

Das Risikomanagement in Waren-, Dienstleistungs- und Agrargenossenschaften

Herausgeber:

DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., Berlin

Erarbeitet von einem Arbeitskreis des Fachausschusses für Rechnungslegung und Prüfung

Mitglieder des Arbeitskreises:

Thorsten Abel

Genossenschaftsverband e.V., Frankfurt am Main

StB Karl-Heinz Dickau

DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., Berlin

WP/StB Alfons Hasreiter

Genossenschaftsverband Bayern e.V., München

WP/StB Gerhard Meile

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V., Karlsruhe

WP/StB Antonius Romberg

Genossenschaftsverband e.V., Frankfurt am Main

WP/StB Martin Schulze-König

Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V., Münster

WP/StB Ass. Rüdiger Stecher

Mitteldeutscher Genossenschaftsverband (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V., Dresden

2. vollständig überarbeitete Auflage 2009

(Die erste Auflage ist unter dem Titel „*Das Risikomanagement als Grundsatz ordnungsmäßiger
Geschäftsführung*“ erschienen)

Deutscher Genossenschafts-Verlag eG, Wiesbaden

Herausgeber: DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., Berlin

Herstellung: Raiffeisendruckerei GmbH, Neuwied

Bestell-Nr. 961 380 **DG** VERLAG

Inhaltsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Verzeichnis der Abbildungen	7
Verzeichnis der Beispiele	8
Vorbemerkungen	9
A. Rechtliche Grundlagen	11
B. Betriebswirtschaftliche Grundlagen	15
1 Risiko	15
1.1 Risikobegriff	15
1.2 Risikointensitäten	15
1.3 Risikofelder	16
2 Risikomanagement	17
2.1 Begriff	17
2.2 Elemente des Risikomanagements	18
C. Prozess des Risikomanagements	23
1 Risikostrategie	23
2 Risikoinventur	24
3 Risikobewertung	27
4 Risikodeckungspotenzial	30
4.1 Eigenkapitalbezogener Ansatz	30
4.2 Liquiditätsbezogener Ansatz	33
5 Risikobewältigung	35
5.1 Risikovermeidung	35
5.2 Risikoverminderung oder Risikobegrenzung	35

	<i>Seite</i>
5.3 Risikostreuung oder Risikokompensation	36
5.4 Risikoabwälzung oder Risikoübertragung	36
5.5 Risikotragung	36
D. Einrichtung eines Risikomanagementsystems	39
1 Allgemeine Anforderungen	40
2 Grundsätzliche Verantwortung	40
3 Organisatorische Verankerung	42
4 Informations- und Kommunikationssystem	44
5 Dokumentation (Risiko-Handbuch)	46
6 Risikomanagement und Interne Revision	47
7 Risikomanagement und Aufsichtsrat	49
E. Risikomanagement in einzelnen Risikofeldern	51
1 Externe Risiken	51
1.1 Konjunktur- und Branchenentwicklung	51
1.2 Politische und rechtliche Rahmenbedingungen	52
1.3 Sonstige Rahmenbedingungen	52
2 Risiken aus Management und Organisation	53
3 Leistungswirtschaftliche Risiken	55
3.1 Anlagevermögen	55
3.2 EDV	56
3.3 Beschaffung	56
3.4 Logistik	57
3.5 Produktion (einschließlich Forschung und Entwicklung) ..	58
3.6 Absatz	58
4 Finanzwirtschaftliche Risiken	59
4.1 Kapitalbedarf	59
4.2 Kapitalstruktur	60
4.3 Kapitalkosten	61
4.4 Liquidität	61

	<i>Seite</i>
4.5 Kreditgeschäft	62
4.6 Finanzorganisation	63
5 Risiken aus derivativen Finanzinstrumenten	63
5.1 Derivatgeschäft	64
5.2 Zins- und Devisenkursänderungsrisiken	66
6 Branchenspezifische Risiken	67
6.1 Agrargenossenschaften	67
6.2 Landwirtschaftlicher Handel	67
6.3 Produktion Milch	68
6.4 Produktion Wein	68
6.5 Gewerblicher Handel/Zentralregulierung	68
F. Risikomanagement und Lagebericht	69
1 Beschreibung des Risikomanagementsystems	70
2 Hinweise auf die Risiken der künftigen Entwicklung	71
3 Bestandsgefährdende Risiken	72
4 Sonstige Risiken mit wesentlichem Einfluss auf die Lage ...	73
5 Wesentlichkeitskriterien	74
6 Finanzinstrumente	75
7 Besondere Anforderungen bei Kapitalmarktorientierung ..	77
G. Prüfung des Risikomanagements	79
1 Prüfungsplanung	79
2 Prüfungsdurchführung	80
2.1 Feststellung der getroffenen Regelungen	80
2.2 Beurteilung der Eignung des Risikomanagementsystems ...	81
2.3 Prüfung der Einhaltung der Regelungen und des Systems ..	82
2.4 Prüfung der Maßnahmen zur Bewältigung und Steuerung der Risiken	82
3 Berichterstattung über die Prüfung	83
4 Auswirkungen auf den Bestätigungsvermerk	84

H. Risikomanagement in einzelnen Risikofeldern (Tabellenübersicht)	85
1 Externe Risiken	85
2 Risiken aus Management und Organisation	88
3 Leistungswirtschaftliche Risiken	99
4 Finanzwirtschaftliche Risiken	120
5 Risiken aus derivativen Finanzinstrumenten	127
6 Branchenspezifische Risiken	129

Anhang

1 Übersicht über die Risikofelder	161
2 Risikobogen	169
3 Risiko-Cashflow-Rechnung	170

Verzeichnis der Abbildungen

	<i>Seite</i>
Risikomanagementsystem	18
Controlling	20
Frühwarnindikatoren	21
Darstellung eines Risiko-Portfolios	29
Mögliche Maßnahmen der Risikobewältigung	37
Mögliche Aufteilung von Zuständigkeiten im Risikomanagementsystem	43

Verzeichnis der Beispiele

<i>Nr.</i>		<i>Seite</i>
1	Jährliche Risikoinventur	26
2	Permanente Risikoinventur	26
3	Risikobogen	26
4	Quantifizierung von Risiken	27
5	Wahrscheinlichkeitskategorien	28
6	Fehlende Quantifizierbarkeit	29
7	Nachhaltiges Jahresergebnis	31
8	Kurzfristig mobilisierbare stille Reserven	31
9	Eigenkapitalbezogener Ansatz: Grundfall	32
10	Eigenkapitalbezogener Ansatz: Bestandsgefährdende Risikolage .	33
11	Liquiditätsbezogener Ansatz: Grundfall	34
12	Liquiditätsbezogener Ansatz: Wesentliche Risiken	34
13	Risikostreuung und Risikokompensation	36
14	Risikotragung	37
15	Risikomanagementbeauftragter	41
16	Risikomanagement bei kleinen Genossenschaften	42
17	Risikokommunikation	45
18	Risiko-Limits	46
19	Risiko-Handbuch	47
20	Satzungsregelungen	50
21	Unternehmensstrategie	54
22	Schlüsselpersonenrisiko	55
23	Warentermingeschäfte	65
24	Zinsbegrenzung	66

Vorbemerkungen

Mit dem vorliegenden Band 42 der DGRV-Schriftenreihe „Das Risikomanagement in Waren-, Dienstleistungs- und Agrargesellschaften“ werden die grundlegenden Anforderungen an Risikomanagementsysteme in Waren-, Dienstleistungs- und Agrargesellschaften dargestellt. Die Ausführungen gelten für Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft, viele Aspekte sind aber auch bei genossenschaftlich ausgerichteten Unternehmen anderer Rechtsformen zu berücksichtigen.

Die Broschüre richtet sich in erster Linie an die Geschäftsleitung und die mit dem Risikomanagement befassten Mitarbeiter. Der Vorstand einer Genossenschaft trägt im Rahmen seiner Leitungsaufgabe die Verantwortung für die Einrichtung, Funktionsfähigkeit und Aufrechterhaltung des Risikomanagementsystems. Daneben richtet sich Band 42 auch an Aufsichtsräte, Berater im Bereich Risikomanagement sowie die externe Prüfung.

Änderungen der Gesetzeslage, einschließlich der Bilanzrechtsmodernisierung, aktuelle Rechtsprechung sowie Neuerungen in den berufsrechtlichen Verlautbarungen begründen die Neuauflage dieser im Jahr 2000 unter dem Titel „Das Risikomanagement als Grundsatzordnungsmäßiger Geschäftsführung“ erschienenen Broschüre.

Die Verfasser haben bei der Überarbeitung dieser Broschüre die Praxisnähe in den Fokus der Ausführungen gestellt.

Im Rahmen der Überarbeitung sind zwei Ansätze zur Ermittlung des Risikodeckungspotenzials in die Broschüre aufgenommen worden. Welcher Ansatz die Anforderungen an ein angemessenes Risikomanagement am besten erfüllt, kann nur auf Grundlage des konkreten Einzelfalls entschieden werden. Auf die Empfehlung für eine bestimmte Vorgehensweise muss aus diesem Grund verzichtet werden. Da sich die Ausführungen an einen sehr heterogenen Adressatenkreis richten, war von vornherein nicht beabsichtigt, ein bestimmtes Risikomanagementsystem darzustellen.

A. Rechtliche Grundlagen

Mit Einführung der ausdrücklichen gesetzlichen Regelung des § 91 Abs. 2 Aktiengesetz wurde die Verpflichtung für Vorstände von Aktiengesellschaften festgeschrieben, geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden (Risikofrüherkennungssystem). Diese Regelung entwickelt **Ausstrahlungswirkung** auch auf andere Rechtsformen.

Bei **Genossenschaften** ist die Einrichtung und Pflege eines Risikomanagementsystems seit jeher **Vorstandsaufgabe** und **Bestandteil einer ordnungsmäßigen Geschäftsführung**. Dies ergibt sich aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht des § 34 Abs. 1 Satz 1 GenG, wobei sich das System an der Art, dem Umfang und der Komplexität der von der Genossenschaft betriebenen Geschäfte bestimmt. Eine Verletzung der Sorgfaltspflicht kann zu Schadenersatzansprüchen führen (§ 34 Abs. 2 Satz 1 GenG). Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen. Hierzu gehört auch die Überwachung, ob der Vorstand seiner Verpflichtung, ein Risikomanagementsystem einzurichten und zu pflegen, nachgekommen ist. Für die Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder gilt § 34 GenG über die Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder sinngemäß.

Die Begriffe „Risikomanagementsystem“ und „Risikofrüherkennungssystem“ sind nicht deckungsgleich. Ein Risikomanagementsystem umfasst zusätzlich zu einem Risikofrüherkennungssystem i. S. d. § 91 Abs. 2 AktG auch die Aktivitäten zur Risikobewältigung.

Durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz hat das Risikomanagement einen höheren Stellenwert zugewiesen bekommen. Nach dem durch das Gesetz eingefügten § 38 Abs. 1a GenG kann der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss bestellen, der sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses sowie der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revi-

sionssystems befasst. Kapitalmarktorientierte Genossenschaften haben im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben.

Mittlerweile liegt auch Rechtsprechung zu § 91 Abs. 2 AktG vor. Nach einem Urteil des Landgerichts München I (Az: 5HK O 15964/06) ist in der unterbliebenen Dokumentation eines Risikofrüherkennungssystems ein wesentlicher Gesetzesverstoß zu sehen, der zur Anfechtbarkeit des Beschlusses über die Entlastung des Vorstandes einer Aktiengesellschaft führt. In der Urteilsbegründung wird u. a. ausgeführt, dass sicherzustellen ist, dass vom verantwortlichen Sachbearbeiter über die jeweiligen Hierarchieebenen bis hin zur Unternehmensleitung sämtliche relevante Stellen von vorhandenen Risiken Kenntnis erlangen, um die entsprechenden Maßnahmen zur Beherrschung dieser Risiken einleiten zu können. Die Dokumentation des Früherkennungssystems gehört nach der Urteilsbegründung zu den zentralen Aufgaben des Vorstandes im Anwendungsbereich von § 91 Abs. 2 AktG und der in dieser Vorschrift zum Ausdruck kommenden **Bestandssicherungsverantwortung**.

Mit der Entscheidung des Landgerichts München I und weiterer Rechtsprechung zu § 91 Abs. 2 AktG beschäftigen sich Bihl/Kalinowsky, Risikofrüherkennungssystem bei nicht börsennotierten Aktiengesellschaften – Haftungsfälle für Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer, DStR 2008, S. 620 ff.

Im **Lagebericht** gemäß § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und **Risiken** zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben. Der Lagebericht soll gemäß § 289 Abs. 2 Nr. 2 HGB auf die **Risikomanagementziele und -methoden** der Genossenschaft einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie die **Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen**, denen die Genossenschaft ausgesetzt ist, jeweils in Bezug auf die **Verwendung von Finanzinstrumenten** durch die Genossenschaft und sofern dies für

die Beurteilung der Lage oder der voraussichtlichen Entwicklung von Belang ist.

Kleine Genossenschaften sind von der Aufstellung eines Lageberichts befreit; in einzelnen Fällen ergibt sich die Aufstellungspflicht jedoch aus der Satzung der Genossenschaft.

Der Lagebericht ist gemäß § 317 Abs 2 HGB darauf zu prüfen, ob er mit dem Jahresabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Kenntnissen des Abschlussprüfers in Einklang steht und ob der Lagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens vermittelt. Dabei ist auch zu prüfen, ob die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung zureichend dargestellt sind. Die Vorschrift ist bei der Prüfung von Genossenschaften entsprechend anzuwenden (§ 53 Abs. 2 Satz 2 GenG).

Nach § 321 Abs. 1 Satz 2 HGB ist im **Prüfungsbericht** vorweg zu der Beurteilung der Lage des Unternehmens durch die gesetzlichen Vertreter Stellung zu nehmen, wobei insbesondere auf die Beurteilung des Fortbestandes und der künftigen Entwicklung des Unternehmens unter Berücksichtigung des Lageberichts einzugehen ist. Aufgabe des Prüfers ist es, die Beurteilung des Vorstandes zu überprüfen, diese zu bewerten und Fragezeichen zu setzen, wenn hierzu Veranlassung besteht.

Das Ergebnis einer bei börsennotierten Aktiengesellschaften gemäß § 317 Abs. 4 HGB durchgeführten Prüfung ist in einem besonderen Teil des Prüfungsberichts darzustellen (§ 321 Abs 4 Satz 1 HGB). Es ist darauf einzugehen, ob Maßnahmen erforderlich sind, um das interne Überwachungssystem zu verbessern (§ 321 Abs. 4 Satz 2 HGB).

Soweit der Bericht über die bei einer Genossenschaft durchgeführte Pflichtprüfung den Jahresabschluss und den Lagebericht betrifft, sind § 321 Abs. 1 bis 3 HGB entsprechend anzuwenden. Die Geschäftsführungsprüfung nach § 53 GenG ist mit einer Berichtspflicht verbunden, die mit der Verpflichtung nach § 321 Abs. 4 HGB vergleichbar ist.

Im **Bestätigungsvermerk** ist auf Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden, gesondert einzugehen (§ 322 Abs. 2 Satz 3 HGB).

B. Betriebswirtschaftliche Grundlagen

1 Risiko

1.1 Risikobegriff

Der Risikobegriff lässt sich auf vielfältige Weise definieren. Der Deutsche Rechnungslegungs Standard Nr. 5 (DRS 5) „Risikoberichterstattung“ definiert z. B. Risiko als „Möglichkeit von negativen künftigen Entwicklungen der wirtschaftlichen Lage“.

Die denkbar negativste Entwicklung der wirtschaftlichen Lage, die ein Unternehmen nehmen kann, ist seine Zerschlagung. Die Auflösung eines Unternehmens erfolgt – neben der freiwilligen Auflösung in Form der Liquidation – durch **Insolvenz**. Die Tatbestände, die zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens führen, sind in der Insolvenzordnung (InsO) geregelt.

1.2 Risikointensitäten

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiken behaftet. Da eine vollständige Erfassung und Analyse aller möglicherweise auftretenden Risiken von vornherein ausscheidet, richtet sich der Blick auf bestandsgefährdende und wesentliche Risiken.

Ein **bestandsgefährdendes Risiko** ist dann gegeben, wenn Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass die Unternehmensfortführung bedroht ist. Hierbei ist von einem Prognosezeitraum von zwölf Monaten, gerechnet vom Abschlussstichtag des letzten Geschäftsjahres, auszugehen. Für Unternehmen mit längeren Produktionszyklen (Zeitraum der Mittelbindung für Gegenstände des Vorratsvermögens bis zum Verkauf der

Produkte) können längere Prognosezeiträume, die einen vollen Produktionszyklus umfassen, sachgerecht sein.

Wesentliche Risiken wirken sich im Falle ihres Eintretens spürbar auf den Geschäftsverlauf bzw. die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus und können somit die künftige Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigen. Bei wesentlichen Risiken soll ein Prognosezeitraum von in der Regel zwei Jahren nach dem Abschlussstichtag des Geschäftsjahres zugrunde gelegt werden.

Für sich genommen unwesentliche Risiken können in der Summe wesentlichen bzw. bestandsgefährdenden Charakter annehmen.

1.3 Risikofelder

Risiken können in sämtlichen betrieblichen Prozessen auftreten.

Man unterscheidet sog. reine Risiken und sog. spekulative oder besser unternehmerische Risiken. **Reine Risiken** sind unregelmäßig eintretende Schadensgefahren, denen keine Chancen gegenüberstehen, wie z. B. Erdbeben, Feuer, Sturm, Diebstahl, Sabotage, Spionage und dergleichen. Im Gegensatz dazu sind unternehmerische **Risiken** mit Chancen verbunden.

Einzelne Risiken können zu Risikokategorien zusammengefasst werden.

In **Teil E. Risikomanagement in einzelnen Risikofeldern** sind die Risiken in folgender Weise gegliedert worden:

- 1 Externe Risiken,
- 2 Risiken aus Management und Organisation,
- 3 Leistungswirtschaftliche Risiken,
- 4 Finanzwirtschaftliche Risiken,
- 5 Risiken aus derivativen Finanzinstrumenten und
- 6 Branchenspezifische Risiken (6.1 Agrar Genossenschaften, 6.2 Landwirtschaftlicher Handel, 6.3 Produktion Milch, 6.4 Produktion Wein, 6.5 Gewerblicher Handel/Zentralregulierung).

Die Risiken aus derivativen Finanzinstrumenten werden als eigenständige Risikokategorie behandelt. Dies hängt mit der wachsenden Bedeutung und dem besonderen Risikogehalt dieser Geschäfte zusammen.

Ebenfalls neu ist die Darstellung von branchenspezifischen Risiken. An dieser Stelle ist auf Band 12 der DGRV-Schriftenreihe „Internes Kontrollsystem und Interne Revision in Waren-, Dienstleistungs- und Agrar-genossenschaften“ hinzuweisen, wo auch branchenspezifische Hilfestellungen angeboten werden.

Eine Genossenschaft muss selbstverständlich nicht der Untergliederung in fünf bzw. sechs Risikofelder folgen, sondern kann Felder zusammenfassen oder auch eine breitere Untergliederung der Risikofelder vornehmen.

2 Risikomanagement

2.1 Begriff

Als Risikomanagement kann nach DW PS 340, Tz. 4, die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung bezeichnet werden. Es betrifft die systematische Erfassung, Analyse, Bewertung und Bewältigung von Risiken einer Unternehmung.

In Anlehnung an die Definition in I DW EPS 525, Tz. 3, soll das Risikomanagement eines Unternehmens u. a. sicherstellen, dass sämtliche wesentlichen (finanzwirtschaftlichen und sonstigen) Risiken erfasst, analysiert und bewertet und somit zutreffend im Jahresabschluss und Lagebericht abgebildet werden.

Gegenstand des Risikomanagements sind zunächst die reinen oder versicherbaren Risiken (z. B. Feuer-, Diebstahl- und Haftpflichtrisiken), mit denen nur Verlustgefahren, aber keine Gewinnchancen verbunden sind. Darüber hinaus sind in das Risikomanagement auch die unternehmerischen Risiken (z. B. aus Preis- oder Absatzschwankungen) einzubeziehen, mit denen sich Risiken und Chancen verbinden.

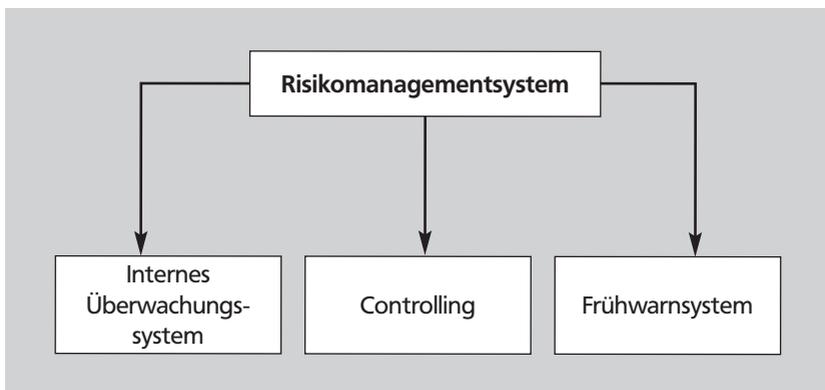
Zweck des Risikomanagements ist die Gestaltung der Gesamtrisikolage des Unternehmens. Ziel des Risikomanagements muss eine hohe Sicherheit mit wirksamer, aber zugleich wirtschaftlich vertretbarer Risikobewältigung sein. Das Unternehmen ist daher so zu führen, dass alle Risiken erkannt, bewertet und durch den Einsatz risikopolitischer Instrumente so beherrscht werden, dass der Bestand des Unternehmens in keinem Augenblick gefährdet ist.

Wesentlicher **Erfolgsfaktor** des Risikomanagements ist seine **organisatorische Verankerung** im Unternehmen. So stellt sich etwa die Frage, ob das Risikomanagement in einer gesonderten organisatorischen Einheit institutionalisiert werden soll. Denkbar ist die Bildung einer Stabsstelle bzw. die Aufgabengübertragung auf vorhandene Organisationseinheiten in Form der Benennung eines Risiko- oder Risikomanagementbeauftragten.

2.2 Elemente des Risikomanagements

Das Risikomanagementsystem besteht aus den drei Komponenten Internes Überwachungssystem, Controlling und Frühwarnsystem (vgl. dazu Lück, in: Der Betrieb 1998, Seite 8 ff.).

Das **Interne Überwachungssystem (IÜS)** bildet einen Teil des IKS (Internes Kontrollsystem).



Das IÜS soll die mit der Unternehmenstätigkeit der Genossenschaft verbundenen Risiken begrenzen; seine Ausgestaltung hängt von der Art, Größe, Branche und Struktur der Genossenschaft ab. Aufgabe des IÜS ist die Erfassung, Messung und Steuerung der relevanten Risiken und Risikopotenziale. Es umfasst organisatorische Sicherungsmaßnahmen, prozessabhängige Kontrollen und die Interne Revision.

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen werden durch laufende, automatische Einrichtungen vorgenommen. Sie umfassen fehlerverhindernde Maßnahmen, die sowohl in die Aufbau- als auch die Ablauforganisation eines Unternehmens integriert sind und ein vorgegebenes Sicherheitsniveau gewährleisten sollen (z. B. Funktionstrennung, Zugriffsbeschränkungen im IT-Bereich, Zahlungsrichtlinien), vgl. IDW PS 261, Tz. 20.

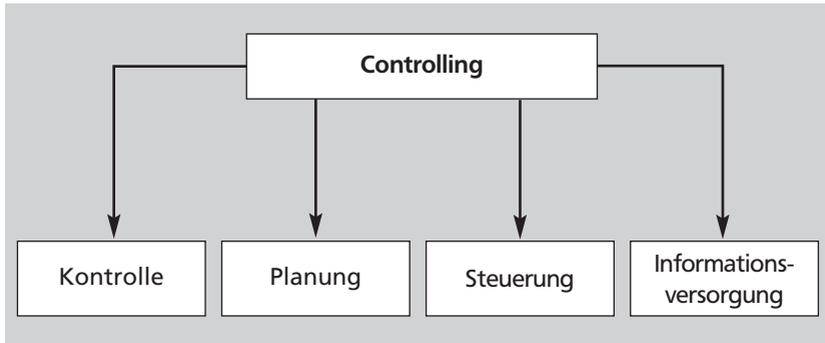
Der Grundsatz der Funktionstrennung besagt, dass nicht ein und derselbe Mitarbeiter verschiedene Phasen eines Geschäftsvorfalles bearbeitet, z. B. Kasse und Kassenbuchhaltung, Einkauf und Zahlungsausgang oder Lagerverwaltung und Lagerbuchhaltung.

Zu den organisatorischen Sicherungsmaßnahmen zählen auch die Arbeitsanweisungen. Diese sollen einheitliche Arbeitsabläufe von Routinevorgängen gewährleisten und enthalten die genaue Bezeichnung der Arbeit, ferner die Zuordnung auf Stellen, die Regelung der Stellvertretung und die Beschreibung der Durchführung. Beispiele sind Inventurrichtlinien und Zahlungsrichtlinien.

Neben den organisatorischen Sicherungsmaßnahmen müssen prozessabhängige Kontrollen vorgenommen werden. Beispiele sind Kontenabstimmungen oder Vergleiche der Ausgangsrechnungen mit Versandunterlagen. Ziel ist es, dass Fehler noch während des Arbeitsprozesses aufgedeckt und korrigiert werden.

Die **Interne Revision** ist „eine unternehmenseigene prozessunabhängige Institution, die innerhalb eines Unternehmens Strukturen und Aktivitäten prüft und beurteilt“ (IDW PS 261, Tz. 20).

Zu einem funktionsfähigen Risikomanagement gehört auch ein Controlling mit folgenden Elementen:



Das Controlling hat einen wesentlichen Teil der Risikobewältigung zu leisten.

Zur Erkennung und Interpretation sogenannter schwacher Signale werden **Frühwarnsysteme** eingesetzt. Sie ermöglichen, frühzeitig Gegenmaßnahmen zur Risikoabwehr bzw. -milderung einzuleiten. Das Frühwarnsystem kann sich auf einzelne Unternehmensbereiche, auf das Gesamtunternehmen oder auf die Konzernebene beziehen.

Der Aufbau eines Frühwarnsystems erfolgt in mehreren Stufen:

- Festlegung von Beobachtungsbereichen,
- Bestimmung der Frühwarnindikatoren,
- Ermittlung von Sollwerten und Toleranzgrenzen je Frühindikator,
- Festlegung der Informationsverarbeitung.

Das folgende Tableau führt denkbare Frühwarnindikatoren auf.

Beobachtungsbereiche	Frühwarnindikatoren
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Zinsen • Wechselkurse • Industrielle Nettoproduktion • Tariflohniveau • Außenhandel • Geldvolumen • Konjunkturindizes
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungspreise und -konditionen • Angebotsvolumen • Qualitätsniveau • Termintreue der Lieferanten
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Teilevielfalt • Auslastung • Lagerbestände • Ausschussanteil • Outputveränderungen
Absatz	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsbestand und -eingänge • Bestell- und Kaufverhalten der Kunden • Programm- und Preispolitik der Konkurrenz • Reklamationsraten • Image des eigenen und der konkurrierenden Produkte