



Leitfaden für die Führungskräfte zum Risikomanagement



Inhaltsverzeichnis

Abschnitt		Seite
1.0	Einführung	3
2.0	Risiko und Wahrscheinlichkeit – Allgemeine Erörterung	4
3.0	Aussetzung des Risikos und Einstellung zum Risiko	7
4.0	Risikotypen	9
5.0	Beziehung zwischen Risikopotential, Risiko und Gefahr	11
6.0	Risikofeststellung	15
7.0	Risikoanalyse	17
8.0	Risikobeurteilung	18
9.0	Risikokontrollstrategien	20
10.0	Entwicklung des Risikomanagementplans	21
11.0	Die Rolle der WLA Security Control Standards®	24
12.0	Unternehmensführung	25
13.0	Schlussfolgerungen	26
Anhang		
A	Die finanziellen Aspekte der Unternehmensführung	27



1.0 Einführung

-
- 1.1 In einer sich ändernden Welt ist das Risiko stets präsent. In dem Maß, in dem die Änderungen schneller vonstatten gehen und die Komplexität des Risikomanagements zunimmt, wächst auch die Notwendigkeit, die entstehenden Risiken unter Kontrolle zu bringen.
-
- 1.2 Die Entwicklung des Risikomanagements hat dies in den letzten Jahren bestätigt.
-
- 1.3 Heute beschleunigen sich die Änderungen immer mehr, und das Führungspersonal auf allen Ebenen ist gezwungen, diese Herausforderungen aktiv zu meistern, um die Forderungen der «Stakeholder» nach maximalen Renditen und die Kundenerwartungen durch verbesserte Werte zu erfüllen sowie eine wirksame betriebliche Kontrolle aufrechtzuerhalten.
-
- 1.4 Da tatsächlich jede Handlung oder Unterlassung ein eigenes Risiko birgt, müssen die leitenden Angestellten die Risiken in einem umfassenden, strategischen und unternehmensweiten Kontext sehen.
-
- 1.5 Durch eine effektive Risikokontrolle kann ein Unternehmen nicht nur beim Auftreten einer Krise das Risiko vermindern, sondern ist auch in der Lage, bei der normaler Erreichung seiner Unternehmensziele rechtzeitig vor Eintreten einer Krise strategisch aktiv zu werden und entsprechende Möglichkeiten zur Abwehr einer Krise zu nutzen. Wenn die Führungskräfte Wettbewerbsvorteile nutzen wollen, ist es zweckmäßig sicherzustellen, dass die Instrumente für das Risikomanagement und die entsprechenden Prozesse Teil der Managementpraktiken des Unternehmens auf allen Ebenen sind.
-
- 1.6 Die leitenden Angestellten müssen über ein gründliches Verständnis der Unternehmensziele und deren möglichen Bedrohungen verfügen, bevor sie entsprechende kosteneffektive Kontrollen entwickeln können. Dies gehört zu den Routineaufgaben eines modernen Unternehmens.
-
- 1.7 Dies ist besonders wichtig in einer Zeit, in der sowohl die Geschäftsanwendungen als auch die Managementstrukturen Änderungen unterliegen. Dies gilt besonders dann, wenn die Praxis vielleicht «downsizing» erfordert und größeres Vertrauen in den Support durch dritte Parteien stattfinden muss. ●



2.0 Risiko und Wahrscheinlichkeit – Allgemeine Erörterung

-
- 2.1 Die Zukunft ist weitgehend unbekannt. Die meisten Geschäftsentscheidungen finden auf der Basis von Zukunftserwartungen statt. Eine Entscheidung auf der Basis von Annahmen, Erwartungen, Schätzungen und Vorausschauen auf zukünftige Ereignisse beinhaltet die Notwendigkeit zum Eingehen von Risiken. Für die Entscheidungsträger ist es daher wichtig, die Anatomie des Risikos und seine Beziehung zur Wahrscheinlichkeit zu verstehen.
-
- 2.2 Das Risiko, die Möglichkeit von Betrug, Schädigung oder Verlust, ist ein abstrakter, schwer definierbarer und in den meisten Fällen nicht genau messbarer Begriff. Die Möglichkeit ist definiert als ein unvorhersehbares Ereignis oder Unfall; etwas, das ungewiss ist und behandelt werden muss, um es in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens beurteilen zu können.
-
- 2.3 Was das Risikomanagement angeht, können Risiko und Ungewissheit wie folgt definiert werden:
- Risiko und Ungewissheit charakterisieren Situationen, in denen das Ergebnis eines bestimmten Ereignisses oder einer bestimmten Aktivität wahrscheinlich von dem Wert der Schätzung/Vorausschau abweicht.
-
- 2.4 Das Risiko kann sich in zwei Richtungen bewegen: das Ergebnis kann besser oder schlechter als ursprünglich erwartet sein. Dies ist als Risiko «zum Positiven hin» und als Risiko «zum Negativen hin» bekannt.
-
- 2.5 Bei einem neuen Projekt beziehen sich das Risiko und die Ungewissheit auf den prognostizierten Preis oder die vorgesehene Zeit für das gesamte Projekt und für Unterkomponenten, Unterverträge, betriebliche Prozesse oder Aktivitäten im Rahmen des Projektes.
-
- 2.6 In ähnlicher Weise beinhalten Annahmen über das Wetter, die Inflation, Streiks oder andere externe Projekt-Aspekte Risiken und Ungewissheit.
-
- 2.7 In Bezug auf die vorstehend angesprochenen Punkte kann das Risiko auch wie folgt beschrieben werden:
- Mögliche Gefahr eines wirtschaftlichen/finanziellen Verlusts, physischen Schadens oder Verzögerungen als Folge der Ungewissheit in Zusammenhang mit einer bestimmten Vorgehensweise
-
- 2.8 Es ist unvermeidlich, dass einige Leute es vorziehen, zwischen Risiko und Ungewissheit zu unterscheiden. Der Unterschied ist in der Regel der, dass das Risiko quantifizierbare Attribute hat, die Ungewissheit jedoch nicht. →



2.0 Risiko und Wahrscheinlichkeit – Allgemeine Erörterung

-
- 2.9 Die Risikoanalyse und das Risikomanagement hatten ihren Ursprung in der amerikanischen Versicherungsbranche der 40er Jahre. Danach entstand ein Risiko, wenn es möglich war, die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens eines bestimmten Ereignisses statistisch zu beurteilen. Daher bestand die Auffassung, dass Risiken versicherbar waren.
-
- 2.10 Nach dieser Logik wurde das einzugehende Risiko wie folgt quantifiziert:
- Risiko = Wahrscheinlichkeit des Ereignisses x Größe des Verlusts.
-
- 2.11 Mit der Einführung der Analyse zur Feststellung möglicher negativer finanzieller Auswirkungen durch Geschäftsunterbrechungen und Katastrophen auf das Unternehmen, entstand eine weitere Risikodefinition. Danach ist das Risiko wie folgt quantifiziert:
- Risiko = Wahrscheinlichkeit x Folge.
-
- 2.12 Diese Definition wird heute bevorzugt.
-
- 2.13 Dagegen wird von Ungewissheit gesprochen, wenn Situationen beschrieben werden, bei denen es nicht möglich ist, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses zu bestimmen. Es besteht daher die Auffassung, dass Ungewissheiten nicht versicherbar sind. Schließlich ist es versicherungsmathematisch nicht möglich, die Prämie zu beurteilen, die erforderlich ist, um etwas zu decken, das als Ungewissheit klassifiziert wird.
-
- 2.14 Es bestehen gewisse Zweifel bezüglich des praktischen Nutzens dieser Unterscheidung, insbesondere, da die große Mehrheit der Geschäftsentscheidungen getroffen wird, ohne von statistischen Daten bzw. Berechnungen profitieren zu können. Diese Entscheidungen werden üblicherweise auf der Basis subjektiver Beurteilungen getroffen, die manchmal durch eine entsprechende quantitative Analyse gestützt werden.
-
- 2.15 Der Unterschied liegt im Begriff. Schließlich stellt eine Ungewissheit in Zusammenhang mit einem Ereignis, das gravierende Auswirkungen hat, eine größere Unbekannte dar als ein quantifiziertes Risiko in Zusammenhang mit demselben Ereignis.





2.0 Risiko und Wahrscheinlichkeit – Allgemeine Erörterung

2.16

Was die Einstufung in Kategorien angeht, können Risiko und Ungewissheit am besten wie folgt zusammengefasst werden:

- **Risiken** sind Ereignisse, bezüglich derer die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens auf einer rationalen Basis oder auf der Grundlage statistischer Berechnungen ähnlicher Ereignisse aus der Vergangenheit beruht.
- **Ungewissheiten** sind Ereignisse, deren Analyse aufgrund der Tatsache unmöglich ist, dass es sich entweder um ein «einmaliges» Ereignis handelt oder ihr Eintreten nicht einem erkennbaren Muster folgt. ●



3.0 Aussetzung des Risikos und Einstellung zum Risiko

-
- 3.1 Meist sind nur sehr wenige Geschäftsentscheidungen statistisch wiederholbar. Um Entscheidungen entsprechend zu untermauern, können detaillierte Daten aus der Vergangenheit herangezogen werden. Die meisten Entscheidungen dieser Art beruhen auf Urteilsvermögen und Erfahrung.
-
- 3.2 Der Wert von Entscheidungen soll verstärkt werden durch die Risikoanalyse. Entscheidungsträger sollen in die Lage versetzt werden, in vollem Umfang von ihren Kenntnissen und Erfahrungen anhand der formellen Beurteilung von Risiko und Ungewissheit Gebrauch machen zu können.
-
- 3.3 Bei den meisten Geschäftsentscheidungen sind vier Hauptrisikokategorien zu berücksichtigen. Diese sind:
- Hohe Wahrscheinlichkeit – starke Auswirkung
 - Geringe Wahrscheinlichkeit – starke Auswirkung
 - Hohe Wahrscheinlichkeit – geringe Auswirkung
 - Geringe Wahrscheinlichkeit – geringe Auswirkung
-
- 3.4 Die Auswirkungen können positiv oder negativ sein, sich zum Besseren oder Schlechteren wenden. Der unwichtigste Risikotyp ist ganz offensichtlich das Risiko «Geringe Wahrscheinlichkeit – geringe Auswirkung». Jedoch muss selbst dieser Risikotyp ordnungsgemäß beurteilt werden um festzustellen, ob er bewirken kann, dass unkritische Prozesse plötzlich zu kritischen werden.
-
- 3.5 Daher sollten anhand einer formellen Risikoanalyse sämtliche Risiken von Beginn an berücksichtigt werden. Es ist durchaus möglich, dass nach einer anfänglichen Analyse die Risiken mit «geringer Auswirkung» und entweder «geringer Wahrscheinlichkeit» oder «hoher Wahrscheinlichkeit» als irrelevant eliminiert werden können.
-
- 3.6 Wenn die Definition einer der vorgenannten Kategorien verwendet wird, würde sich der Risikograd aus der Wahrscheinlichkeit des Ereignisses – multipliziert mit dem Umfang des potentiellen Verlusts – ergeben. Dasselbe gilt, wenn eine «Analyse der Auswirkungen auf das Unternehmen» durchgeführt wird.
-
- 3.7 Es wird allgemein davon ausgegangen, dass ohne Risikobereitschaft kein wirtschaftlicher Fortschritt möglich ist. Einzelpersonen werden häufig als «risikoneutral», «risikobereit» oder «risikoscheu» kategorisiert. Erfolgreiche Personen werden als «risikobereit» betrachtet. Das Risiko hat stets die Aura des Erfolgs. Wer mit einer Risikosituation erfolgreich umgegangen ist, wird hoch geschätzt. →



3.0 Aussetzung des Risikos und Einstellung zum Risiko

3.8

So seltsam es auch klingen mag – die wissenschaftlichen Studien über die Einstellung von Geschäftsleuten widersprechen diesen Annahmen. Empirische Studien haben gezeigt, dass oft Entscheidungsträger in hohem Maße «risikoscheu» sind. Sie wenden in der Tat viel Zeit und Mühe auf, um die Risiken zu vermindern, die sie eingehen. In ähnlicher Weise werden professionelle Spieler als «risikobereit» betrachtet, in Wahrheit sind sie jedoch auch «risikoscheu», denn sie wenden große Mühe auf, um ihr Risiko zu kalkulieren und auf ein Minimum zu beschränken. ●



4.0 Risikotypen

-
- 4.1 Es gibt zwei Definitionen. Die erste besagt, dass Geschäftsrisiken wie folgt definiert werden können:
- Solche, die potentiell mindestens teilweise vom Management kontrolliert werden können, wie z.B. physischer Schaden und Haftung.
 - Solche, die vom Management direkt kontrolliert werden können, was Risiken einschließt, die normalerweise mit den kommerziellen Praktiken in Zusammenhang stehen wie Personalauswahl und -kontrolle.
 - Solche, die vom Management zwar nicht direkt, aber in gewissem Umfang kontrolliert werden können, wie z.B. die soziale, politische und physische Umgebung. Diese Risikotypen schließen Umstände ein, aus denen Verluste oder Gewinne resultieren können.
-
- 4.2 Die zweite und bevorzugte Definition unterteilt die Risiken in vier Arten, die wie folgt beschaffen sind:
- Versicherungstechnisches Risiko
 - Finanzielles Risiko
 - Reines Risiko
 - Betriebliches Risiko
-
- 4.3 Um diese Risikotypen zu verstehen, ist es erforderlich, jeden ein wenig detaillierter zu erläutern:
- **Das versicherungstechnische Risiko** hat mit der Formel zu tun, die Versicherungsgesellschaften für die Berechnung der Prämien zugrunde legen. Dies sprengt jedoch den Rahmen des vorliegenden Dokuments.
 - **Das finanzielle Risiko** gehört in den Bereich der externen Prüfung und fällt ebenfalls nicht unter die Themen des vorliegenden Dokuments, außer dass gesagt werden kann, dass dieser Risikotyp das unternehmerische Risiko umfaßt. Dieses Risiko, das von den Geschäftsleuten eingegangen wird, ist ein Beispiel für ein spekulatives Risiko, aus dem entweder ein Gewinn oder ein Verlust resultieren kann. Es schließt ebenfalls dynamische Risiken ein, welche in Zusammenhang mit Veränderungen in dem Unternehmen und mit Markt-, Managementkräften und vielleicht politischen Kräften entstehen und auch entweder in Gewinn oder Verlust resultieren können.
 - **Das reine Risiko** wird als das Risiko einer Organisation definiert, das aus physischen, umweltbezogenen oder menschlichen Bedrohungen für ein Unternehmen oder einen Unternehmensteil resultiert. Es schließt Dinge wie Feuer, Überschwemmung, Erdbeben, Unfälle, Personenschaden, Arbeitsstreitigkeiten, Entführung, Geiselnahme, Sabotage, Ausfall von Anlagen, Diebstahl und Betrug ein. Sämtliche dieser Fälle führen wahrscheinlich zu einem Verlust und erfordern mit Ausnahme des Offensichtlichen vorbeugende Maßnahmen. →



-
- **Das betriebliche Risiko** wird als das Risiko definiert, dass Mängel oder Fehler in Informationssystemen oder internen Kontrollen zu unerwarteten Verlusten führen. Es steht in Zusammenhang mit menschlichem Versagen, Systemausfall oder ungeeigneten bzw. unwirksamen Richtlinien, fehlerhaften Praktiken/Verfahren.
-
- 4.4 Weil viele Lotteriegesellschaften fast vollständig von der Informationstechnologie abhängen, da sie sich auf die Verarbeitung, Speicherung und Übertragung von Daten verlassen, ist es an dieser Stelle zweckmäßig, einige der Kontrollmaßnahmen zu besprechen, die in der Definition des betrieblichen Risikos (Abschnitt 4.3) genannt wurden.
-
- 4.5 Die IT-Sicherheitsrichtlinien sollten die Eckpfeiler der gesamten Computersicherheitsstruktur sein. Die Erstellung von geeigneten schriftlichen Sicherheitsrichtlinien, die durch entsprechende Verfahren gestützt werden, ist von grundlegender Bedeutung für den gesamten Prozess der Entwicklung und Aufrechterhaltung eines sicheren Computersystems in einer Lotteriegesellschaft. Ohne schriftliche Richtlinien ist ein sicheres System nicht möglich.
-
- 4.6 Es ist es wichtig, eine vernünftige Balance zwischen den Anforderungen an Computersicherheit und betrieblicher Effizienz zu halten. Zwar sind die Facetten der Sicherheit, d.h. Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit entscheidende Faktoren, die geprüft werden müssen, jedoch muss häufig ein wesentlicher Kompromiss zwischen den Vorsichtsmaßnahmen zur Sicherung der Vertraulichkeit und Integrität der Informationen einerseits und der Sicherstellung der prompten Verfügbarkeit der benötigten Informationen andererseits gemacht werden. Unter solchen Umständen kann der Wert von Erfahrung und gesundem Urteilsvermögen gar nicht genug betont werden.
-
- 4.7 Soweit das betriebliche Risiko betroffen ist, ist die Priorität hier die Sicherstellung, dass ein Betriebssystem so ausgestattet ist, dass es eine Reihe von Sicherheitsvoraussetzungen bietet, die als Sicherheitskontrollen und Sicherheitsziele bekannt sind. Kontrollen können auf einem Teil des Systems durchgeführt werden, während Ziele für die Zusammenarbeit des gesamten Systems erforderlich sind. Diese Unterscheidung ist wichtig, da sie sich auf die Art der Implementierung auswirkt; insbesondere kann sie helfen, Versuche zu vermeiden, Unmögliches durchzusetzen.
-
- 4.8 Die wichtige Konsequenz der Trennung der Ziele von den Kontrollen in diesem Kontext ist, dass es nicht möglich ist, eine Reihe von Sicherheitsprogrammen oder -schaltkreisen zu bauen, die selbst die Einhaltung aller oder einiger der Sicherheitsziele in einem anderen Teil des Systems durchsetzen können. Ein Sicherheitsprogramm, -schaltkreis oder eine Sicherheitskombination, die sich klar und deutlich vom übrigen System unterscheidet, wird häufig als «Trusted Computer Base» (TCB) bezeichnet. Eine TCB ist normalerweise die Komponente eines Prozesses, die für die Durchsetzung einer oder mehrere Kontrollen verantwortlich ist.



5.0 Beziehung zwischen Risikopotential, Risiko und Gefahr

-
- 5.1 In entwickelten Ländern sind sämtliche Unternehmen verpflichtet, Leben zu retten und Unfälle zu verhindern. Dies wird von den örtlichen Vorschriften über Gesundheit und Sicherheit gesetzlich gefordert. Allgemein gelten die folgenden Prinzipien für Situationen am Arbeitsplatz:
- Unfallverhütung ist ein wesentlicher Teil guter Managementpraktiken.
 - Das Management und das Personal sollten in vollem Umfang zusammenarbeiten, um eine sichere Arbeitsumgebung zu schaffen.
 - Die Führungskräfte sollten bei der Förderung der Sicherheit am Arbeitsplatz führend sein.
 - Es sollten Richtlinien in Bezug auf Gesundheit und Sicherheit entwickelt werden, und erforderlichenfalls sollte eine entsprechende Schulung durchgeführt werden.
 - Es sollten die erforderlichen Mittel bereitgestellt werden, um die Implementierung der Richtlinien zu ermöglichen.
 - Es sollten Sicherheitsüberprüfungen vorgenommen werden.
-
- 5.2 Ein Unfall kann als unerwartetes, nicht geplantes Ereignis innerhalb einer Folge von Ereignissen definiert werden, das durch eine Kombination verschiedener Ursachen entsteht und zu einem physischen Schaden (Verletzung oder Krankheit) für eine oder mehrere Personen, zu einem Sachschaden, zu einem Beinaheunfall, zu einem Verlust oder zu einer Kombination entsprechender Auswirkungen führt.
-
- 5.3 Eine mit einem Risikopotential behaftete Sache ist etwas, was potentiell Schaden verursachen kann. Dies kann Substanzen oder Maschinen, Arbeitsmethoden oder andere Arbeitsaspekte am Arbeitsplatz einschließen. Die Wechselwirkung zwischen Risikopotential und Risiko in diesem Kontext ist so beschaffen, dass das Risiko für die Wahrscheinlichkeit steht, dass ein Schaden aufgrund eines bestimmten Risikopotentials eintritt. Der Risikoumfang erstreckt sich auf die Personen, die durch das Risiko betroffen werden könnten, d.h. die Anzahl der gefährdeten Personen und die für sie möglichen Folgen.
-
- 5.4 Das Risiko stellt daher die Wahrscheinlichkeit dar für das Eintreten und den Schweregrad des Schadens. Daher sollten diese Faktoren bei einer qualitativen oder quantitativen Risikobeurteilung berücksichtigt werden. Qualitative und quantitative Risikobeurteilungen werden wie folgt definiert:
- **Qualitative Risikobeurteilung:** Die Beurteilung erfolgt nach einer Analyse der Komponenten des Risikos, das aus einem festgestellten Risikopotential oder einer Gefahr entsteht.
 - **Quantitative Risikobeurteilung:** Die Beurteilung erfolgt nach einer Analyse der dokumentierten Statistiken über die Auswirkungen von bekannten Risikopotentialen und Gefahren. →



5.0 Beziehung zwischen Risikopotential, Risiko und Gefahr

-
- 5.5 Gefahr kann mit Situationen assoziiert werden, in der eine erkennbare Destabilisierung der wirtschaftlichen Position eines Unternehmens wegen folgender Managementmängel möglich ist:
- Mängel beim Design und/oder den Produktionsressourcen
 - Mängel in der Produktqualität oder Nichteinhaltung von Spezifikationen
 - Unfähigkeit zu expandieren oder mit Änderungen zurechtzukommen
 - Personalmangel
 - Geringe finanzielle Stabilität
 - Unzureichende Markteinschätzung
 - Unzureichende Marktdurchdringung
 - Mangelndes Bewußtsein der kulturellen oder sozialen Verantwortungen
 - Nichteinhaltung der gesetzlichen Anforderungen/rechtlichen Verpflichtungen
-
- 5.6 Ein weiteres Beispiel für die Wechselwirkung zwischen Risiko und Gefahr ist Folgendes:
- Eine Zustellung eines Verbots durch einen Vollstreckungsbeamten der örtlichen Behörde für Gesundheit und Sicherheit, weil das Risiko einer unmittelbar bevorstehenden Gefahr am Arbeitsplatz besteht. Dieses Risiko könnte aus gefährlichen Praktiken resultieren, wenn z.B. Renovierungsarbeiten durch Fremdfirmen ausgeführt werden, die ohne Wissen des Lotterieunternehmens gegen örtliche Bauvorschriften verstoßen, oder aus mangelnder Hygiene in der Kantine oder aus Gesundheits- und Sicherheitsproblemen wegen z.B. einer Salmonellenvergiftung resultieren.
 - Was die Wirkung anbelangt, untersagt das zugestellte Verbot riskante Praktiken, was zur Schließung der Kantine und im Extremfall zur Schließung des Unternehmens am entsprechenden Standort führen kann.
-
- 5.7 Da es nicht möglich ist, sich gegen den finanziellen Folgeschaden zu wehren, der aus dem vorstehend beschriebenen Verbot entsteht, muss der Verlust aus den Gewinnen der Organisation finanziert werden. Wenn die Margen jedoch knapp sind, kann die geschäftliche Position bedroht sein und die gesamte Organisation instabil werden.
-
- 5.8 In Situationen wie diesen müssen die Entscheidungsträger Folgendes als dringliche Angelegenheiten berücksichtigen:
- Die Notwendigkeit einer sorgfältigen Untersuchung der in Frage stehenden riskanten Ereignisse, ihrer Ursachen und Wirkungen
 - Die zu ergreifenden Abhilfemaßnahmen
 - Die Einbeziehung von alternativen Strategien im Rahmen des allgemeinen Entscheidungsprozesses, der in der Organisation verwendet wird →



5.0 Beziehung zwischen Risikopotential, Risiko und Gefahr

-
- 5.9 Die Wechselwirkung zwischen Risiko und Gefahr besteht darin, dass die Gefahr, die aus Mängeln beim Management resultiert, ein Risiko für den Geschäftsbetrieb darstellen kann. Daher muss dies bei der Vornahme einer qualitativen oder quantitativen Risikobeurteilung berücksichtigt werden.
-
- 5.10 Die Aufgabe des Risikomanagements in Situationen wie dieser ist folgende:
- Feststellung des Risikos
 - Beurteilung
 - Kontrolle
-
- 5.11 Im Lotteriegeschäft ist es von entscheidender Bedeutung, dass ein entsprechendes Klima geschaffen wird, um das Vertrauen der Öffentlichkeit in den Lotteriebetrieb zu gewinnen und aufrechtzuerhalten. Daher muss sich das Management auf allen Ebenen der Notwendigkeit bewusst sein, dass der Ruf des Unternehmens geschützt werden und den folgenden Gefahren vorgebeugt werden muss, da sie die Stabilität des Unternehmens beeinträchtigen können.
- **Öffentlicher Antagonismus.** Dieser kann aus negativer Berichterstattung in den Medien resultieren.
 - **Entfremdung der Kunden.** Selbstzufriedenheit und Arroganz können eine negative Wirkung haben. Ein Unternehmen, das seine Kunden als gegeben annimmt, schadet sich selbst.
-
- 5.12 Die Risikobeurteilung kann auf Folgendem basieren:
- Wirtschaftliche Erwägungen in Bezug auf die finanziellen Auswirkungen auf die Organisation, die aus nicht versicherten Kosten von Unfällen, der Auswirkung von Versicherungsprämien und der Gesamtwirkung auf den Ruf und die geschäftliche Position der Organisation resultieren.
 - Soziale und humanitäre Erwägungen, was das Wohlergehen von Arbeitnehmern, Unternehmern, Besuchern und ggf. der Öffentlichkeit angeht.
 - Rechtliche Erwägungen, was mögliche Einschränkungen einschließt, die aus der Einhaltung der Gesetze über Gesundheit und Sicherheit, der Verhaltensnormen, der Richtlinien und entsprechenden Normen und außerdem von anderen örtlichen Gesetzen in Bezug auf Brandverhütung, Feuerübungen, Anleitungen zur Evakuierung im Brandfall, Erste-Hilfe-Kursen und Verantwortungen in Bezug auf Umweltverschmutzung resultieren. →



5.0 Beziehung zwischen Risikopotential, Risiko und Gefahr

-
- 5.13 Die Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit jedes Vorfalles und der Schweregrad der Wirkung müssen in eine sinnvolle Beurteilung eingeschlossen werden, was eine Einschätzung des maximalen potentiellen Verlusts einschließt.
-
- 5.14 Was das Management anbelangt, sollte die Strategie folgende Möglichkeiten einschließen, die entweder für sich alleine oder in Kombination miteinander den individuellen Risiken angepaßt werden müssen:
- Risikovermeidung, die eine bewußte Entscheidung seitens der Entscheidungsträger einschließt, um ein bestimmtes Risiko vollständig zu vermeiden, indem der betriebliche Prozess oder die Praktik, durch welchen/welche das Risiko entsteht, eingestellt wird. Dies bedeutet, dass das Risiko festgestellt und beurteilt worden ist. Ein Beispiel hierfür könnte die Einstellung der Praxis sein, dass mehrere Führungskräfte im selben Flugzeug reisen oder dass auf dem Gebiet der Gesundheit und Sicherheit eine gefährliche Chemikalie durch eine andere mit weniger oder keinem Risikopotential ersetzt wird.
 - Keine Weitergabe des Risikos, was beinhaltet, dass das Risiko in der Organisation verbleibt und ein Folgeschaden vom Unternehmen getragen wird.
 - Risikoweitergabe, die beinhaltet, dass die Kosten, die aus bestimmten potentiellen Schäden resultieren, rechtmäßig an eine andere Partei weitergegeben werden. Der häufigste Weg, um eine solche Weitergabe vorzunehmen, ist der Weg der Versicherung.
 - Risikoverminderung, welche beinhaltet, dass das Risiko innerhalb einer Organisation auf ein Minimum reduziert wird, indem ein Schadenskontrollprogramm eingeführt wird, dessen grundlegendes Ziel der Schutz der Vermögenswerte des Unternehmens gegen Schwund durch Unfallschaden oder Diebstahl ist.
-
- 5.15 Keine dieser Strategien, alleine oder in Kombination, reicht für einen vollen Schutz des Unternehmens aus. Es ist darum bedeutsam, einen vollständigen Plan zur Fortführung des Geschäftsbetriebs zu entwickeln und zu testen. ●



6.0 Risikofeststellung

-
- 6.1 Risiken können festgestellt werden durch die Anwendung vielfältiger Techniken, einschließlich körperlicher Kontrollen, Diskussionen zwischen Management und Mitarbeitern, Sicherheitsüberprüfungen und Arbeitssicherheitsanalysen. Risiken können nur gemessen und kontrolliert werden, wenn sie korrekt erkannt und ihre Ursachen festgestellt werden.
-
- 6.2 Es ist unwahrscheinlich, dass eine bestimmte Methode der Feststellung ausreicht, um alle Probleme in Zusammenhang mit einem Risiko zu lösen, das sich einem einzelnen Unternehmen stellt. Es wäre nicht klug, ein oder zwei bestimmte Techniken auszuwählen und sie unter Ausschluss aller anderen anzuwenden. Es ist viel wahrscheinlicher, dass eine Kombination von Methoden benötigt wird, um eine zufriedenstellende Lösung sicherzustellen.
-
- 6.3 Der leitende Angestellte, dessen Aufgabe das Risikomanagement innerhalb des Unternehmens ist, sollte außerdem für Änderungen/Verbesserungen der für die Lotterierbranche wesentlichen Risikofeststellungsmethoden aufgeschlossen sein.
-
- 6.4 Die Aufgabe, die Methode dem jeweiligen Risiko anzupassen, ist von wesentlicher Bedeutung. Es ist im Rahmen dieses Leitfadens nicht möglich, feste Richtlinien hierfür festzulegen. Es ist jedoch hilfreich, wenn der zuständige Manager ein klares Verständnis der Lotterie- und Glücksspielbranche im Allgemeinen und im Besonderen für sein eigenes Unternehmen besitzt.
-
- 6.5 Bevor der zuständige Manager die Aufgabe der Risikofeststellung in Angriff nimmt, wäre er gut beraten, diejenigen Personen auszuwählen, die ihm bei seinen Aufgaben am besten helfen können, insbesondere solche mit profunden Kenntnissen. Dies bedeutet, dass er Linienmanager konsultiert, die für die Überwachung von Risiken verantwortlich sind – soweit sie eigene Verantwortungsbereiche bedrohen. Bei Änderungen der Risiken sollte der Verantwortliche für das Risikomanagement darüber informiert werden.
-
- 6.6 Die Risikofeststellung ist keine einmalige Aufgabe. Wenn sie in großem Umfang vorgenommen wird, wird wahrscheinlich eine ganze Reihe von Risiken festgestellt. Jedoch ist das Risiko nicht an eine bestimmte Zeit gebunden. Innerhalb weniger Wochen oder Monate werden neue Risiken auftreten. Es muss ein fortlaufendes Programm implementiert werden, das vom oberen Management unterstützt wird. Ganz abgesehen davon, dass die Einzelnen risikobewusst sind, ist es wichtig, dass die festgestellten Risiken überwacht und neue Risiken hervorgehoben werden. Dies alles erfordert sorgfältige Planung. →



6.0 Risikofeststellung

-
- 6.7 Wenn ein Risiko mit Handlungsbedarf festgestellt und dann ignoriert wird, ist es wahrscheinlich, dass es sich realisiert und sich zu einer Krise entwickeln kann. Eine nicht kontrollierte Krise kann dann zu einer Katastrophe mit den entsprechenden Folgen führen. Um zu vermeiden, dass sich eine solche Situation entwickelt, ist es entscheidend, dass die Notfallpläne sich auf einem aktuellen Stand befinden und regelmäßig überprüft werden, dass Listen über die Aufgabenverteilung im Notfall auf dem neuesten Stand sind und eine entsprechende Schulung durchgeführt wird.
-
- 6.8 Über die Risikofeststellung können zwei endgültige Aussagen gemacht werden:
- Erstens ist eine gewisses Maß an Phantasie erforderlich. Obwohl es Hochschulabschlüsse im Risikomanagement einschließlich der Risikofeststellung gibt, handelt es sich hier um eine Technik, bei der Erfahrung und gesunder Menschenverstand wesentliche Voraussetzungen sind.
 - Zweitens ist es eine Kostenfrage. Es ist sinnlos, DM 100 aufzuwenden, um ein Risiko festzustellen, das wahrscheinlich zu einem Schaden von DM 10 führt. Die Aufgabe der Risikofeststellung ist wichtig, sollte jedoch realistisch ausgeführt werden. ●



7.0 Risikoanalyse



-
- 7.1 Wie bereits erwähnt, sind alle Prognosen über die Zukunft ungewiss. Es erscheint völlig sinnlos, diese Tatsache verschleiern zu wollen, wenn man vor der Aufgabe steht, eine Geschäftsprognose zu erstellen. Ungeachtet dessen müssen Entscheidungen getroffen, Budgets zugewiesen und Entwicklungspotential maximiert werden.
-
- 7.2 Selbst wenn keine quantitativen Ergebnisse produziert werden, wird durch die Aufschlüsselung eines Projekts in seine wahrscheinlichen Risikoquellen und deren systematischer Überprüfung sichergestellt, dass die Entscheidungsträger ein realistischeres Gefühl für das Projekt und die Reihe seiner möglichen Ergebnisse entwickeln.
-
- 7.3 Es ist allgemein bekannt, dass es sehr unklug wäre, den Softwarepaketen für die Risikoanalyse zu sehr zu vertrauen.
-
- 7.4 Es muss klar sein, dass für die Lösung eines Risikoanalyseproblems ein rigoroser, umfassender und fachlich kompetenter Ansatz erforderlich ist. Dies hängt wiederum sehr stark von der Erfahrung, dem Urteilsvermögen und der Einstellung der Entscheidungsträger und ihrer Berater ab.
-
- 7.5 Durch das Risikomanagement werden nicht alle Risiken ausgeschaltet, es ermöglicht jedoch, dass Entscheidungen getroffen werden, die die potentiellen Auswirkungen bestimmter Risiken abschwächen.
-
- 7.6 Die Risikoanalyse ist kein Ersatz für professionelle Erfahrung und das entsprechende Urteilsvermögen. Sie trägt im Gegenteil dazu bei, dass die Fachleute ihre Erfahrungen und Kenntnisse in vollem Umfang nutzen können, weil sie nicht von vereinfachenden Vermutungen ausgehen müssen, um deterministische Pläne und Vorausschauen zu erstellen.
-
- 7.7 Die Risikoanalyse ist eine Ergänzung und kein Ersatz für professionelles Urteilsvermögen, Erfahrung und gesunden Menschenverstand. ●



8.0 Risikobeurteilung

8.1 Dies ist das letzte Glied in der Kette. Wir haben bereits die verschiedenen Risikodefinitionen und die Umstände, auf die sie sich beziehen, die vier Risikokategorien und die Wechselwirkung zwischen Risikopotential, Risiko und Gefahr, die Risikofeststellung und schließlich die Risikoanalyse besprochen.

8.2 Es ist die Pflicht des Sicherheitsausschusses einer Organisation, die Sicherheitsrisiken für das Unternehmen zu beurteilen und die Kontrollen, die das daraus folgende Risiko für das Unternehmen begrenzen, festzulegen, zu genehmigen und zu überwachen. Dies wird in den WLA Security Control Standards, Ser. Nr. Sy Org 01, definiert.

8.3 Es muss klar sein, dass die letzte Verantwortung für Entscheidungen des Unternehmens beim CEO liegt. Was Angelegenheiten in Zusammenhang mit einem Risiko angeht, wird der Sicherheitsausschuss die vom Linienmanagement empfohlenen Sicherheitskontrollen und Maßnahmen diskutieren und entscheiden. Danach wird die Implementierung der genehmigten Kontrollen und Maßnahmen freigegeben.

8.4 Um den Sicherheitsausschuss bei dieser Aufgabe zu unterstützen, ist es erforderlich, eine Formel zu erstellen, um die Risiken zu beurteilen, damit eine einheitliche Risikoeinstufung erfolgen kann. Bei den betreffenden Risiken kann es sich um hohe, mittlere oder geringe Risiken handeln.

8.5 Eine empfohlene Methode ist folgende:

- Die Verwendung einer Skala von 1 bis 9, um die «Wahrscheinlichkeit» und einer ähnlichen Skala, um die «Konsequenzen» zu messen, wobei die beiden Meßergebnisse dann multipliziert werden, um die Risikoeinstufung zu ermitteln.
- Die folgende Matrix kann zur Berechnung der Risikobeurteilung verwendet werden:

«Folgeschadenpotential»

	Gering			Mittel			Hoch			
«Wahrscheinlichkeit» Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Überschwemmungen, Bränden, Energieverlusten usw.	Gering	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		2	4	6	8	10	12	14	16	18
		3	6	9	12	15	18	21	24	27
	Mittel	4	8	12	16	20	24	28	32	36
		5	10	15	20	25	30	35	40	45
		6	12	18	24	30	36	42	48	54
	Hoch	7	14	21	28	35	42	49	56	63
		8	16	24	32	40	48	56	64	72
		9	18	27	36	45	54	63	72	81





8.6

Es sollte betont werden, dass diese Risikoeinstufungen nur so gut sind wie ihre Interpretationen, die von der Erfahrung und dem Urteilsvermögen desjenigen abhängen, der die Interpretation vornimmt. ●



9.0 Risikokontrollstrategien

9.1

Risikokontrollstrategien, einschließlich Risikovermeidung, Nichtweitergabe des Risikos, Risikoübertragung und -verminderung sind bereits erwähnt worden. Diese Strategien gelten, obwohl sie bereits im Kontext von «Risikopotential, Risiko und Gefahr» besprochen worden sind, ebenfalls für das ganze Spektrum des Risikomanagements.





10.0 Entwicklung des Risikomanagementplans

-
- 10.1 Eine Führungskraft, die vielleicht nicht sicher ist, wem das Risikomanagement in seiner Organisation zu übertragen ist, kann als Anfang die folgenden Fragen beantworten:
- Wo liegt die endgültige Verantwortung für den Erfolg oder Mißerfolg des Risikomanagements?
 - Funktioniert unser Sicherheitsausschuss richtig?
 - Ist unsere gegenwärtige Organisationsstruktur für das Risikomanagement geeignet?
 - Haben wir einen geeigneten Manager, der eine ausreichende Anzahl von Dienstjahren und die richtige Befähigung, Haltung und Erfahrung besitzt und die Aufgabe der Koordinierung des Risikomanagementprogramms übernehmen könnte?
-
- 10.2 Die Wechselwirkung zwischen Sicherheits- und Risikomanagement ist ein Aspekt der Betrachtung durch das erfahrene Management.
-
- 10.2.1 Sicherheit wurde oft in erster Linie mit der «Verhinderung von Verbrechen» in Zusammenhang gebracht, wobei die Betonung in der Rolle einer Art «Polizei» lag, deren hauptsächliche Verantwortung darin bestand, den Schutz der materiellen Vermögenswerte eines Unternehmens zu gewährleisten.
-
- 10.2.2 Heute ist in vielen Unternehmen das Sicherheitsprofil verfeinert worden und das Sicherheitsmanagement weist einen stärker integrierten Unternehmensansatz auf und engagiert sich für einen kostengünstigen Schutz der gesamten Vermögenswerte.
-
- 10.2.3 Der moderne Sicherheitsmanager, der häufig über einen Hochschulabschluss in Sicherheits- und Risikomanagement verfügt, ist nun für Folgendes verantwortlich:
- Schutz der Vermögenswerte seines Unternehmens.
 - Durchführung von Risikobeurteilungen.
 - Sicherstellung, dass die Sicherheitsrichtlinien des Unternehmens gleichermaßen in der ganzen Organisation angewendet werden.
 - Schulung in Sicherheitsbewußtsein.
 - In der jüngsten Zeit kann sich sein Profil dahingehend geändert haben, dass es die Verantwortung für interne IT- und ebenso für Sicherheitsüberprüfungen einschließt.
 - Er ist ein aktives Mitglied des Sicherheitsausschusses, dessen Pflicht es ist, über Sicherheitskontrollen und Maßnahmen, die ihm empfohlen werden, zu entscheiden und die genehmigten Kontrollen und Maßnahmen zu genehmigen und zu implementieren.
 - Er muss auch durch das Linienmanagement die Wirksamkeit dieser Kontrollen und Maßnahmen sowie ihre Auswirkung auf das Unternehmen überwachen. →



10.0 Entwicklung des Risikomanagementplans

10.2.4	In einigen Unternehmen muss der Sicherheitsmanager die Pflichten des Survival Coordinators (Koordinator für den Notfall) übernehmen mit der Verantwortung für die Entwicklung, Aktualisierung und Überprüfung des Geschäftskontinuitätsplans.
10.2.5	Zusammenfassend hat sich das Sicherheits- zum Risikomanagement ausgeweitet, wobei die traditionelle reaktive Rolle durch eine aktivere Rolle ersetzt wird, die die Notfallplanung beinhaltet.
10.3	<p>Der leitende Angestellte, dessen Aufgabe es ist, die Anfangsphase eines Risikomanagementplans zu entwickeln, könnte durchaus einige der Richtlinien befolgen, die für die Projektplanung gelten. Die entsprechenden Richtlinien sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung: Hier geht es darum, zuvor nicht miteinander verbundene Dinge zu verbinden, organisatorische Probleme zu lösen und um die langfristige Planung, die Produktentwicklung und Entwicklung neuer Kontrollmethoden. • Planung: Hier geht es darum, die Richtung des Unternehmens in Bezug auf seine Planziele und Zielerreichungsstrategien/-methoden zu bestimmen. In diesem Kontext ist unter Planung die Formulierung von Richtlinien zu verstehen, durch welche festgelegte Ziele erreicht werden sollen und die nachfolgende Implementierung dieser Richtlinien durch die Festlegung von Regeln und Verfahren. • Organisation: Hier geht es darum, Wege zu finden, wie die Ideen implementiert werden, die im «Erstellungsprozess» und «Planungsprozess» entwickelt werden, indem die spezifischen Aktivitäten festgestellt werden, die erforderlich sind, um die geplanten Ziele zu erreichen und diese Aktivitäten in ein logisches Muster, einen logischen Rahmen oder eine logische Struktur einzubetten und diese Aktivitäten dann spezifischen Personen zuzuweisen, die zur Unterstützung herangezogen werden können. • Motivation: Hier geht es darum, wie die Einzelnen am besten motiviert werden können, indem die Anforderungen erläutert werden, damit ihr Interesse und ihre Unterstützung gefördert werden. • Kommunikation: Es ist eine effektive Kommunikation erforderlich, wenn Ziele, Pläne und Richtlinien erreicht werden sollen. Ihre erfolgreiche Implementierung hängt einerseits von der Art und der gewählten Methode ab, in der die Botschaft «überbracht» wird und andererseits von der Art, wie die «Botschaft» aufgenommen wird, was von der Kultur, der Umgebung und der Erfahrung der Empfänger abhängt. →



10.0 Entwicklung des Risikomanagementplans

10.4

Es ist durchaus möglich, dass die Entwicklung eines Risikomanagementprogramms von einer Minderheit des Personals, die ihre eigenen Gründe für ihre mangelnde Kooperationsbereitschaft hat, nicht vorbehaltlos aufgenommen wird. Typisch für einige der möglichen Reaktionen könnte Folgendes sein:

- **Umgehung von Verantwortung:** Dies beginnt damit, dass Entscheidungen «nach Vorschrift» getroffen werden und geht so weit, dass die Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Bedeutung von Informationen in Frage gestellt wird. Ein weitere Masche ist, dass Gewohnheiten und Praktiken zitiert werden, d.h. «Das haben wir immer so gemacht!»
- **Einschlagen eines Konfrontationskurses:** Dies geschieht üblicherweise, um die eigenen Führungsbefähigungen einer Person zu verteidigen. Ein Beispiel hierfür könnte der Survival Coordinator (Koordinator für den Notfall) sein, der sich aus Angst vor Entdeckung weigert, den Geschäftscontinuitätsplan zu testen.
- **Abgeben von Verantwortung:** Dies erfolgt üblicherweise, indem man sich hinter Ausschüssen versteckt. Der konstruktive Einsatz von Ausschüssen kann für eine Organisation von Vorteil sein, aber da dieser ein unpersönliches Gremium ist, können sich seine Mitglieder manchmal hinter diesem anonymen Gremium verstecken und dadurch Verantwortung umgehen.
- **Ausbau von Befugnissen:** Dies ist ein Beispiel für ein anderes Extrem und tritt ein, wenn ein leitender Angestellter, der fest von seinen eigenen Fähigkeiten überzeugt ist und zusätzliche Verantwortung an sich reißt, wenn ein anderer leitender Angestellter seiner Verantwortung nicht nachkommt. Ein weiteres Beispiel ist der «Aufbau eines Imperiums».
- **Verzögerung von Entscheidungen:** In einigen großen Organisationen sind rechtzeitige Entscheidungen oft ebenso wichtig wie wohlüberlegte. Leider besteht aufgrund der bürokratischen Struktur die Tendenz, gegen rasche Entscheidungen anzugehen.
- **Formalismus:** Da die Einhaltung der Regeln in einigen bürokratischen Organisationen höher geschätzt wird, werden die Regeln manchmal wichtiger als die Erreichung der organisatorischen Ziele.
- **Sabotage:** Diese erfolgt normalerweise durch untergeordnete Personen und kann verschiedene Formen annehmen, wie z.B., dass einem Vorgesetzten wesentliche Informationen vorenthalten werden oder indem genau das getan wird, was ein Vorgesetzter anweist und nichts anderes. ●



11.0 Die Rolle der WLA Security Control Standards®



-
- 11.1 Sämtliche Lotteriegesellschaften sind sich der Bedeutung der Sicherheit bewußt, jedoch existierten bis Mitte der 90er Jahre keine allgemein anerkannten internationalen Normen. Die WLA Security Control Standards schließen diese Lücke.
-
- 11.2 Die Normen erstrecken sich auf viele unterschiedliche Aspekte des Betriebs eines Unternehmens, was folgende einschließt:
- Firmensicherheitsrichtlinien mit den damit zusammenhängenden Praktiken und Verfahren
 - Netzwerksicherheit
 - Physische Sicherheit mit dem entsprechenden Zugangskontrollsystem
 - Notfallplanung
 - Verhinderung von Betrug
 - Personal
 - Meldung von Sicherheitsvorfällen und Untersuchungsverfahren
-
- 11.3 Die WLA Zertifizierung bietet der Geschäftsführung, den kontrollierenden Gremien, Banken, externen Prüfern, Versicherungsgesellschaften, dem Personal, den Kunden und den Medien eine unabhängige Zusicherung, dass sie über eine wirksame Kontrollstruktur für das Risikomanagement verfügt und ein logisches, physisches und verfahrensmäßiges Sicherheitssystem entwickelt hat, um die Vermögenswerte des Unternehmens zu schützen. ●



12.0 Unternehmensführung

-
- 12.1 Im Vereinigten Königreich traten in einigen Großunternehmen deutliche Managementfehler zu Tage, so dass ein Ausschuss gegründet wurde, um die Umstände bzw. Ursachen auszuschalten und Ratschläge für eine entsprechende Behebung dieser Mängel zu geben. Der Ausschuss für Unternehmensführung hat in seinem Kombinierten Code vom Juni 1998, «Abschnitt D Verantwortung und Prüfung, D.2 Interne Kontrolle» in seine Bestimmungen Folgendes aufgenommen:
- **D.2.1** Die Direktoren sollten mindestens einmal pro Jahr eine Überprüfung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Gruppe vornehmen und den Aktionären melden, dass dies erfolgt ist. Die Überprüfung sollte sämtliche Kontrollen, einschließlich finanzieller und betrieblicher Kontrollen und Kontrollen der Einhaltung der Vorschriften und Risikomanagement einschließen.
 - **D.2.2** Unternehmen, die nicht über einen internen Prüfer verfügen, sollten von Zeit zu Zeit die Notwendigkeit eines solchen überprüfen.
-
- 12.2 Mit Ausnahme der «Finanzen» und der Einhaltung der Vorschriften bieten die Sicherheitskontrollnormen ein System interner Kontrollen, die sich auf «betriebliches Management» und «Risikomanagement» in einer Lotteriegesellschaft erstrecken.
-
- 12.3 Die WLA Zertifizierung bietet eine unabhängige Zusicherung hierüber.
-
- 12.4 Obwohl die finanziellen Aspekte der Unternehmensführung nicht zum Umfang des vorliegenden Dokuments gehören, ist ein Auszug aus dem empfohlenen «Verhaltenscode», wie er im Vereinigten Königreich angewandt wird, als Anhang 1 für Informationszwecke beigelegt. ●



13.0 Schlussfolgerungen

-
- 13.1 Durch ein effektives Risikomanagement vermindert ein Unternehmen nicht nur das Risiko, dass eine Krise eintritt, sondern sie wird auch in die Lage versetzt, strategisch aktiv zu werden und Gelegenheiten bei der Erreichung ihrer Geschäftsziele zu ergreifen.
-
- 13.2 Wenn die Geschäftskontinuität gesichert werden soll, müssen Unternehmen über ein Risikomanagementprogramm verfügen, damit das Risiko identifiziert und kontinuierlich überwacht wird und Maßnahmen ergriffen werden können, um es entweder zu vermeiden, beizubehalten, weiterzugegeben oder zu vermindern.
-
- 13.3 Die WLA Zertifizierung bietet eine unabhängige Zusicherung, dass ein Unternehmen über eine effektive Kontrollstruktur des Risikomanagements und ein logisches, physisches und verfahrensmäßiges Sicherheitssystem zum Schutz der Vermögenswerte des Unternehmens verfügt.
-
- 13.4 Die Erfahrungen derjenigen Lotterieunternehmen, die die Zertifizierung erreicht haben, sind eine Hilfe von unschätzbarem Wert, um ein umfassendes und funktionierendes Risikomanagement sicherzustellen. ●



Anhang A

Die finanziellen Aspekte der Unternehmensführung

Es folgt ein Auszug aus dem empfohlenen «Verhaltenscode», wie er im Vereinigten Königreich angewandt wird:

1.0

Der Aufsichtsrat

- 1.1 Der Aufsichtsrat tritt regelmäßig zusammen. Er übt die vollständige und effektive Kontrolle über das Unternehmen aus und überwacht die Geschäftsführung.
- 1.2 An der Spitze des Unternehmens sollte eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten bestehen, die ein Gleichgewicht der Kräfte und Befugnisse sicherstellt. Damit wird verhindert, dass einzelne Personen eine uneingeschränkte Entscheidungsbefugnis erhalten. Falls der Aufsichtsratsvorsitzende zugleich Geschäftsführer ist, ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Aufsichtsrat mit einem anerkannten höher gestellten Direktor über ein starkes, unabhängiges Element verfügt.
- 1.3 Dem Aufsichtsrat sollten nicht-geschäftsführende Direktoren von ausreichendem Format und ausreichender Zahl angehören, um bei Aufsichtsratsbeschlüssen genügend Gewicht zu haben.
- 1.4 Der Aufsichtsrat sollte formell regeln, welche Angelegenheiten ihm ausdrücklich zur Entscheidung vorbehalten sind. Damit wird sichergestellt, dass die Leitung und Kontrolle des Unternehmens sich fest in seinen Händen befindet.
- 1.5 Für die Direktoren sollte ein Verfahren vereinbart werden, nach dem sie in ihren Pflichten unterstützt werden und bei Bedarf auf Kosten des Unternehmens unabhängige Berater beiziehen können.
- 1.6 Alle Direktoren sollten Zugang zu der Beratung und den Dienstleistungen des Company Secretary haben, der gegenüber dem Aufsichtsrat dafür verantwortlich ist, dass die Aufsichtsratsverfahren befolgt und alle geltenden Vorschriften und Bestimmungen eingehalten werden. Die allfällige Absetzung des Company Secretary ist Sache des Gesamtaufichtsrates.

Nicht-geschäftsführende Direktoren

- 1.7 Nicht-geschäftsführende Direktoren sollten in Fragen der Strategie, Leistungen und Ressourcen, einschließlich der Ernennung von Schlüsselpersonen und der Festlegung des Verhaltenscodes, eine unabhängige Meinung einbringen. →



Anhang A

-
- 1.8 Die Mehrheit sollte von der Geschäftsführung unabhängig sein und weder geschäftliche noch andere Beziehungen zum Unternehmen besitzen, welche ihre Unabhängigkeit beeinträchtigen könnten. Einzige Ausnahme bilden ihr Honorar und allfällige Aktienbeteiligungen. Ihr Honorar sollte sich nach der Zeit richten, die sie für das Unternehmen aufwenden.
 - 1.9 Nicht-geschäftsführende Direktoren sollten auf bestimmte Zeit ernannt werden, und ihre Wiederernennung sollte nicht automatisch erfolgen.
 - 1.10 Nicht-geschäftsführende Direktoren werden mittels eines formellen Verfahrens gewählt, und sowohl dieses Verfahren als auch ihre Ernennung ist Sache des Gesamtaufsichtsrates.

Geschäftsführende Direktoren

- 1.11 Die Mandatsverträge der Direktoren sollten ohne die Zustimmung der Aktionäre nicht auf mehr als drei Jahre abgeschlossen werden.
- 1.12 Die gesamten Einkünfte der Direktoren sind vollständig und deutlich offen zu legen, ebenso wie jene des Vorsitzenden und des höchstbezahlten britischen Direktors, und zwar einschließlich Pensionsbeiträgen und Aktienoptionen. Löhne und leistungsbezogene Elemente sind separat auszuweisen, und es ist die Basis, auf der die Leistungen gemessen werden, zu erläutern.
- 1.13 Die Vergütung der geschäftsführenden Direktoren sollte sich nach den Empfehlungen eines Vergütungsausschusses richten, dem nur oder weitgehend nicht-geschäftsführende Direktoren angehören.

Berichte und Kontrollen

- 1.14 Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, eine ausgewogene und verständliche Einschätzung der Lage des Unternehmens vorzulegen.
- 1.15 Der Aufsichtsrat sollte sicherstellen, dass eine objektive und professionelle Beziehung zu den Prüfern besteht.
- 1.16 Der Aufsichtsrat sollte einen Prüfungsausschuss ernennen, dem mindestens drei nicht-geschäftsführende Direktoren mit schriftlich festgehaltenen Mandatsbedingungen angehören, welche die Befugnisse und Pflichten klar regeln.





Anhang A

-
- 1.17 Neben der Erklärung der Prüfer bezüglich ihrer Berichtsverantwortlichkeit, haben die Direktoren eine Erklärung bezüglich ihrer Verantwortlichkeit für die Rechnungslegung vorzulegen.
- 1.18 Die Direktoren sollten über die Wirksamkeit des Systems der internen Kontrolle des Unternehmens berichten.
- 1.19 Die Direktoren haben zu erklären, dass es sich beim Unternehmen um ein funktionierendes Unternehmen handelt, und haben diese Erklärung je nach Bedarf durch nähere Annahmen und Qualifikationen zu ergänzen. ●