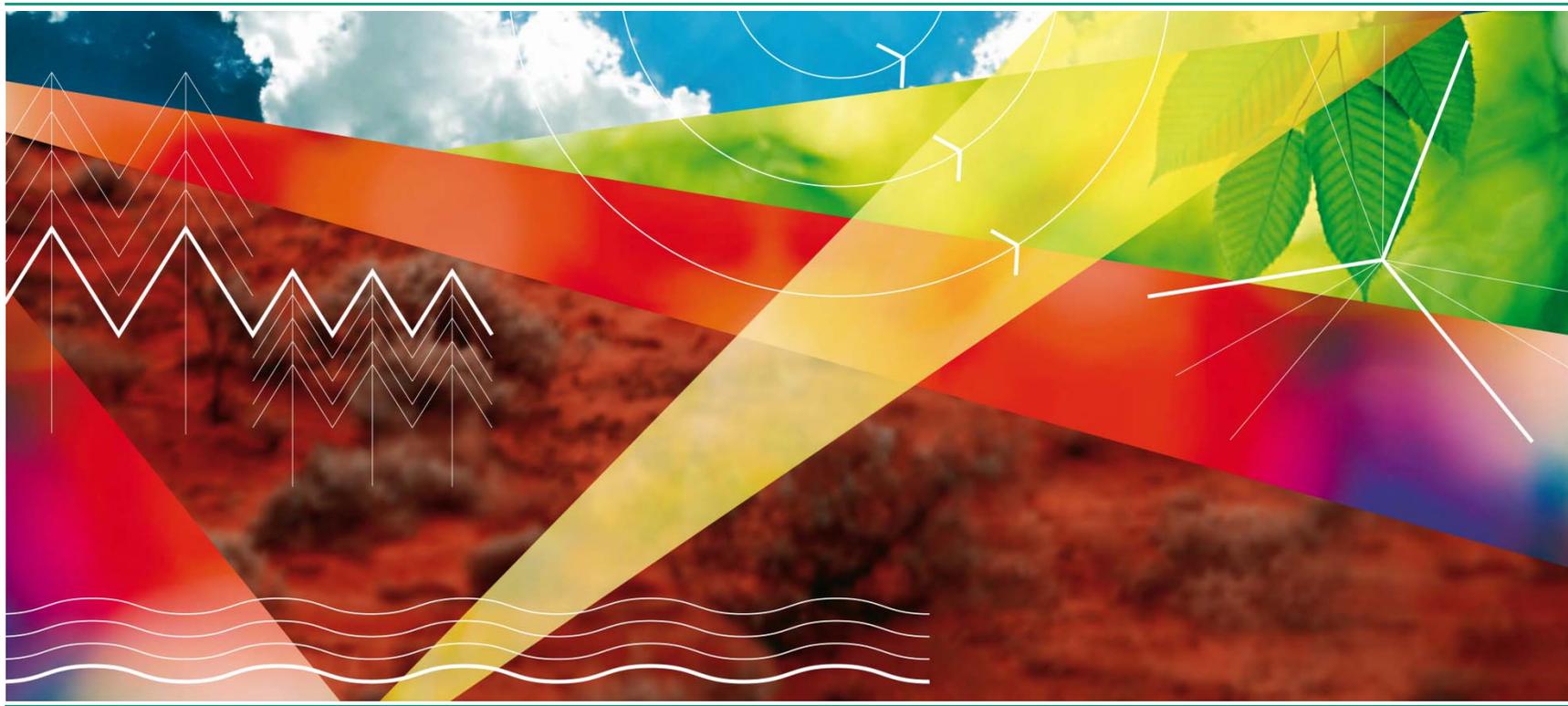

ZWM-Thementag am 19. Juni 2012

Umgang mit Risiken und Compliance- Management in der Fraunhofer-Gesellschaft

Dr. Alexander Kurz, Vorstand Personal und Recht



Inhalt

- Die Fraunhofer-Gesellschaft im Überblick
- Einleitung und Übersicht über integrales Gesamtsystem
- Risiko-Management-System
- Compliance-Management-System
- Weitere Risikomanagement-Elemente

Inhalt

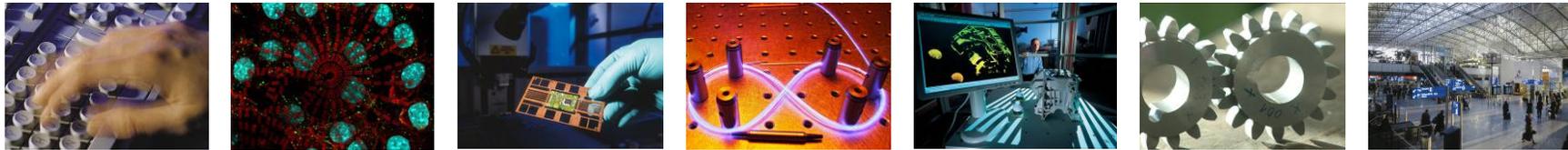
- Die Fraunhofer-Gesellschaft im Überblick
- Einleitung und Übersicht über integrales Gesamtsystem
- Risiko-Management-System
- Compliance-Management-System
- Weiter Risikomanagement-Elemente

Die Fraunhofer-Gesellschaft



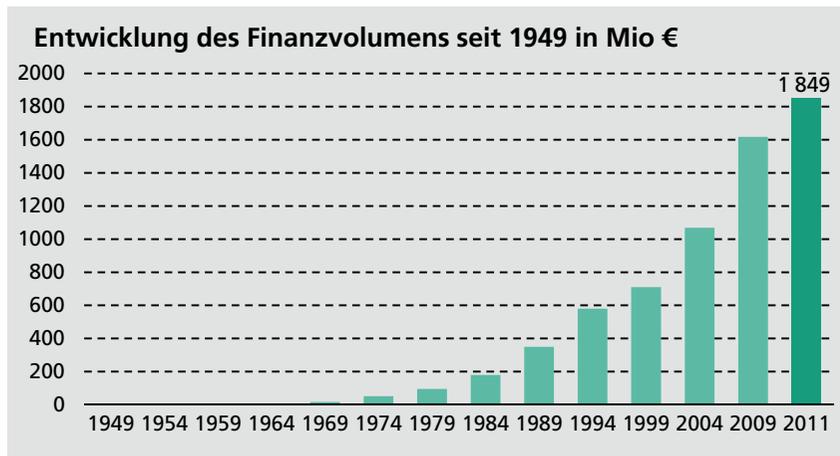
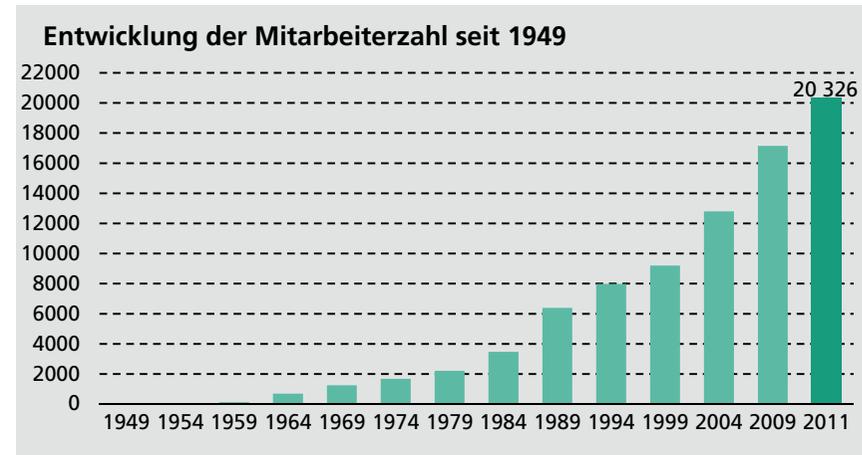
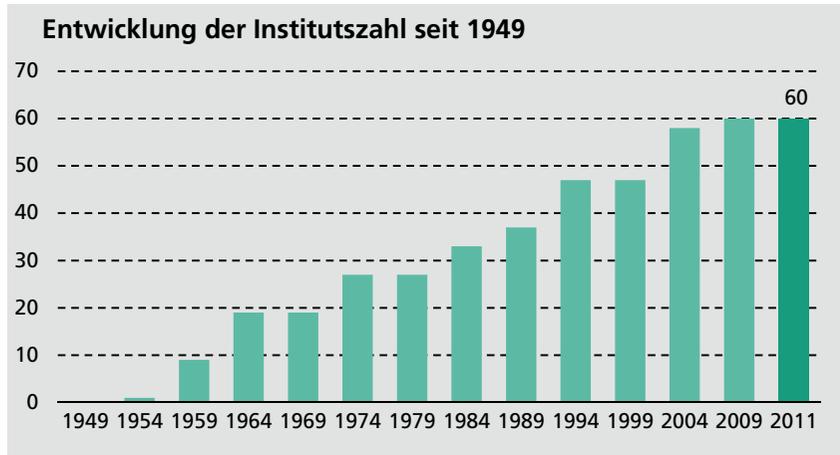
- Forschen für die Praxis ist die zentrale Aufgabe der Fraunhofer-Gesellschaft
- Die 1949 gegründete Forschungseinrichtung betreibt anwendungsorientierte Forschung zum Nutzen der Wirtschaft und zum Vorteil der Gesellschaft.
- Vertragspartner und Auftraggeber sind Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie die öffentliche Hand.

Die Fraunhofer-Gesellschaft im Profil

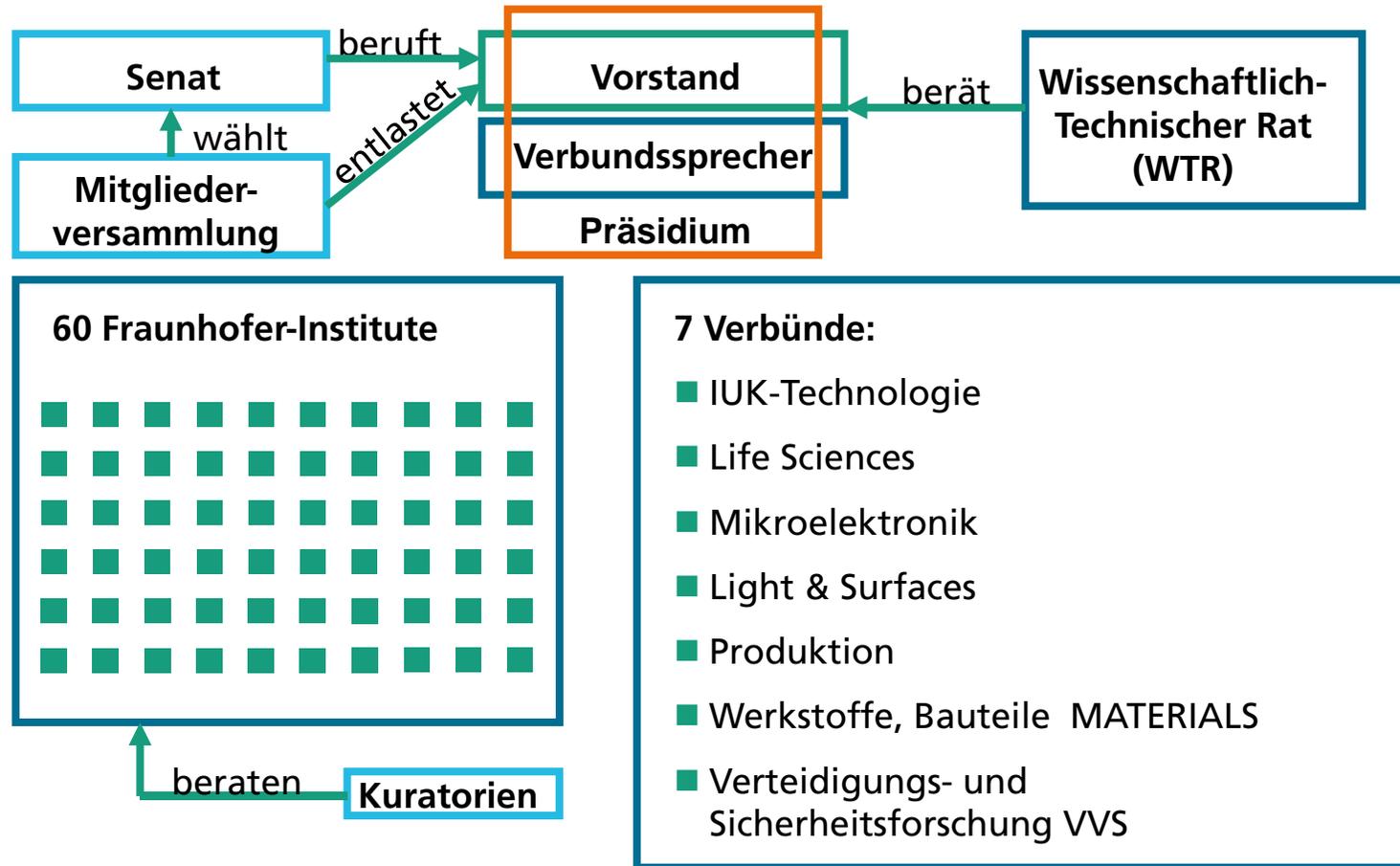


- 60 Institute
 - mehr als 21 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - ca. 1,8 Mrd Euro Budget
- Sieben Institutsverbünde
- IUK-Technologie
 - Life Sciences
 - Mikroelektronik
 - Light & Surfaces
 - Produktion
 - Werkstoffe, Bauteile – MATERIALS
 - Verteidigungs- und Sicherheitsforschung VVS

Vom kleinen Verein zur führenden Organisation für angewandte Forschung in Europa



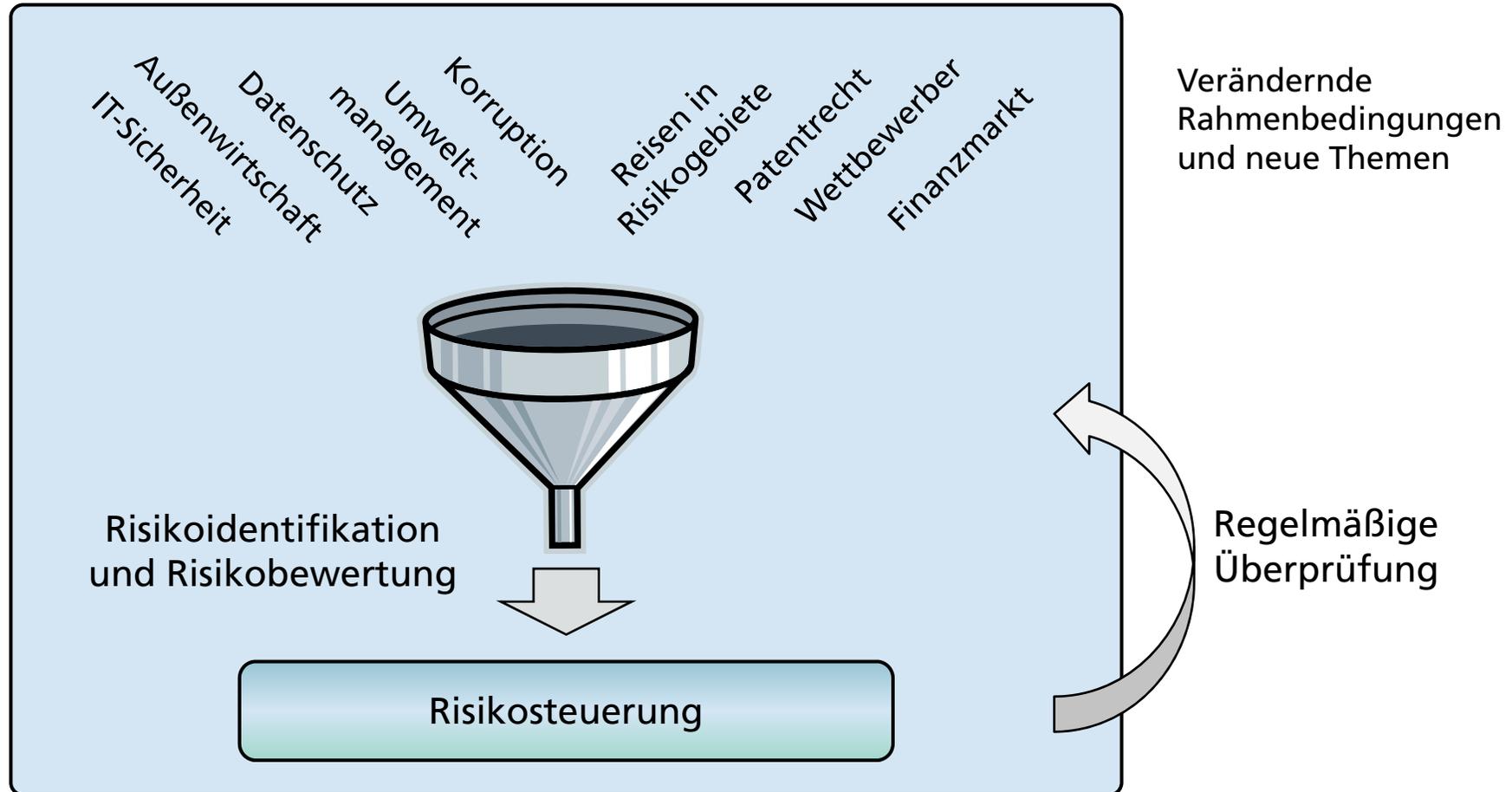
Struktur der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.



Inhalt

- Die Fraunhofer-Gesellschaft im Überblick
- Einleitung und Übersicht über integrales Gesamtsystem
- Risiko-Management-System
- Compliance-Management-System
- Weitere Risikomanagement-Elemente

Auch in Forschungseinrichtungen ... Themen mit Risikopotential wohin man schaut



Risiken auch auf jeder Unternehmensebene....

■ Projektebene

Können wir die Projektziele erreichen?
Wird der Kunde bezahlen?

■ Abteilungsebene

Finde ich Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen?
Habe ich genug Projekte zur Finanzierung der Abteilung?

■ Institutsebene

Schaffen wir ein positives Ergebnis?
Wird das wissenschaftliche Portfolio von den Kunden angenommen?

■ Fraunhofer insgesamt

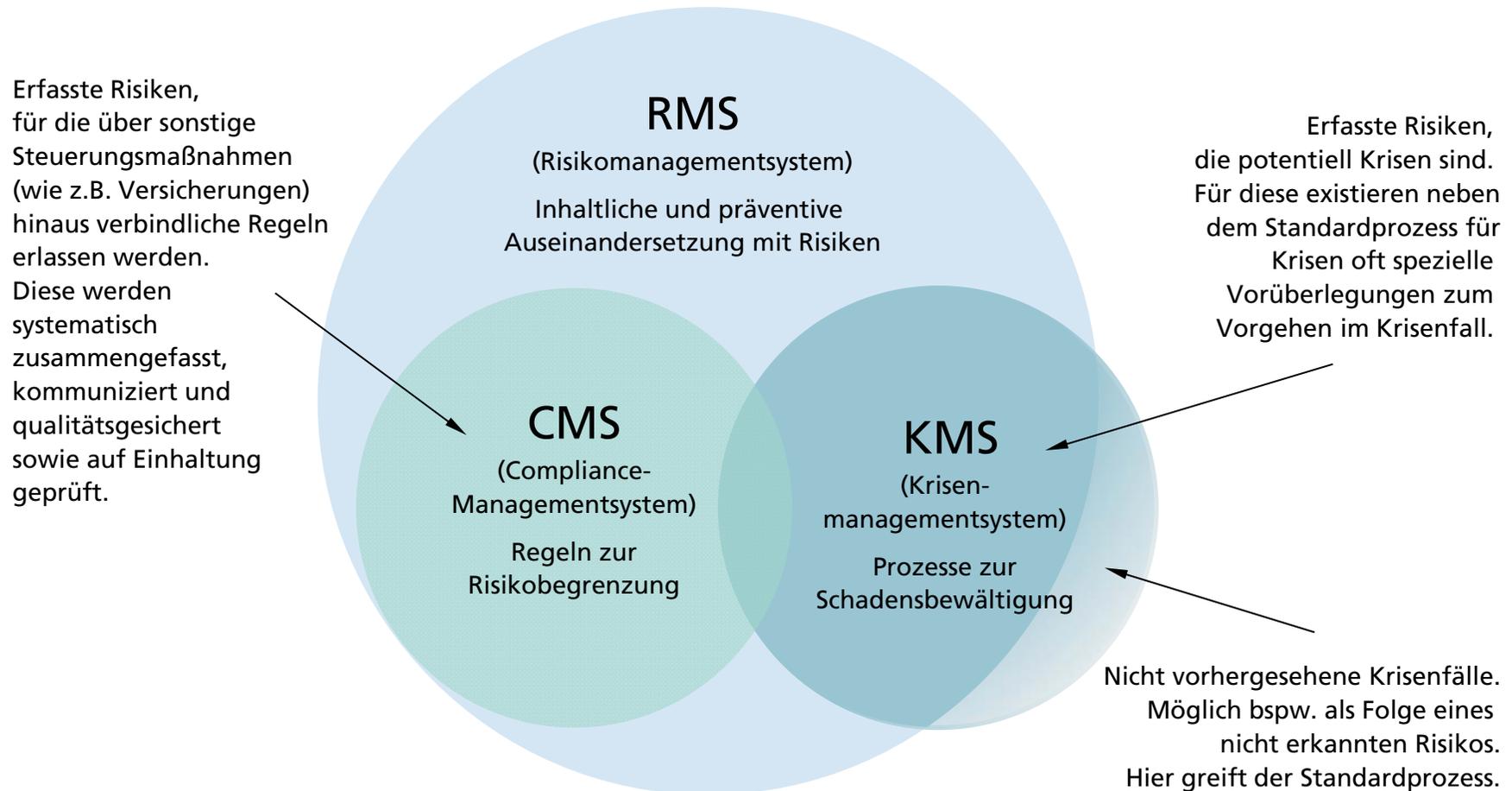
Ist unser Geschäftsmodell gefährdet?
Welche neuen Auflagen bestimmt der Gesetzgeber?

Integraler Systemansatz von Fraunhofer



Risikomanagement

Integraler Systemansatz bei Fraunhofer



Gemeinsame Eigenschaften der Systeme

- Die Gesamtverantwortung trägt der Gesamtvorstand.
- Die Systeme sollen den Spielraum der Fraunhofer-Gesellschaft und der Fraunhofer-Institute nicht einengen (verstanden als Vermeidung aller risikoreichen Aktivitäten) sondern den Aktionsradius sichern bzw. erweitern.
- Die Systeme binden die gesamte Fraunhofer-Gesellschaft, d.h. alle relevanten Unternehmensebenen (von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis zum Vorstand) ein.
- Die zentralen Verantwortlichen der Systeme übernehmen als übergeordnete Klammer die Bereitstellung von Methoden, die Gesamtberichterstattung und die systematische Weiterentwicklung.
- Alle Kontrollsysteme folgen dem selben Regelkreislauf nach dem Vorbild der kontinuierlichen Verbesserung (Plan-Do-Check-Act).

Inhalt

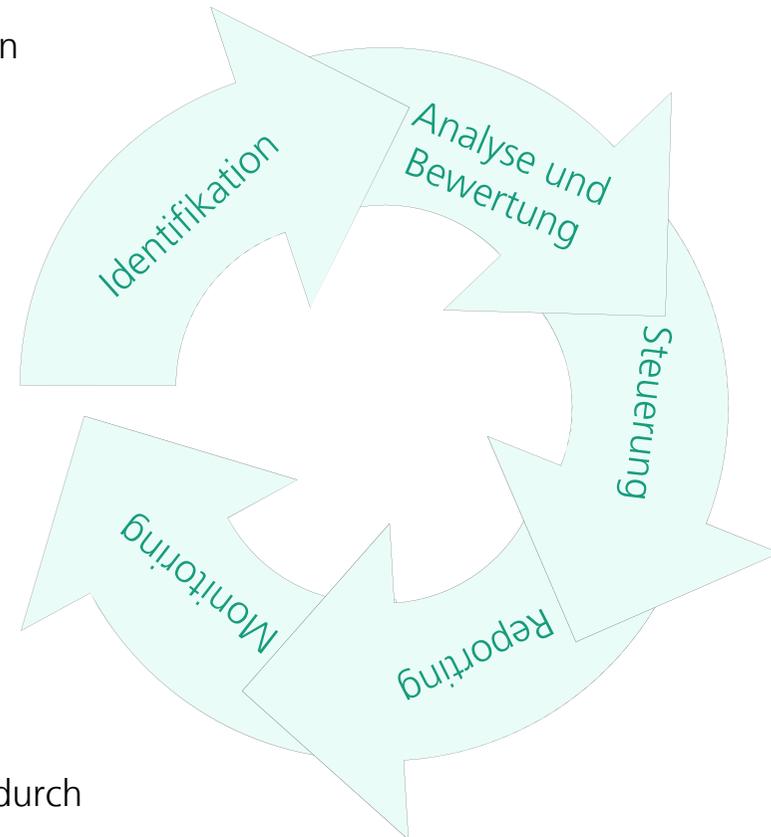
- Die Fraunhofer-Gesellschaft im Überblick
- Einleitung und Übersicht über interne Kontrollsysteme
- Risiko-Management-System
- Compliance-Management-System
- Weiter Risikomanagement-Elemente

Risikobegriff

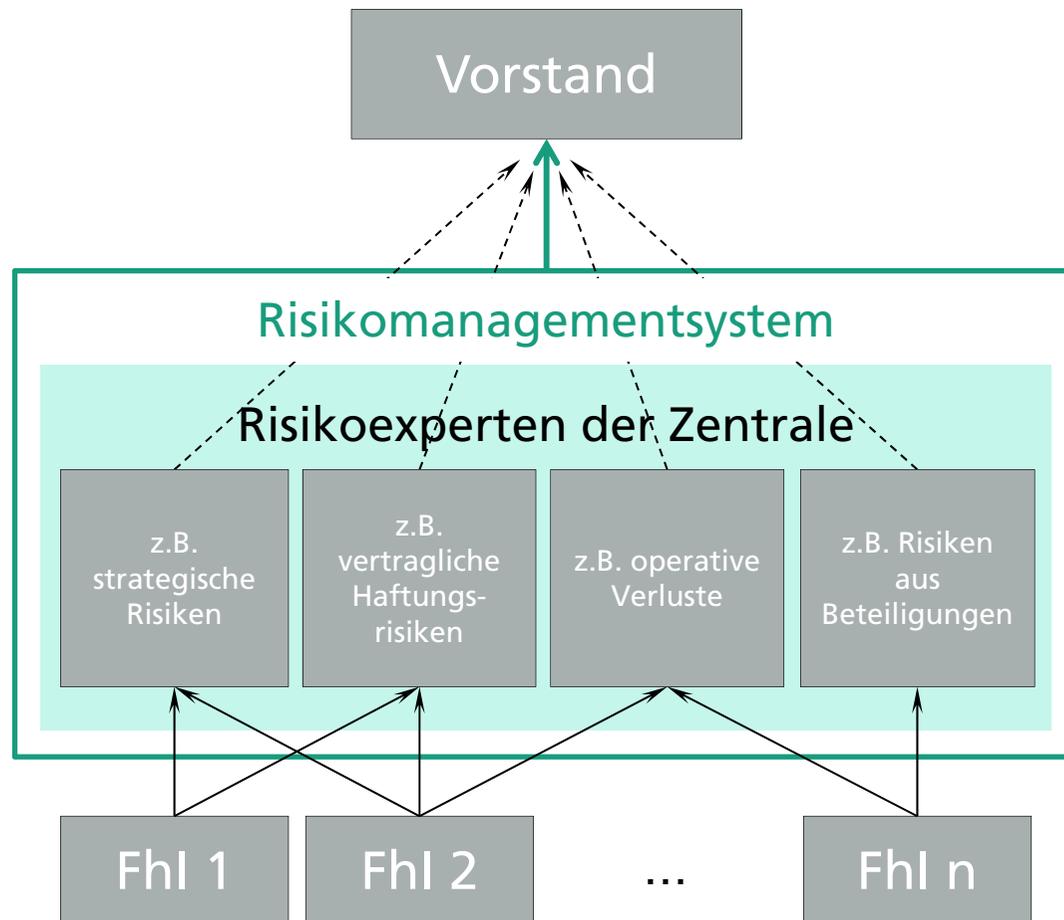
- **Risiken** sind alle internen und externen Ereignisse und möglichen Entwicklungen, die sich negativ auf das Erreichen der Unternehmensziele auswirken und den Fortbestand des Unternehmens gefährden können
- Hierzu zählen
 - sowohl direkt **monetär** fassbare Risiken
(z.B. Verluste eines Fraunhofer-Instituts, Brandschaden)
 - als auch **qualitative** Risiken
(z.B. Rufschaden, Attraktivitätsverlust als Arbeitgeber)
- Kategorisierung nach **Risikoklassen, Risikoarten und Einzelrisiken**:
Ausgehend von ihren Ursachen sind die Einzelrisiken den Risikoarten zugeordnet, die ihrerseits in drei Risikoklassen gegliedert sind.

Regelkreis des Risiko-Managements

- **Risiko-Identifikation**
z.B. durch Analyse der Rahmenbedingungen bzw. externen Anforderungen, durch Prüfungen etc.
- **Risikoanalyse und –bewertung**
Ermittlung und Bewertung der relevanten Risiken (Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe, Risikolage)
- **Risikosteuerung**
Vermeidung, Minimierung, Überwälzung
z.B. Compliance-Regeln, Versicherung
- **Risiko-Reporting**
Berichtswesen: z.B. Ad-hoc-Berichte, Innenrevisions- und Risiko-Bericht
- **Risiko-Monitoring**
Prüfung von System oder Management einzelner Risiken durch
z.B. Innenrevision, Wirtschaftsprüfer



Organisation des Risikomanagementsystems



Verantwortlicher für das Risiko-Management-System berichtet einmal pro Jahr dem Vorstand über das Gesamtrisiko sowie den Status des Systems und treibt kontinuierlich Verbesserungen des Risikomanagements voran.

Risikoexperten der Zentrale bilden das Bindeglied zu den Instituten und berichten dem Vorstand (auch ad-hoc) über relevante Risiken und Maßnahmen zur Gegensteuerung.

Institute betreiben Risikomanagement für ihre jeweiligen operativen Risiken und berichten Risiken mit potentiell für Fraunhofer bedeutenden Auswirkungen an Risikoexperten der Zentrale.

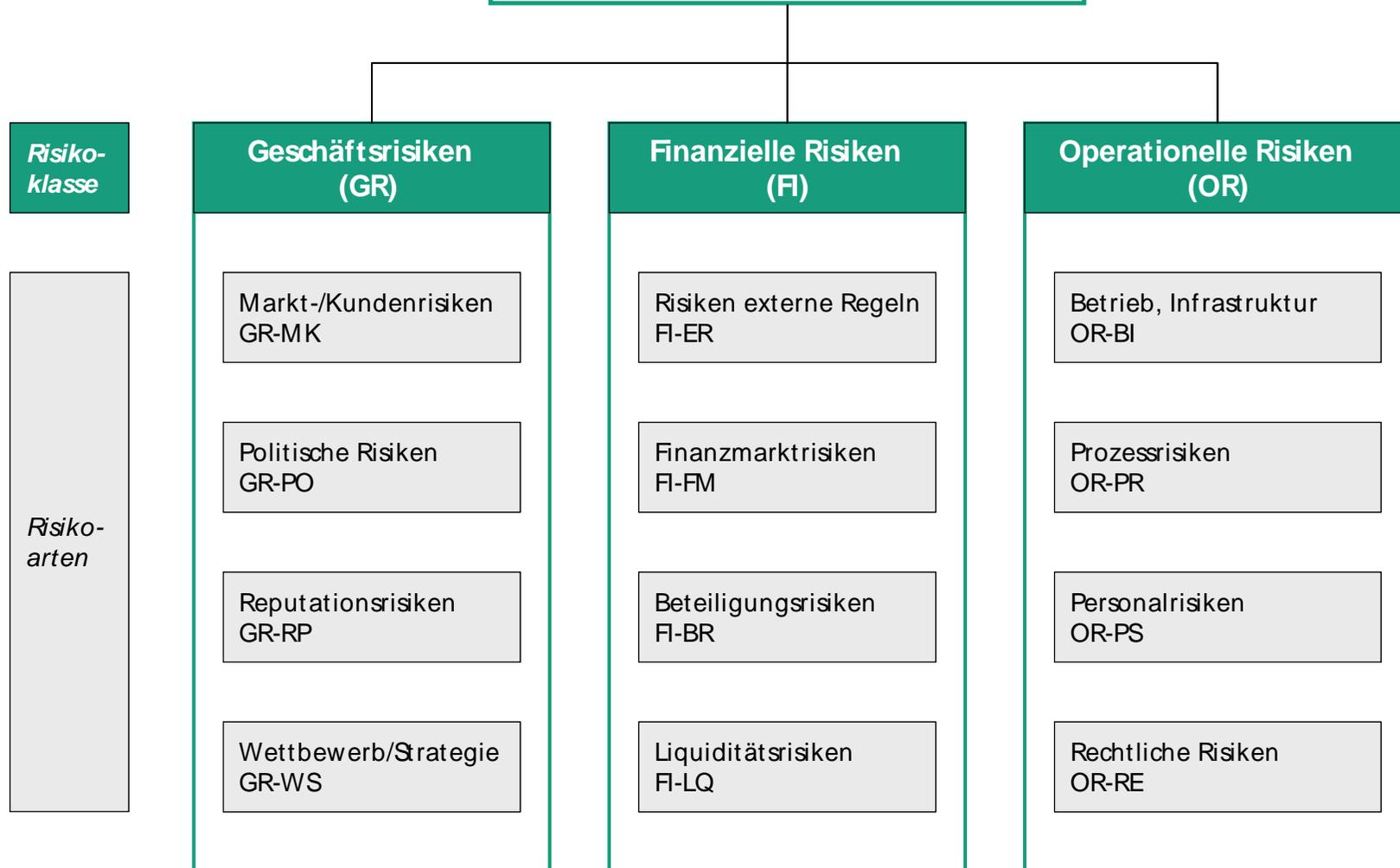
Risikoexperten als Schlüsselrolle

- **Risikoexperten** sind die Abteilungs- bzw. Hauptabteilungsleiter aller Fachabteilungen der Zentrale. Sie bilden die Schnittstelle zu den Instituten.
- Sie sind die **Träger des Risikomanagements** der Fraunhofer-Gesellschaft und in ihrem Fachbereich für die Beobachtung und Steuerung der Risiken verantwortlich.
- Jährliche **Befragung der Risikoexperten** als zentrales Element des Risikomanagementprozesses.
- Mit Hilfe eines standardisierten Formulars werden die einzelnen Risikoszenarien in den **Risikokarten** erfasst bzw. aktualisiert.
- Die einzelnen **Risikoszenarien** sind den jeweiligen Risikoexperten zugeordnet, wobei zu einigen Szenarien der Input mehrere Experten eingeholt wird.

Risikomanagement - Zentrale und/oder Institute

Auswirkungen Schadenpotenzial	Ein Institut betroffen	Fraunhofer gesamt oder mehrere Institute betroffen
Übersteigt die Tragfähigkeit des Instituts	Risikomanagement gemeinsam durch Institut und Zentrale (z.B. nachhaltige wirtschaftliche Schwierigkeiten)	Risikomanagement durch die Zentrale (z.B. Liquiditätssteuerung)
Innerhalb der Tragfähigkeit des Instituts	Risikomanagement durch Institut (z.B. technologische Machbarkeit von Projekten)	Risikomanagement gemeinsam durch Institut und Zentrale (z.B. Abrechnung öffentlicher Projekte)

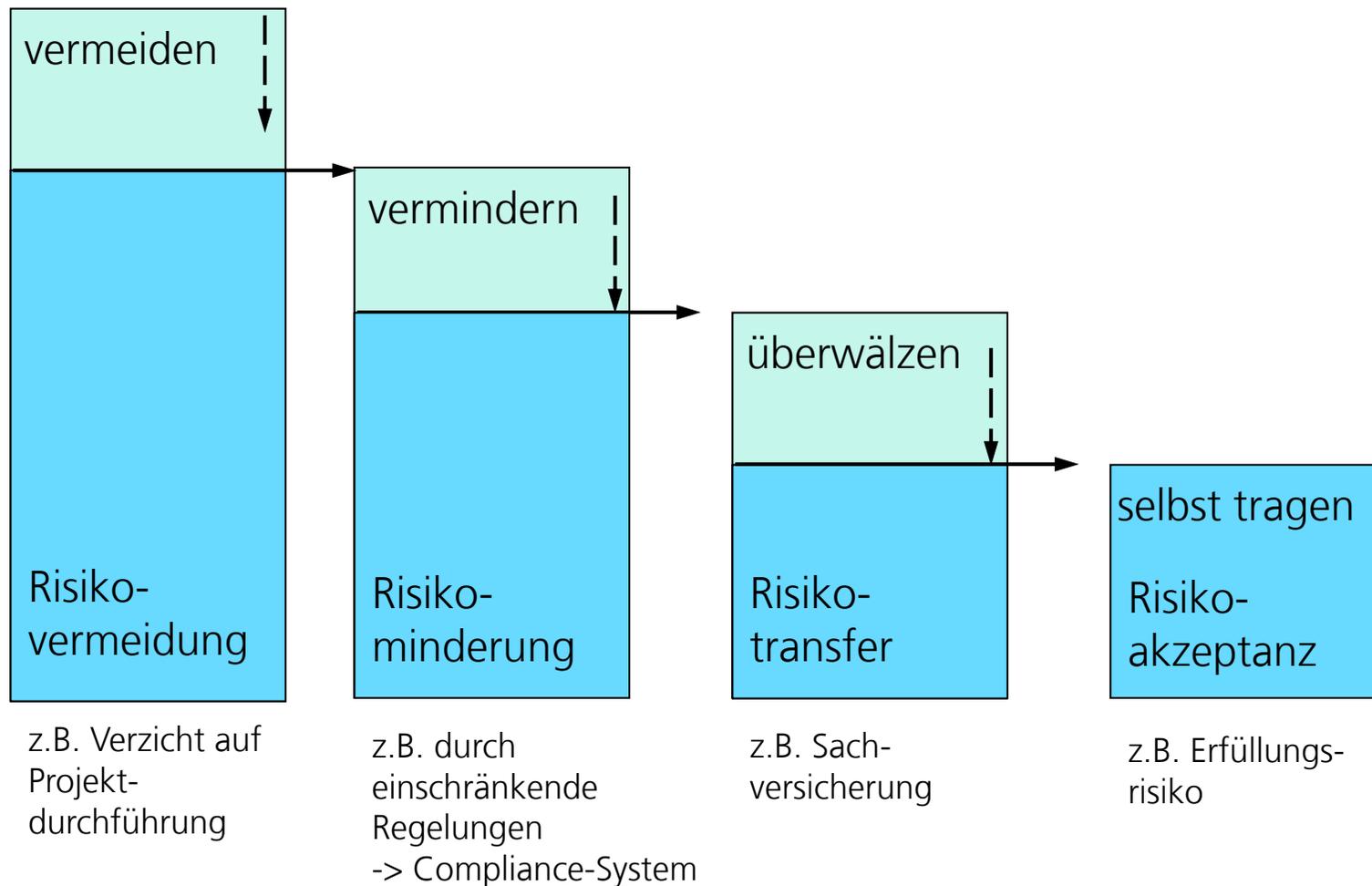
Risikokategorisierung der Fraunhofer Gesellschaft



Risikobewertung: Priorisierung + Risikolage = Ampel

Folie nur auf Anfrage

Allgemeine Maßnahmen zur Risikosteuerung



Struktur Risikokarte

Folie nur auf Anfrage

Inhalt

- Die Fraunhofer-Gesellschaft im Überblick
- Einleitung und Übersicht über integrales Gesamtsystem
- Risiko-Management-System
- Compliance-Management-System
- Weitere Risikomanagement-Elemente

Verständnis, Zielsetzung und Grundsatz

Compliance = regelkonformes Verhalten

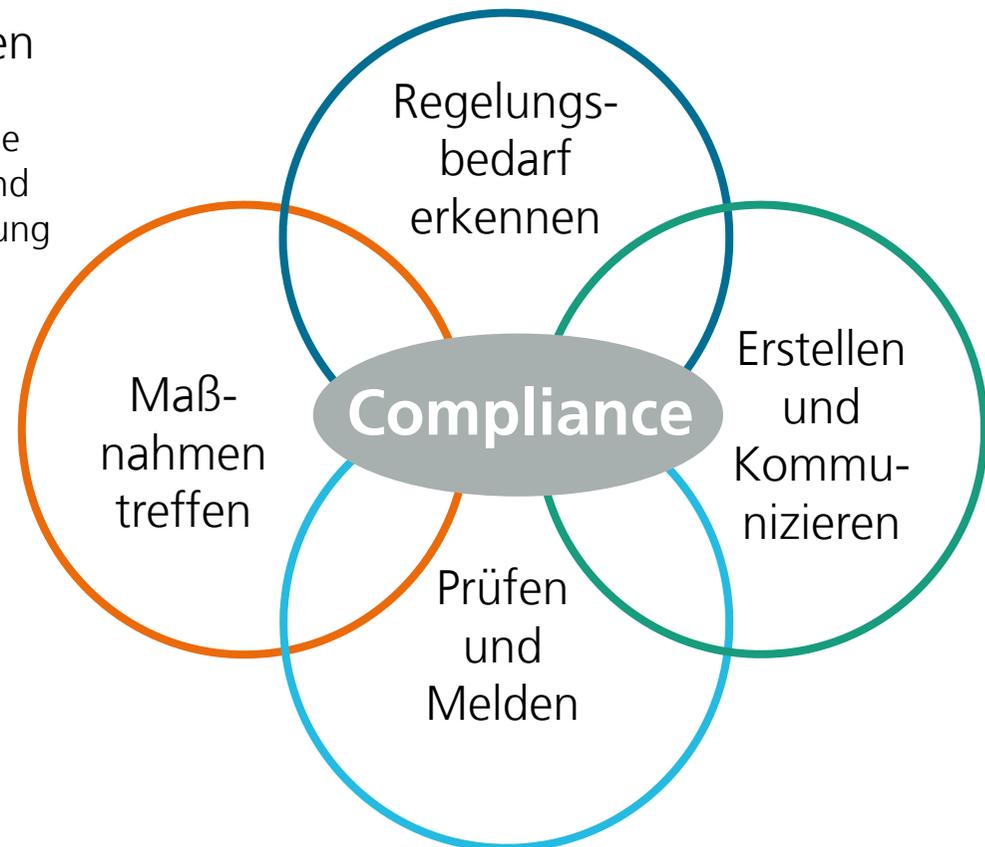
Das Compliance-Management-System steht für die Organisation, Kommunikation, Dokumentation und Überwachung von Maßnahmen, die Regeleinhaltung systematisch gewährleisten sollen

Zielsetzung:

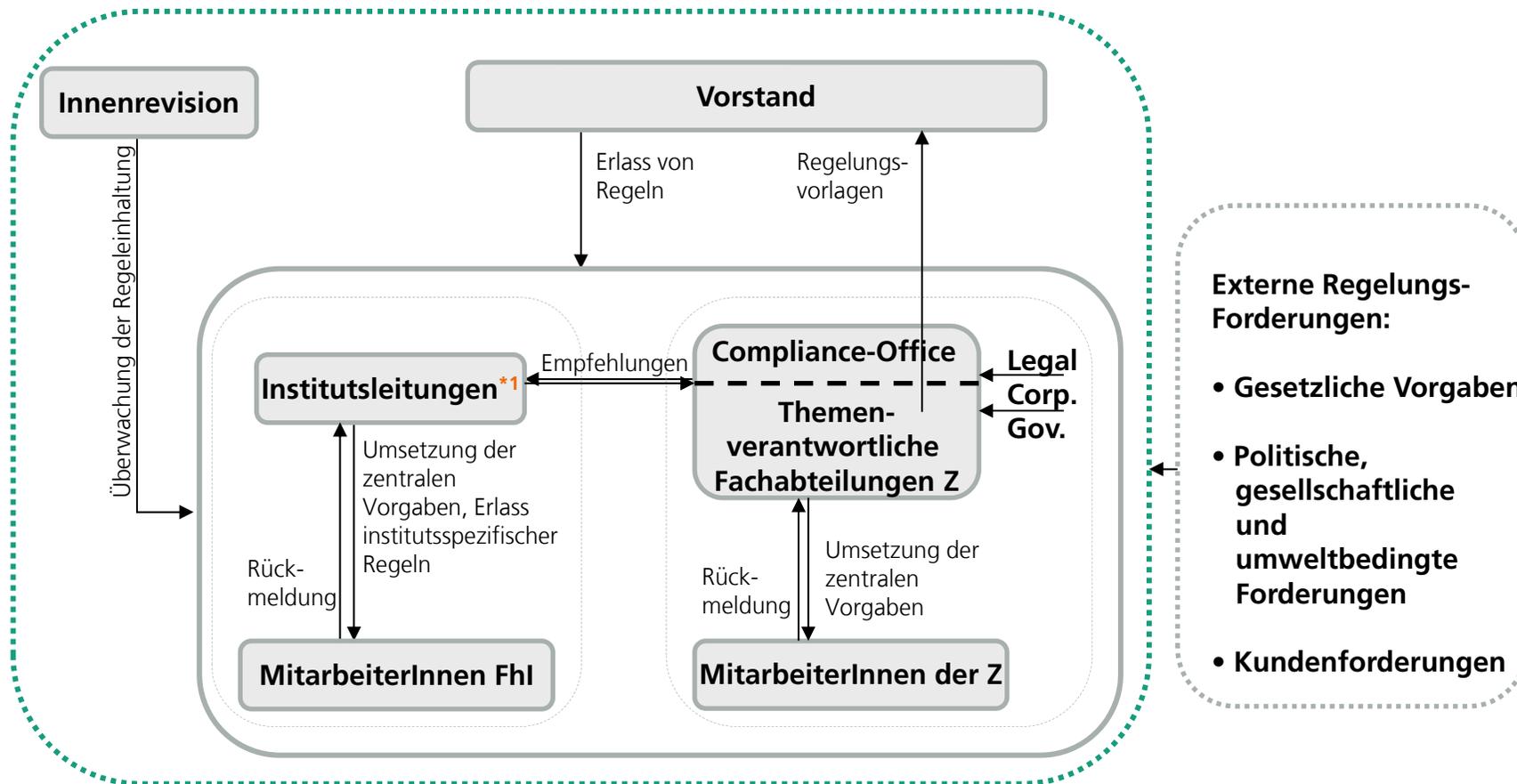
- Schaffung und Erhaltung von Transparenz zur Regelungssituation
- Schließung von Regelungslücken
- Kommunikation und Schulung
- Prüfung und Klärung von Regelverstößen

Grundsatz:

So wenig Regelungen wie möglich,
so viele Regelungen wie nötig.



Organisation Compliance-Managementsystem



*1 Compliance-Verantwortliche der Institute.

Rollen im Compliance-Managementsystem

Compliance-Verantwortliche:

- Vorstand als Träger der Gesamtverantwortung
- Themenverantwortliche Fachabteilungen der Zentrale
- Institutsleiter/-innen als Compliance-Verantwortliche gewährleisten die Umsetzung an den Instituten sowie Erstellung und Einhaltung von institutsspezifischen Regelungen



Compliance Office:

- Qualitätssicherung von Regeln und System
- Regelmäßige Abfragen der Fachabteilungen zu Compliance-Themen und Maßnahmen
- Interner und externer Ansprechpartner zu Compliance
- Dokumentation und Datenbank zur Compliance
- Einberufung von bereichsübergreifenden Task-Forces zur Regelungsoptimierung

Compliance-Komitee:

- Expertenkreis als Beratungsinstanz gegenüber dem Compliance-Office und dem Vorstand

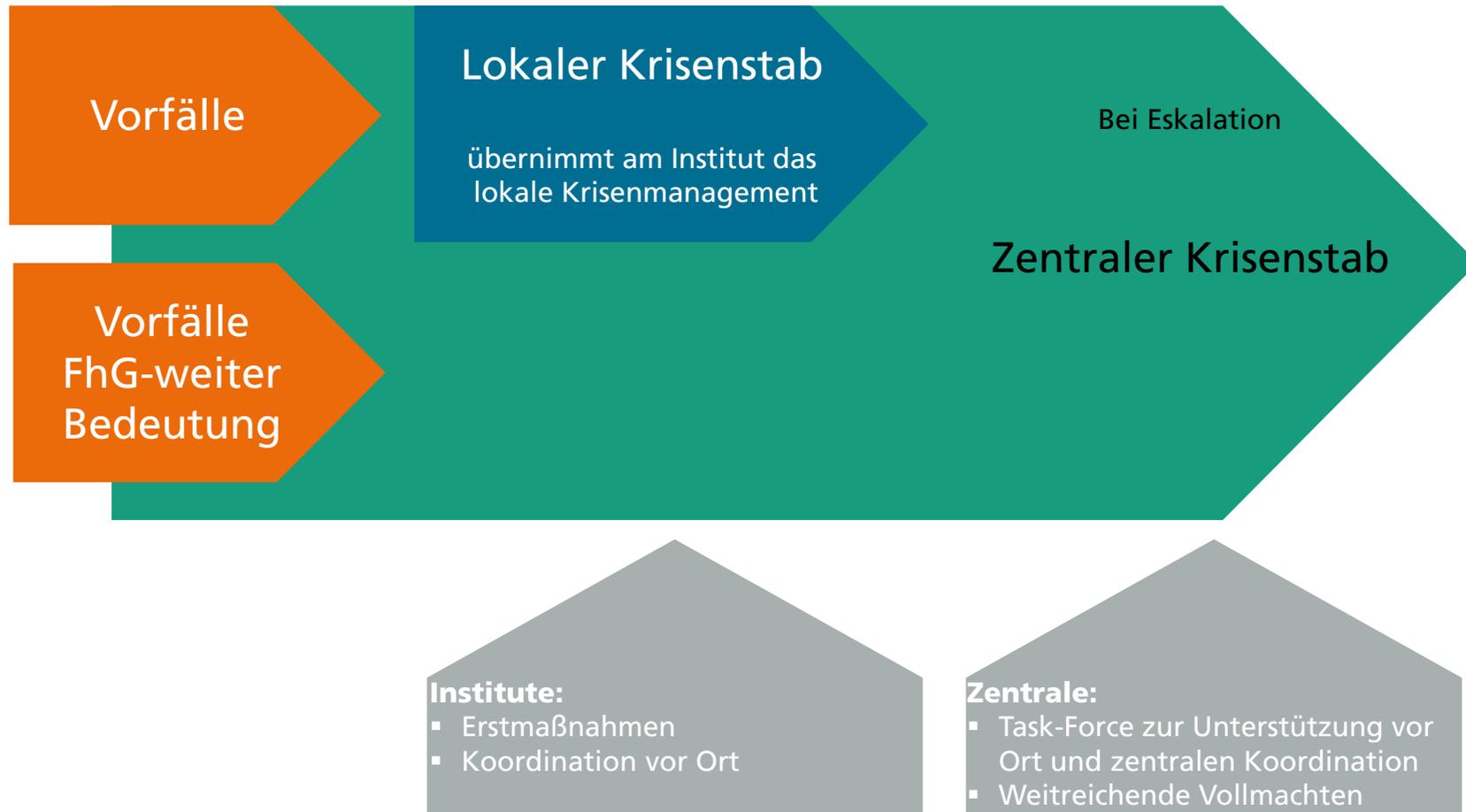
Inhalt

- Die Fraunhofer-Gesellschaft im Überblick
- Einleitung und Übersicht über integrales Gesamtsystem
- Risiko-Management-System
- Compliance-Management-System
- Weitere Risikomanagement-Elemente

Beispiel Krisenmanagement I



Krisenmanagement - Organisation



Krisenmanagement - Konzept



Fraunhofer-weite
Mindestanforderungen

- Klare, einfache Strukturen mit definierten Verantwortlichkeiten und Abläufen
- Namentlich bekannte und erreichbare Krisenstäbe
- Weitreichende Entscheidungskompetenzen in Institut / Gesellschaft

optionale
Best-Practice
Elemente

- Ausweitung detaillierter Krisenpläne
- Detaillierter lokaler Krisenleitfaden
- Übungen

Controlling - Fraunhofer gesamt

Folie nur auf Anfrage

Controlling - Institute

Folie nur auf Anfrage



Fraunhofer

Working for the future.