



Risiko- management- handbuch

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	4
1. EINLEITUNG	5
1.1 DAS RISIKOMANAGEMENTHANDBUCH (RMH)	5
1.2 FUNKTIONEN DES RISIKOMANAGEMENTHANDBUCHES	5
1.3 INHALT UND AUFBAU DES RISIKOMANAGEMENTHANDBUCHS	6
1.4 PFLEGE UND ÄNDERUNGEN DES HANDBUCHES	9
2. GRUNDLAGEN	10
2.1 ZIELE UND AUFGABEN DES RISIKOMANAGEMENTS	10
2.2 GESETZLICHE GRUNDLAGEN	11
3. STRATEGISCHER RAHMEN DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS	11
3.1 RISIKOSTRATEGIE UND ABLEITUNG VON RISIKOZIELEN	11
3.2 RISIKOPOLITISCHE GRUNDSÄTZE DER ADLER GROUP	12
4. DIE RISIKOMANAGEMENT-ORGANISATION	13
4.1 DIE ROLLE UND VERANTWORTUNG DES SENIOR MANagements.....	13
4.2 DIE ROLLE UND VERANTWORTUNG DES ZENTRALEN RISIKOMANAGEMENTS	13
4.3 DIE ROLLE UND VERANTWORTUNG DER RISIKOVERANTWORTLICHEN (RISK-OWNER)	14
4.4 DIE ROLLE UND VERANTWORTUNG DER ÜBERWACHUNGSFUNKTION.....	15
(INTERNE REVISION)	15
5. DER OPERATIVE RISIKOMANAGEMENT-PROZESS	16
5.1 RISIKOIDENTIFIKATION UND ANALYSE.....	16
5.2 RISIKOBEWERTUNG	20
5.2.2 AD-HOC-MELDEPFLICHT („ANLASSBEZOGENE SOFORTBERICHTSERSTATTUNG“).....	26
5.3 RISIKOSTEUERUNG	26
5.3.3 MAßNAHMEN ZUR RISIKOSTEUERUNG	30
5.4 RISIKOKOMMUNIKATION.....	30
6. PROZESSKONTROLLE UND DOKUMENTATION	33
6.1 RISIKOPROZESSKONTROLLE HINSICHTLICH DES GESAMTPROZESSES.....	33
6.2 RISIKOPROZESSKONTROLLE HINSICHTLICH DER EINZELNEN PROZESSPHASEN.....	34
6.3 ZUSTÄNDIGKEITEN UND INSTRUMENTE DER RISIKOPROZESSKONTROLLE	35
7. ANLAGEN	37
7.1 RISIKOKATALOG	37
7.2 ÜBERSICHT „RISIKOKATALOG UND -OWNER“	37

Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

als Senior Management sind wir für ein gutes Corporate Governance-System verantwortlich. Hierzu gehören die wesentlichen vier Bestandteile:

- (1) Risikomanagementsystem (RMS),
- (2) Compliance Management System (CMS),
- (3) Internes Kontrollsystem (IKS) und
- (4) Interne Revision (IR).

Das Senior Management hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Das haben wir in der Vergangenheit bereits erfolgreich umgesetzt.

Das Risikomanagementsystem ist auf die Größe und die Anforderungen der Adler Group angepasst worden. Mittels dieser Richtlinie und des konzernweiten Risikokatalogs soll Ihnen eine Orientierung an die Hand gegeben werden, die es Ihnen ermöglicht, noch mehr Risikobewusstsein und die Schaffung einer gelebten Risikokultur zu entwickeln, um Risiken identifizieren, beschreiben und bewerten zu können. Bei einer sich jenseits des Sollwertes ergebenden Bewertung sind Gegenmaßnahmen zu ergreifen, die die betreffenden Risiken zukünftig vermeiden bzw. steuerbar machen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Risiken, deren Eingehung unbedingt vermieden werden muss, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden, und unternehmerische Risiken, die bis zu einem gewissen Grad gezielt bei einem hohen Maß an Verantwortungsbewusstsein eingegangen werden können, da ihre Eingehung gleichzeitig Chancen für das Unternehmen birgt.

Wichtig ist jedoch vor allem, dass Sie erkennen, wie Sie als Verantwortlicher für Risiken in Ihrem Bereich als sogenannter Risk-Owner richtig reagieren, wenn Sie eine Gefährdung durch bereits erkannte Risiken feststellen oder neue Risiken identifizieren.

Berlin, im März 2021

Maximilian Rienecker

Thierry Beaudemoulin

Jürgen Kutz

Sven-Christian Frank

Theodorus Gorens

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BörsenG	Börsengesetz
BilRUG	Bilanzrichtlinien Umsetzungsgesetz
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DRS	Deutsche Rechnungslegungsstandards
FWS	Frühwarnsystem
MAR	Marktmissbrauchsverordnung
RM	Risikomanagement
RMH	Risikomanagementhandbuch
RMP	Risikomanagementprozess
RMO	Risikomanagementorganisation
RMS	Risikomanagementsystem
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
zRM	zentrales Risikomanagement

1. Einleitung

1.1 *Das Risikomanagementhandbuch (RMH)*

Zur Sicherstellung der dauerhaften und personenunabhängigen Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems (RMS) und zum Nachweis der Erfüllung der Pflichten des Senior Management, u.a. nach § 91 Abs. 2 AktG, ist es erforderlich, dass die Maßnahmen einschließlich des Überwachungssystems angemessen dokumentiert werden. Hierzu dient das folgende Risikomanagementhandbuch, das Maßnahmen zur Einrichtung des Systems sowie die organisatorischen Regelungen beinhaltet wie z. B.:

- Ausführungen zur Bedeutung der frühzeitigen Erkennung von Risiken für die Adler Group
- Definition von Risikofeldern, die zu beeinträchtigenden oder bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können
- Grundsätze für die Risikoidentifikation und -analyse sowie Risikokommunikation, insbesondere die Reaktion auf Veränderungen im Zeitablauf (Risikosteuerung)
- Festlegung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben für Risikoidentifikation, -analyse und -kommunikation
- Regelungen zu Berichterstattungen über erkannte und nicht bewältigte Risiken an den Vorstand und die jeweiligen Aufsichtsorgane, sowie zur Risikoverfolgung
- Überblick der prozessabhängigen und -unabhängigen Risikoüberwachung

Die Regelungen des RMH gelten für alle Gesellschaften der Adler Group ab Verabschiedung durch den Verwaltungsrat. Das Risikomanagement-Handbuch wurde im März 2021 durch den Verwaltungsrat verabschiedet und gilt für die Berichterstattung ab 31. Dezember 2020.

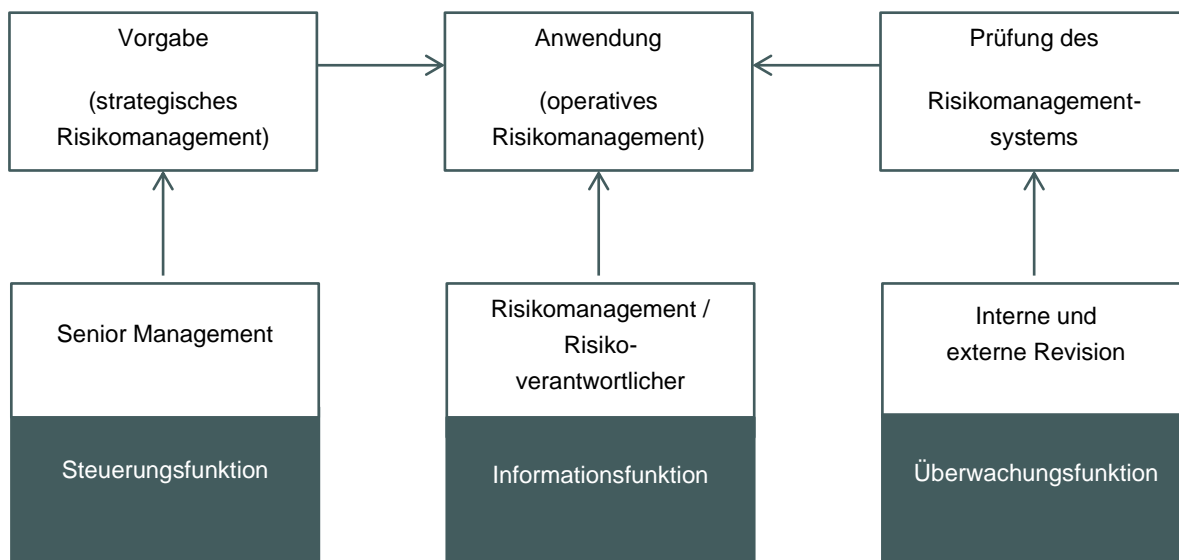
1.2 *Funktionen des Risikomanagementhandbuches*

In dem Risikomanagementhandbuch werden die Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen des Risikomanagementsystems der Adler Group im Konzern geregelt und dokumentiert. Es wird durch das zentrale Risikomanagement kontinuierlich überarbeitet, angepasst und bei Bedarf (z.B. wesentlichen bzw. redaktionellen Änderungen) durch den Verwaltungsrat erneut verabschiedet.

Das Senior Management formuliert im RMH wesentliche Aussagen zum **strategischen** Rahmen des Risikomanagements und Vorgaben für den **operativen** Risikomanagementprozess. Diese Aussagen und Vorgaben sind maßgeblich für die Umsetzung durch die Risikoverantwortlichen und das zentrale Risikomanagement. Somit hat das RMH als Richtlinie eine **Steuerungsfunktion** für das Senior Management und sein Management-Team. Des Weiteren dient das RMH somit als Nachweis für das Senior Management, den gesetzlichen Forderungen des Einrichtens eines RMS nachgekommen zu sein.

Für die operative Risikomanagementorganisation hat das RMH eine **Informationsfunktion** in Bezug auf die Risikoziele, das angestrebte Risikoverhalten, formale Vorgaben wie Aufgaben, Verantwortungsbereiche, Risikomeldepflichten etc. Das RMH als Richtlinie dokumentiert neben der Informationsfunktion die Pflicht zur fortlaufenden Umsetzung des Risikomanagements und ist somit Bestandteil der konzernweiten Corporate Governance.

Außerdem hat das RMH als Grundlage eine **Orientierungsfunktion** für die prozessabhängige und -unabhängige Überwachung des RMS durch interne und externe Überwachungsorgane (Audit Committee oder Aufsichtsrat – soweit anwendbar -, Interne Revision und Abschlussprüfer).



1.3 Inhalt und Aufbau des Risikomanagementhandbuchs

Das RMH gliedert sich neben den allgemeinen Grundlagen in fünf wesentliche Kernbereiche:

- den strategischen Rahmen des Risikomanagementsystems (RMS),
- die Risikomanagementorganisation (RMO),
- den operativen Risikomanagementprozess (RMP),
- die Prozesskontrollen und
- die weiterführende Dokumentation.

Ergänzt wird das RMH um einen Anhang mit den ergänzenden Dokumenten und Zusatzinformationen für einzelne Kernbereiche.

1.3.1 Der strategische Rahmen des Risikomanagementsystems

Die Risikostrategie stellt sowohl einen Teil der Unternehmensstrategie von institutionellen Investoren als auch die grundlegende Basis für deren Risikomanagementprozesse dar. Die im Rahmen des strategischen Risikomanagements durch das Senior Management formulierte Risikostrategie bildet naturgemäß den Ausgangspunkt für den konkret auszugestaltenden Risikomanagementprozess. Durch die Risikostrategie wird zum einen die grundsätzliche Einstellung des Unternehmens gegenüber Risiken festgelegt, und zum anderen konkretisiert sie den weitgefassten Begriff „Risiko“ im Hinblick auf konkrete Situationen. Darüber hinaus werden im Rahmen der Risikostrategie u. a. die Richtlinien für das operative Risikomanagement definiert, wie z. B. die Vorgabe von maximalen Verlustgrenzen (sog. Limits), bei deren Überschreiten Maßnahmen zur Risikosteuerung verpflichtend einzuleiten sind oder Toleranzgrenzen, bis zu denen ein Risiko akzeptiert werden kann.

1.3.2 Die Risikomanagementorganisation (RMO)

Die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken sind die Aufgaben der gesamten Konzern-Organisation. Das Senior Management sowie die Risikoverantwortlichen der einzelnen Funktionen und Tochtergesellschaften haben, entsprechend ihrer Aufgabengebiete und Verantwortungsbereiche, diese Aufgaben gemäß dieser Richtlinie sicherzustellen. Dabei übernimmt das zentrale Risikomanagement (zRM) die Koordination des operativen Risikomanagementprozesses.

1.3.3 Der operative Risikomanagementprozess (RMP)

Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation beinhaltet die vollständige Erfassung aller (wesentlichen) Risiken der Unternehmensaktivitäten einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge. Hierbei werden zur Erfüllung der **Frühwarnfunktion** des Risikomanagements sowohl aktuelle als auch Prognosedaten einbezogen. Die Risikoidentifikation dient als Informationsgrundlage für die nachfolgenden Prozessphasen.

Risikobewertung

Die Risikobewertung erfolgt durch eine zielgerichtete Messung und Beurteilung der identifizierten Risiken. Sie erfolgt auf Basis eines Scoring-Modelles, mit dessen Hilfe Auswirkungen auf Vermögenswerte, Aufwendungen und Erträge, Liquidität und Image der Adler Group direkt gemessen werden können. Zudem dienen sie dazu, die Relevanz der gemessenen Risiken einzuschätzen, um dadurch bedeutende Risiken herauszufiltern.

Im Vordergrund steht dabei die Einhaltung von **Risikogrenzen bzw. Schwellenwerten**. So wird ein Risikomanagementsystem geschaffen, das die Einhaltung der durch das Senior Management vorgegebenen maximal zulässigen Risikopositionen sicherstellt.

Risikosteuerung

Ziel der Risikosteuerung ist, alle wesentlichen Schadens- und Verlustpotentiale durch gezielte gegensteuernde Maßnahmen zu kontrollieren. Dadurch soll gewährleistet werden, dass eine gewünschte Risikoposition eingehalten bzw. eine maximal festgelegte Risikohöhe (Risikolimit) nicht überschritten wird. Maßnahmen zur Risikosteuerung werden daher für solche Risiken eingeleitet, die durch die Risikobewertung als bedeutend eingeschätzt wurden. Zur Risikosteuerung stehen im Allgemeinen die Strategiealternativen

- **Vermeidung,**
- **Verminderung,**
- **Überwälzung und**
- **Akzeptanz**

zur Verfügung.

Risikoüberwachung

Die Risikoüberwachung dient der Überprüfung, ob die im Rahmen der Risikosteuerung ergriffenen Maßnahmen die gewünschte Wirkung entfaltet haben und ob die betrachteten Risikopositionen nach durchgeführten Steuerungsmaßnahmen die vorgegebenen Soll-Werte einhalten. Die Risikokontrolle stellt damit im Wesentlichen einen Soll-Ist-Vergleich dar. Falls die risikosteuernden Maßnahmen nicht zu dem gewünschten Ergebnis geführt haben, sind in dieser Phase zudem die Ursachen hierfür zu analysieren und Maßnahmen zur Nachsteuerung einzuleiten. Dabei ist sicherzustellen, dass die gewünschte Soll-Position möglichst zeitnah erreicht wird.

Kommunikation

Die Risikokommunikation stellt mit ihrer Risikoberichterstattung eine wichtige Informationsquelle und Dokumentationsform auf Konzern-, Regional- und Portfolioebene dar. Das wichtigste Ziel der Risikoberichterstattung ist die Sicherstellung einer unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten vollständigen, richtigen und frühzeitigen Information der Entscheidungsträger über risikorelevante Entwicklungen, so dass diese rechtzeitig wirksame, risikobegrenzende Maßnahmen einleiten können. Die Risikokommunikation unterscheidet zwischen Standardberichten, Bedarfsberichten, Ad-hoc-Meldungen und externen Berichten.

1.3.4 Prozesskontrolle und Dokumentation

Der oben aufgeführte operative Risikomanagementprozess, bestehend aus der Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung, erfordert eine prozessunabhängige Überwachung (Prozesskontrolle), welche prozessbegleitend durchzuführen ist. Sie dient der Beurteilung der Effektivität und der Effizienz des Risikomanagementprozesses als solchen, um Ansätze für mögliche Verbesserungen des Prozesses zu identifizieren und Anpassungen vorzunehmen.

Die Dokumentation ist ebenfalls prozessbegleitend durchzuführen und betrifft sowohl die einzelnen Prozessphasen als auch den Risikomanagementprozess als solchen. Für die Prozessphasen sind primär die Entscheidungen und daraus folgende Ergebnisse sowie für den Gesamtprozess dessen Struktur und inhaltliche Ausgestaltung schriftlich festzuhalten. Mit dieser Aufzeichnung wird sowohl die Einhaltung der Maßnahmen des Risikomanagements sichergestellt als auch eine verlässliche Grundlage für interne Untersuchungen (z.B. durch die interne Revision) und für externe Untersuchungen (z.B. im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen oder behördlichen Prüfungen) geschaffen.

1.4 Pflege und Änderungen des Handbuchs

Das Risikomanagementsystem (RMS) der Adler Group unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Eine Änderung des RMS erfordert eine entsprechende Anpassung des jeweils betroffenen Kapitels des Handbuchs. Die Dokumentation der Anpassung erfolgt in dem dafür vorgesehenen Änderungsprotokoll. Solche Änderungen sind ebenfalls zu dokumentieren. Die Änderung des Handbuchs erfolgt durch das zentrale Risikomanagement. Wesentliche Änderungen bedürfen einer erneuten Verabschiedung durch den Verwaltungsrat der Adler Group.

2. Grundlagen

2.1 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements

Das Risikomanagement umfasst alle organisatorischen Regelungen und Aktivitäten zur systematischen und regelmäßigen konzernweiten Umsetzung des Risikomanagementprozesses. Es umfasst auch dessen Unterstützung durch geeignete Instrumente und Methoden mit den Zielen der langfristigen Existenzsicherung, der Eröffnung von Handlungsspielräumen, der Erreichung von geplanten Unternehmenszielen und insbesondere der Senkung der Risiko- und Kapitalkosten. Dabei ist die Umsetzung des RM die Aufgabe der Unternehmensführung. Sie umfasst die Planung, die Umsetzung, die Entscheidung über das Vermeiden oder bewusstes Eingehen sowie die Überwachung geeigneter Maßnahmen zur Risikominderung.

Ziele

- Nachhaltige Existenzsicherung (z.B. § 91 Abs. 2 AktG)
- Szenarioabbildung und Zukunftsentwicklung sowie deren Implikationen auf die Unternehmens- und Risikoziele
- Überwachung der Unternehmensstrategie aus der Risikoperspektive und Steuerung durch geeignete / notwendige Maßnahmen
- Optimierung und Überwachung des Rendite-Risiko-Verhältnisses
- Vorbeugen des Verdachts des Organisationsverschuldens
- Erleichterung der Lageberichterstattung (und CSR-Berichterstattung) und deren Prüfung durch den Abschlussprüfer

Aufgaben

- (Fort-) Entwicklung der Risikokultur
- Ableitung einer Risikostrategie und die Konkretisierung durch Risikoziele
- (Weiter-) Entwicklung von risikopolitischen Grundsätzen
- Festlegung der Risikomanagementorganisation (Aufbauorganisation) und des Risikomanagementprozesses (Ablauforganisation)
- Maßnahmen zur Risikosteuerung und Überwachung der Maßnahmen
- Prozesskontrolle und Dokumentation (u.a. Risikomanagementhandbuch, Risk-Map, Maßnahmen-Controlling etc.)
- Kontrolle wesentlicher Risiken

2.2 Gesetzliche Grundlagen

Für die Konzeption eines praxisorientierten Risikomanagementsystems ist es erforderlich, neben den betriebswirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten auch die rechtlichen Anforderungen (MUSS) und Empfehlungen (SOLL) zu berücksichtigen. Der Verwaltungsrat einer luxemburgischen S.A. ist verpflichtet, im besten Interesse der Gesellschaft zu handeln, was die Vermeidung von Non-Compliance und vorhersehbarer Risiken miteinschließt. Der Prüfungsausschuss überwacht unter anderem die Wirksamkeit der internen Qualitätskontroll- und Risikomanagementsysteme der Gesellschaft. Der Verwaltungsrat überprüft und bewertet vierteljährlich die Hauptrisiken, sowie dazugehörige implementierte Prozesse für deren Kontrollen und daraus resultierenden Maßnahmen.

Daher werden nachfolgend die wesentlichen relevanten rechtlichen Anforderungen an das Risikomanagement für die Adler Group unter anderem anhand des AktG/MAR/BörsenG/WpHG unter Einbeziehung des Deutschen Corporate Governance Kodex, der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. und des Deutschen Rechnungslegungsstandards Committees (DRSC) dargestellt. Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat mit seinen Prüfungsstandards (PS) 980er-Reihe zudem die Möglichkeit geschaffen, die Art und Ausgestaltung von Risikomanagement- bzw. Compliance Management Systemen auf ihre Angemessenheit und Wirksamkeit zu prüfen.

3. Strategischer Rahmen des Risikomanagementsystems

3.1 Risikostrategie und Ableitung von Risikozielen

Die Risikostrategie wird von dem Senior Management der Adler Group aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und legt die generellen Risikoziele und Maßnahmen zu ihrer Erreichung fest. Durch die Risikostrategie wird somit die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützt. Die Risikostrategie wird durch die Risikoziele konkretisiert, um ein angemessenes Risiko-Chancen-Verhältnis zu realisieren bzw. die Risikotragfähigkeit sicherzustellen.

Die Risikostrategie wird durch die risikopolitischen Grundsätze verkörpert bzw. durch die Vorgabe des operativen Risikomanagementprozesses gewährleistet.

3.2 Risikopolitische Grundsätze der Adler Group

Anhand dieser risikopolitischen Grundsätze werden risikobehaftete Geschäfte beurteilt und gesteuert. Des Weiteren bestimmen diese Grundsätze die Risikolandschaft und -strategie des Unternehmens.

Die risikopolitischen Grundsätze der Adler Group regeln die Rahmenbedingungen zur Erfüllung der Anforderungen an ein ordnungsmäßiges, konzernweit einheitliches und in die Zukunft gerichtetes Risikomanagement und dessen Einbettung in die Unternehmensstrategie. Sie gelten für alle Konzerneinheiten und Gemeinschaftsunternehmen, die unter wirtschaftlicher Kontrolle der Adler Group stehen.

Die organisatorische Verankerung des Risikomanagements im operativ und strategisch ausgerichteten Controlling ermöglicht eine mit den Planungs- und Reporting-Prozessen integrierte aktive und ganzheitliche Ausgestaltung des Risikomanagementsystems.

- Unsere Risikostrategie ist darauf ausgerichtet, den Bestand des Unternehmens zu sichern und darüber hinaus den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.
- Unternehmerischer Erfolg setzt voraus, dass Chancen erkannt und damit verbundene Risiken identifiziert und bewertet werden.
- Die Chancen sollen optimal genutzt und die unternehmerischen Risiken bewusst und eigenverantwortlich getragen sowie proaktiv gesteuert werden, sofern in Summe eine angemessene Wertsteigerung erzielt werden kann.
- Bestandsgefährdende Risiken sind zu vermeiden. Ein effizientes, vorausschauendes Risikomanagement dient somit den Interessen der Kapitalgeber und anderer Anspruchsgruppen.
- Ziel des Risikomanagements der Adler Group ist, auf allen Unternehmensebenen das Risikobewusstsein zu erhöhen und eine wertorientierte Risikokultur zu etablieren.
- Risiken und Chancen werden im Konzern transparent aufbereitet und systematisch in unternehmerische Entscheidungen einbezogen.
- Die Risikoneigung wird durch das Senior Management bestimmt und in das laufende Risikomanagement-System integriert.
- Existenzgefährdende Risiken sind umgehend dem Senior Management zu melden. Risiken, die festgelegte kritische Schwellenwerte erreichen, unterliegen der sofortigen Meldepflicht an die jeweilige hierarchische Risikoverantwortungsstufe. Dabei werden sofortige Maßnahmen zur Vermeidung initiiert.
- Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bestehender Risiken sind durch steuernde Maßnahmen und Instrumente auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren.
- Mitarbeiter/innen und Kolleg/inn/en sind von den Risikoverantwortlichen zu unterrichten.

4. Die Risikomanagement-Organisation

Die Risikomanagementorganisation basiert auf der Aufbauorganisation bzw. den zugewiesenen Funktionen und Verantwortlichkeiten in der Adler Group. Sie setzt sich im Wesentlichen aus dem Senior Management, dem zentralen Risikomanagement (Abteilung Compliance & Risiko Management), den Risikoverantwortlichen (Risk-Owner) und einer Überwachungsfunktion (Interne Revision (extern) zusammen.

4.1 Die Rolle und Verantwortung des Senior Managements

Das Senior Management hat die Gesamtverantwortung für die adäquate Errichtung, Umsetzung, Funktionsfähigkeit und Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems. Es hat die Verantwortung für das strategische Risikomanagement und formuliert aus der Risikostrategie die risikopolitischen Grundsätze. Daneben ist sie für die Schaffung einer geeigneten Risikomanagementorganisation verantwortlich. Die Errichtung und Umsetzung dieser Konzernrichtlinie in Form eines Handbuches zum Risikomanagement geben dem zentralen Risikomanagement und den jeweiligen Risikoverantwortlichen die notwendigen Informationen und Anweisungen hinsichtlich deren Rolle und Verantwortung. Das Senior Management informiert den Verwaltungsrat regelmäßig über die Risikolage und die Risikoentwicklung der Adler Group.

4.2 Die Rolle und Verantwortung des zentralen Risikomanagements

Dem Senior Management ist als Stabsstelle das zentrale Risikomanagement (zRM) (hier: als Teil des Bereichs Compliance & Risiko Management) zugeordnet. Das zRM unterstützt bei der kontinuierlichen Identifikation, Bewertung und Prävention (zukünftiger) unternehmens- und bestandsgefährdender Entwicklungen. Der Bereich Compliance & Risiko Management wird in seiner strategischen Ausübung der Tätigkeiten durch externe Experten unterstützt. Die Aufgabe des zRM besteht im Wesentlichen darin, den operativen Risikomanagementprozess zu koordinieren und als Bindeglied zwischen den verschiedenen Risikoverantwortlichen und dem Senior Management zu fungieren. Dabei werden alle risikomanagementrelevanten Informationen und Daten, insbesondere im Hinblick auf die Überschreitung von Grenzwerten/Risikolimiten (Scorewerte) analysiert, zusammengeführt und daraufhin Gegenmaßnahmen empfohlen bzw. mit dem Risikoverantwortlichen erarbeitet. Damit dient das zRM der risikogerechten Überprüfung (und Mitgestaltung) aller konzernweiten Geschäftsfelder, sowie der Weiterentwicklung eines effizienten und effektiven Risikomanagementprozesses, was die Nachweisführung für ordnungsgemäße Durchführung der Risikomanagementprozesse mitbeinhaltet.

Das zRM verfügt somit über einen vollständigen Überblick über alle im Risikokatalog aufgeführten und systematisierten Risiken, welcher kontinuierlich ergänzt und erweitert wird. Das zRM liefert die aggregierten Informationen an das Senior Management und den jeweiligen Risikoverantwortlichen (siehe Risikokommunikation). Es ist zentraler Ansprechpartner sowohl für das Senior Management als auch für alle Risikoverantwortlichen der Adler Group. Das unabhängige zentrale Risikomanagement ist, neben dem Sammeln und Verarbeiten der risikorelevanten Informationen, weisungsbefugt im Hinblick auf die Sicherstellung eines effizienten und effektiven Risikomanagementprozesses als auch die Durchsetzung und Koordination von Steuerungsmaßnahmen, die durch das Senior Management angeordnet worden sind.

4.3 Die Rolle und Verantwortung der Risikoverantwortlichen (Risk-Owner)

Die Risikoverantwortlichen (Risk-Owner) sind verantwortliche Funktionsträger oder Einheiten, die die Kompetenz und Verantwortung haben, ein bestimmtes Risiko zu managen.

Sie sind verantwortlich, die ihnen zugeordneten Risiken kontinuierlich zu identifizieren, zu bewerten, zu berichten, zu steuern, zu dokumentieren und zu überwachen. Des Weiteren sind die Risk-Owner für abgeleitete Risikomaßnahmen (Einrichtung, Durchführung und regelmäßige Kontrollen von vorgegebenen Maßnahmen) innerhalb ihres definierten Risikobereichs, verantwortlich. Dies beinhaltet vor allem die Entwicklung und Überwachung zugewiesener Risiken. Als zentraler Ansprechpartner der Risk-Owner fungieren die Bereichsleitung Compliance & Risiko Management, die Risk Manager sowie zur Unterstützung beauftragte Dienstleister.

Dabei sind sie für die Umsetzung des Risikomanagements als integraler Bestandteil der operativen Prozesse verantwortlich. Zu ihren Aufgaben zählen insbesondere:

- Festlegung detaillierter Untersuchungsbereiche, in denen Risiken durch potentiell eintretende Ereignisse ausgelöst werden könnten;
- Durchführung der Risikoidentifikation (Residualrisiko unter Berücksichtigung der wirksamen Bewältigungsmaßnahmen) sowie Analyse der identifizierten Risiken unter Beachtung von Risikobeziehungen;
- Überwachung der Entwicklung identifizierter Risiken (Monitoring) und des Auftretens neuer Risiken im Rahmen von ursachen- und wirkungsbezogenen Risikoabhängigkeiten (Scanning);
- Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen bzw. Überarbeitung bestehender Maßnahmen zur Risikobewältigung in Abstimmung mit den jeweiligen Prozessverantwortlichen;
- Kommunikation relevanter Risiken und deren Steuerung entsprechend dem vorgegebenen internen Berichtswesen.

4.4 Die Rolle und Verantwortung der Überwachungsfunktion (Interne Revision)

Das Risikomanagementsystem erfordert eine regelmäßige und prozessunabhängige Überwachung (Prozesskontrolle), welche prozessbegleitend durchzuführen ist. Sie dient der Beurteilung der Effektivität und der Effizienz des Risikomanagementprozesses als solchen, um Ansätze für mögliche Verbesserungen des Prozesses zu identifizieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen. Diese Überwachung erfolgt durch die interne Revision.

Eine institutionalisierte Revisionseinheit ist im Konzern eingerichtet worden. Hierfür wird ein mehrjähriger Interner Revisionsplan erstellt, anhand dessen Prüfungsfelder der Internen Revision vorgegeben werden. Ein unabhängiger, externer Dienstleister führt unter der Leitung der Geschäftsführung und mittels Unterstützung durch das Risikomanagement Team anlassunabhängige Prüfungen nach Maßgabe des dreijährigen Prüfungsplans durch. Bei anlassbezogenen Untersuchungen wird die Interne Revision unmittelbar tätig. Sie berichtet an das Senior Management und den Verwaltungsrat. Die prozessunabhängige Überwachung des operativen Prozesses wird insbesondere durch den geschlossenen Regelkreis bzw. die Iteration der einzelnen Phasen des operativen Risikomanagementprozesses, -identifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung gewährleistet.

5. Der operative Risikomanagement-Prozess

5.1 Risikoidentifikation und Analyse

Die Risikoidentifikation beinhaltet die fortlaufende und vollständige Erfassung aller (wesentlichen) Risiken der Unternehmensaktivitäten einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge. Hierbei werden zur Erfüllung der **Frühwarnfunktion** des Risikomanagements sowohl aktuelle Daten als auch Prognosedaten einbezogen. Die Risikoerkennung dient als Informationsgrundlage für die nachfolgenden Prozessphasen.

Alle wesentlichen risikobehafteten Vorgänge, Gefahrenquellen, Schadensursachen und Störpotentiale des Unternehmens sind möglichst vollständig und kontinuierlich zu erfassen (siehe Risikokatalog) und in die „Riskmap“ zu übertragen. Die identifizierten Risiken werden nach Kategorien, Bereich, Verantwortung, Auswirkung und Korrelation systematisiert. Die Risiken werden zurzeit vierteljährlich bewertet und bei Bedarf durch die Identifikation neuer Risiken durch die Risikoverantwortlichen oder die Aufnahmen bzw. Integration neuer Risiken durch Unternehmenszusammenschlüsse oder Immobilienzukäufe ergänzt. Des Weiteren sind die Risiken im Rahmen einer konzernweiten Inventur in der Regel jährlich zu überprüfen und zu aktualisieren, sofern nicht unterjährig notwendig. Des Weiteren sind die Risk-Owner aufgefordert, auch ad-hoc und im Rahmen der vierteljährlichen Abfragen neue wesentliche Risiken zu benennen, bestehende Risiken bei Bedarf zu aktualisieren und über nicht mehr vorhandene Risiken zu informieren.

5.1.1 Risikoprofil und Systematik

Das Risikomanagementsystem unterliegt einer gleichbleibenden Risikosystematik für sämtliche Risiken. Die vorgebende Systematik findet sich in den Risikoblättern des Risikokatalogs wieder und stellt die Leitlinien zur Profilanalyse der identifizierten Risiken dar. Im Rahmen der Risikoidentifizierung bzw. Risikoanalyse werden somit die identifizierten Risiken zur Vorbereitung der Risikobewertung klassifiziert. Dies dient zum einen der Übersichtlichkeit, zum anderen finden sich hierdurch bereits Hinweise auf die Relevanz des jeweiligen Risikos sowie auf Möglichkeiten der Risikosteuerung.

Die Risiken sind wie folgt systematisiert:

- Risikokategorie
- Risikobereich
- Risikoverantwortung
- Risikoauswirkung
- Risikokorrelation

5.1.1.1 Risikokategorien

Das Risikomanagementsystem unterscheidet zwischen im Wesentlichen drei Ebenen *Risikokategorien*, *Unterkategorien* und *Einzelrisiken*. Bei einer Risikokategorie im Sinne dieser Richtlinie handelt es sich um einen Risikobegriff, unter dem mehrere Risiko-Unterkategorien und Einzelrisiken zusammengefasst werden (siehe Risikokatalog). Dabei stellen die Risikokategorien die jeweils höchste Risikoaggregationsebene dar.

Die Risikokategorien sind:

- Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingung
- Strategische Risiken
- Finanz- und finanzwirtschaftliche Risiken
- Operative Risiken aus der Bestandsbewirtschaftung
- Operative Risiken aus der Projektentwicklung
- Unternehmensspezifische Risiken

Sämtliche Einzelrisiken, Unterkategorien und Kategorien sind in dem Risikokatalog erfasst und dokumentiert.

5.1.1.2 Risikobereich

Der Risikobereich gibt den Wirkungsbereich der Risiken wieder. Es wird unterschieden zwischen Risiken auf Konzernebene, welche alle Portfolios und Gesellschaften gleichermaßen betreffen, und Risiken, die nur auf einzelne Gesellschaften - respektive Teilportfolio, Projekte oder Regionen - wirken. Dabei ist der Risikoträger jeweils das (Teil)Portfolio bzw. das Projekt. Der Risikobereich wird insbesondere in der Bewertung berücksichtigt.

5.1.1.3 Risikolevel

Sämtliche Risiken der Adler Group werden hinsichtlich der Zuordnung in die Wirkrichtungen „Top-Down“ und „Bottom-Up“ kategorisiert. Bei „Top-Down“ werden die Risiken auch auf Ebene der Teilkonzerne durch die Risikoverantwortlichen der Adler Group-Holding bewertet, bei „Bottom-Up“ erfolgt die Gesamtbewertung für die Adler Group durch Aggregation der Risiken auf Gesellschafts-, (Teil)Portfolio-, Projekt- und Regionen-Ebene.

5.1.1.4 Risikoverantwortung

Die Risikoverantwortung für das jeweilige Risiko obliegt den verantwortlichen Personen (Risk-Owner) gemäß der Risikoorganisation.

5.1.1.5 Risikoauswirkung

Die Analyse der Risikoauswirkung umfasst noch keine Abschätzung der Schadenshöhe oder Eintrittswahrscheinlichkeit, sondern identifiziert die grundsätzlichen Auswirkungen des Risikos. Dabei kann ein Risiko mehrere Ausprägungen der Auswirkung annehmen. Die Risikoauswirkung ist in folgende Felder unterteilt:

- **Vermögenswerte:**
Darunter ist zu verstehen, dass der Risikoeintritt eine Verringerung der Vermögenswerte zur Folge hat. Vermögenswerte sind dabei insbesondere neben dem Fair Value der als Finanzinvestition oder zur Veräußerung gehaltenen Immobilien und Projekte auch immaterielle Vermögenswerte (z.B. Goodwill) und der GDV der Projektentwicklungen. (Bilanz-Auswirkung)
- **Aufwendungen und Erträge:**
Darunter ist zu verstehen, dass der Risikoeintritt höhere Aufwendungen und/oder geringere Erträge zur Folge hat. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Auswirkung liquiditätswirksam ist oder nicht. (GuV-Auswirkung)
- **Liquidität:**
Darunter ist zu verstehen, dass der Risikoeintritt negative Folgen auf die Liquiditätssituation hat. (Liquiditäts-/Cashflow-Auswirkung)
- **Image:**
Darunter ist zu verstehen, dass dieses Risiko Auswirkungen auf die Außenwahrnehmung und das Image der Adler Group hat. Dies bezieht sich auf den Kapitalmarkt und Finanzierungspartner, Lieferanten und Käufer und auch kommunale Entscheidungsträger und nicht zuletzt die allgemeine Öffentlichkeit.

5.1.1.6 Risikokorrelation

Verschiedene Risiken können sich gegenseitig beeinflussen, so dass ein Risiko zur Verstärkung oder Abmilderung eines anderen Risikos beitragen kann. Das hat wesentliche Einflüsse auf die Risikobewertung und das Risikomanagement. So können sich zunächst geringe einzelne Risiken gegenseitig so verstärken, dass ein Gesamtrisiko bzw. eine Unterkategorie ansteigen könnte.

Des Weiteren ergeben sich durch die Kenntnis der Wirkungszusammenhänge neue und verbesserte Möglichkeiten zur Risikosteuerung, indem Risiken bereits frühzeitig (siehe Frühwarnsystem) erkannt und gesteuert werden können, und außerdem auch die Ursachen und Wechselwirkung von Risiken eindeutig identifiziert werden, anstatt nur deren Symptome zu managen.

Die Abhängigkeiten zwischen den identifizierten Risikokategorien und Einzelrisiken werden im Risikokatalog beschrieben und zugeordnet.

Die Risikokorrelation wesentlicher Einzelrisiken werden qualitativ bereits im Rahmen der Plausibilitäts- und Konsistenzprüfungen der einzelnen Risikobewertungen durch zRM berücksichtigt und sich daraus ergebende Ergebnisse auf die ursprünglichen Bewertungen durch die Risikoverantwortlichen diskutiert.

Eine technische und mathematische Zuordnung der Ursachen-Wirkungszusammenhänge zwischen den Risikokategorien und Einzelrisiken werden im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses implementiert und durch eine angemessene IT-Lösung unterstützt. Die Integration von Interdependenzen zwischen Risiken in dem Scoring Modell wird dabei zukünftig über ein Zu- und Abschlagsverfahren aus verschiedenen Parametern erfolgen. Die Parameter bei der Ermittlung der Zu- und Abschläge sind im Wesentlichen:

- Stärke des Wirkungszusammenhanges
- Dimensionalität des beeinflussenden Risikos
- Weitere Faktoren, die Einfluss auf die Stärke der Wirkungszusammenhanges haben

5.1.2 Frühwarnsystem

Die Geschäftsleitungen von börsennotierten Gesellschaften sind verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen **früh** erkannt und präventive Maßnahmen implementiert werden können, um Risikopotenzialen adäquat entgegenzutreten zu können. Vergleichbare gesetzliche Verpflichtungen gelten auch in den anderen europäischen Ländern.

Als weiterer Bestandteil der Risikoidentifikation innerhalb des Risikomanagementsystems wird ein Frühwarnsystem eingerichtet. Es soll dazu dienen, Risiken durch schwache Signale so rechtzeitig zu erkennen, dass Maßnahmen zur Abwehr der Risiken im Vorfeld möglich und wirksam sind. Dabei ist die Wirksamkeit des Frühwarnsystems stark abhängig von der im Konzern vorhandenen Risikokultur und der gelebten Risikopolitik sowie von dem bei den einzelnen Mitarbeitern vorhandenen Risikobewusstsein. Das Frühwarnsystem ist nicht als gesonderte Institution anzusehen, sondern vielmehr allgemein als systematische prozessuale Früherkennung von Risiken durch jeden einzelnen Mitarbeiter zu verstehen.

5.1.2.1 Stufen des Frühwarnsystems

Im Fall erkennbarer oder absehbarer Risiken haben die einzelnen Mitarbeiter sowie Unternehmens- und Zentralbereiche Vorschläge zu deren Behandlung anzugeben (ggf. auch außerhalb der anliegenden Formblätter bzw. des Risikokatalogs) bzw. die bereits eingeleiteten Maßnahmen einschließlich einer Einschätzung darzustellen, inwieweit die vorgeschlagenen oder eingeleiteten Maßnahmen zur Beseitigung bzw. Minderung der Risiken bzw. deren Folgen führen werden.

Der Risikomanager überprüft regelmäßig zusammen mit den Risikoverantwortlichen (Risk-Owner) die Beobachtungsbereiche und Frühwarnindikatoren (siehe u. a. Risikokorrelation) auf Aktualität und Vollständigkeit.

5.2 Risikobewertung

Das Ziel der Risikobewertung innerhalb des Risikomanagementprozesses besteht darin, alle in der vorhergehenden Phase identifizierten Risiken auf Konzern-, Teil- bzw. Portfolioebene auf ihre Bedeutung hin zu identifizieren und zu bewerten. Die Risikobewertung stellt dabei sicher, dass durch die festgestellten Risiken die Risikogrenzen, basierend auf den von der Adler Group-Risikostrategie vorgegebenen Risikopositionen, nicht überschritten werden.

Zu unterscheiden ist zwischen der Risikobewertung im Rahmen der strategischen Portfoliooptimierung einerseits und der Risikobewertung im Rahmen der Kontrolle der Risikotragfähigkeit andererseits. Während die Risikobewertung zur strategischen Portfoliooptimierung vor allem bei zukünftigen Investitionsentscheidungen eine wesentliche Rolle spielt, ist die Kontrolle der Risikotragfähigkeit überwiegend in den operativen Risiken wie die Projektentwicklung und Vermietung von Bedeutung. Das derzeitige Risikomanagementsystem bietet zwar eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich zukünftiger Investitionsentscheidungen, im Fokus steht aber die Bewertung der Risiken hinsichtlich der Risikotragfähigkeit und -früherkennung. Hierzu verwendet die Adler Group zur Risikomessung ein Scoring-Modell (Punktewertverfahren) in Form eines qualitativen Bewertungssystems mit teilweisen quantitativen Angaben. Alle Risiken werden, entsprechend ihrer Zugehörigkeit, in sechs Schadensklassen eingeordnet

5.2.1 Scoring-Modell / Quantifizierung und Qualifizierung

Das Scoring-Modell ermöglicht die Operationalisierung sowie die Bewertung und Gewichtung einzelner Risiken der Immobilienportfolios und der Adler Group. Diese Methode verfolgt das Ziel, einen bestimmten Sachverhalt nach unterschiedlichen Kriterien zu untersuchen. Das Ergebnis beim Scoring-Verfahren ist ein Punktwert. Durch diesen „Score“ wird ein Punkt- bzw. Zählwerk ausgedrückt, der eine Einordnung in eine Scala erlaubt, die sich am Soll-Wert orientiert.

Der Score ergibt sich aus dem Mittelwert der jeweiligen Werte der Klassen der Risikoeinstufung und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Der Target Score ist zum jetzigen Stand einheitlich mit 3,0 ausgegeben, eine zukünftige Anpassung jedoch mit Änderung des Risikoappetit und -einstellung möglich.

Einzelne Risiken, die einen bestimmten EUR-Betrag überschreiten bzw. über einem gewichteten Wert liegen, sind zusätzlich zur Score-Bewertung der Einzelrisiken aufzuführen. Dabei gelten Auswirkungen auf Liquidität und Bilanzsumme unterschiedliche Grenzwerte.

5.2.1.1 Risikoeinstufung

Die Bewertung erfolgt in den folgenden Schadensklassen

Klasse	Wert	Beschreibung
Gering	1	Keine nennenswerten Auswirkungen
Mittel	2	Leichte Auswirkungen auf einen oder mehrere Geschäftsprozess(e)
Wesentlich	3	Spürbare Auswirkungen auf einen oder mehrere Geschäftsprozess(e)
Einschneidend	4	Deutlich spürbare Auswirkungen auf einen oder mehrere Geschäftsprozess(e)
Gravierend	5	Erhebliche Auswirkungen auf einen oder mehrere Geschäftsprozess(e)
Unternehmens-/Portfolio-/Projektgefährdend	6	Bestandsgefährdende Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen bzw. Gesamt-/Teilprojekt

Betragsgrenzen für die einzelnen Klassen werden nach Möglichkeit risikoindividuell ermittelt.

5.2.1.2 Eintrittswahrscheinlichkeit

Die Bewertung erfolgt in den folgenden Klassen:

Klasse	Wert	Beschreibung
Unwahrscheinlich	1	Risiko ist bisher noch nicht eingetreten. Risiko kann aber nicht ausgeschlossen werden.
Fernliegend	2	Eintritt innerhalb von 5 Jahren ist zu erwarten, oder wiederholtes Auftreten in den vergangenen 7 Jahren.
Selten	3	Eintritt innerhalb von 3 Jahren ist zu erwarten, oder wiederholtes Auftreten in den vergangenen 5 Jahren.
Denkbar	4	Eintritt innerhalb von 2 Jahren ist zu erwarten, oder wiederholtes Auftreten in den vergangenen 3 Jahren.
Möglich	5	Eintritt innerhalb eines Jahres ist zu erwarten, oder wiederholtes Auftreten in den vergangenen 2 Jahren.
Wahrscheinlich	6	Eintritt innerhalb der nächsten 3 Monate ist zu erwarten, bzw. wiederholtes Auftreten im vergangenen Jahr.

In Prozenten ausgedrückt ergeben sich folgende Klassen:

Klasse	Wert	Beschreibung
Unwahrscheinlich	1	Bis 15% Wahrscheinlichkeit des Eintritts
Fernliegend	2	15,01 – 30% Wahrscheinlichkeit des Eintritts
Selten	3	30,01 – 45% Wahrscheinlichkeit des Eintritts
Denkbar	4	45,01 – 60% Wahrscheinlichkeit des Eintritts
Möglich	5	60,01 – 75% Wahrscheinlichkeit des Eintritts
Wahrscheinlich	6	Mehr als 75 % Wahrscheinlichkeit des Eintritts

5.2.1.3 Risikogewichtung und Aggregation

Das Scoring-Modell führt eine Aggregation der gewichteten Risiken auf die jeweils nächste Ebene durch.

Für die erste Ebene (Risikokategorien) wurde eine statische vertikale Gewichtung verwendet und stellt sich für die Adler Group wie folgt dar:

- Gesamtwirtschaftliche u. branchenbezogene Rahmenbedingung 15 %
- Strategische Risiken 5 %
- Übergeordnete finanzwirtschaftliche Risiken 35 %
- Operative Risiken der Bestandsbewirtschaftung 10 %
- Operative Risiken der Projektentwicklung 25 %
- Unternehmensspezifische Risiken 10 %

Durch die vertikale Gewichtung wird über die einzelnen Risikokategorien der Gesamt-Score für die Adler Group ermittelt.

Um der Gefahr von Fehlbewertungen aufgrund falscher Gewichte vorzubeugen, wurde bezüglich der Gewichtung für die dritte und zweite Risikoebene das Verfahren der dynamischen Gewichtung angewendet. Im Rahmen der dynamischen Gewichtung werden Gewichtungen von zum Berichtszeitpunkt in der Adler Group nicht bestehenden Einzelrisiken des aktuellen Risikokatalogs im technischen Risikomanagementsystem automatisch anteilig auf die anderen Einzelrisiken der jeweiligen Risiko(unter)kategorie verteilt.

Für die Adler Real Estate AG und Consus Real Estate AG als juristische Einheiten können sich auf unternehmensspezifischen Sachverhalten unterschiedliche Gewichtungen auf den verschiedenen Ebenen ergeben.

Innerhalb der Risiko(unter)kategorien werden bestimmte Einzelrisiken in einer horizontalen Betrachtung teilweise auf Teilkonzernebene der Adler Group oder Projekt-/Objektebene bzw. Regionalebene erfasst und zu einem Score für das jeweilige Einzelrisiko gewichtet („bottom-up“). Die horizontale Gewichtung von Einzelrisiken erfolgt anhand spezifischer Parameter. Auf der untersten Risikoebene der Risiken werden die Risiken jeweils auf Ebene des Teilkonzern, bzw. einzelnen Portfolios oder Projekts erfasst. Dabei erfolgt im operativen Bereich eine horizontale Gewichtung der einzelnen

Projektentwicklungsrisiken anhand projektspezifischer Parameter, z.B. Mieteinnahmen der Portfolien oder des Gross Development Value (GDV) der Projektentwicklungen.

Intercompany-Beziehungen oder -Transaktionen zwischen den Teilkonzernen der Adler Group müssen bei der Berechnung der Scores für Einzelrisiken, die durch den „bottom-up“-Ansatz per Gewichtung ermittelt wurden, berücksichtigt werden, so dass möglicherweise Anpassungen dieser Scores auf Ebene der Adler Group notwendig werden.

5.2.1.4 Definition von Risikolimiten

Zur Bestimmung der für die Adler Group bedeutenden Risiken wurden Schwellenwerte oder Risikoklassen eingesetzt. Schwellenwerte sind festgelegte Referenzgrößen, bei deren Überschreiten ein Risiko als **bedeutend** eingestuft wird. Als Risikoklassen werden Intervalle bezeichnet, die durch einen oberen und einen unteren Schwellenwert begrenzt werden und denen eine Risikoeinstufung zugeordnet wird. Für alle quantitativ erfassbaren Kenngrößen der Immobilienportfolios und des Konzerns wurden einheitliche Wertgrenzen definiert.

Das Risikomanagementsystem besteht aus mehreren Schwellenwerten, dabei ist das Erreichen der einzelnen Stufen jeweils an unterschiedliche Maßnahmen gekoppelt wie z. B. eine reine Informationspflicht (meldepflichtiges Risiko) bis hin zur Einleitung einer Sofortmaßnahme.

Hierzu ist ein Limit-System (siehe Risikomatrix) mit den folgenden Risikogrenzen eingerichtet worden: akzeptables Risiko (kleiner, 4), ad-hoc meldepflichtiges Risiko (größer, gleich 4, kleiner 5) und Einleitung einer Sofort-Maßnahme (größer, gleich 5).

Schadenshöhe	Akzeptables Risiko		Ad-hoc meldepflichtiges Risiko		Einleitung einer Sofort Maßnahme		Eintrittswahrscheinlichkeit
	1	2	3	4	5	6	
Unternehmensgefährdend	3,5	4	4,5	5	5,5	6	
Gravierend	3	3,5	4	4,5	5	5,5	
Einschneidend	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
Wesentlich	2	2,5	3	3,5	4	4,5	
Mittel	1,5	2	2,5	3	3,5	4	
Gering	1	1,5	2	2,5	3	3,5	
	Unwahrscheinlich	Fernliegend	Selten	Denkbar	Möglich	Wahrscheinlich	

Die Definition von Risikolimiten gehört zu den zentralen Aufgaben des strategischen Managements und ist daher als Teil der Leitungsaufgabe anzusehen. Die einzelnen festzulegenden Risikolimiten wurden dabei auf Basis der individuellen Risikobereitschaft der Adler Group definiert. Quantifizierte Risikoeinschätzungen werden, sofern möglich, in ein Scoring-Modell überführt.

Des Weiteren werden quantifizierbare Risiken mit bekannten Werten und Sachverhalten explizit und separat berichtet. Dies betrifft Risiken mit einem Wert von über 5 Millionen Euro mit Liquiditätseffekt und von über 10 Millionen Euro mit Auswirkung auf die Vermögenswerte.

Damit der Risikobewertung jedoch eine Frühwarnfunktion zukommt, wurde ein Limit für meldepflichtige Risiken bestimmt, das unterhalb des maximal tragbaren Risikos von größer als 4 liegt. Das Überschreiten von bestimmten Schwellenwerten sorgt für unterschiedliche Konsequenzen. Schwellenwerte können dabei sowohl für **steuerungsbezogene** als auch für **informativische** Zwecke definiert werden.

5.2.1.5 Risikolimit zu informativen und steuerungsbezogenen Zwecken

Werden Risikolimit zu informatorischen Zwecken eingesetzt, definieren diese, bei welchen Risiken die jeweils übergeordneten Ebenen des Unternehmens zu informieren sind oder welche Risiken in das unternehmensinterne Berichtswesen aufgenommen werden müssen. Hierbei kommen den Limiten zwei Bedeutungen zu: Sie stellen zum einen sicher, dass die jeweils übergeordneten Stellen frühzeitig und vollständig über die drohende Überschreitung der als wesentlich definierten Risiken informiert werden. Insoweit kommt den Limiten eine **Frühwarnfunktion** zu. Zum anderen wird hierdurch jedoch zugleich erreicht, dass die vorgesetzten Ebenen und insbesondere die Führungsebene des Unternehmens nur über die wesentlichen Risiken informiert und nicht mit (irrelevanten) Informationen überfrachtet werden. Die informatorischen Schwellenwerte haben damit auch eine Filterfunktion.

Neben den informatorischen Zwecken werden die Risikolimit auch zu organisatorischen Vorgaben bezüglich der Verantwortlichkeiten innerhalb des Risikomanagementsystems verwendet, indem an das Überschreiten bestimmter Risikolimit unterschiedliche Zuständigkeiten und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens geknüpft werden (siehe Risikomanagementorganisation), so dass erst mit dem Erreichen bzw. Überschreiten eines Risikolimits die jeweils nächsthöhere Ebene mit der Situation befasst wird. Dabei wird durch die steuerungsbezogene Komponente sichergestellt, dass mit zunehmendem Risiko jeweils eine höhere organisatorische Ebene in den weiteren Risikomanagementprozess einbezogen wird (siehe Risikomatrix).

5.2.1.6 Prozentuale Abweichung zu erweiterten steuerungsbezogenen Zwecken des Senior Managements

Als zusätzliches Steuerungsinstrument für die Geschäftsleitung könnte zusätzlich eine prozentuale Abweichung des Risiko-Scores zum jeweiligen Sollwert ermittelt werden. Die Sollwerte können sich laufend ändern und stehen in Abhängigkeit zur Risikoakzeptanz des Senior Managements. Dies erlaubt dem Senior Management, erforderliche Maßnahmen insbesondere in kritischen Risikofeldern mit geringer Risikoakzeptanz frühzeitig an die Risk Owner zu adressieren.

Schadenshöhe

Unternehmensgefährdend	35%	40%	45%	50%	55%	60%
Gravierend	30%	35%	40%	45%	50%	55%
Einschneidend	25%	30%	35%	40%	45%	50%
Wesentlich	20%	25%	30%	35%	40%	45%
Mittel	15%	20%	25%	30%	35%	40%
Gering	10%	15%	20%	25%	30%	35%
	Unwahrscheinlich	Fernliegend	Selten	Denkbar	Möglich	Wahrscheinlich

Eintrittswahrscheinlichkeit

5.2.2 Ad-hoc-Meldepflicht („Anlassbezogene Sofortberichtserstattung“)

Wie bereits oben aufgeführt, verwendet die Adler Group ein qualitatives Bewertungssystem, das neben seinen bereits erwähnten Funktionen einen schnellen Prozess gewährleistet und Fokussierung auf die wesentlichen Risiken ermöglicht. Sollten ein Einzelrisiko oder eine Risikokategorie einen Score von größer oder gleich 5 annehmen, muss der Prozess der Quantifizierung umgehend durch das zentrale Risikomanagement mit den jeweiligen Risikoverantwortlichen eingeleitet werden, um einen Vorschlag zur Sofort-Maßnahme erstellen zu können. Die Quantifizierung ist binnen drei Werktagen an das zentrale Risikomanagement und dem Senior Management zu melden.

5.3 Risikosteuerung

Das Ziel der Risikosteuerung besteht darin, alle im bisherigen Verlauf des Risikomanagementprozesses identifizierten und im Rahmen der Risikobewertung als wesentlich und damit steuerungsbedürftig erachteten quantitativen und qualitativen Risiken sowohl auf Portfolio-, Regional- als auch auf Konzernebene durch die unten beschriebenen Maßnahmen gezielt zu steuern. Zur effektiven Steuerung der als relevant selektierten Risiken ist es erforderlich, dass die hierzu eingesetzten Methoden und Instrumente dazu geeignet sind, zum einen die Risiken im Sinne der Risikostrategie derart zu steuern, dass es nicht zu einer Überschreitung von Risikovorgaben (insbesondere von festgelegten Limiten) kommt (Aspekt der Risikotragfähigkeit), und zum anderen

einer Optimierung des Risiko-Chance-Profiles der Portfolios beizutragen (Aspekt der Portfoliooptimierung durch Sollvorgaben).

Dabei gelten standardisierte Handlungsaktivitäten für die Risk-Owner bei Erreichung folgender Punktwerte (Score), abgeleitet aus der o. a. Risikomatrix:

Score	standardisierte Handlungsaktivitäten
1,0 – 3,0	keine Maßnahmen notwendig, weitere Überwachung durch den operativen Risikomanagementprozess.
3,01 – 3,99	Erstellung eines Vorschlages zur ursachen- bzw. wirkungsbezogenen Maßnahme an das zRM sowie intensive Überwachungsmaßnahmen.
4,0 – 4,99	sofortige Meldung an das Senior Management, strenge Überwachungsmaßnahmen notwendig und sofortige Erstellung eines Vorschlages zur Ursache bzw. wirkungsbezogene Maßnahmen direkt an das Senior Management und das zRM.
5,0 – 6,0	Zusätzlich Einleitung von Sofortmaßnahmen

Auf Basis der prozentualen Abweichung der Risiko-Scores zum jeweiligen Sollwert können sich für das Senior Management alternative Handlungsaktivitäten ergeben:

Abweichung zum Soll-Score	standardisierte Handlungsaktivitäten
> 0 – < 30%	keine Maßnahmen notwendig, weitere Überwachung durch den operativen Risikomanagementprozess.
30% – < 45%	Anweisung an Risk-Owner zur Erstellung eines Vorschlages zur ursachen- bzw. wirkungsbezogenen Maßnahme sowie Einleitung intensiver Überwachungsmaßnahmen.
ab 45%	strenge Überwachungsmaßnahmen notwendig und sofortige Erstellung eines Vorschlages zur Ursache bzw. wirkungsbezogene Maßnahmen direkt an das Senior Management und den Verwaltungsrat. Anweisung an Risk-Owner zur Umsetzung erforderlicher Maßnahmen.

5.3.1 Ursachen- und wirkungsbezogene Risikosteuerung

Insbesondere die Auswahl der Methoden und Instrumente, aber auch die Ausgestaltung der Risikosteuerung basiert auf der risikopolitischen Ausrichtung der Adler Group.

Hierbei ist grundsätzlich zwischen einer ursachenbezogenen und einer wirkungsbezogenen Risikopolitik zu unterscheiden. Eine **ursachenbezogene** Risikosteuerung ist dabei auf die möglichst vollständige Beseitigung von erkannten Risikoursachen ausgerichtet, d. h. auf die Beeinflussung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risiken bzw. im optimalen Fall auf den Ausschluss der Möglichkeit des Risikoeintritts. Um eine ursachenbezogene Steuerung ableiten zu können, wird in der Risikoanalyse das Einzelrisiko auf ihre Korrelation bzw. Ursache untersucht (siehe Risikokatalog).

Demgegenüber zielt eine **wirkungsbezogene** Risikosteuerung lediglich auf eine Minderung der negativen Auswirkungen ab, falls ein erkanntes Risiko tatsächlich eintritt. Um eine wirkungsbezogene Steuerung ableiten zu können, wird in der Risikoanalyse das Einzelrisiko auf seine Wirkung hin (Werte, Liquidität etc.) untersucht (siehe Risikokatalog).

Die Adler Group verfolgt beide Arten von Risikostrategien, legt aber zum jetzigen Zeitpunkt den Schwerpunkt auf die wirkungsbezogene Risikosteuerung.

Dabei kommen vier Strategien der Risikosteuerung zum Einsatz:

- Risikovermeidung,
- Risikoverminderung,
- Risikoüberwälzung und
- Risikoakzeptanz.

5.3.2 Strategien und Instrumente der Risikosteuerung

5.3.2.1 Risikovermeidung

Die stärkste Ausprägung einer ursachenbezogenen Risikopolitik ist in der Strategie der Risikovermeidung zu sehen. Diese zielt darauf ab, möglichen Risiken auszuweichen und den Eintritt dieser Risiken vollständig zu verhindern. Die Instrumente für diese Risikostrategie befassen sich daher im Kern mit einem Ausschluss von Risikoquellen, bzw. mit einem Rückzug aus als risikobehaftet erkannten Geschäftsfeldern.

5.3.2.2 Risikoverminderung

Die Strategie der Risikoverminderung kann sowohl Ausdruck einer ursachenorientierten als auch einer wirkungsorientierten Risikosteuerung sein. Sie zielt darauf ab, entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken herabzusetzen (Ursachenorientierung) oder die monetären und nicht-monetären Konsequenzen bei Eintritt der Risiken zu reduzieren (Wirkungsorientierung).

5.3.2.3 Risikoüberwälzung

Durch die Risikoüberwälzung wird das Ziel verfolgt, einen möglichen Verlust durch die Weitergabe (d. h. Überwälzung) von Risiken an Dritte zu begrenzen. Im Bereich der Immobilienwirtschaft stellt das Element der Risikoüberwälzung ein wichtiges und praktisch von allen institutionellen Investoren genutztes Mittel der Risikosteuerung dar. Beispiel: Versicherung, Forward-Sales.

5.3.2.4 Risikoakzeptanz

Durch die Strategie der Risikoselbsttragung oder Risikoakzeptanz werden Risiken bewusst und ohne Beeinflussung möglicher Zielverfehlungen und deren Konsequenzen von der Adler Group in Kauf genommen. Es ist darauf zu achten, dass bei dieser wirkungsbezogenen Steuerung die Adler Group ihre Risikotragfähigkeit berücksichtigt. Daher sollte die Risikoselbsttragung vor allem bei Risiken gewählt werden, deren Schadensausmaß genau quantifiziert werden kann und bei denen der potentielle Aufwand einer Risikobeeinflussung höher ist als die damit verbundene mögliche Verringerung der Verlustgefahr.

Die Selbsttragung kann aktiv oder passiv durchgeführt werden. Die aktive Ausprägung ist dadurch gekennzeichnet, dass den möglichen Verlusten vorausschauend ausreichendes Deckungspotential, z. B. in Form von Rückstellungen gegenübergestellt wird. Die passive Variante der Risikoselbsttragung stellt das Unterlassen jeglicher Vorsorge dar, bei der im Schadensfall auf die allgemeinen Unternehmensreserven zurückzugreifen ist.

5.3.3 Maßnahmen zur Risikosteuerung

Die Maßnahmen zur Risikosteuerung werden durch Risk-Owner definiert und konzipiert. Ziele der jeweiligen Maßnahme ist die Reduzierung des Schadens und/oder des möglichen Risikoeintritts. zuletzt dient die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen, um eine adäquate Risikosteuerung

gewährleisten zu können. Der Turnus der jeweiligen Maßnahmen, orientieren sich am zu erwartendem Schadenswert und der prognostizierten Eintrittswahrscheinlichkeit.

5.4 Risikokommunikation

Die Risikokommunikation stellt mit ihrer Risikoberichterstattung eine wichtige Dokumentationsform dar. Die Risikoberichte stellen die Risikokategorien auf Konzern-, Regionalebene und Portfolioebene dar und dienen vor allem dem Informationszweck. Das wichtigste Ziel der Risikoberichterstattung ist die Sicherstellung einer möglichst vollständigen, richtigen und frühzeitigen Information der Entscheidungsträger über risikorelevante Entwicklungen, so dass diese noch rechtzeitig wirksame risikobegrenzende Maßnahmen einleiten können. Die Risikokommunikation unterscheidet zwischen Standardberichten, Bedarfsberichten, Ad-hoc-Meldungen und externen Berichten.

Die Risikoberichte basieren auf den Bewertungsergebnissen aus der Riskmap. Somit ist die Riskmap bereits ein wesentlicher Bestandteil des Berichtswesens. Der Bericht nimmt Bezug auf die Bewertungsergebnisse, Entwicklungen der Risiken im zeitlichen Verlauf sowie die Abweichungen zu vordefinierten Soll-Werten.

5.4.1 Standardbericht

Standardberichte sind standardisierte und zu festen Zeitpunkten oder in einer bestimmten Frequenz erstellte Berichte. Die Frequenz ist dabei abhängig von den jeweiligen Berichtsempfängergruppen (siehe unten). Der Standardbericht stellt die Risikosituation der Adler Group bzw. der einzelnen Immobilienportfolios konzentriert dar, um die Risikoverantwortlichen, das Senior Management und den Verwaltungsrat regelmäßig mit allen risikorelevanten Informationen zu versorgen.

5.4.2 Bedarfsbericht

Bedarfsberichte sind Risikoberichte, die außerhalb des üblichen Berichtsturnus gezielt angefordert werden. Diese Berichte befassen sich in der Regel lediglich mit den jeweils zu untersuchenden Aspekten und werden üblicherweise nur einmalig erstellt (z. B. ein von dem Senior Management und/oder dem Verwaltungsrat geforderter Bericht zum Mietausfallrisiko).

5.4.3 Ad-hoc-Meldungen

Ad-hoc-Meldungen stellen Mitteilungen dar, die im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang außergewöhnlicher Vorfälle stehen. Sie betreffen insbesondere das Überschreiten eines Schwellen- bzw. Soll-Wertes (siehe Risikomatrix). Sie dienen somit der sofortigen Informationspflicht der zuständigen Stellen über diese Vorkommnisse.

5.4.4 Externe Berichterstattung

Durch die externe Berichterstattung werden Anteilseigner, Kreditgeber und andere interessierte Parteien in geeigneter Weise über bestandsgefährdende Risiken sowie Risikopotentiale für die geplante Unternehmensentwicklung, gleichzeitig aber auch über die ihnen gegenüberstehenden Geschäftschancen und Ertragspotentiale informiert. Der Konzernlagebericht einschließlich Risikobericht, z.B. gemäß § 289 HGB bildet dabei ein wesentliches Element der externen Berichterstattung.

5.4.5 Berichterstattung an das zentrale Risikomanagement

Die Risikoverantwortlichen haben dem zentralen Risikomanagement entsprechend dem risikospezifisch vereinbarten Berichtszyklus entsprechend zeitlicher Vorgaben (z.Z. vierteljährlich) zu berichten. Dazu werden im Rahmen des operativen RMP die einzelnen Riskmaps an die jeweiligen Risikoverantwortlichen zur Bewertung der Risiken versendet.

Die Risikoverantwortlichen stellen sicher, dass die für die Durchführung von Steuerungsmaßnahmen verantwortlichen Stellen (Prozess-/Funktionsverantwortliche) immer auf dem gleichen Informationsstand sind wie das zentrale Risikomanagement (Vermeidung asymmetrischer Informationen).

5.4.6 Berichterstattung an das Senior Management

Das Senior Management wird durch das zentrale Risikomanagement fortlaufend über die Gesamtrisikoposition der Adler Group sowie über die Erreichung der Ziele des Risikomanagements informiert.

Die Bereiche der einzelnen Risikoverantwortlichen werden durch das zentrale Risikomanagement geprüft, ergänzt und in einem Gesamtbericht zusammengefasst, der an das Senior Management weitergeleitet wird. Darüber hinaus sind beim Überschreiten bzw. Unterschreiten von Richtwerten schriftliche Ad-hoc-Mitteilungen an das Senior Management vorzunehmen.

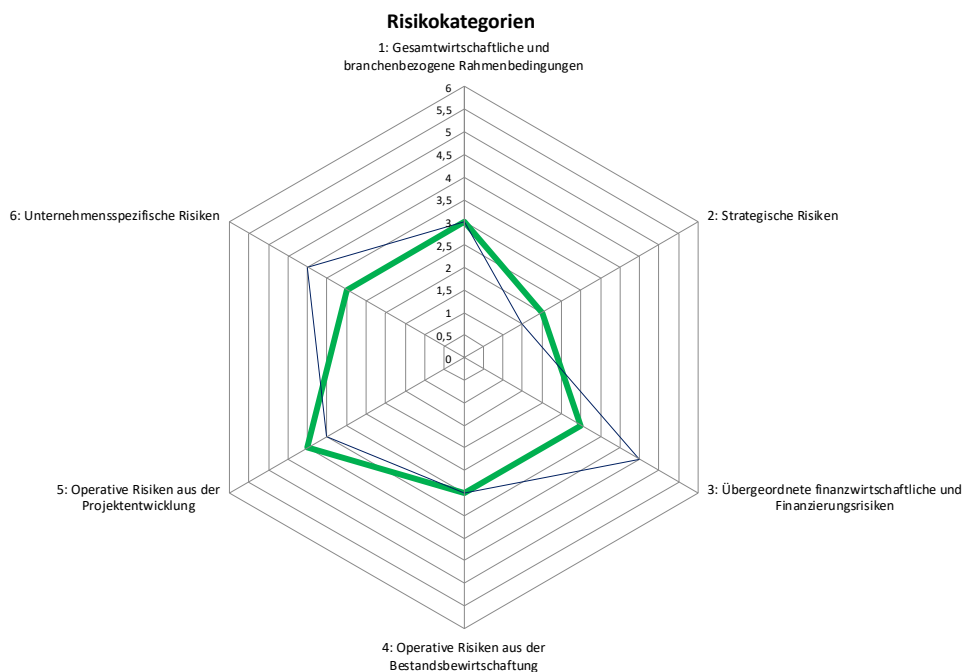
Die Berichterstattung erfolgt grundsätzlich entsprechend den Informationsbedürfnissen des Senior Management. Die Berichtshäufigkeit orientiert sich an der Relevanz des Risikos. Die Berichtsinhalte

entsprechen denen der Risikoverantwortlichen. Die Informationen sind durch den Risikoverantwortlichen darüber hinaus jederzeit abrufbar.

Um die Auswertung der mehrdimensionalen Risikobewertung zu erleichtern, erfolgt die Darstellung der Ergebnisse anhand einer Tabelle und eines grafischen Risikonetzes. Aus dem vorstehend dargestellten Risikonetz lässt sich die Höhe der einzelnen Risikofaktoren der Risikokategorien des Konzerns und der wesentlichen Projektentwicklungen deutlich ablesen (Score 1 = sehr geringes Risiko bis 6 = sehr hohes Risiko). Durch die netzartige Darstellung werden Stärken und Schwächen des betrachteten Bereichs besonders deutlich, so dass den Risikoverantwortlichen und dem zRM vor Augen geführt wird, an welchen Stellen bei dem Objekt regulierend eingegriffen werden muss, bzw. wo besondere Risiken drohen.

Hinzuweisen ist darauf, dass bei jeder Form der grafischen Darstellung ein Kompromiss zwischen einer möglichst guten Übersichtlichkeit und hinreichenden Detailinformationen zu finden ist.

Risikonetz mit Soll- und Ist-Positionen (Beispiel)



5.4.3 Berichterstattung an den Verwaltungsrat

Das Senior Management berichtet dem Verwaltungsrat vierteljährlich über die aktuelle Risikosituation.

Sollten bestandsgefährdende Ereignisse eintreten, so werden diese umgehend von der Geschäftsleitung an dem Verwaltungsrat kommuniziert (Ad-hoc-Berichtserstattung).

6. Prozesskontrolle und Dokumentation

Neben der bereits behandelten Risikokontrolle, also der Kontrolle, ob die erzielten Ergebnisse (Ist-Risikopositionen) den vorgegebenen Soll-Risikopositionen entsprechen, ist auch der Risikomanagementprozess selbst zu kontrollieren. Bei der im Folgenden dargestellten Risikoprozesskontrolle handelt es sich somit nicht um eine weitere Phase im Ablauf des Risikomanagementprozesses, sondern vielmehr um einen Bestandteil des Risikomanagementprozesses, der parallel zu den eigentlichen Phasen des Prozesses wahrgenommen werden muss.

Die Risikoprozesskontrolle zielt darauf ab, die Effektivität und Effizienz des Risikomanagementprozesses zu beurteilen und frühzeitig eventuelle Unzulänglichkeiten und Verbesserungsmöglichkeiten des Risikomanagementprozesses als solchen, zum Beispiel bei den Abläufen und den eingesetzten Instrumenten, zu identifizieren. Hierdurch wird gewährleistet, dass der Risikomanagementprozess fortlaufend angepasst und optimiert wird, sowie bei Bedarf die Richtlinien und insbesondere auch das Limit-System frühzeitig an geänderte interne und externe Rahmenbedingungen angepasst und neu ausgerichtet werden können.

Durch eine regelmäßige Kontrolle des Risikomanagementprozesses, die mindestens einmal jährlich zu erfolgen hat, soll sichergestellt werden, dass dieser im Hinblick auf die jeweiligen Rahmenbedingungen dauerhaft möglichst optimal ausgestaltet ist. Hierdurch wird zugleich langfristig die Risikosituation des Gesamtunternehmens überwacht. Zudem sollte auch die Wirtschaftlichkeit des RMS in die Prozesskontrolle einbezogen werden.

Gegenstand der Risikoprozesskontrolle ist somit sowohl die Kontrolle des Gesamtprozesses als auch die Kontrolle der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses auf Effektivität und Effizienz.

6.1 *Risikoprozesskontrolle hinsichtlich des Gesamtprozesses*

Im Rahmen der Kontrolle des Gesamtprozesses ist auf der einen Seite der organisatorische Aufbau und auf der anderen Seite der Inhalt des Gesamtprozesses zu überprüfen.

Bei der Überprüfung des organisatorischen Aufbaus ist zu analysieren, ob die Struktur des Risikomanagementprozesses, d. h. insbesondere die Abgrenzung zwischen den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses und die Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen einbezogenen Bereichen, sachgerecht oder optimierbar ist.

Zudem ist der Ablauf des Gesamtprozesses darauf hin zu überwachen, ob dieser möglichst effektiv ausgestaltet ist, so dass insbesondere die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Risikoverantwortlichen reibungslos funktioniert. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass die verschiedenen Phasen des Prozesses effektiv aufeinander aufbauen, sich ergänzen und Redundanzen vermieden werden.

In diesem Kontext sind auch die Effektivität und Qualität der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, wie z. B. Wirtschaftsprüfern, zu überwachen.

Im Rahmen einer inhaltlichen Kontrolle des Gesamtprozesses ist zu überprüfen, ob die Schwerpunkte der einzelnen Phasen innerhalb des Gesamtprozesses richtig gesetzt sind.

Weiterhin ist zu überprüfen, ob der Risikomanagementprozess die rechtlichen Anforderungen weiterhin erfüllt.

6.2 Risikoprozesskontrolle hinsichtlich der einzelnen Prozessphasen

Auch die Kontrolle der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses kann in eine Kontrolle der Organisation einerseits und des Inhalts der einzelnen Phasen andererseits unterteilt werden.

Bei der Überwachung des organisatorischen Aufbaus der einzelnen Phasen ist ähnlich wie bei der Kontrolle des Gesamtprozesses zu prüfen, ob zum einen der Aufbau der Phase möglichst effektiv strukturiert ist und zum anderen die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen internen und externen Beteiligten optimal ausgestaltet ist. Im Ergebnis gelten hierbei auf niedrigerer Ebene die gleichen Maßstäbe wie auf der Ebene des Gesamtprozesses.

In inhaltlicher Hinsicht dient die Risikoprozesskontrolle der Überprüfung von vier verschiedenen Aspekten innerhalb der einzelnen Phasen. Bei diesen Aspekten handelt es sich um:

- die Kontrolle der Zweckmäßigkeit und der Aktualität der in der jeweiligen Phase zugrunde gelegten Annahmen (z. B. hinsichtlich der Zielvorgaben bei den angestrebten Risikopositionen, den vorgegebenen Risikoschwellenwerten und den Abhängigkeiten);
- die Überwachung der Qualität der intern ermittelten und der von externen Dritten bezogenen Daten;
- die Überprüfung der in der jeweiligen Phase eingesetzten Methoden und Instrumente auf ihre Eignung, Vollständigkeit und Einhaltung durch die betroffenen Bereiche;
- die Analyse der in der jeweiligen Phase ermittelten Ergebnisse auf ihre Genauigkeit, Qualität, Aussagekraft und Weiterverwendbarkeit im Rahmen des Gesamtprozesses. Auch auf Ebene der einzelnen Phasen ist der Risikomanagementprozess zudem seiner Wirtschaftlichkeit zu prüfen.

6.3 Zuständigkeiten und Instrumente der Risikoprozesskontrolle

Aufgrund der Komplexität einer umfassenden Risikoprozesskontrolle, die alle Aspekte des Prozesses umfassen sollte, liegt die Verantwortlichkeit für die Durchführung der Risikoprozesskontrolle bei verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Neben den jeweiligen Fachabteilungen und dem strategischen Risikomanagement obliegt die Kontrolle im Wesentlichen auch den folgenden prozessunabhängigen Instanzen: dem zentralen Risikomanagement, der Internen Revision, dem Abschlussprüfer und auch dem Verwaltungsrat des Unternehmens.

6.3.1 Das zentrale Risikomanagement

Dem zentralen Risikomanagement obliegt die regelmäßige, fortlaufende Überwachung des Risikomanagementprozesses.

Die Aufgabe besteht dabei nicht nur in einer Kontrolle, sondern vor allem darin, bei Bedarf die zuständigen Risikoverantwortlichen im Konzern der Adler Group über im Rahmen der Überwachung festgestellte Unzulänglichkeiten zu informieren, damit diese steuernd in den Prozess eingreifen können.

6.3.2 Risikoausschuss

Der Risikoausschuss unterstützt und berät das Risikomanagement-Team, speziell in den Bereichen Risikoumfeld, Risikogrundsätze, Risikokultur, Risikoveränderungen, sowie der konzernweiten Risikoeinstellung. Die Zusammensetzung des Risikoausschusses wird separat und nach Bedarf definiert. Externe Experten können zur Erläuterung von Sachverhalten eingeladen werden. Das zRM leitet den Risikoausschuss und beruft diesen ein. Der Risikoausschuss soll mindestens zweimal jährlich zusammentreten.

6.3.3 Die interne Revision

Eine institutionalisierte Revisionseinheit ist regelmäßig anlassbezogen und gemäß dreijährigem Prüfungsplan für das Senior Management tätig. Die Wahrnehmung der Funktion erfolgt gegenwärtig durch eine externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Die Prüfungsschwerpunkte werden in Abstimmung mit dem Verwaltungsrat festgelegt. Die Ergebnisse werden dem Senior Management und dem Verwaltungsrat zur Verfügung gestellt. Die prozessunabhängige Überwachung des operativen Prozesses wird insbesondere durch den geschlossenen Regelkreis bzw. die Iteration der einzelnen Phasen des operativen Risikomanagementprozesses, Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung gewährleistet. Hierbei greift die Interne Revision auch auf bestehende Kontrollen und Prozessdokumentationen zu.

Die Aufgabe der prozessunabhängigen Überwachung wird innerhalb der Adler Group von der Internen Revision übernommen. Sofern keine Funktionstrennung zwischen Interner Revision und Compliance und Risikomanagement sichergestellt werden kann, wird die Prüfung einer unabhängigen externen Instanz übertragen.

6.3.4 Der Abschlussprüfer

Der Abschlussprüfer hat nach handels- und gesellschaftsrechtlichen Normen im Rahmen der Abschlussprüfung zu beurteilen, ob das Senior Management die gesetzlich erforderlichen Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat. Entgegen der vormaligen Pflicht verschafft sich der Abschlussprüfer nunmehr einen Überblick über das eingerichtete Überwachungssystem, nicht jedoch über deren Funktionsfähigkeit. Diese obliegt dem Verwaltungsrat.

Dem Verwaltungsrat kommt eine allgemeine Kontrollfunktion zu, d. h. er hat das Senior Management zu beaufsichtigen und insoweit auch zu überwachen, ob die Geschäftsführung ihren Pflichten im Hinblick auf die Einrichtung eines wirksamen Risikomanagementsystems nachkommt. Diese Überprüfung kann der Verwaltungsrat auch an den Abschlussprüfer gesondert auslagern und sich berichten lassen.

7. Anlagen

7.1 Risikokatalog

7.2 Übersicht „Risikokatalog und -Owner“

Verfasser

Adler Group

Compliance & Risiko Management

risikomanagement@adler-group.com