University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

# Grundlagen des Risikomanagements

RISKM01

Agatha Kalhoff

# Grundlagen des Risikomanagements

RISIKM01

**Prof. Dr. Agatha Kalhoff**

Frau ist Professorin an der Hochschule Rhein-Waal und als promovierte Mathematikerin seit vielen Jahren erfolgreich in der Wirtschaft und in der Lehre tätig.

Nach Stationen bei der Zentrale der Deutschen Bundesbank und bei einer Geschäftsbank sammelte sie internationale Managementerfahrungen bei einer Big Four Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und einem Schweizer Versicherungskonzern.

Seit 2003 fungiert sie zudem im Rahmen einer selbständigen Tätigkeit als Ansprechpartnerin für Geschäftsführer, Vorstände und Bereichsleiter verschiedenster Unternehmen, insbesondere auch aus der Gesundheitsbranche, in allen Fragen des Finanz- und Risikomanagements.

---

# Grundlagen des Risikomanagements

## Inhaltsverzeichnis



0322A03

# Einleitung

Das Management von Risiken ist seit jeher Bestandteil der Führung eines Unternehmens.

Während sich ein Unternehmen früher jedoch meist erst dann um Risiken kümmerte, wenn diese akut wurden, ist das Risikomanagement heute ein strukturierter Prozess. In vielen Unternehmen ist es Grundbestandteil der Unternehmensführung. Auch im Gesundheitswesen hat sich die Sichtweise durchgesetzt, dass eine effiziente Steuerung eines Unternehmens ein strukturiertes Management der Risiken bedingt. Seit 2013 ist im Patientenrechtegesetz die rechtliche Grundlage für die Einhaltung von Riskmanagement-Mindeststandards verankert.

Ein wirksames Risikomanagement trägt allerdings nicht nur zur Vermeidung bestandsgefährdender Schäden bei. Es besitzt auch das Potenzial, die optimale Ausrichtung des Unternehmens zu unterstützen und zur Senkung der Kapitalkosten beizutragen. Diese Ziele werden erreicht, wenn eine praxistaugliche und im Unternehmen gelebte Methodik, die Mitarbeitende und Management aktiv einbindet, für das Risikomanagement genutzt wird.

Der Risikomanagementprozess muss dabei so flexibel sein, dass individuelle Gegebenheiten und Anforderungen des Unternehmens in natürlicher Weise berücksichtigt werden können. Zudem benötigt man gerade im medizinischen Bereich, in dem die Behandlungsqualität im Mittelpunkt aktiven Wettbewerbs steht, ein für neue Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen offenes Verfahren.

Nach Durcharbeiten des Studienhefts sind Sie für das Thema Risikomanagement, speziell in der Gesundheitsbranche, sensibilisiert und in der Lage, die zentralen Schritte des Risikomanagementprozesses organisatorisch aufzusetzen und durchzuführen.

Nach einer Einführung in das Thema lernen Sie die Definition des Begriffs Risiko, die moderne Sichtweise des Risikomanagements und die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen.

Im Anschluss wird das Risikospektrum entsprechend der heute üblichen Klassifizierung von Risiken dargestellt. Speziell beleuchtet werden in diesem Zusammenhang Risikoschwerpunkte in Kliniken und aktuelle Entwicklungen in der Gesundheitswirtschaft, insbesondere die Einführung von Fehlermeldesystemen (Critical Incident Reporting), Risiken von Medizinprodukten sowie das Auftreten der Infektionskrankheit Covid-19.

Es folgt die Darstellung und Erläuterung der einzelnen Bausteine des Risikomanagementprozesses. Die zentralen Schritte des Prozesses – Identifikation, Bewertung, Steuerung und Reporting – und ihre Verfahren werden im Anschluss beispielhaft für das Management der wesentlichen Risiken eines Unternehmens dargestellt.

Das Studienheft schließt mit der Analyse zweier wesentlicher Risiken der Gesundheitswirtschaft.

# 1 Einführung und Motivation

*Nach dem Bearbeiten dieses Kapitels kennen Sie die Definition von Risiko. Sie können den Begriff Risikomanagement erläutern und verstehen, warum Unternehmen Risikomanagement betreiben. Sie wissen zudem, welche gesetzlichen Vorgaben in Deutschland - und speziell im Gesundheitswesen - für das Management von Risiken zu beachten sind.*

## 1.1 Spektakuläre Schadenfälle

Regelmäßig berichten die Medien über Fälle, bei denen menschliches Fehlverhalten oder fehlerhafte Abläufe zu Problemen in Unternehmen führen. Kommen mehrere Missstände zusammen, führen solche Probleme manchmal zum Niedergang ganzer Unternehmen. Beginnen wir mit einem Blick auf einige spektakuläre Schadensfälle.

**Beispiel 1.1:** Wirecard - Bilanzfälschung

Der 1990 gegründete, deutsche FinTech-Konzern Wirecard AG steigt im September 2018 in den damaligen deutschen Aktienindex DAX 30 auf. Der weltweit tätige Anbieter von Dienstleistungen rund um den Zahlungsverkehr konzentriert sein Geschäft vorrangig auf das bargeldlose Bezahlen.

Ab Anfang 2019 werden Vermutungen über vorgetäuschte Umsätze und gefälschte Verträge laut; die Verdächtigungen enden im Juni 2020 mit der Insolvenz des Konzerns.

Nach den Ergebnissen der Untersuchungen eines der größten Bilanzskandale der deutschen Geschichte hat es Treuhandkonten, auf denen angeblich Sicherheiten zur Absicherung von Geschäften mit Drittpartnern von insgesamt 1,9 Milliarden Euro deponiert waren, niemals gegeben. (vgl. ntv, 2021 und Handelsblatt, 2021).

**Beispiel 1.2:** Der Niedergang der britischen Barings Bank

1992 wird Nick Leeson General Manager der Niederlassung der britischen Traditionsbank Barings in Singapur.

In den Jahren 1994 und 1995 beginnt er, in Singapur und in Japan ungenehmigte Geschäfte zu tätigen. Insbesondere spekuliert er auf einen Anstieg des japanischen Aktienindex Nikkei. Die verlustbringenden Geschäfte verschleiert er als angebliche Kundenaufträge oder bucht sie zulasten eines Sonderkontos.

Es gelingt ihm über mehr als zwei Jahre, Verluste aus seinen Spekulationsgeschäften zu verheimlichen. Obwohl es Hinweise auf Unregelmäßigkeiten gibt, werden seine Tätigkeiten von der Mutter in Großbritannien nur unzulänglich kontrolliert.

Nach dem Erdbeben im japanischen Kobe Anfang 1995 erhöht Leeson massiv seine Positionen, um aufgelaufene Verluste auszugleichen, was nicht gelingt. Ende Februar 1995 führen die Geschäfte in Singapur zum Zusammenbruch der Barings Bank. Die Bank wird für den symbolischen Betrag von einem britischen Pfund von einem Konkurrenten übernommen.

Leeson wird 1996 zu einer mehrjährigen Freiheitsstrafe verurteilt (vgl. BII Risk Data, 2013).

**Beispiel 1.3:** Uni-Klinikum Mannheim - Hygieneskandal

Im Oktober 2014 führt eine anonyme Anzeige zu einer Durchsuchung an der Uniklinik Mannheim. In der Anzeige wird behauptet, dass an der Klinik nicht-sterile Instrumente verwendet werden. Bei der Durchsuchung werden Mängel festgestellt und daraufhin umfangreiche Untersuchungen eingeleitet; über Jahre erscheinen immer wieder Medienberichte zu Hygieneproblemen an der Klinik.

Im Oktober 2021 bestätigt der Bundesgerichtshof das Urteil des Landgerichts Mannheim, das den ehemaligen Geschäftsführer der Klinik „wegen des vorsätzlichen Verstoßes gegen das Medizinproduktegesetz“ zu einer Freiheitsstrafe von zwei Jahren auf Bewährung verurteilt hatte. Demnach habe der Geschäftsführer der Klinik von 2007 bis 2014 - trotz zahlreicher Beschwerden aus der Belegschaft - aus Kostengründen Medizinprodukte im Klinikbetrieb eingesetzt, „die den geltenden Hygienebestimmungen „nicht ansatzweise“ entsprachen. (vgl. aerzteblatt, 2021 und SWR, 2021)

Nicht zu vergessen sind unter anderem eine Reihe bedeutender Finanzskandale (siehe etwa finanzen.net, 2022), zahlreiche verlorene Finanzwetten europäischer Mittelständler und deutscher Kommunen (ntv, 2015), sowie Cyberangriffe auf Krankenhäuser.

**Übung 1.1:**

Suchen Sie im Internet Informationen zu mindestens einem Fall, in dem ein Krankenhaus Opfer eines Hacker-Angriffs wurde. Welche Schäden nennt das Krankenhaus?

## 1.2 Risiko – Begriffsklärung und Definition

Beim Lesen der Schadenfälle ging Ihnen evtl. die Frage durch den Kopf, wie Fälle dieser Art zu vermeiden sind. Auch wenn wir es im Normalfall nicht mit solch extremen Fällen zu tun haben, ist genau dies die Aufgabe des Risikomanagements: die Vermeidung von Schäden oder Nachteilen für ein Unternehmen. Bevor wir uns den Aufgaben des Risikomanagements näher zuwenden, müssen wir zunächst klären, was unter dem Begriff Risiko zu verstehen ist.

Risiken gehen wir alle jederzeit ein. Wenn wir die Straße überqueren, uns für eine Geldanlage entscheiden oder eine Berufswahl treffen – wir wissen nicht, welche Auswirkungen unsere Entscheidungen in der Zukunft haben. Meist haben wir bestimmte Erwartungen und Hoffnungen, aber wir wissen eben nicht, was die Zukunft bringt.

Risiko hat also sowohl etwas mit der Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen zu tun als auch mit Abweichungen der zukünftigen Entwicklung von unseren Erwartungen. Als **Definition** notieren wir:

„Risiko resultiert ursachenbezogen aus der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse und schlägt sich wirkungsbezogen in einer negativen Abweichung von einer festgelegten Zielgröße nieder.“ (Schulte, 1997, S. 12)

Negative Entwicklungen, die wir erwarten, werden nicht als Risiko verstanden. Betrachten wir dazu Beispiel 1.4.

**Beispiel 1.4:**

Nehmen Sie an, Sie übernehmen die Geschäftsführung eines sanierungsbedürftigen Pflegekonzerns. Im Rahmen der Planung erwarten Sie negative Ergebnisse für die ersten beiden Jahre. Im dritten Jahr soll die Gewinnzone erreicht werden.

Die von Ihnen für die beiden ersten Jahre erwarteten Ergebnisse werden nicht als Risiko bezeichnet, auch wenn sie negativ sind. Denn diese Verluste werden von Ihnen einkalkuliert.

Das Risiko besteht darin, dass die Ergebnisse unter den von Ihnen geplanten Zahlen liegen.

Die Höhe eines Risikos hängt also entscheidend davon ab, welche Entwicklungen erwartet werden. Es ist ein individuelles Maß und besteht immer aus zwei Komponenten, den beiden Dimensionen des Risikos:

1. dem Ausmaß der negativen Abweichung von einer festgelegten Zielgröße → Risikoausmaß oder Schadenhöhe und
2. der Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko eintritt → (Risiko-)Eintrittswahrscheinlichkeit

Die Höhe des Risikos ergibt sich als Produkt der beiden Größen Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit.


**Abb. 1.1:** Risiko ist das Produkt aus Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit

**Beispiel 1.5:**

Ein Unternehmen besitzt aus einem Kundengeschäft einen Währungsbestand von 100.000 US-Dollar. Aktuell würde das Unternehmen 0,90 Euro für einen US-Dollar erhalten; insgesamt also 90.000 Euro. Der Leiter des Finanzbereichs des Unternehmens geht jedoch davon aus, dass der Wert des US-Dollar im Vergleich zum Euro in den nächsten Monaten steigen wird. Er beschließt daher, den Währungsbetrag noch zu behalten.

Beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass der Wert des US-Dollar – entgegen der Erwartung des Finanzmanagers – in den nächsten Monaten von 0,90 Euro auf 0,80 Euro pro US-Dollar sinkt, 30 Prozent, so beträgt das Risiko für den eventuellen Wertverlust 3.000 Euro (vgl. Abb. 1.2).

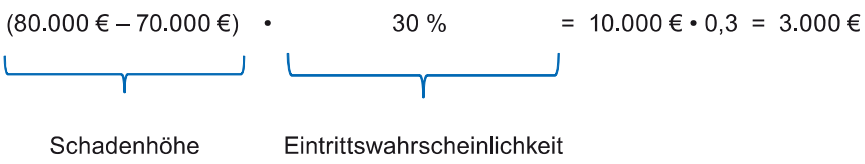


**Abb. 1.2:** Ermittlung des Risikos des potenziellen Wertverlustes

**Übung 1.2:**

Sehen Sie sich die aktuellen Kurse der Aktien im Deutschen Aktienindex der 40 größten börsennotierten deutschen Unternehmen an (DAX 40). Sie finden diese Werte in jeder regionalen oder überregionalen Tageszeitung. Wählen Sie ein Unternehmen aus und notieren Sie sich, wie sich der Aktienkurs dieses Unternehmens in den nächsten sechs Monaten nach Ihrer Einschätzung entwickeln wird. Erläutern Sie, worin auf Basis Ihrer Erwartungen das Risiko bezüglich der tatsächlichen Entwicklung des Aktienkurses besteht.

## 1.3 Die Entwicklung des Risikomanagements

Schadenfälle und Unglücke motivieren uns immer wieder, über Gefahren und deren Vermeidung nachzudenken. Verunglückt einer unserer Bekannten oder Verwandten, sind wir an der Ursache des Unglücks interessiert. Sind Sie Hobby-Taucher, interessieren Sie Unglücke, die Tauchern widerfahren sind; Ihnen soll nicht das Gleiche passieren.

Das Gleiche gilt für Unternehmen. Macht ein Unternehmen Schlagzeilen – z.B. ein Krankenhaus durch einen spektakulären Behandlungsfehler –, möchten die Verantwortlichen in den anderen Krankenhäusern wissen, was genau passiert ist, wie es passieren konnte und welche Folgen das Haus zu tragen hat. Das Interesse der Verantwortlichen ist, entsprechende Fehler bei sich zu vermeiden. Tritt dennoch ein Schadenfall ein, dann sollten die negativen Konsequenzen für das Haus möglichst gering sein.

In den verschiedenen Branchen führen spektakuläre Schadenfälle stets zu neuen Erkenntnissen und Entwicklungen. So lässt sich z.B. die Pasteurisierung von Obstsäften auf den Verkauf eines mit Kolibakterien verseuchten Apfelsafts zurückführen (vgl. Beispiel 1.6).

**Beispiel 1.6:** Kolibakterien im Apfelsaft Odwalla

Odwalla ist 1996 ein alteingesessenes, kalifornisches Unternehmen, das frisch gepresste Fruchtsäfte herstellt.

Ende Oktober 1996 informiert die Gesundheitsbehörde in Washington das Unternehmen, dass eine Verbindung zwischen Kolibakterien und dem Apfelsaft des Unternehmens festgestellt wurde. Der Zusammenhang wird wenige Tage später bestätigt. Ein Kind stirbt an den Bakterien.

Odwalla reagiert mit einer landesweiten Rückrufaktion, bei der binnen 48 Stunden aus rund 4.600 Geschäften in sieben US-Staaten alle Apfel- und Karottensäfte zurückgerufen werden. Die Rückrufaktion kostete das Unternehmen rund 6,5 Millionen US-Dollar. Odwalla übernimmt zudem die Verantwortung für den Vorfall sowie alle Behandlungskosten der durch den Genuss des Saftes beeinträchtigten Kunden.

Parallel wird der Herstellungsprozess der Säfte verändert – sie werden nun nicht mehr unbehandelt, sondern pasteurisiert weiterverarbeitet (vgl. BII Risk Data, 2013).

Während Unternehmen früher meist erst dann auf einzelne Schadenfälle reagierten, wenn sie eintraten, ging die Entwicklung in den letzten Jahrzehnten dahin, strukturierte Verfahren zu entwickeln, um grundsätzlich mit Risiken umgehen und Gefahren abwenden zu können.

Die Erkenntnis, dass sich Anzahl und Schwere von Behandlungsfehlern in Krankenhäusern reduzieren lassen, wenn man Fehler und deren Ursachen offen kommuniziert und dieses Wissen intern als auch extern, mit anderen Häusern teilt, ist noch nicht sehr alt. Erst seit einigen Jahren bauen Krankenhäuser Datenbanken mit entsprechenden Informationen auf. Die Einrichtung interner, niederschwelliger Fehlermeldesystem ist seit Anfang 2014 für die allermeisten Kliniken und Arzt-Praxen verpflichtend. Im zweiten Kapitel werden wir im Detail auf die entsprechenden rechtlichen Anforderungen sowie insbesondere auf das unter dem Namen „Critical Incident Reporting Systems“ (CIRS) in Deutschland bekannt gewordene, übergreifende Fehlermeldesystem eingehen.

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiken verbunden. Beim Risikomanagement geht es nicht darum, diese Risiken zu vermeiden. Vielmehr sollen unternehmerische Entscheidungen nicht aus dem Bauch, sondern in Kenntnis der mit den Entscheidungen verbundenen Risiken getroffen werden.

„Risikomanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur planmäßigen und zielgerichteten Analyse, Beeinflussung (Steuerung) und Kontrolle von Risiken.“ (Schulte, 1997)

Unternehmerische Entscheidungen sollten nur in Kenntnis der mit den Entscheidungen verbundenen Risiken getroffen werden.

Methodik und Bausteine des Risikomanagementprozesses werden wir in diesem Studienheft ausführlich erläutern.

## 1.4 Risiko und Chance

Eine negative Abweichung von einem Zielwert impliziert in vielen Fällen, dass auch eine positive Abweichung von dem Zielwert möglich ist. Mit Risiko auf der einen Seite ist fast immer auch eine Chance auf der anderen Seite verbunden. Kehren wir dazu noch mal zur Situation in unserem obigen Beispiel 1.4 zurück.

**Beispiel 1.7:**

Sie haben die Geschäftsführung eines sanierungsbedürftigen Pflegekonzerns übernommen. Für die ersten beiden Jahre erwarten Sie negative Ergebnisse; für das dritte Jahr ein positives Ergebnis.

Wie oben erläutert besteht das Risiko darin, dass die Ergebnisse schlechter sind als von Ihnen erwartet. Also z. B., dass das Ergebnis im ersten Jahr weiter im Minus liegt als angenommen oder dass die Gewinnschwelle im dritten Jahr nicht erreicht wird.

Auf der anderen Seite besteht aber eben auch die Chance, dass die Ergebnisse besser sind als prognostiziert. Das wäre z. B. der Fall, wenn die Gewinnschwelle bereits im zweiten Jahr erreicht wird oder der Gewinn im dritten Jahr größer ist als erwartet.

Diese Sichtweise des Risikomanagements als Risiko- und Chancenmanagement hat sich in den letzten Jahren immer mehr durchgesetzt. Hierzu beigetragen hat auch der Umstand, dass der Gesetzgeber das Management von Risiken als Führungsaufgabe versteht, wie Sie in Kapitel 1.5 sehen werden (vgl. Brühwiler, 2009).

Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe. Es umfasst das Management von Risiken und von Chancen.

## 1.5 Rahmenbedingungen

Als Reaktion auf die Schieflagen von Großunternehmen ist in den letzten Jahrzehnten eine Reihe gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben zum Risikomanagement entstanden.

In den USA führten im Jahr 2002 mehrere Bilanzskandale (z.B. der aufgeblasene Bilanzgewinn des Enron-Konzerns, (Frankfurter Allgemeine, 2002) zur Einführung des Sarbanes-Oxley Act (SOX). Das US-Gesetz beinhaltet insbesondere Regelungen zur internen Kontrolle des Rechnungswesens (vgl. Addison-Hewitt Associates, 2003). In Deutschland wurde im März 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) beschlossen.

### 1.5.1 KonTrAG

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrAG) wurde vom Deutschen Bundestag im März 1998 verabschiedet. Mit dem Gesetz wurden insbesondere Bestimmungen des HGB (Handelsgesetzbuch) und des AktG (Aktiengesetz) ergänzt, die darauf abzielen, die Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern zu erweitern. Zentraler Baustein des Gesetzes ist der neu eingeführte § 91 Abs. 2 AktG:

> „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden." (§ 91 Abs. 2 AktG)

Der Paragraf schreibt vor, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft dafür Sorge tragen muss, dass das Unternehmen ein Früherkennungssystem für bestandsgefährdende Risiken besitzt. Die adäquate Funktionsweise eines solchen Früherkennungssystems ist Teil der Sorgfaltspflicht des Vorstands (§ 93 Abs. 1 Satz 1 AktG) und des Aufsichtsrats (§ 116 AktG). Diese Vorschriften wurden durch eine Gesetzesänderung des § 317 HGB ergänzt. Danach hat der Abschlussprüfer des Unternehmens zu prüfen, ob der Jahresabschluss und der Lagebericht eine zutreffende Darstellung der Lage des Unternehmens vermitteln und ob die Risiken der künftigen Entwicklung angemessen dargestellt sind. Der Aufsichtsrat ist regelmäßig über die Risikolage des Unternehmens zu unterrichten. Die Bestimmungen des Aktiengesetzes gelten nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern auch für andere Unternehmen – und zwar in Abhängigkeit von deren Struktur und Größe (sogenannte Ausstrahlungswirkung).

Im Detail gilt das KonTrAG für alle mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften sowie für diese gleichgestellte Unternehmen. Nach § 267 Abs. 1 HGB sind dies Unternehmen, für die zwei der drei folgenden Größenkriterien erfüllt sind:

1. Die Bilanzsumme ist größer als 4,84 Millionen Euro.
2. Der Umsatz ist größer als 9,68 Millionen Euro.
3. Die Zahl der Mitarbeitenden beträgt mindestens 50.

Das KonTrAG schreibt Unternehmen also nicht explizit vor, ein Risikomanagementsystem einzuführen. Gefordert ist *lediglich* die Etablierung eines funktionstüchtigen Systems, mit dem bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkannt werden können. Sind Sie Vorstand einer Aktiengesellschaft oder Geschäftsführer eines Unternehmens, so nimmt das KonTrAG Sie hierfür in die Haftung. Als Geschäftsführer eines Unternehmens erfüllen Sie die Anforderungen des KonTrAG, wenn Sie ein funktionstüchtiges Risikomanagementsystem im Unternehmen etablieren.

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrAG) verpflichtet Unternehmen in Deutschland ab einer bestimmten Größe dazu, ein funktionstüchtiges Früherkennungssystem für bestandsgefährdende Risiken einzuführen. Die Verantwortung hierfür liegt bei der Geschäftsführung des Unternehmens. Sie ist nicht delegierbar.

### 1.5.2 Spezifische Vorgaben für die Finanzbranche

Ganz anders stellt sich die Situation für Unternehmen der Finanzbranche dar. Da die Schieflage einer Bank unser gesamtes Wirtschaftssystem bedrohen kann, gibt es für Unternehmen dieser Branche zahlreiche gesetzliche Bestimmungen und aufsichtsrechtliche Vorschriften, die speziell das Management von Risiken betreffen.

Grundsätzlich beabsichtigen die Politik und die zuständigen Aufsichtsbehörden, weltweit einheitliche Vorgaben festzulegen. Dies gelingt nicht immer. Für Banken, Kreditinstitute und Kapitalanlagegesellschaften, die ihren Sitz in einem Land der Europäischen Union haben, sind die Regelungen des []Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (BIS) maßgebend.

1988 trat die erste Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) in Kraft. Ziel der Verordnung war die Stärkung des Eigenkapitals von Banken und Kreditinstituten. Das Kapital sollte dazu dienen, eventuelle Verluste abzufedern und so die Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten (vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2004).

Eine Reihe von Schieflagen und Skandalen führte 2007 zur Einführung erweiterter Eigenkapitalvorschriften, die unter dem Namen Basel II bekannt sind. Neben teilweise erneuerten Vorschriften zur Unterlegung von Risiken mit Eigenkapital enthält Basel II Vorgaben organisatorischer Art sowie Richtlinien zur Offenlegung von Risiken. Die neu geforderte Transparenz soll eine angemessene Übernahme und Steuerung von Risiken unterstützen (vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2004).

Als Reaktion auf die weltweite Finanzkrise, die mit dem Zusammenbruch der US-Bank Lehman-Brothers im September 2008 verbunden ist (vgl. Gatzke et al., 2018), trat ab 2013 das Maßnahmenpaket Basel III schrittweise in Kraft. Neben einer weiteren Stär-

kung des Eigenkapitals und der Einführung einer Verschuldungsobergrenze wurden mit Basel III grundlegende Prinzipien für das Liquiditätsmanagement und dessen Überwachung eingeführt (vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012a). 2017 wurden die Vorschriften des Pakets Basel III als „Globales Rahmenwerk“ konsolidiert (vgl. Deutscher Bundestag, 2020).

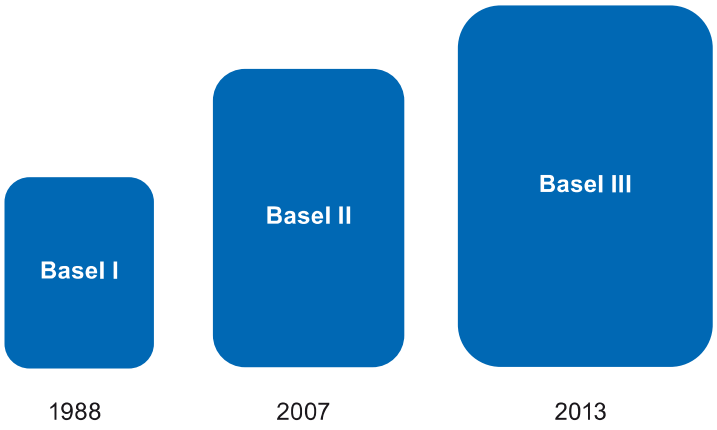


**Abb. 1.3:** Inkrafttreten der Baseler Eigenkapitalvorschriften

Für Unternehmen der Versicherungswirtschaft gelten ähnliche Vorschriften wie für Banken und Kreditinstitute. Dies gilt sowohl für die Kapitalunterlegung von Risiken als auch für das Management der Risiken. Die Vorschriften für Versicherungsunternehmen sind unter den Namen Solvency I und - seit 1.1.2016 in Kraft - Solvency II zusammengefasst (vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2019).

Wenn Sie in einem Unternehmen der Gesundheitswirtschaft arbeiten, muss Ihr Unternehmen die Vorschriften für die Finanzbranche naturgemäß nicht erfüllen. Dennoch haben die für Banken und Kreditinstitute geltenden Vorschriften wesentliche Auswirkungen auf alle anderen Branchen – und zwar in zweierlei Hinsicht:

1. Die Vorschriften zur Kapitalunterlegung von Risiken beeinflussen das Kreditvergabeverhalten von Banken und Kreditinstituten sowie die Höhe der Zinsaufschläge, die für einen Kredit bezahlt werden müssen.
2. Die in der Finanzbranche geltenden Vorschriften beeinflussen den Industriestandard zum Risikomanagement. Dies gilt sowohl für die Verfahren zur Identifikation, Messung und Steuerung von Risiken als auch hinsichtlich der Best Practice zu organisatorischen Abläufen im Risikomanagement.

### 1.5.3 Spezifische Vorgaben für das Gesundheitswesen

Mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Verbesserung der Rechte von Patientinnen und Patienten 2013 (kurz „Patientenrechtegesetz“) wurden auch für das Gesundheitswesen in Deutschland Rahmenbedingungen für das Risikomanagement vorbereitet (Bundesgesetzblatt, 2018). Anfang 2014 hat der Gemeinsame Bundesausschuss (G-BA) entsprechende Vorgaben zum Aufbau von Risikomanagement- und Fehlermeldesystemen durch Ergänzung der Qualitätsmanagementrichtlinie beschlossen (vgl. Gemeinsamer Bundesausschuss, 2014).

In die Qualitätsmanagementrichtlinie aufgenommen wurden Mindeststandards für die Umsetzung eines klinischen Riskmanagements, die Einrichtung eines internen Fehlermeldesystems sowie eines Notfallmanagements (Gemeinsamer Bundesausschuss, 2020).

Zum Risikomanagement heißt es in der Richtline unter anderem wie folgt.

> „Risikomanagement dient dem Umgang mit potenziellen Risiken, der Vermeidung und Verhütung von Fehlern und unerwünschten Ereignissen und somit der Entwicklung einer Sicherheitskultur. Dabei werden unter Berücksichtigung der Patientinnen und Patienten sowie der Mitarbeitendenperspektive alle Risiken in der Versorgung identifiziert und analysiert sowie Informationen aus anderen Qualitätsmanagement-Instrumenten, insbesondere die Meldungen aus Fehlermeldesystemen genutzt. Eine individuelle Risikostrategie umfasst das systematische Erkennen, Bewerten, Bewältigen und Überwachen von Risiken sowie die Analyse von kritischen und unerwünschten Ereignissen, aufgetretenen Schäden und die Ableitung und Umsetzung von Präventionsmaßnahmen. Ein relevanter Teil der Risikostrategie ist eine strukturierte Risikokommunikation.“ (Gemeinsamer Bundesausschuss, 2020, S. 8)

Die Einrichtung von Fehlermeldesystemen wird u. a. folgendermaßen umschrieben.

> „Der systematische Umgang mit Fehlern („Fehlermanagement“) ist Teil des Risikomanagements. Zum Fehlermanagement gehört das Erkennen und Nutzen von Fehlern und unerwünschten Ereignissen zur Einleitung von Verbesserungsprozessen in der Praxis. Fehlermeldesysteme sind ein Instrument des Fehlermanagements. Ein Fehlerberichts- und Lernsystem ist für alle fach- und berufsgruppenübergreifend niederschwellig zugänglich und einfach zu bewerkstelligen. Ziel ist die Prävention von Fehlern und Schäden durch Lernen aus kritischen Ereignissen, damit diese künftig und auch für andere vermieden werden können. Die Meldungen sollen freiwillig, anonym und sanktionsfrei durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen. Sie werden systematisch aufgearbeitet und Handlungsempfehlungen zur Prävention werden abgeleitet, umgesetzt und deren Wirksamkeit im Rahmen des Risikomanagements evaluiert.“ (Gemeinsamer Bundesausschuss, 2020, S. 8)

Die Qualitätsmanagementrichtlinie verpflichtet alle in Deutschland gesetzlich zugelassenen Krankenhäuser zur Einhaltung von Mindeststandards zur Umsetzung eines klinischen Riskmanagements, die Einrichtung eines internen Fehlermeldesystems sowie eines Notfallmanagements.

Wie Sie sehen, spielt Risikomanagement im Gesundheitswesen inzwischen eine wichtige Rolle. Wie die einzelnen Teilschritte und die Abläufe eines effizienten Risikomanagements geplant und aufgesetzt werden können und welche Fallstricke drohen, werden Sie in diesem Modul lernen.

Überprüfung und eventuell erforderliche Anpassungen implementierter Maßnahmen können gemäß dem sogenannten PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) erfolgen; dieser Zyklus ist die Basis der im folgenden Abschnitt 1.5.4 beschriebenen Normen zum Risikomanagement.

### 1.5.4 Normen zum Risikomanagement

Wesentliche Normen im Risikomanagement sind die ISO-Norm 31000 – Risikomanagement und die Austrian Standards Normenserie ONR 49000 – Risikomanagement für Normen und Systeme; letztere wurde im Januar 2021 umbenannt in ÖNORM D 4900.

Die ISO-Norm 31000 – Risikomanagement wurde im Oktober 2010 veröffentlicht. sie dient der Identifikation und systematischen Überwachung potenzieller Risiken (ISO,2018). Das Risikomanagementsystem nach ISO 31000 basiert auf dem Prinzip des PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) (vgl. ISO, 2018)

**Plan** Die Unternehmensführung definiert die Art der Risikopolitik in der Organisation sowie deren Auftrag und damit einhergehende Verpflichtungen.

**Do** Konkrete Definition des Risikomanagementprozesses mit den Schritten Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung sowie deren beständiger Kommunikation und Überwachung.

**Check** Die umgesetzten Strategien werden geprüft und mit der Zieldefinition abgeglichen.

**Act** Bei Feststellung von Planabweichungen werden in dieser Phase korrigierende Maßnahmen eingesteuert.

Die Norm fasst die Elemente der aktuellen Best Practice im Risikomanagement zusammen. Sie ist rechtlich nicht bindend und wegen ihrer allgemeinen Formulierung auch nicht als Basis für eine Zertifizierung von Risikomanagementsystemen geeignet.

Die Normenserie ONR 49000 - Risikomanagement für Normen und Systeme ist eine Umsetzungshilfe für die ISO-Norm 31000 (Austrian Standards, 2014). Sie wurde Anfang 2021 durch die ÖNORM D 4900 ersetzt (Quality Austria, 2021).

**Übung 1.3:**

Überlegen Sie, aus welchen Gründen der Gesetzgeber die Verantwortung für das Risikomanagement auf die Geschäftsführer der Unternehmen übertragen hat. Halten Sie die Ergebnisse Ihrer Überlegungen schriftlich fest.

## Zusammenfassung

- Ziel des Risikomanagements ist die Vermeidung von Schäden und Nachteilen für ein Unternehmen. Tritt dennoch ein Risiko ein, so sollen die negativen Folgen des Risikos für das Unternehmen möglichst gering sein.
- Risiko ist ein individuelles Maß und besteht aus den beiden Komponenten Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Höhe des Risikos ergibt sich aus Schadenhöhe mal Eintrittswahrscheinlichkeit. Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe. Es umfasst sämtliche Maßnahmen zur planmäßigen und zielgerichteten Analyse, Beeinflussung (Steuerung) und Kontrolle von Risiken. Modernes Risikomanagement umfasst das Management von Risiken und Chancen.
- Beim Risikomanagement geht es nicht darum, Risiken zu vermeiden. Vielmehr sollen unternehmerische Entscheidungen auf Basis der Kenntnis der mit den Entscheidungen verbundenen Risiken getroffen werden.

- Einzelne Schäden führen immer wieder zur Weiterentwicklung des Risikomanagements. Manche Schadenfälle veranlassen den Gesetzgeber oder Aufsichtsbehörden dazu, neue Vorschriften zu erlassen.
- Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrAG) verpflichtet Unternehmen in Deutschland ab einer bestimmten Größe dazu, ein Früherkennungssystem für bestandsgefährdende Risiken einzuführen. Die adäquate Funktionsweise eines solchen Früherkennungssystems ist Teil der Sorgfaltspflicht des Vorstands und des Aufsichtsrats. Die Geschäftsführung kann diese Verantwortung nicht delegieren.
- Für die Finanzbranche gibt es zahlreiche gesonderte Vorschriften, die das Management von Risiken betreffen. Die für Banken und Kreditinstitute geltenden Vorschriften haben auch auf Unternehmen anderer Branchen Auswirkungen. Sie beeinflussen die Vergabe von Krediten, die Preise von Krediten sowie die Methoden des Risikomanagements.
- Für das Gesundheitswesen gibt es ebenfalls eine Reihe spezieller Vorschriften zum Risikomanagement sowie zur Einrichtung von Fehlermeldesystemen. Die entsprechenden Vorgaben wurden Anfang 2014 in die Qualitätsmanagementrichtlinie aufgenommen. Rechtliche Grundlage ist das 2013 entsprechend ergänzte Patientenrechtegesetz.
- Die ISO Norm 31000 – Risikomanagement dient der Identifikation und systematischen Überwachung von Risiken. Die Norm fasst die Elemente der aktuellen Best Practice im Risikomanagement zusammen. Sie ist weder rechtlich bindend noch eine Basis für eine Zertifizierung von Risikomanagementsystemen.
- Die Austrian Standards Normenserie ONR 49000 – Risikomanagement für Normen und Systeme (seit Januar 2021 ersetzt durch die ÖNORM D 4900) ist eine Umsetzungshilfe für die ISO-Norm 31000.

## Aufgaben zur Selbstüberprüfung

1.1 Wie lautet die Definition für Risiko?

1.2 Erläutern Sie die beiden Dimensionen des Risikos.

1.3 Erläutern Sie, was man unter Risikomanagement versteht.

1.4 Nehmen Sie an, Sie sind als Berater für einen Krankenhauskonzern tätig. Das Unternehmen plant die Einführung eines strukturierten Risikomanagements. Im Rahmen der Vorbereitung bittet man Sie zu erläutern, welche gesetzlichen Vorgaben zu beachten sind.