

[www.pwc.de](http://www.pwc.de)

# Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM)

18. und 19. Juni 2012  
Dresden

**pwc**

[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

# Risikomanagementsysteme aus der Sicht des Wirtschaftsprüfers

WP StB Michael Windisch

---

# *Übersicht*

Was ist Risikomanagement?

Regulatorische Grundlagen

Zielsetzung und Nutzen

Risikolandschaft von Hochschulen

Risikomanagementprozess

Projektablauf

---

## *Was sind „Risiken“*

Risikobegriff aus regulatorischer Sicht (Vorsichtsprinzip):

- Interne und externe Ereignisse/Entwicklungen mit **negativer** Auswirkung auf die **Vermögens-, Finanz- und Ertragslage**
- Risiko = Verlust / Mindereinnahmen in der Zukunft

Risikobegriff aus unternehmerischer Sicht (Steuerungslogik):

- Interne und externe Ereignisse/Entwicklungen mit **negativer** Wirkung auf die **Erreichung der gesetzten Ziele**
- Risiko = mögliche Abweichung von Strategie und Planung
- Risiken umfassen u.a. auch Reputationsfragen

# *Gute Gründe für ein Risikomanagementsystem*

## **Höhere Komplexität des Hochschulumfelds**

- Bologna-Reform
- Steigender Wettbewerb
- Arbeits- und Sozialrecht



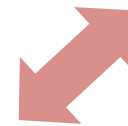
## **Steigende Erwartungen von Politik und Öffentlichkeit**

- Leistungsbezogene Mittelzuweisung
- Debatte „Bildungsqualität“
- Exzellenzinitiative



## **Regulierungen und Gesetzgebung**

- Auswirkungen Politikwechsel
- Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung öffentlicher Unternehmen (§ 53 HGrG)



---

## ***Was ist Risikomanagement?***

- Risikomanagement beruht auf einer Risikostrategie
- Ordnungsgemäße und für Dritte nachvollziehbare Dokumentation
- Systematische und vollständige Identifikation und Behandlung / Steuerung von Risiken
- Risiko-Controlling
- Netz von Risikofrüherkennungs- und Frühwarnindikatoren
- Verstetigung und Weiterentwicklung durch:
  - regelmäßige Anpassung von Risikostrategie, RM-Methoden und RM-Prozessen
  - Förderung des Risikobewusstseins und einer Risikokultur

---

# *Übersicht*

Was ist Risikomanagement?

Regulatorische Grundlagen

Zielsetzung und Nutzen

Risikolandschaft von Hochschulen

Risikomanagementprozess

Projektablauf

---

## ***Regulatorische Anforderungen zum Risikomanagement.***

### **In der freien Wirtschaft:**

- KonTraG (1998) → u.a. §91 AktG (→ Risikofrüherkennung)
- BilMoG (2009) → u.a. §107 AktG (→ Wirksamkeit von IKS und RM)
- Dt. Corporate Governance Kodex

### **In öffentlichen Unternehmen (u.a. Hochschulen):**

- § 53 HGrG (Fragenkreis 4)
- Ausstrahlungswirkung des § 91 AktG auf Unternehmen anderer Rechtsform
- § 43 GmbHG (Sorgfaltspflicht und Haftung)
- Vorgaben in Satzungen

### **Berufsständische Vorgaben des IDW:**

- PS 340 (Risikofrüherkennung), PS 261 (Fehlerrisiken und IKS), PS 720 (Abschlussprüfung nach § 53 HGrG)



---

## ***Regulatorische Anforderungen zum Risikomanagement.***

### **Zielsetzung:**

1. Kontrolle und Transparenz über die wesentlichen Risiken für Unternehmensführung und Aufsichtsgremium (Hochschulrat)
2. Unterstützung und Exkulpation der Entscheider
3. Hilfe bei der Priorisierung von Steuerungsmaßnahmen und Investitionen
4. Beurteilung der Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen
5. Berichterstattung an die Öffentlichkeit (Lagebericht)
6. Prüfung durch Abschlussprüfer

---

## ***Gesetzliche Grundlagen zum Risikomanagement – Hochschulen***

Die gesetzlichen Regelungen variieren je nach Bundesland. In vielen Ländern gibt es folgende Regelungen:

- Verpflichtungen zur Einrichtung eines Risikomanagements analog zu einem öffentlichen Unternehmen im Gesetz/Finanzstatut
- Berichterstattung von wesentlichen Risiken im Lagebericht
- Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Hochschulleitung (inkl. Prüfung des Risikofrüherkennungssystems)

Gemeinsam ist aber:

- Die Annahme, dass in der Hochschule eine „ordnungsmäßige Geschäftsführung“ erfolgt.
- Die Erwartung, dass wesentliche Risiken der Hochschulleitung bekannt sind und entsprechend gesteuert werden.

---

# *Übersicht*

Was ist Risikomanagement?

Regulatorische Grundlagen

Zielsetzung und Nutzen

Risikolandschaft von Hochschulen

Risikomanagementprozess

Projektablauf

---

## ***Zielsetzung eines Risikomanagementsystems***

Risikomanagement ist nicht „ein“ System, sondern das gezielte Zusammenspiel von vielen Instrumenten mit folgenden Zielen:

- Strukturiertes und dokumentiertes Überblick über die bestehende Risikosituation
- Sicherstellung der vollständigen Abdeckung von kritischen Risiken in den Instrumenten der Hochschulsteuerung
- Transparenz und Dokumentation von Entscheidungen
- Steigerung des Risikobewusstseins und Förderung der Risikokultur
- Basis für die Risikoberichterstattung im Lagebericht und an die Träger
- Dokumentation für eine Systemprüfung durch Interne Revision und Abschlussprüfer

---

## ***Konkreter Nutzen für die Hochschulsteuerung***

- Fachbereichsübergreifendes Gesamtbild der Risikosituation für die Hochschulleitung
- Frühzeitige Erkennung von Risiken ermöglicht frühzeitige Gegensteuerung
- Nutzung der Risikoinformationen zur Verbesserung der Hochschulsteuerung (Haushaltsplanung und -vollzug, Entscheidungsunterstützung, Controlling)
- Förderung des Risikobewusstseins durch Zuordnung von Verantwortlichkeiten
- Priorisierung von Risiken durch strukturierte Bewertung und Zuordnung von Maßnahmen aus Kosten-/Nutzensgesichtspunkten
- Auskunftsfähigkeit gegenüber Politik und Öffentlichkeit

---

# *Übersicht*

Was ist Risikomanagement?

Regulatorische Grundlagen

Zielsetzung und Nutzen

Risikolandschaft von Hochschulen

Risikomanagementprozess

Projektablauf

---

# ***Risikolandschaft von Hochschulen (Beispiele)***

## **Risiken im politisch/rechtlichen Umfeld**

Nachteile durch künftige Gesetzesänderungen / politische Entscheidungen  
Mittelvergabepolitik / drohende Budgetkürzungen

## **Risiken im gesellschaftlichen/demographischen Umfeld**

Gesellschaftlicher Wertewandel führt zu Änderungen im Studienverhalten /  
Studierendenzahlen  
Wettbewerb in der Hochschullandschaft

## **Risiken des Hochschulbetriebs**

Qualitätsrisiken von Forschung und Lehre  
Unzureichende Gebäudekapazitäten  
Risiken aus Akkreditierungsprozess

## **Personalrisiken**

Stellenbefristung / arbeitsrechtliche Risiken

## **Finanzielle Risiken**

Finanzierung Eigenanteile an Drittmittelprojekten

## **Organisatorische und IT-technische Risiken**

## **Rechtliche Risiken**

---

# *Übersicht*

Was ist Risikomanagement?

Regulatorische Grundlagen

Zielsetzung und Nutzen

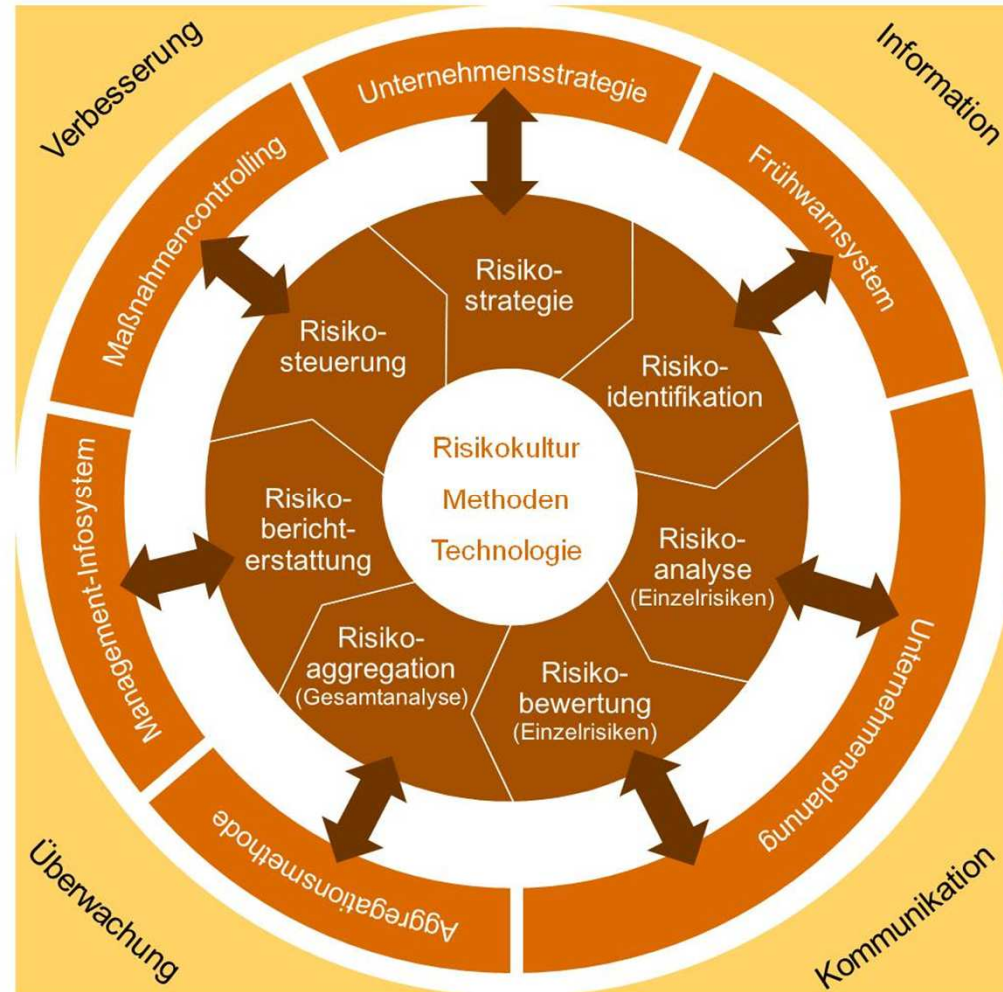
Risikolandschaft von Hochschulen

Risikomanagementprozess

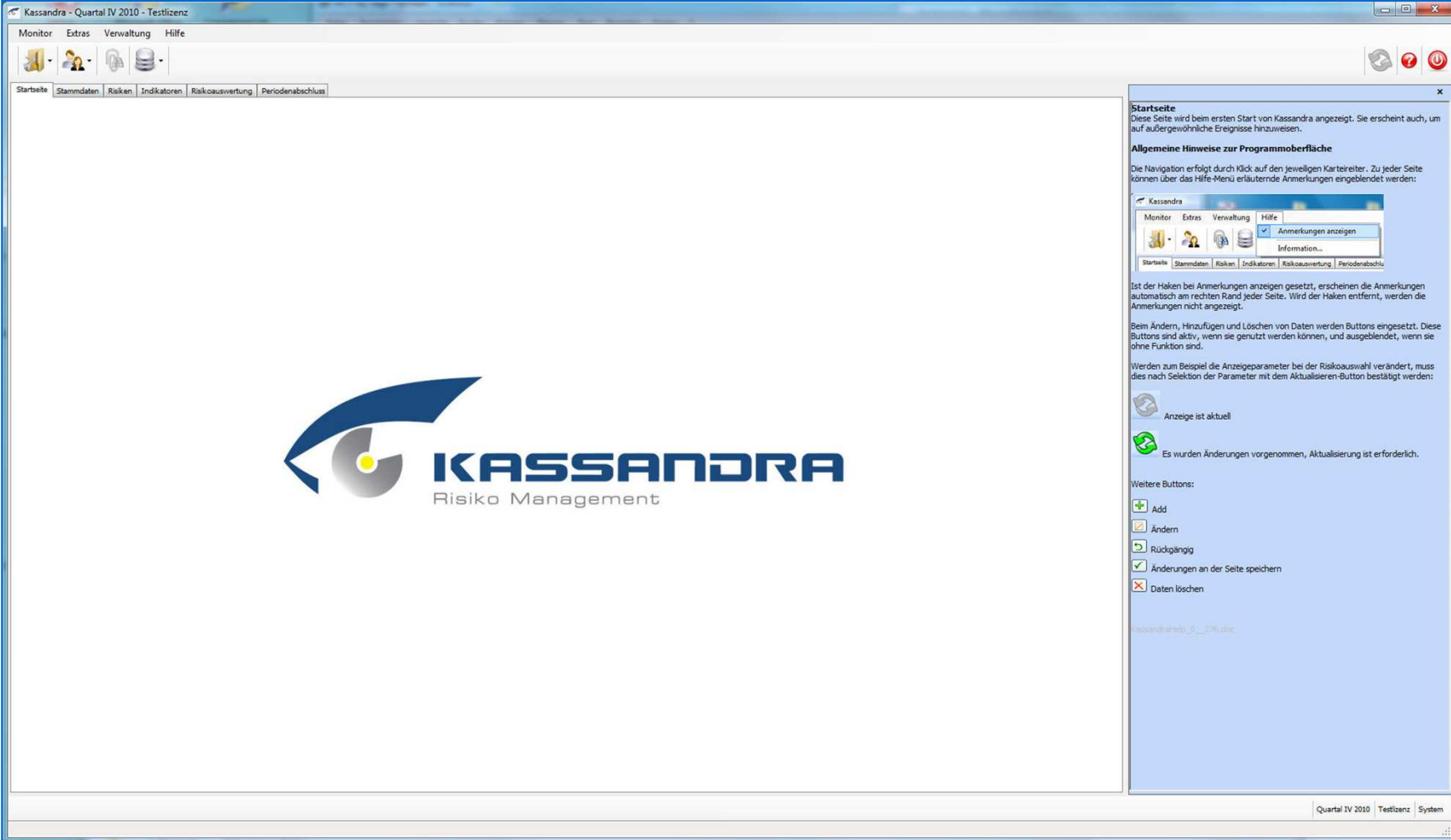
Projektablauf



# Risikomanagementprozess



# Unterstützung durch Softwarelösung (Beispiel)




The screenshot displays the Kassandra software interface. The main window is titled "Kassandra - Quartal IV 2010 - Testlizenz" and features a menu bar with "Monitor", "Extras", "Verwaltung", and "Hilfe". Below the menu bar is a toolbar with icons for home, user, printer, and database. A navigation bar contains tabs for "Startseite", "Stammdaten", "Risiken", "Indikatoren", "Risikoauswertung", and "Periodenabschluss". The main content area is currently blank, displaying the Kassandra logo and the text "KASSANDRA Risiko Management".

A help window titled "Startseite" is open on the right side of the screen. It contains the following text:

**Startseite**  
Diese Seite wird beim ersten Start von Kassandra angezeigt. Sie erscheint auch, um auf außergewöhnliche Ereignisse hinzuweisen.


**Allgemeine Hinweise zur Programmoberfläche**  
Die Navigation erfolgt durch Klick auf den jeweiligen Karteireiter. Zu jeder Seite können über das Hilfe-Menü erläuternde Anmerkungen eingeblendet werden:




Ist der Haken bei Anmerkungen anzeigen gesetzt, erscheinen die Anmerkungen automatisch am rechten Rand jeder Seite. Wird der Haken entfernt, werden die Anmerkungen nicht angezeigt.






Beim Ändern, Hinzufügen und Löschen von Daten werden Buttons eingesetzt. Diese Buttons sind aktiv, wenn sie genutzt werden können, und ausgeblendet, wenn sie ohne Funktion sind.

Werden zum Beispiel die Anzeigeparameter bei der Risikoauswahl verändert, muss dies nach Selektion der Parameter mit dem Aktualisieren-Button bestätigt werden:

 Anzeige ist aktuell

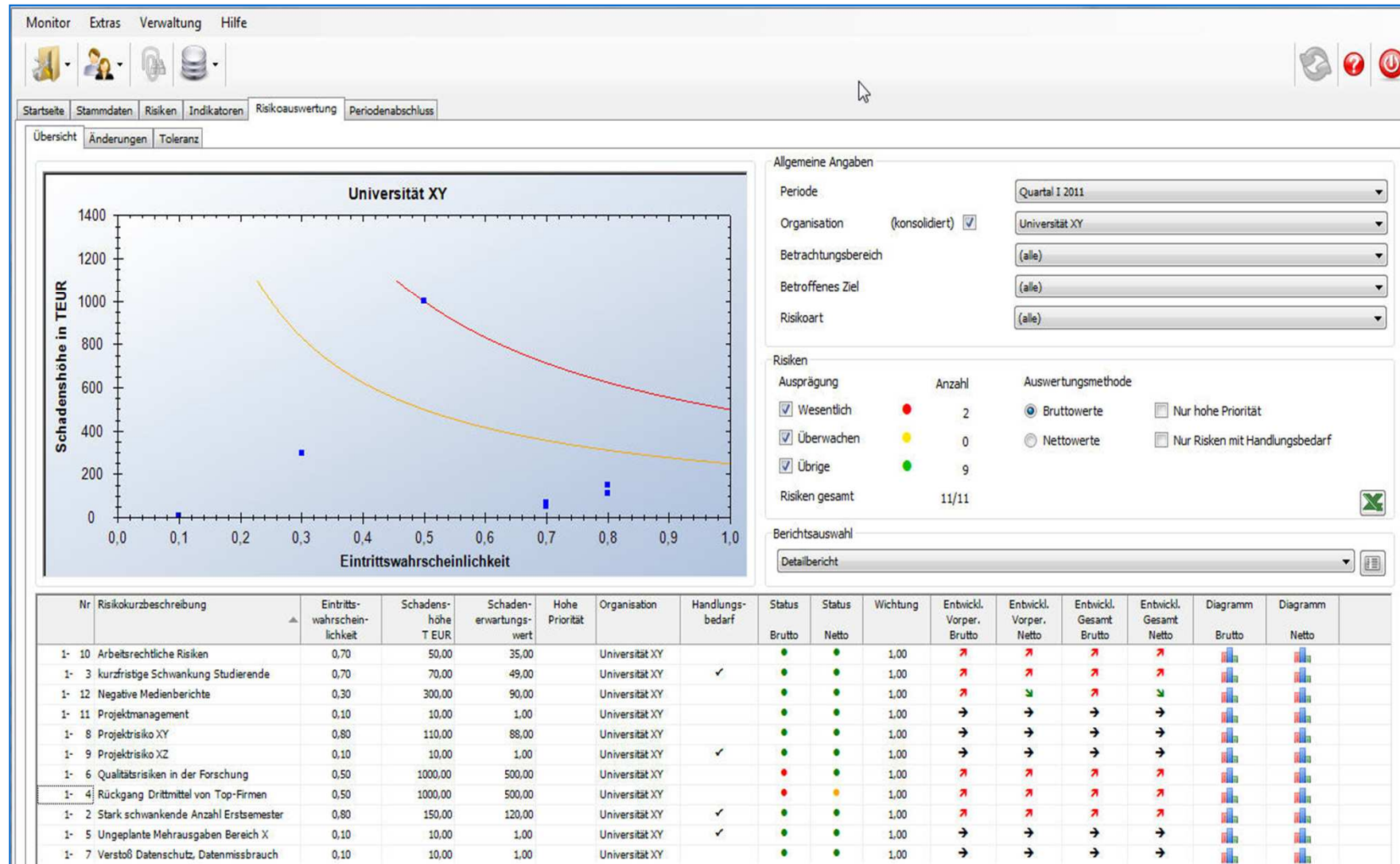
 Es wurden Änderungen vorgenommen, Aktualisierung ist erforderlich.

Weitere Buttons:

-  Add
-  Ändern
-  Rückgängig
-  Änderungen an der Seite speichern
-  Daten löschen

At the bottom right of the window, the status bar shows "Quartal IV 2010 | Testlizenz | System".

# Unterstützung durch Softwarelösung (Beispiel)



# Unterstützung durch Softwarelösung (Beispiel)

Monitor Extras Verwaltung Hilfe

Startseite Stammdaten Risiken Indikatoren Risikoauswertung Periodenabschluss

Organisationseinheit: Universität XY

Risiko: 1-2 Stark schwankende Anzahl Erstsemester

Allgemeines Bewertung/Bestehende Maßnahmen Geplante Maßnahmen Indikatoren Berichtssystem Aggregation

Brutto (Beträge in TEUR)

	Quantitativ	Qualitativ	Begründung
Eintrittswahrscheinlichkeit	0,50	hoch (0,40 - 0,60)	Für das Jahr 2011 besteht wegen erfolgter Mittelzuteilung das Risiko, qualitativ messbare Einschätzung des ungeplanten Mehraufwands im Imageschaden durch Leistungseinschränkung.
Schadenshöhe	70,00	sehr hoch (60,00 - ...)	

Hohe Priorität

Maßnahme	Verantwortlich	Auswirkung	Wirksamkeit	Kosten
Interne Mittelumverteilung, ggf. Einschränkung der Betreuungsmaßnahmen	Leiter Dezernat XY	Mittel-Umverteilung, eingeschränkter Service	mittel	0,00
Einwerben zusätzlicher Mittel	Leiter Dezernat XY	Deckung Finanzbedarf	mittel	0,00

# Unterstützung durch Softwarelösung (Beispiel)

Detailbericht		Benutzer	System System
		Datum	07.04.2011
		Gesellschaft	Universität XY
		Seite	2 von 13
Risiko-Kurzbezeichnung	Stark schwankende Anzahl Erstsemester	laufende Nummer	1- 2
<b>Allgemeines</b>			
Risikobeschreibung	Ursache: Durch die Verkürzung der Gymnasialzeit auf 8 Jahre sowie die Aussetzung der Wehrpflicht ist mit einer stark erhöhten Anzahl von Studienbewerbern zu rechnen.		
Risikoart	Risiken im politisch / rechtlichen Umfeld		
Periode	Quartal IV 2010		
Ziel	Beeinträchtigung der Aufgabenerfüllung		
Unterziel	nicht angegeben		
Erfolgsfaktor	nicht angegeben		
Organisationseinheit	Universität XY		
Betrachtungsbereich	Finanzen		
Prozess	nicht angegeben		
Risikoverantwortlicher	Leiter Dezernat XY		
Währung	TEUR		
<b>Bewertung und bestehende Maßnahmen</b>			
Hohe Priorität	<input type="checkbox"/>		
Bewertung vor Gegenmaßnahmen	Eintrittswahrscheinlichkeit	0,50 hoch	(0,40 bis 0,60)
	Schadenshöhe	70 sehr hoch	(60,00 bis ...)
Begründung:	Für das Jahr 2011 besteht wegen erfolgter Mittelzuteilung das Risiko, dass bewilligte Mittel nicht ausreichen. Die Bewertung bezieht sich auf 2011 und umfasst eine zunächst nur qualitativ messbare Einschätzung des ungeplanten Mehraufwands in diesem Jahr, der nicht über Umverteilung und Leistungseinschränkung gedeckt werden kann, zusätzlich Imageschaden durch Leistungseinschränkung.		
Maßnahme	Verantwortlicher	Auswirkungen	Wirksamkeit
<b>Kosten</b>			
Interne Mittel-Umverteilung, ggf. Einschränkung der Beteuungsmaßnahmen	Leiter Dezernat XY	Mittel-Umverteilung, eingeschränkter Service	----- 0
Einwerben zusätzlicher Mittel	Leiter Dezernat XY	Deckung Finanzbedarf	----- 0
<b>Kosten Maßnahmen</b>			0
Bewertung nach Gegenmaßnahmen	Eintrittswahrscheinlichkeit	0,50 hoch	(0,40 bis 0,60)
	Schadenshöhe	50 hoch	(40,00 bis 60,00)
Zeitbezug:	Einmal oder häufiger innerhalb der nächsten 12 Monate.		



---

# *Übersicht*

Was ist Risikomanagement?

Regulatorische Grundlagen

Zielsetzung und Nutzen

Risikolandschaft von Hochschulen

Risikomanagementprozess

Projekttablauf

---

# ***Fragestellungen bei der Ausgestaltung des Risikomanagements***

## **Integration des Risikomanagements in die Hochschulsteuerung**

- Einbindung Risikomanagement in Planung und Berichtswesen
- Umfang und Häufigkeit von Risikoinventuren
- Abdeckung Risikomanagement in bestehenden Instrumenten

## **Erhebungsrahmen**

- Umfang der Risikoerfassung: direkte Erfassung in allen Fachbereichen und Einrichtungen versus Erhebung in den Dezernaten und ausgewählten Einrichtungen

## **Rollenverteilung**

- Koordination, Verstetigung, Berichterstattung
- Risikoidentifizierung und -steuerung
- Überwachung des Risikomanagements

# Unser Vorschlag für einen Projektplan

Definition der Grundlagen  
zum Risikomanagement

Tool-Auswahl,  
Risikoerhebung

Maßnahmenplan,  
Ausgestaltung zum  
Regelbetrieb

RM-Richtlinie:

- Risikopolitik und -strategie
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Risikoarten
- Wesentlichkeitsgrenzen

Festlegung, wie Risiken  
dokumentiert werden

Tool-Auswahl und Konfiguration

Informationsveranstaltung für die  
Beteiligten

Risikoerhebung: Abfrage der  
Risiken in Workshops / Interviews  
bzw. Selbsterfassung durch die  
Fachbereiche

Auswertung: Priorisierung der  
Risiken und Berichterstattung

erster Risikobericht

Integration in das Steuerungs-  
instrumentarium der Hochschule

Ableitung von Handlungsbedarf

Maßnahmenplan:

- Risikosteuerungsmaßnahmen
- Risikoüberwachung
- Aktualisierung u. Berichterstattung
- Interne Revision
- Schulungsplan zur Verstetigung und  
kontinuierlichen Verbesserung



---

# *Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!*

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen  
gerne zur Verfügung:



**PricewaterhouseCoopers AG**  
**WPG**  
PMC Public Management Consulting

**WP StB Michael Windisch**  
*Senior Manager bei PwC*  
0170 3304 017  
[michael.windisch@de.pwc.com](mailto:michael.windisch@de.pwc.com)