERUNG GEGEN CYBER-RISIKEN

Sofern die Teilnehmer obige Frage mit „Ja“ beantworten haben, wurden sie im nächsten Schritt nach der Art der Absicherung gefragt. Hier standen ihnen mehrere Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Fast jedes Unternehmen, nämlich 99 Prozent, ist laut den Aussagen der Probanden technisch abgesichert. Hingegen sind lediglich 33 Prozent bezüglich Cyber-Risiken versichert, 21 Prozent haben eine rechtliche und 10 Prozent eine soziale Absicherung, bspw. im Fall von „Social Engineering“.

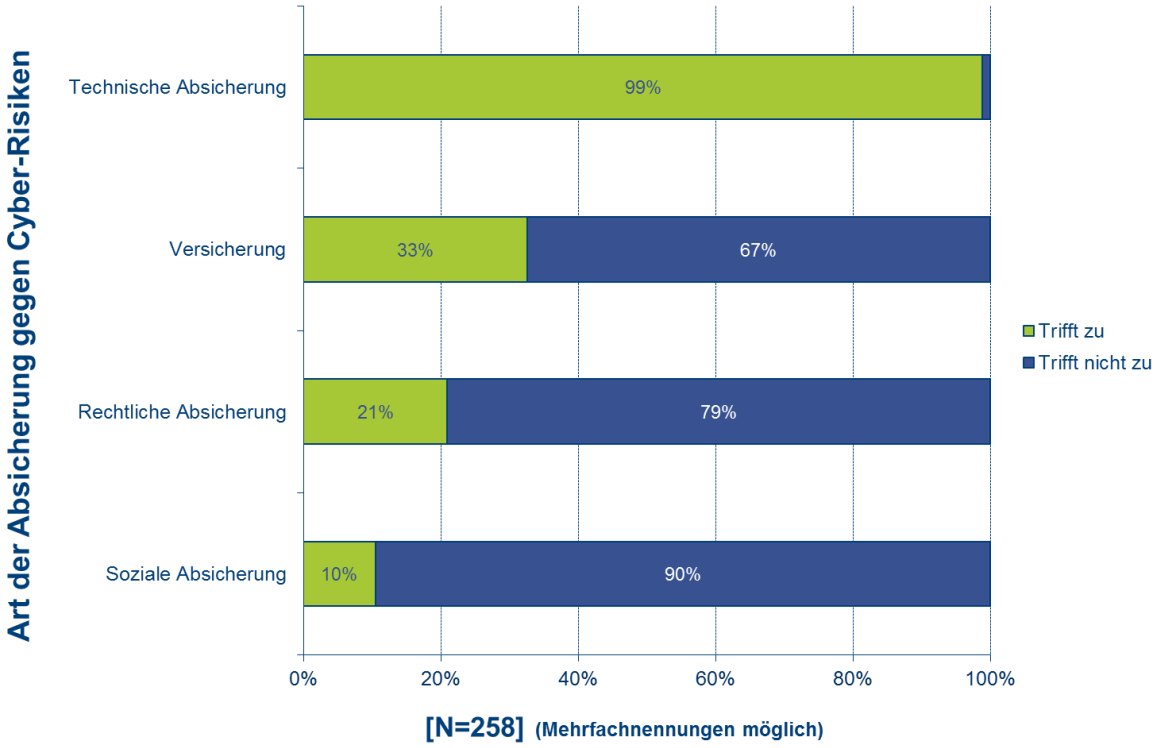

ABBILDUNG 38: ART DER ABSICHERUNG GEGEN CYBER-RISIKEN

7 Risikomanagementprozesse

In diesem Abschnitt geht es speziell um einzelne Bestandteile von Risikomanagementprozessen und deren Ausgestaltung in den Unternehmen.

7.1 Risikomanagementhandbuch

Als Einleitung in den Themenblock Risikomanagementprozesse wurden die Probanden gefragt, ob in ihrem Unternehmen ein Risikomanagementhandbuch geführt wird, in welchem die Prozesse des Risikomanagements dokumentiert und beschrieben sind. Die Antworten verteilen sich relativ gleichmäßig auf „Ja“ (54 Prozent) und „Nein“ (46 Prozent).

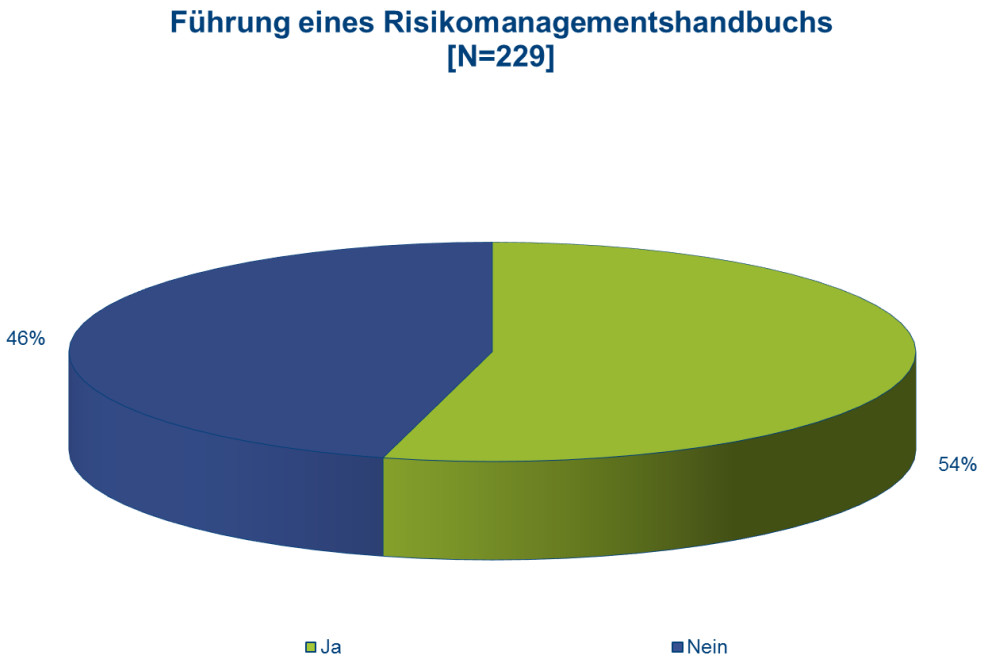

ABBILDUNG 39: FÜHRUNG EINES RISIKOMANAGEMENTHANDBUCHS

7.2 Häufigkeit Prozessdurchlauf von Identifikation bis Überwachung von Risiken

Anschließend wurden die Teilnehmer gebeten, darzulegen, wie oft Risiken in ihrem Unternehmen identifiziert, analysiert, bewertet, behandelt und überwacht werden. Bei 54 Prozent der Unternehmen findet dies gemäß den Aussagen der Probanden in regelmäßigen Abständen statt, bei 22 Prozent bei Bedarf und bei lediglich 17 Prozent kontinuierlich. Bei einer Minderheit von 3 Prozent wird der Prozess nie durchlaufen, bei 4 Prozent findet der Prozess in dieser Art und Weise nicht statt.

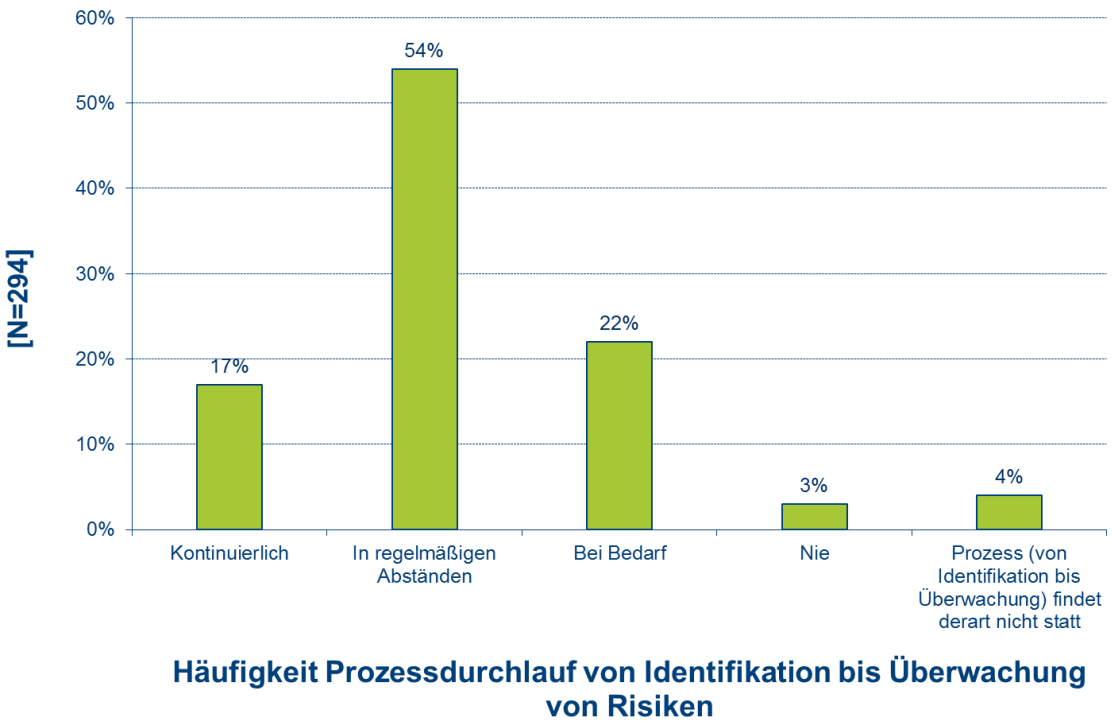

ABBILDUNG 40: HÄUFIGKEIT PROZESSDURCHLAUF VON IDENTIFIKATION BIS ÜBERWACHUNG VON RISIKEN

7.3 Art der Analyse und Bewertung

Eine weitere Frage zielte darauf ab, festzustellen, wie Risiken in den Unternehmen analysiert und bewertet werden. Den Probanden standen folgende Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, wobei nur eine davon gewählt werden konnte: qualitativ, quantitativ, qualitativ und quantitativ, keine bestimmte Methode, Analyse und Bewertung finden nicht statt. Eine eindeutige Mehrheit von 68 Prozent wendet beides, qualitative und quantitative Methoden an. 16 Prozent der Unternehmen geht nach keiner bestimmten Methode vor und jeweils 6 Prozent analysieren und bewerten Risiken ausschließlich qualitativ bzw. ausschließlich quantitativ. Bei 4 Prozent der Unternehmen findet die Analyse und Bewertung von Risiken nicht statt.

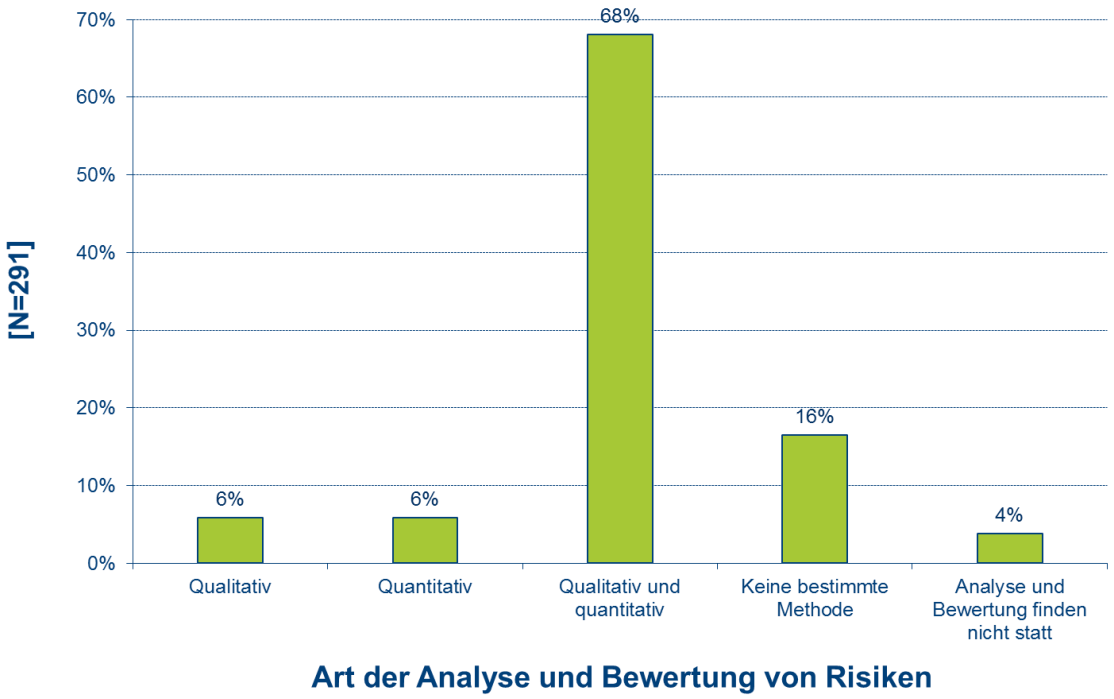

ABBILDUNG 41: ART DER ANALYSE UND BEWERTUNG VON RISIKEN

7.4 Risikomeldungen/Risikoeinzelberichte

Im nächsten Schritt wurden die Probanden befragt, ob in ihrem Unternehmen Risikomeldungen bzw. Risikoeinzelberichte erstellt werden. Jeweils rund die Hälfte der Teilnehmer bejaht (54 Prozent) bzw. verneint (46 Prozent) die Fragestellung.

ABBILDUNG 42: ERSTELLUNG VON RISIKOMELDUNGEN/RISIKOEINZELBERICHTEN

Teilnehmer, welche angaben, dass in ihrem Unternehmen Risikomeldungen bzw. Risikoeinzelberichte erstellt werden, wurden anschließend gebeten, aufzuführen, wer die Adressaten sind. Die Teilnehmer hatten hierbei die Möglichkeit, Mehrfachnennungen zu tätigen. So adressieren 60 Prozent der Unternehmen die Meldungen/Berichte an den Chief Executive Officer bzw. die Geschäftsführung und jeweils 23 Prozent an den Vorstand und den Aufsichtsrat bzw. Beirat. Bei 16 Prozent der Unternehmen erhält das obere Management die Meldungen/Berichte sowie bei jeweils 10 Prozent Bereichsleitungen, Abteilungsleitungen und Gesellschafter. Bei 8 Prozent der Unternehmen stellt das Risikomanagement die Adressaten dar, bei 4

Prozent die jeweiligen Risk-Owner sowie bei jeweils 3 Prozent das Projektmanagement, das Qualitätsmanagement und die Revision.

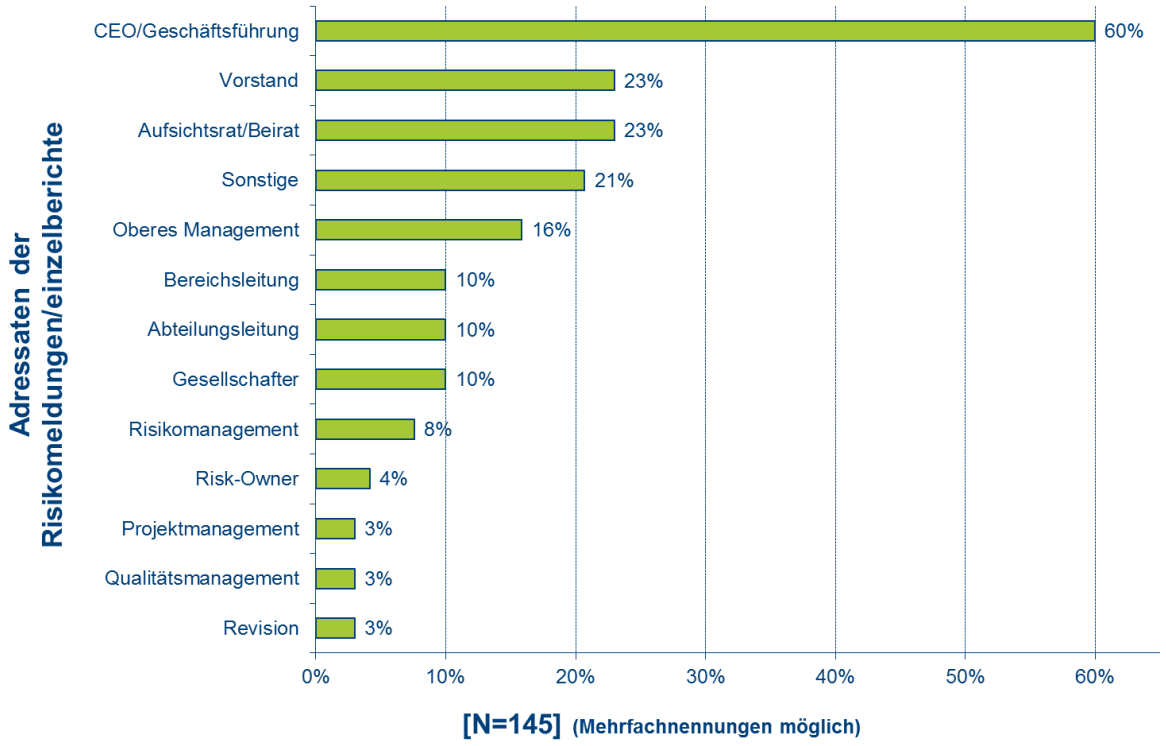

ABBILDUNG 43: ADRESSATEN DER RISIKOMELDUNGEN/RISIKOEINZELBERICHTE

7.5 Jährlicher Risikogesamtbericht

Abschließend zum Themenbereich Risikomanagementprozesse wurde die Frage gestellt, ob im Unternehmen ein jährlicher Risikogesamtbericht erstellt wird. Den Teilnehmern wurden diverse Antwortmöglichkeiten zur Verfügung gestellt, wovon sie eine oder mehrere auswählen konnten. In rund der Hälfte der Unternehmen (47 Prozent) wird ein interner Bericht erstellt. In 28 Prozent der Unternehmen wird außerdem ein Bericht für den Aufsichtsrat und in 10 Prozent der Unternehmen für andere externe Stakeholder verfasst. Hingegen wird in 41 Prozent der Unternehmen kein jährlicher Risikogesamtbericht angefertigt.

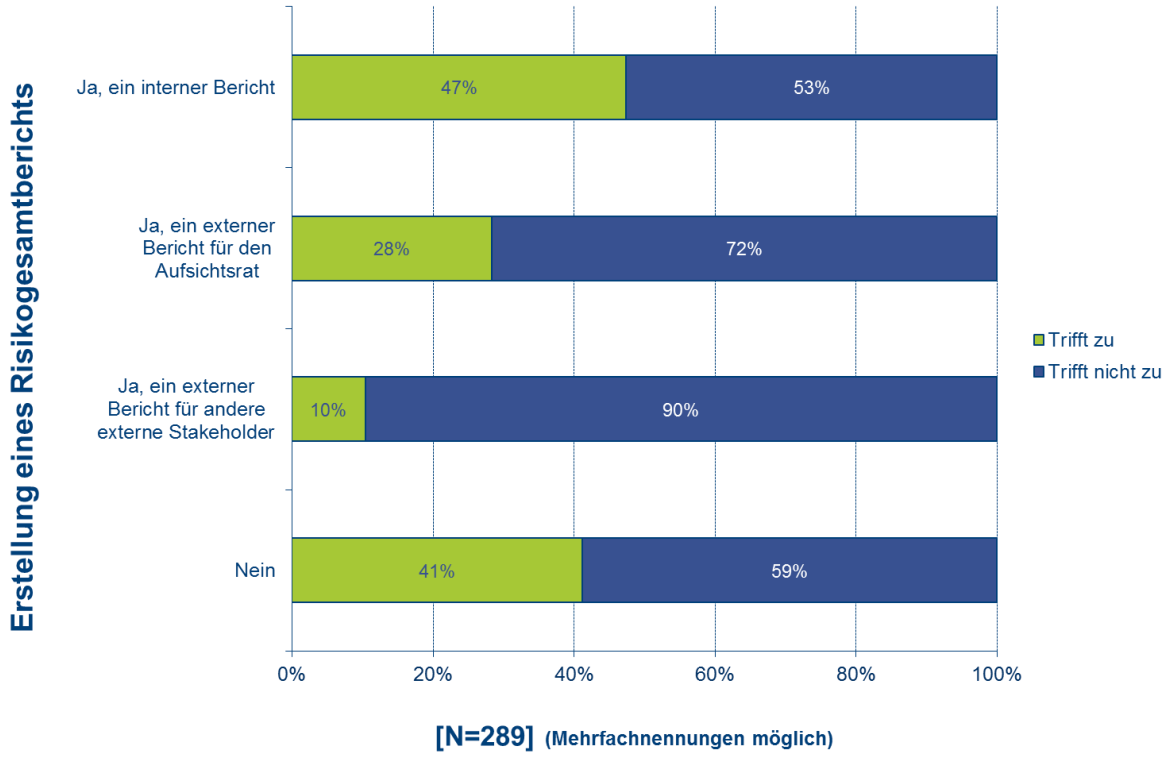

ABBILDUNG 44: ERSTELLUNG EINES RISIKOGESAMTBERICHTS

8 Risikokultur

Im Folgenden wird die Risikokultur der Unternehmen näher betrachtet. Zum einen werden die Bestandteile der Risikokultur dargestellt, zum anderen wird auf das Thema Mitarbeiterschulungen eingegangen. Des Weiteren werden Herausforderungen, welche im Zusammenhang mit Risikomanagement entstehen, aufgezeigt.

8.1 Bestandteile der Risikokultur

Bezüglich der Frage nach den Bestandteilen der Risikokultur des Unternehmens standen den Probanden folgende Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, wobei Mehrfachnennungen möglich waren: Leitungskultur („tone from the top“), Bewusstsein und Verantwortlichkeit der Mitarbeiter, Offene und kritische Kommunikation, Angemessene Anreizstrukturen, Sonstige, Keine explizite Risikokultur vorhanden.

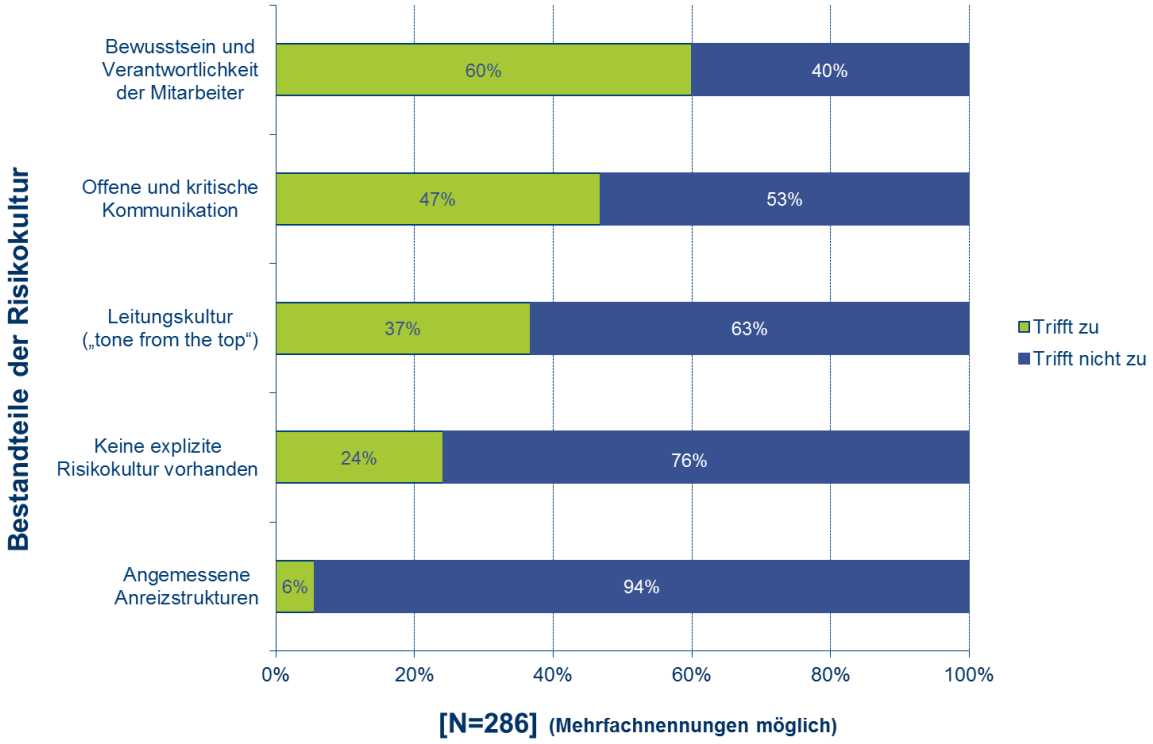

ABBILDUNG 45: BESTANDTEILE DER RISIKOKULTUR

Das Bewusstsein und die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter wurden mit 60 Prozent am häufigsten genannt, nahe gefolgt von der offenen und kritischen Kommunikation mit 47 Prozent. Für 37 Prozent der Probanden ist die Leitungskultur integraler Bestandteil der Risikokultur sowie für 6 Prozent angemessene Anreizstrukturen. 24 Prozent geben an über keine explizite Risikokultur zu verfügen.

8.2 Schulungen für Mitarbeiter/innen

Die Frage, ob im Unternehmen Schulungen für Mitarbeiter/innen zum Thema Risikomanagement angeboten werden, verneint eine Mehrheit von 60 Prozent. Die restlichen 40 Prozent der Unternehmen führen Schulungen durch, um die Belegschaft für das Thema Risikomanagement zu sensibilisieren.

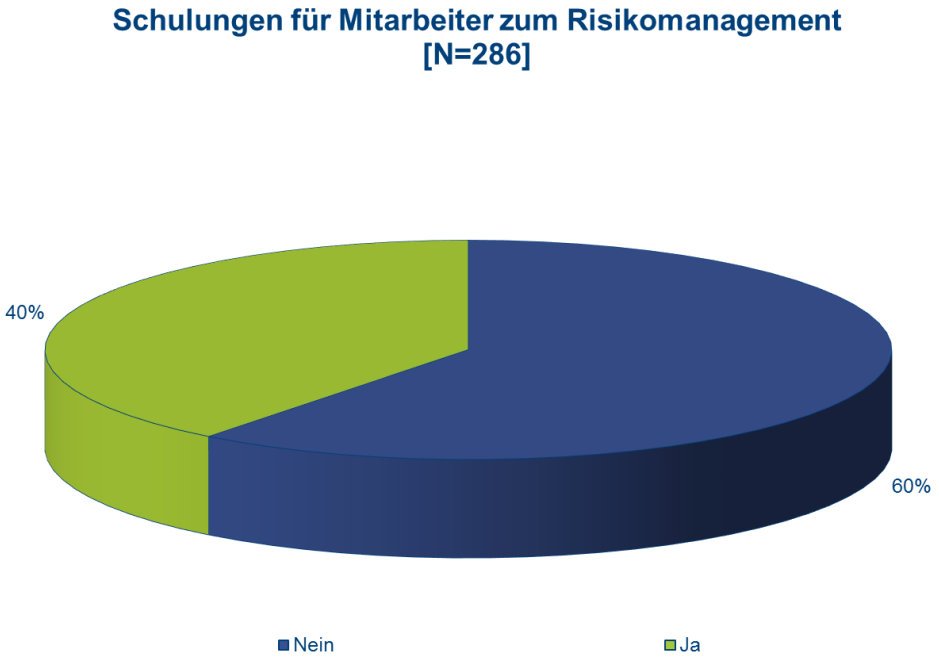

ABBILDUNG 46: SCHULUNGEN FÜR MITARBEITER/INNEN

8.3 Herausforderungen im Zusammenhang mit Risikomanagement

Hinsichtlich der Frage nach den Herausforderungen im Zusammenhang mit Risikomanagement konnten die Probanden eine freie Antwort geben. Nach Analyse und Kategorisierung der genannten Antworten wurden folgende Herausforderungen identifiziert: Mit 29 Prozent liegt die größte Herausforderung für die Unternehmen in der Etablierung einer Risikokultur. Besonders die Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte für das Thema Risikomanagement steht hierbei im Vordergrund. An zweiter Stelle mit jeweils 12 Prozent folgen die Identifikation und Bewertung der Risiken sowie die steigenden regulatorischen Anforderungen. 10 Prozent sehen Schwierigkeiten in der Umsetzung eines ganzheitlichen und funktionierenden Risikomanagementsystems. Weiteren 8 Prozent fehlt die Zeit, das Personal oder die finanziellen Mittel Risikomanagement zu etablieren. Auch die zunehmende Komplexität und eine fehlende Kommunikation stellen mit 6 Prozent eine Herausforderung für die Unternehmen dar. Weitere Schwierigkeiten sehen die Befragten im Zusammenhang mit globalen Risiken (5 Prozent). Mit jeweils 2 Prozent bildet die Erfassung von Risiken, die Kontinuität der Erfassung, die Digitalisierung sowie die Risikofrüherkennung mit 1 Prozent das Schlussbild.

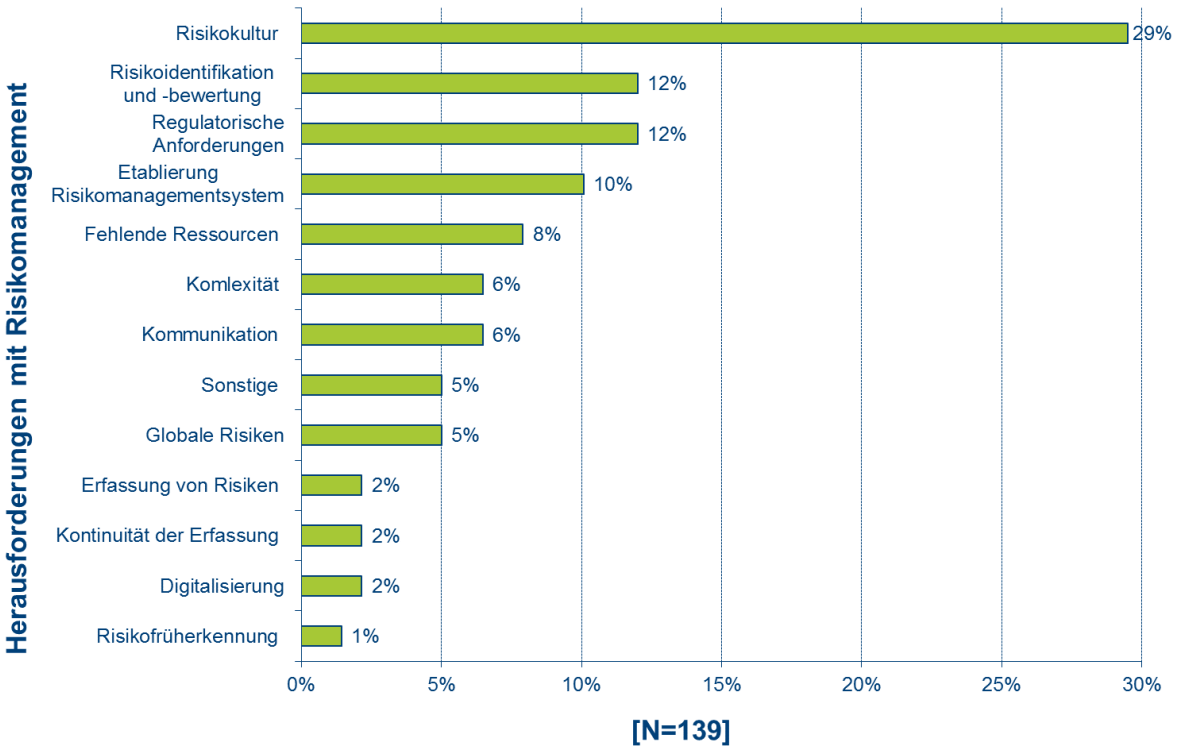

ABBILDUNG 47: HERAUSFORDERUNGEN IM RISIKOMANAGEMENT

9 Beurteilung des Risikomanagements

Abschnitt 9 zeigt, wie die Probanden das Risikomanagement ihres jeweiligen Unternehmens einschätzen und beurteilen. Unter anderem werden die Zufriedenheit mit dem Risikomanagement sowie der Mehrheit für Managemententscheidungen aufgezeigt.

9.1 Kosten für Risikomanagement

Bezüglich der Frage nach den jährlichen Kosten für Risikomanagement geben die meisten Probanden (38 Prozent) an, dass das Unternehmen bis zu 10.000 € ausgibt. Bei 24 Prozent der Unternehmen fallen Kosten über 10.000 € bis 50.000 € an. Somit wird in mehr als der Hälfte der Unternehmen maximal 50.000 € pro Jahr für Risikomanagement aufgewendet. Hingegen fallen bei rund einem Fünftel Kosten von mehr als 150.000 € an. Die weiteren Angaben verteilen sich wie folgt: 13 Prozent über 50.000 € bis 100.000 € und 4 Prozent über 100.000 € bis 150.000 €.

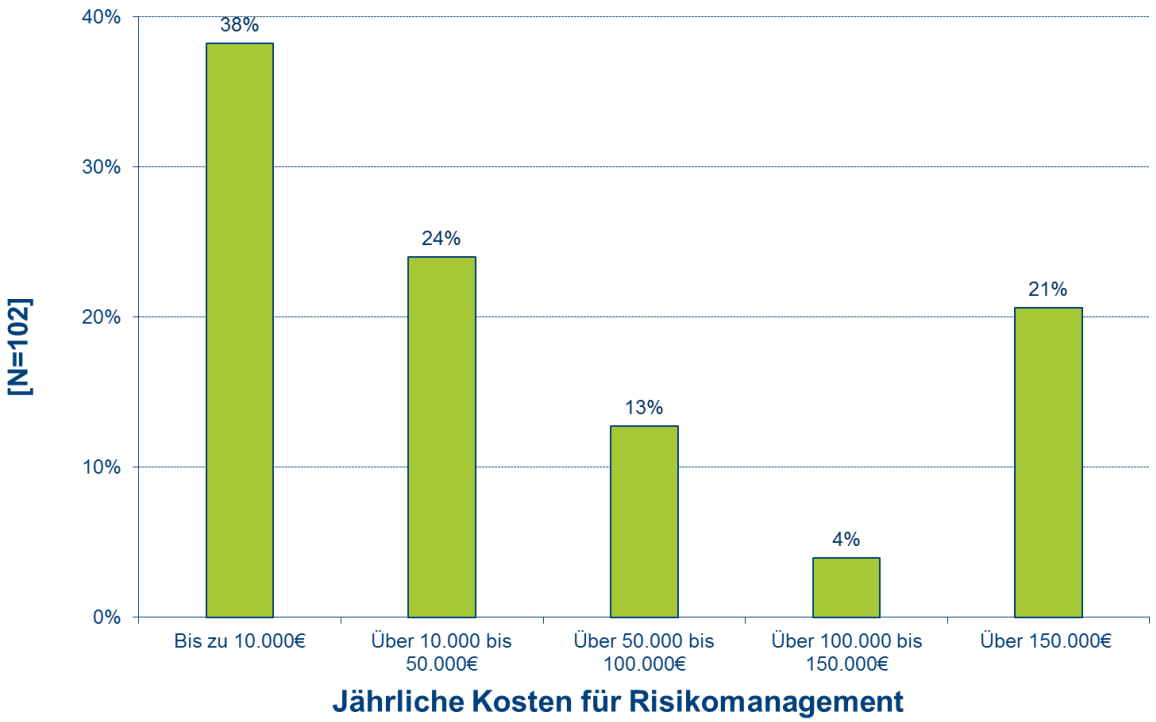

ABBILDUNG 48: JÄHRLICHE KOSTEN FÜR RISIKOMANAGEMENT

9.2 Relevanz von Risikomanagement

Um die Bedeutung des Risikomanagements zu erfragen, wurden die Probanden gebeten, die Relevanz von Risikomanagement für ihr Unternehmen zu beurteilen. Zunächst wurde nach der derzeitigen Relevanz des Risikomanagements gefragt. Die meisten Teilnehmer (43 Prozent) schätzen die Relevanz als weder gering noch hoch ein, sondern als mittel. 30 Prozent sehen eine hohe, 8 Prozent eine sehr hohe Relevanz. Somit hat Risikomanagement für 80 Prozent der Unternehmen eine mittlere bis sehr hohe Relevanz. Hingegen messen 17 Prozent der Probanden Risikomanagement eine geringe, 2 Prozent sogar eine sehr geringe Relevanz bei.

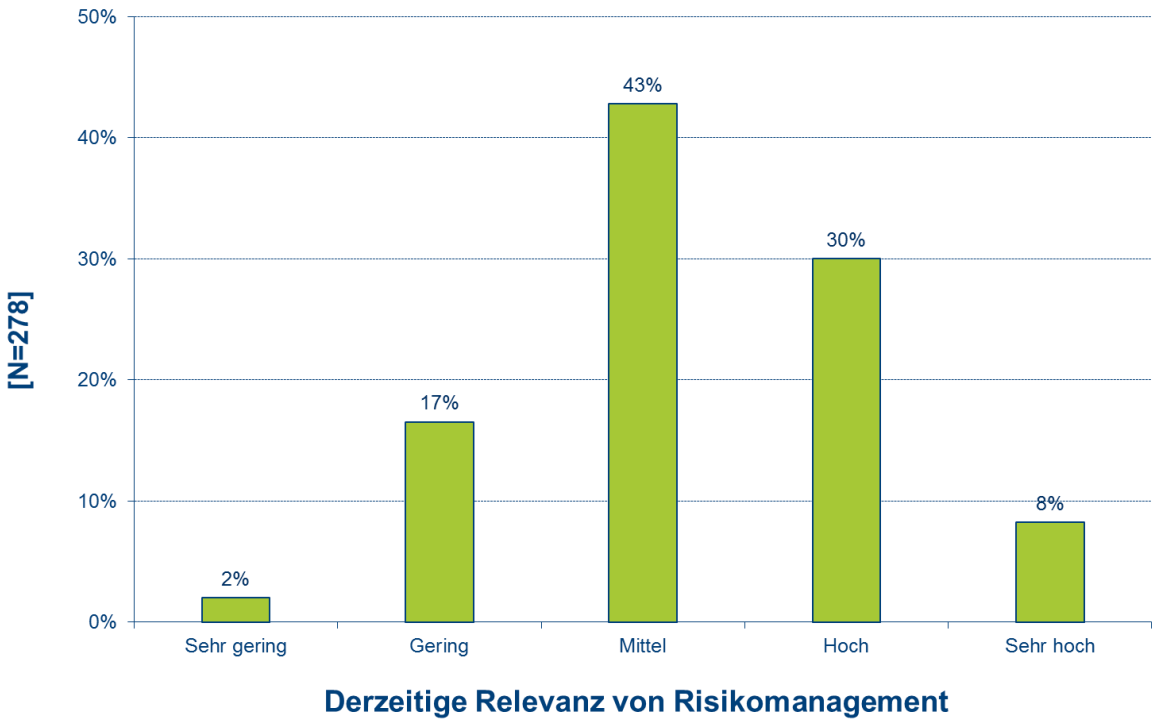

ABBILDUNG 49: DERZEITIGE RELEVANZ VON RISIKOMANAGEMENT

Im Anschluss an die derzeitige Relevanz wurde nach der zukünftigen Relevanz des Risikomanagements gefragt. Mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 53 Prozent, gibt an, dass die Relevanz eher zunehmen wird. 46 Prozent sind der Meinung, dass die Relevanz eher gleichbleiben wird. Mit 1 Prozent erachtet fast keiner der Probanden, dass die Relevanz des Risikomanagements in Zukunft sinken wird. Somit

ist Risikomanagement ein Thema, welches in der Praxis in den kommenden Jahren noch mehr an Bedeutung gewinnen wird.

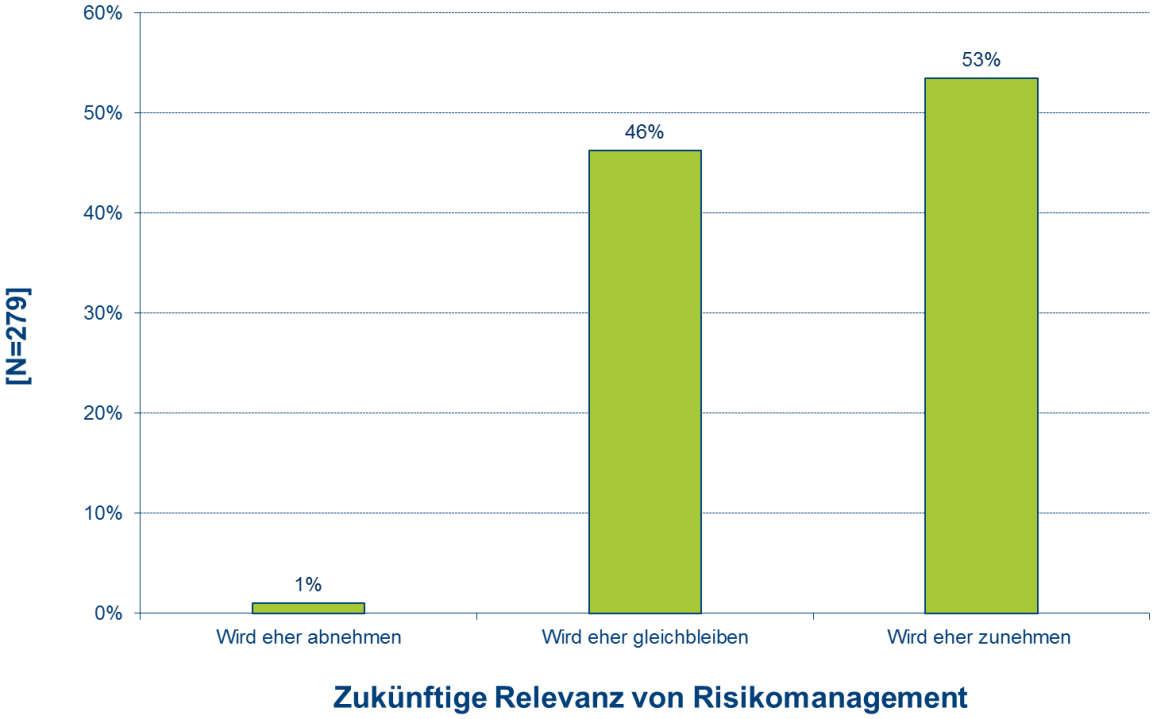

ABBILDUNG 50: ZUKÜNFTIGE RELEVANZ VON RISIKOMANAGEMENT

9.3 Zufriedenheit mit Risikomanagement

Im nächsten Schritt wurden die Teilnehmer gebeten in einer geschlossenen Frage zu beurteilen, wie zufrieden sie mit dem Risikomanagement ihres Unternehmens sind. Dabei geben 44 Prozent der Probanden an, dass sie zufrieden sind, gefolgt von 33 Prozent, die sich neutral zu dieser Frage äußern. 15 Prozent geben an, unzufrieden mit ihrem Risikomanagement zu sein. 5 Prozent sind sehr unzufrieden, 3 Prozent hingegen sehr zufrieden.

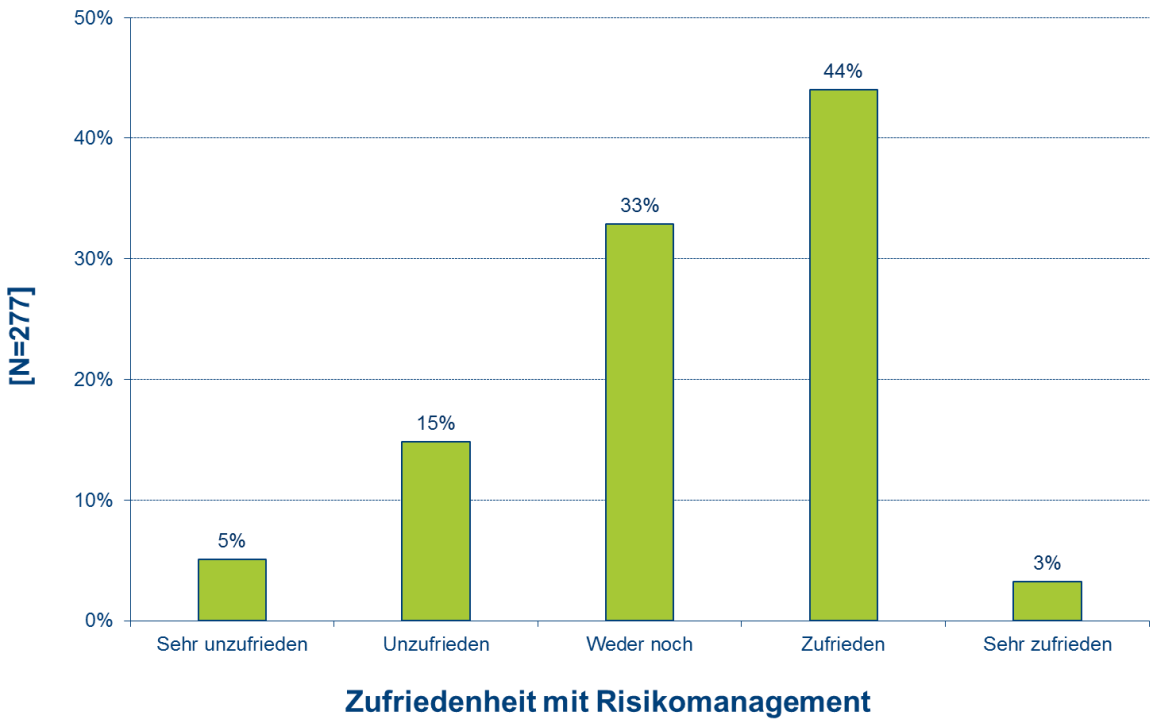

ABBILDUNG 51: ZUFRIEDENHEIT MIT RISIKOMANAGEMENT

9.4 Verbesserungsbedarf im Risikomanagementsystem

Einen Verbesserungsbedarf im Risikomanagementsystem ihres Unternehmens sehen 69 Prozent der Befragten. Für die restlichen 31 Prozent ist keine Verbesserung nötig.

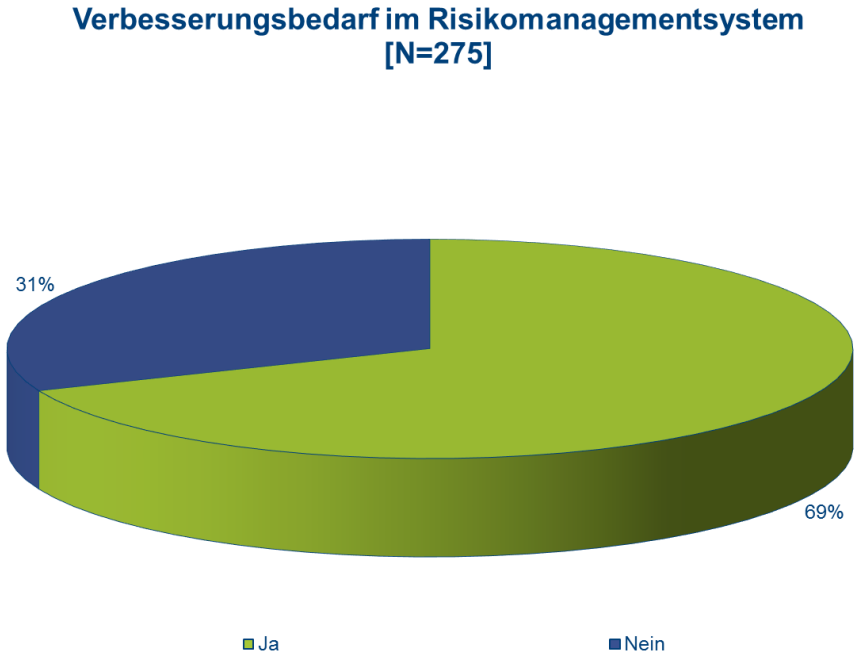

ABBILDUNG 52: VERBESSERUNGSBEDARF IM RISIKOMANAGEMENT

Um ein genaueres Bild der Verbesserungsmöglichkeiten zu bekommen, wurden im Anschluss diejenigen Probanden, die die vorherige Frage bejahten, in einer offenen Frage gefragt, wo und inwiefern sie Verbesserungsbedarf in ihrem Risikomanagement sehen. Der größte Verbesserungsbedarf wird mit 33 Prozent in einem ganzheitlichen Risikomanagement gesehen. An zweiter Stelle steht mit 23 Prozent die Verbesserung der Risikokultur. 18 Prozent geben sonstige Verbesserungsbedarfe an. Die restlichen Prozente verteilen sich auf die Optimierung und Verbesserung der Prozesse und Abläufe (9 Prozent), die Risikoidentifikation und -beurteilung (7 Prozent), die Kontinuität (6 Prozent) sowie die Bereitstellung von Ressourcen (4 Prozent).

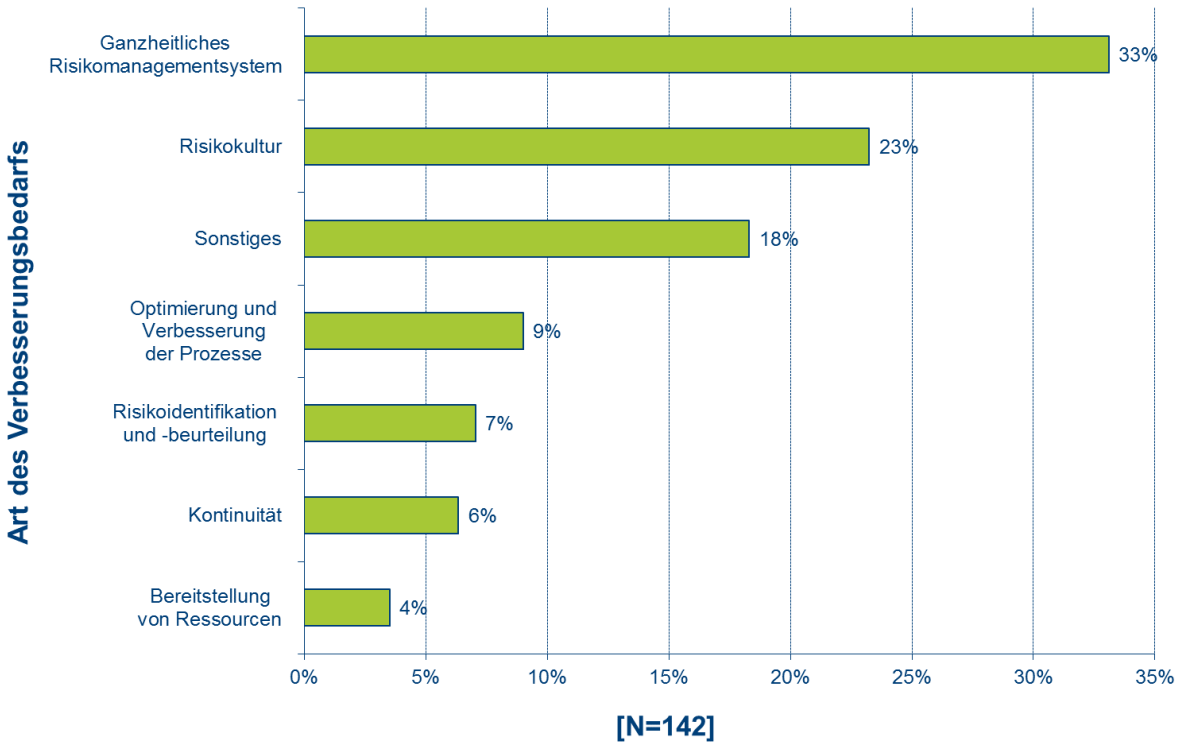

ABBILDUNG 53: ART DES VERBESSERUNGSBEDARFS

9.5 Mehrwert für Managemententscheidungen

Den Mehrwert, den Risikomanagement für Managemententscheidungen des Unternehmens leistet, erachten die meisten Probanden mit 44 Prozent als weder hoch noch gering. Einen hohen Mehrwert für Managemententscheidungen sehen 40 Prozent, einen sehr hohen 5 Prozent. Lediglich 9 Prozent schätzen den Mehrwert als gering und 2 Prozent als sehr gering ein. Demnach ist für eine klare Mehrheit der Unternehmen Risikomanagement ein wichtiger Einflussfaktor für Managemententscheidungen.

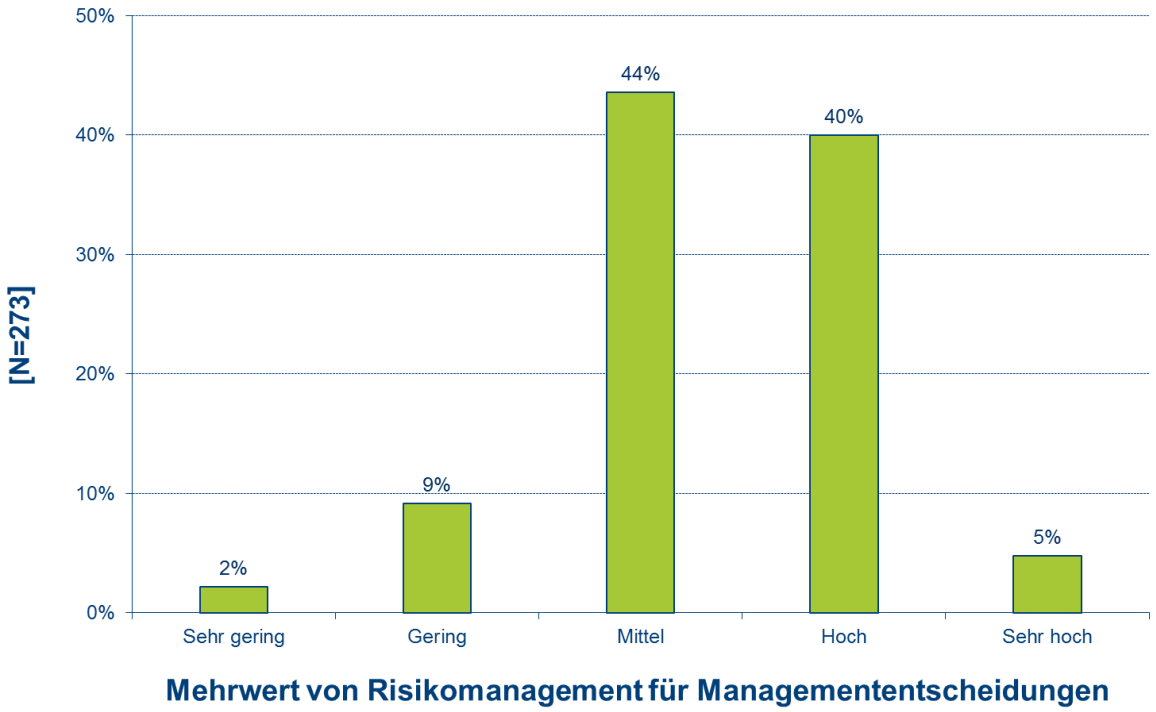

ABBILDUNG 54: MEHRWERT VON RISIKOMANAGEMENT

9.6 Zufriedenheit im Vergleich zum stärksten Wettbewerber

Am Ende wurden die Probanden gebeten, einen Vergleich zu ihrem stärksten Mitbewerber zu ziehen. Dabei wurden sie gefragt, wie sie den Produkterfolg, die Entwicklung, den Grad der Kundenloyalität, die Gewinnprognose, den Marktanteil, die Profitabilität, die Wachstumsrate, die Anzahl der akquirierten Neukunden und die Marketingaktivitäten ihres Unternehmens im Vergleich zu ihrem stärksten Wettbewerber sehen. Zufrieden und sehr zufrieden mit jeweils 71 Prozent sind die Probanden mit dem Produkterfolg, mit der Entwicklung und dem Grad der Kundenloyalität des Unternehmens. Hingegen sind lediglich 48 Prozent mit der Anzahl der akquirierten Neukunden und 47 Prozent mit den Marketingaktivitäten des Unternehmens zufrieden/sehr zufrieden.

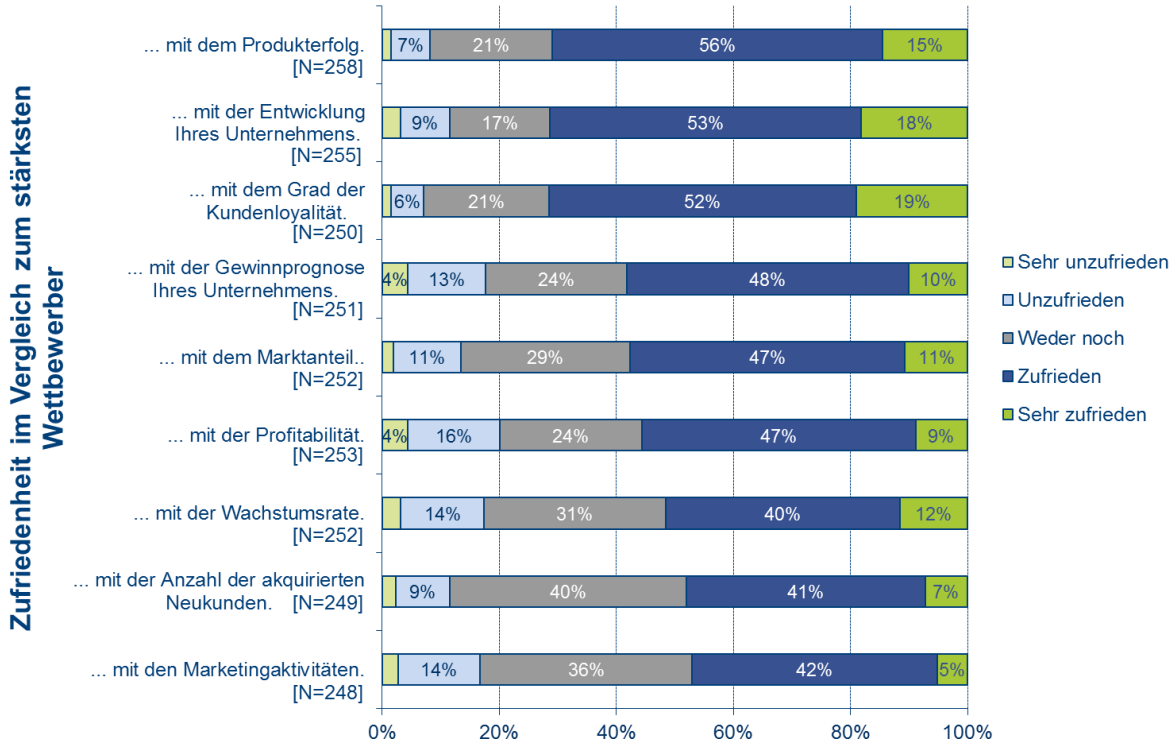

ABBILDUNG 55: ZUFRIEDENHEIT IM VERGLEICH ZUM STÄRKSTEN WETTBEWERBER

10 Handlungsempfehlungen

Obwohl die Unternehmen Risikomanagement mehrheitlich eine mittlere bis sehr hohe Relevanz beimessen, sind deren Risikomanagementsysteme zu großen Teilen wenig formalisiert. In Zeiten von wirtschaftspolitischen Unsicherheiten und steigendem Gefährdungspotential im Cyber-Bereich ist es für Unternehmen jedoch mehr denn je wichtig, Risiken bereichsübergreifend und koordiniert zu managen und Interdependenzen zwischen den einzelnen Risiken zu erfassen. Insbesondere empfiehlt sich die Einführung eines Frühwarnsystems, um potentielle Risiken in einem frühen Stadium zu erkennen und Handlungsräume möglichst offen zu halten.

Darüber hinaus ist die Stärkung der Risikokultur förderlich. Hierzu gehört unter anderem die Schaffung von angemessenen Anreizstrukturen, entsprechende Anleitung und Führung der Vorgesetzten sowie offene und kritische Kommunikation. Mitarbeiter sollten ausreichend für das Thema sensibilisiert werden, um Bewusstsein zu schaffen und die Verantwortung eines jeden Einzelnen hervorzuheben.

Insbesondere sollten Mitarbeitern ausreichend hinsichtlich möglicher Gefahren im Netz und dem richtigen Umgang mit Cyberrisiken geschult werden. Die Anzahl der Cyberangriffe auf deutsche Unternehmen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, wodurch deren Informationssicherheit zunehmend gefährdet ist (vgl. Deloitte 2017, S. 6 ff.). Interessanterweise schätzen lediglich 31 Prozent der Teilnehmer die Gefahr von Cyberangriffen als hoch bis sehr hoch ein. Zwar verfügt nahezu jedes Unternehmen über eine technische Absicherung, soziale und rechtliche Absicherungen fehlen aber weitgehend. Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen wie des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes dürfte es hier also noch Anpassungsbedarf in den meisten Unternehmen geben (vgl. Velte 2017, S. 112 ff.).

Literatur

Becker, Wolfgang/Baltzer, Björn/Ulrich, Patrick (2014)
Wertschöpfungsorientiertes Controlling. Konzeption und Umsetzung, s.l.

Deloitte (2017)
Cyber-Security Report 2017 - Teil 2. Cyber-Risiken in Unternehmen

Freidank, Carl-Christian/Paetzmann, Karsten (2004)
Bedeutung des Controlling im Rahmen der Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance, in: Carl-Christian Freidank (Hrsg.), Corporate Governance und Controlling, Heidelberg, s.l.; S. 1–24

Gleißner, Werner (2017)
Grundlagen des Risikomanagements. Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München

Hoffmann, Wilfried (2017)
Risikomanagement. Kurzanleitung Heft 4, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg

Romeike, Frank (2018)
Risikomanagement, Wiesbaden

Velte, Patrick (2017)
Die nichtfinanzielle Erklärung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, in: ZFGG, Band 67, Heft 2, S. 112-119

Welge, Martin K./Eulerich, Marc (2014)
Corporate-Governance-Management. Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden