

## RISIKOMANAGEMENT

# Nicht alles im Griff

■ André Peters und Christian Renning

*Ein systematisches Risikomanagement soll frühzeitig mögliche Gefahren für ein Unternehmen erkennen. Eine Studie zum Implementierungsgrad von Risikomanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen brachte gemischte Ergebnisse: Ansätze zur Bobachtung der Unternehmensentwicklung und des gesellschaftlichen Umfeldes sind bei vielen Trägern vorhanden, doch besteht angesichts der realen Gefahren erheblicher Ausbaubedarf.*

Nur wenig Handlungsspielraum bietet sich den Einrichtungen in der Sozialwirtschaft, um sich den stetig veränderten Bedingungen anzupassen. Ein zunehmender Wettbewerbsdruck, sinkende Auslastungszahlen, sanierungsbedürftige Gebäude und veränderte Anforderungen auf dem Kapitalmarkt durch Basel II erfordern ein strategisches Management, das in der Lage ist, langfristig Ziele unter Abwägung von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen zu realisieren.

In Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordhausen führte die »contec GmbH« vom Oktober 2005 bis zum Mai 2006 eine bundesweite Untersuchung zum Thema »Implementierungsgrad von Risikomanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen« durch. Zentrale Fragen dieser Erhebung: Was unternehmen soziale Organisationen um dem konstant wachsenden Druck standhalten zu können? Welche Auswirkungen haben Basel II und das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich auf die Sozialwirtschaft und welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Corporate Governance Kodex?

Ziel eines Risikomanagementsystems ist die rechtzeitige Identifikation und Bewältigung von Risiken, die

für den Bestand und den wirtschaftlichen Erfolg sozialwirtschaftlicher Unternehmen von Bedeutung sind. Daher wurde bei der Konzeptionierung der Befragung die Risikostrategie, die konzeptionelle Umsetzung des Systems sowie strukturelle und prozessorientierte Anforderungen berücksichtigt (vgl. Grafik unten).

An der Studie beteiligten sich Träger aus 13 Bundesländern, die in der Alten- und Behindertenhilfe, der Kinder- und Jugendhilfe, dem Gesundheitsbereich und anderen sozialen Branchen tätig sind.

Die Rücklaufquote von 9,1 Prozent und die Tatsache, dass knapp 70 Prozent der Fragebögen von der Geschäftsführung oder der stellvertretenden Geschäftsführung sowie Vorstandsmitgliedern selbst ausgefüllt wurden, heben die Aktualität und die Wichtigkeit des Themas hervor.

## Ergebnisse

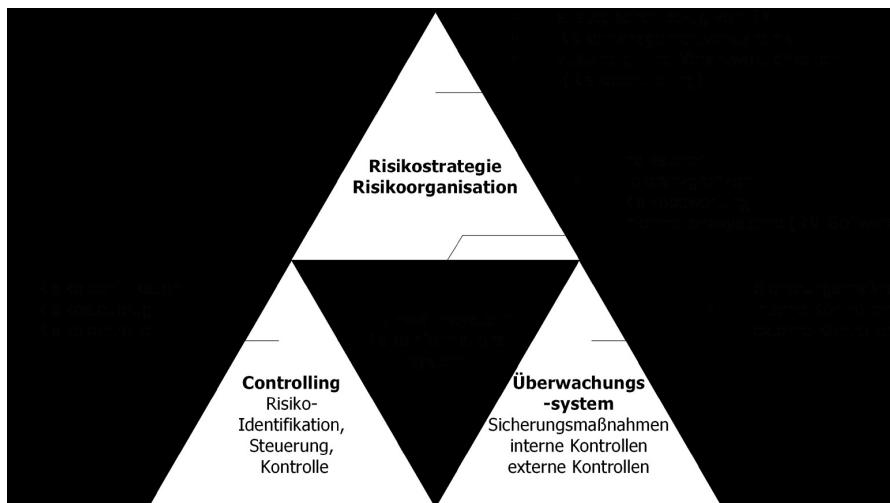
Auf der Grundlage des Datenmaterials kann prognostiziert werden, dass



André Peters (Foto oben) ist Diplom-kaufmann und leitet die Regionalgeschäftsstelle der contec GmbH in Stuttgart. Er ist zuständig für die Bereiche Trägerorganisationen, Komplexeinrichtungen sowie Alten- und



Behindertenhilfe. Er berät und bietet Fortbildungen an zum strategischen und operativen Controlling und begleitet Veränderungsprozesse. Christian Renning (Foto unten) von contec GmbH hat zusammen mit der Fachhochschule Nordhausen die Studie zum Stand des Risikomanagements in der Sozialwirtschaft als Projektverantwortlicher durchgeführt.  
E-Mail: [peters@contec.de](mailto:peters@contec.de)  
E-Mail: [renning@contec.de](mailto:renning@contec.de)



über drei Viertel der teilnehmenden Organisationen in den kommenden zwei Jahren mit der Implementierung eines Risikomanagements begonnen haben werden, dass also bis zum Jahr 2008 der Wert von derzeit 44,1 Prozent, die bereits über ein Risikomanagementsystem verfügen, auf 77 Prozent anwachsen wird. Teilnehmer, die über ein gut ausgebautes Risikomanagement verfügen, bewerten den durchschnittlichen Aufwand mit »mäßig« und den Nutzen mit »hoch«.

**1.** Motive: Gründe für die Implementierung eines Risikomanagements waren bei den teilnehmenden Organisationen, deren Risikomanagement in Planung ist, weit häufiger die Richtlinien nach Basel II (52,9 %), als bei jenen, die bereits über ein Risikomanagement verfügen (25 %). Weitere wichtige Gründe für die Implementierung von Risikomanagement waren u. a. die Unternehmensstrategien, die Risikokostenreduktion und die Verminde rung des Restrisikos, das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), die Effizienzsteigerung betrieblicher Abläufe, die Vermeidung persönlicher Haftung des Geschäftsführers und der Unternehmensleitung sowie Wettbewerbsvorteile.

**2.** Systemelemente: Bei der Planung von unternehmensstrategischen Zielen berücksichtigen über 90 Prozent der teilnehmenden Organisationen die Risiken, die die strategischen Geschäftsfelder betreffen. Die Bereiche des Überwachungssystems und des Controllings sind mit jeweils knapp 90 Prozent der Fälle gut ausgebaut. Lediglich 55,2 Prozent der Teilnehmer verfügen über ein Frühwarnsystem, welches das zentrale Element in einem Risikomanagementsystem darstellt.

**3.** Überwachungssystem: Unter gliedert in die einzelnen Elemente sticht hervor, dass von jenen, die angaben ein Überwachungssystem zu haben, ein Großteil über keine internen Sicherungsmaßnahmen sowie externe Kontrollen verfügen. Periodisch stattfindende Prozesskontrollen sind zur Risikosteuerung jedoch unerlässlich. Je dynamischer dieser Prozess in die bestehende Unternehmensstruktur eingebunden ist, desto proaktiver kann Risikomanage-

ment zur Unternehmenssteuerung beitragen.

**4.** Controlling: 82,1 Prozent der Teilnehmer haben erste Risikobereiche bereits identifiziert. In über 80 Prozent der Fälle waren dies ökonomische, wettbewerbliche und rechtliche Risiken. Demografische, betriebliche, Nachfrage- und Ertragsrisiken sowie politische Risiken wurden bereits von weit mehr als der Hälfte der Teilnehmer, die Risikobereiche identifiziert haben, überwacht. Im Bereich des Controllings verfügen nur 55 Prozent der Teilnehmer über ein strategisches Controlling.

**5.** Frühwarnsystem: Im Vergleich zu den anderen Komponenten besteht der größte Nachholbedarf bei Frühwarn- und Informationssystemen. Bisher wird die Risikofrüherkennung nicht einmal von der Hälfte der Organisationen systematisch praktiziert. Das Frühwarnsystem ist von den 55,2 Prozent der Teilnehmer, die angaben, über ein solches zu verfügen, als nur unzureichend einzustufen. So verfügen lediglich 67,6 Prozent über festgelegte Toleranzgrenzen, 56,8 Prozent haben definierte Indikatoren und gerade mal bei 40,5 Prozent der Teilnehmer, die angaben über ein Frühwarnsys-

### »Diakonie weit vorn«

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie zum Stand des Risikomanagements in sozialwirtschaftlichen Organisationen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Diakonie ist unter den Trägern insbesondere in Baden Württemberg weit vorn.
- Risikomanagement ist ein immer wichtiger werdendes Thema, insbesondere für Geschäftsführer.
- Bis zum Jahr 2008 werden 77 Prozent der Organisationen mit der Implementierung begonnen haben.
- Das Motiv »Basel II« gewinnt bei der Einführung an Gewicht.
- Die Unternehmen, die Risikomanagement haben, sagen aus, dass der Nutzen hoch und der Aufwand mäßig ist.
- Im Bereich des internen Überwachungssystems setzen viele auf Qualitätsmanagement.
- Das interne Überwachungssystem ist der am besten ausgebauten Systembestandteil des Risikomanagements.
- Im Bereich des Controllings fehlt es bisher an einer Verknüpfung von Risikomanagement und strategischer Planung.
- Kennzahlen werden – wenn überhaupt – von einem Großteil nur vereinzelt eingesetzt.
- Nur 55,2 Prozent der teilnehmenden Organisationen verfügen über ein Frühwarnsystem; nur 33,3 Prozent nutzen externe Daten.
- 53,7 Prozent arbeiten im Risikomanagement mit MS-Office-Produkten.

Die vollständige Studie der »contec GmbH« und der Fachhochschule Nordhausen zum »Implementierungsgrad von Risikomanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen« kann zum Preis von 75,- Euro erworben werden.

contec Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH, Sinterstraße 8a, 44795 Bochum, Telefon 0234 45273-0, Fax 0234 4527399, E-Mail [peters@contec.de](mailto:peters@contec.de), Internet <http://www.contec.de>

tem zu verfügen, besitzen einen verbindlichen Maßnahmenkatalog zur Risikosteuerung.

## Fazit

Es besteht sowohl in der Bewertung der Risiken als auch in der Informationsbeschaffung, Verwaltung und Kommunikation erheblicher Nachholbedarf um die Anforderungen für Basel II und das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich umfassend zu erfüllen, um nicht zuletzt die Risikosituation des eigenen Unternehmens günstig zu beeinflussen, und Chancen besser erkennen und nutzen zu können. ◆

### Was ist eigentlich das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich?

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) trat am 1. Mai 1998 in Kraft. Ziel des umfangreichen Artikelgesetzes ist es, die Corporate Governance in deutschen Unternehmen zu verbessern. So wurden zahlreiche Vorschriften aus dem Handels- und Gesellschaftsrecht geändert, insbesondere des Handelsgesetzbuches und des Aktiengesetzes. Beispielsweise wurde die Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer in Unternehmen erweitert. Kern des Gesetzes ist eine Vorschrift, die Unternehmensleitungen zwingt, ein unternehmensweites Früherkennungssystem für Risiken einzuführen sowie Aussagen zu Risiken und zur Risikostruktur des Unternehmens im Lagebericht des Jahresabschlusses der Gesellschaft zu veröffentlichen. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich betrifft zunächst Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und viele Gesellschaften mit beschränkter Haftung, insbesondere wenn dort ein Aufsichtsrat existiert. Durch das Rating durch Banken (»Basel II«) bekommt das Risikomanagement auch für Unternehmen mit anderen Rechtsformen eine große Bedeutung.

# Der Dritte Sektor im Diskurs



### Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2005/2006 (RÖDS)

Der Dritte Sektor im 21. Jahrhundert – Auslauf- oder Zukunftsmodell?

Herausgegeben von Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz, Universität des Saarlandes, Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg und Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rolf Stober, Universität Hamburg  
2006, 316 S., brosch., 64,- €, ISBN 3-8329-2180-X

Die Neoklassische Ökonomik suchte lange Zeit nach Bereichen, in denen Marktversagen vorliegt, um daraus Empfehlungen für staatliches Handeln abzuleiten. Spätere Ansätze stellen das Staats- und Politikversagen in den Vordergrund und begründen damit die Forderung nach einer umfassenden Privatisierung. Beide Seiten ignorieren weitgehend die Möglichkeiten, die sich durch die Organisationen des Dritten Sektors ergeben.

Neben juristischen Ansätzen aus dem Öffentlichen Recht und dem Wirtschaftsrecht ist der methodologische Ansatzpunkt der Beiträge in RÖDS die Neue Politische Ökonomie, die Neue Institutionenökonomik, die Verfassungsökonomik und die Ökonomische Analyse des Rechts.

Ziel der Beiträge ist es, den Schlagabtausch zwischen den Protagonisten von Markversagens- und Staatsversagensargumenten mit neuen Ideen und Konzepten zu bereichern. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Dritten Sektor birgt die Chance, neue institutionelle Arrangements zur Bereitstellung von Kollektivgütern zu erforschen.

Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder bei:  
Nomos Verlagsgesellschaft  
76520 Baden-Baden | [www.nomos.de](http://www.nomos.de)



## Nomos