

**Mitteilungsblatt – Sondernummer**  
der Paris Lodron-Universität Salzburg Studienjahr 2015/2016  
12. Mai 2017  
50. Stück

**118. PLUS-Steuerung – Das IKS zur finanziellen Steuerung der Universität**

# PLUS-STEUERUNG – DAS IKS ZUR FINANZIELLEN STEUERUNG DER UNIVERSITÄT

PLUS-S

Organisation  
Risikobeurteilung  
Geltungsbereich  
Prinzipien  
Zweck  
Kontrollumfeld  
Komponenten  
Verantwortliche

## **PLUS-S – PLUS-Steuerung**

### **PLUS-Steuerung – Das IKS zur finanziellen Steuerung der Universität.**

Version: 1

Stand: im Mitteilungsblatt veröffentlicht am 12.05.2017

PLUS-S Gesamtverantwortung: Rektor

PLUS-S Zuständige: Mag. Marion Korath

## **Impressum**

Herausgeber und Verleger:

Rektor der Paris Lodron-Universität Salzburg

O.Univ.-Prof. Dr. Heinrich Schmidinger

PLUS-S Hauptzuständige: Mag. Marion Korath

Kapitelgasse 4-6

A-5020 Salzburg

## **INHALT**

<b>PRÄAMBEL</b>	<b>4</b>
RECHTLICHE GRUNDLAGEN	4
<b>1 IKS ALLGEMEIN</b>	<b>5</b>
1.1 IKS DEFINITION	5
1.2 IKS ZIELE	5
1.3 IKS PRINZIPIEN	5
1.4 IKS-METHODE „COSO“	6
<b>2 IKS DER PLUS – „PLUS-S“</b>	<b>7</b>
AUSGANGSSITUATION	7
PLUS-S ZUSTÄNDIGE	7
2.1 KONTROLLUMFELD	7
2.2 RISIKOBEURTEILUNG	8
2.3 KONTROLLAKTIVITÄTEN (= STEUERUNGSAKTIVITÄTEN)	8
2.4 INFORMATION & KOMMUNIKATION	9
2.5 ÜBERWACHUNGSAKTIVITÄTEN	9
<b>3 INKRAFTTRETEN</b>	<b>9</b>
<b>ANHANG</b>	<b>10</b>
<b>4 COSO RAHMENMODELL</b>	<b>10</b>
4.1 COSO WÜRFEL	10
4.2 KOMPONENTEN (5) UND PRINZIPIEN (17) IM ÜBERBLICK	10
<b>5 RISIKOMANAGEMENTANSATZ</b>	<b>12</b>
5.1 ALLGEMEINE RISIKOKRITERIEN FÜR DIE AUSWIRKUNGEN	13
5.2 ALLGEMEINE RISIKOKRITERIEN FÜR DIE EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT	14

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: COSO Würfel.....	10
Abbildung 2: Risikomatrix ONR 49002 .....	12
Abbildung 3: Risikokriterien Schadenshöhe ONR 49002 .....	13
Abbildung 4: Risikokriterien Eintrittswahrscheinlichkeit ONR 49002 .....	14

## Präambel

Die Paris Lodron-Universität Salzburg (PLUS) ist ein professionell organisierter Forschungs- und Lehrbetrieb. Die dynamische Wirtschaftsentwicklung und die gesetzlichen Vorschriften stellen immer wieder hohe organisatorische Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der PLUS.

Eine dieser Anforderungen ist es, eine verstärkte interne Kontrolle systematisch aufzubauen, um die Zielerreichung einer Universität (Exzellenz in Forschung, Lehre und Management) und den Betrieb im Allgemeinen sicherzustellen.

Die PLUS hat in der Vergangenheit bereits viel Arbeit und Energie in den Aufbau der internen Kontrolle und des Risikomanagements eingebracht. Viele Kontrolltätigkeiten, Richtlinien und Darstellungen sind bereits vorhanden und in Kraft. Zur genauen Definition der internen Steuerung ist jedoch die Zusammenführung in **einem** Regelwerk vorteilhaft.

Das Interne Kontrollsystem (IKS) der Universität Salzburg, genannt „PLUS-S“ (für „Paris Lodron-Universität Salzburg – Steuerung“), stellt sowohl Beschreibung als auch Rechte und Pflichtenkatalog dar. PLUS-S ist ein roter Faden für die weitere Organisationsentwicklung unserer Universität, indem es bei der Steuerung des betrieblichen Geschehens hilft.

Die Richtlinien des PLUS-S gelten verbindlich für **alle ihre Organisationseinheiten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Ebenen**. Die Richtlinien wurden für die PLUS, jedoch nicht für die universitätsnahen Vereine oder andere Einrichtungen (z.B.: Stiftungen) erstellt. Für Vereine, GmbH etc. gelten eigene gesetzlich festgelegte Sorgfaltsmaßstäbe.

## Rechtliche Grundlagen

Im Universitätsgesetz 2002 wurden die verpflichtenden rechtlichen Grundlagen für die Schaffung von Internen Kontrollsystemen geschaffen (insbesondere §§ 15, 16, 22).

Sowohl der Rechnungshof im Allgemeinen als auch die universitären Leistungsvereinbarungen im Besonderen fordern die Errichtung und Pflege eines IKS.

# 1 IKS Allgemein

## 1.1 IKS Definition

Der Begriff des „Internen Kontrollsystems“ geht auf den in den USA entwickelten Begriff der „Internal Control“ zurück, der als Reaktion auf Betrugs- und Unterschlagungsfälle im amerikanischen Wirtschaftsleben entstand. „Internal Control“ wird hier im Sinne von „Steuerung“ gebraucht (to control – steuern, kontrollieren).

Die interne Kontrolle ist ein in die Arbeits- und Betriebsabläufe eingebetteter Prozess, der von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeitsbegleitend durchgeführt wird, um bestehende Risiken zu erfassen und zu steuern. Aufgrund von Risiken werden z.B. Richtlinien, Formulare und Abläufe zur Abwehr von Schäden erstellt. Damit werden die Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten breiter angelegt und somit den ausführenden Stellen mehr Verantwortung übertragen. Ein gutes IKS erzeugt nach einer Implementierungsphase kaum Mehrarbeit, sorgt aber für Transparenz bei Abläufen und Zuständigkeiten.

Ein IKS besteht unter anderem aus Richtlinien und Einhaltung- und Funktionstests, die von internen und/oder externen Personen durchgeführt werden.

## 1.2 IKS Ziele

Die Ziele des IKS beschränken sich ausschließlich auf die Gebiete der kaufmännischen Verwaltung bzw. der finanziell relevanten Prozesse, wie z.B.:

- Sicherung des Betriebsvermögens
- Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe; mehr Transparenz und bessere Steuerung der internen Prozesse
- Zuverlässigkeit und Vollständigkeit von finanziellen und operationellen Informationen sowie die ordnungsgemäße Gewährleistung der Zuverlässigkeit des Rechnungswesens
- Einhaltung von Gesetzen, Bestimmungen und Verträgen (Compliance) zur Sicherung der Einhaltung der Geschäftspolitik
- Sicherheit und Effizienz in der Führung der Universität durch Vermeidung von Versehen, Fehlern, aber auch dolosen Handlungen
- Vermeidung des Gebrauchs der Universität und ihrer Mittel für unberechtigte persönliche Vorteile

## 1.3 IKS Prinzipien

Die folgenden grundlegenden Prinzipien gelten für jedes IKS

- **Vier-Augen-Prinzip**

Jeder wesentliche Prozess bzw. Arbeitsablauf unterliegt einer Kontrolle durch eine Gegenkontrolle.

- **Funktionstrennung**

Ausführende und verwaltende Tätigkeiten in IKS-relevanten Prozessen sind zu trennen. Z.B. sollen Bestellungen nicht von der gleichen Person verbucht werden.

- **Transparenz**

Prozesse sollen klar definiert und dokumentiert werden. Dies gewährleistet gleichbleibende Arbeitsabläufe und ermöglicht einen Soll-Ist-Vergleich der tatsächlich gelebten Abläufe.

- **Mindestinformation**

Das Prinzip empfiehlt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortungsadäquate Informationen zur Verfügung gestellt bekommen, die sie für ihre Arbeitsabläufe benötigen.

#### 1.4 IKS-Methode „COSO“

Der Begriff und die Abgrenzung eines IKS werden in der Literatur und Praxis national und international nicht einheitlich verwendet. Das Rektorat der PLUS hat sich als Systematik für PLUS-S für das COSO-Rahmenmodell entschieden.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ist ein allgemein gültiges Rahmenwerk zur Sicherstellung eines IKS in einem Unternehmen. Zur Zielerreichung definiert COSO 2013 fünf Komponenten (Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten (= Steuerungsaktivitäten), Information & Kommunikation und Überwachungsaktivitäten), die für ein effektives Kontrollsystem implementiert und wirksam sein müssen. Durch Zusammenwirken dieser Komponenten wird erreicht, dass wesentliche Falschdarstellungen vermieden oder erkannt und korrigiert werden können.

Der für ein IKS wesentliche Bestandteil „Risikobeurteilung“ (Komponente 2 des COSO-Würfels) wird nach den Normen der ONR 49002 und ÖNORM S 2410 durchgeführt.

Nähere Informationen zu COSO und insbesondere zur Risikobeurteilung werden im Anhang dargestellt.

## 2 IKS der PLUS – „PLUS-S“

### *Umsetzung der COSO-Komponenten und COSO-Prinzipien an der PLUS*

#### *Ausgangssituation*

Die organisatorischen Grundstrukturen des PLUS-S sind das Rektorat und die PLUS-S Zuständigen. Die PLUS verfügt bereits über systematische interne Kontrollen, die in der Verwaltungspraxis etabliert sind, teilweise auch schriftlich. So werden im täglichen Geschäftsbetrieb Richtlinien, Listen, Vergleiche, Prüfungen, Zutrittsrechte und Befugnisse etc. als übliche Tätigkeit gesehen.

Das IKS verfolgt eine Standardisierung dieser Abläufe und einen präzisen Umgang mit Risiken zu einem gezielten und bewussten Ressourceneinsatz.

Die Rahmenbedingungen und die Basis des PLUS-S sind zur Gänze oder in Teilen erfasst und dokumentiert:

- Richtlinien, Formulare und Ablaufbeschreibungen
- Corporate Governance Kodex
- Prozessdokumentationen
- Arbeitsplatzbeschreibungen
- Checklisten

Die Priorität bei der internen Kontrolle liegt bei den Organisationseinheiten mit den höchsten wirtschaftlichen Risiken und der höchst möglichen Schadenshöhe.

#### *PLUS-S Zuständige*

PLUS-S Zuständige agieren im Auftrag des Rektorats und sind für die Durchführung der Risikobewertung und für die Formulierung von geeigneten Steuerungsmaßnahmen im Rahmen der Richtlinien zuständig. Sie sind für die Umsetzung, Kommunikation und auf Grund von jährlich durchzuführenden Überwachungsaktivitäten für die Aktualisierung der PLUS-S Richtlinien in ihrem Bereich zuständig.

Die Auswahl und Durchführung der Überwachungstätigkeiten erfolgt unabhängig vom Rektorat. Es soll dadurch eine objektive Beurteilung und Entscheidungsfindung gewährleistet sein.

#### *2.1 Kontrollumfeld*

Die normativen Grundlagen für universitäres Handeln sind unter anderem in folgenden Quellen enthalten. Diese werden teilweise periodisch überarbeitet bzw. neu erstellt.

- Universitätsgesetz
- Entwicklungsplan
- Leistungsvereinbarung
- Zielvereinbarung
- Satzung
- Organisationsplan
- Corporate Governance Kodex
- Umweltleitbild Green Campus
- Richtlinien (siehe Mitteilungsblatt)
- u.v.m.

Die organisatorischen Grundlagen der PLUS und die Verantwortlichkeiten der OE-Leiterinnen und OE-Leiter sind in folgenden Dokumenten geregelt:

- Organisationsplan
- Geschäftsordnung des Rektorats
- Arbeitsplatzbeschreibungen

## 2.2 Risikobeurteilung

Das Risikomanagementteam besteht aus den PLUS-S Zuständigen und wird vom Rektorat bestellt. Die PLUS-S Zuständigen haben dafür zu sorgen, dass einmal jährlich ein Risikomanagementprozess durchgeführt wird. Die PLUS-S Zuständigen führen unter Umständen mit den sachlich zuständigen OE-Leiterinnen und OE-Leitern und sachlich betrauten Mitarbeitern einmal jährlich den Risikomanagementprozess durch, um neue Risiken zu identifizieren bzw. bekannte Risiken auf deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe zu evaluieren. Die daraus entstehende Bewertung ist die Risiko-Kontroll-Matrix (siehe Kapitel 5 Risikomanagementansatz). Diese liegt in der jeweils aktuellen Version bei den PLUS-S Zuständigen auf und ist nach erfolgter Risikobewertung dem Rektorat zu übermitteln.

## 2.3 Kontrollaktivitäten (= Steuerungsaktivitäten)

Die Kontroll- bzw. Steuerungsaktivität erfolgt über folgende PLUS-S Richtlinien:

### **PLUS-Steuerung – Das IKS zur finanziellen Steuerung der Universität**

**RL für Beschaffung**

**RL für Beteiligungen**

**RL für Budgetierung**

**RL Corporate Governance Kodex**

**RL für drittmittelfinanzierte Projekte**

**RL für die finanzielle Durchführung von Universitätslehrgängen**

**RL für IT Benutzung**

**RL für IT Verhaltenskodex**

**RL für Personaladministration**

**RL für Projektmonitoring in der Verwaltung**

**RL für Rechnungslegung**

**RL für Revision**

**RL für Veranlagung und Liquidität**

**RL Verhaltenskodex – Compliance**

Die PLUS-S Zuständigen sind in den einzelnen Richtlinien und auf [www.uni-salzburg.at/plus-s](http://www.uni-salzburg.at/plus-s) angeführt.

Die PLUS-S Richtlinien sind im Mitteilungsblatt veröffentlicht und gesammelt auf [www.uni-salzburg.at/plus-s](http://www.uni-salzburg.at/plus-s) verfügbar. Die Richtlinien kommen in der gültigen Fassung zum Tragen.

Die PLUS-S Richtlinien stellen nur einen Teil der an der PLUS veröffentlichten Richtlinien dar. Sie betreffen im engeren Sinne finanzrelevante Prozesse der PLUS; andere Richtlinien der PLUS wurden und werden über das Mitteilungsblatt veröffentlicht und können in PLUS-online abgerufen werden.



## 2.4 Information & Kommunikation

Alle öffentlichen Informationen zu PLUS-S werden im Mitteilungsblatt der PLUS und auf [www.uni-salzburg.at/plus-s](http://www.uni-salzburg.at/plus-s) veröffentlicht. Diese sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Externe verfügbar. Veränderungen und Adaptierungen der Richtlinien werden im Mitteilungsblatt veröffentlicht. Jedes Semester wird eine eMail-Aussendung zu PLUS-S an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versandt.

Jährlich findet eine Besprechung der PLUS-S Zuständigen zur Reevaluierung von Risiken statt. Ebenso gibt es jährlich eine gemeinsame PLUS-S Teamsitzung, in welcher unter anderem nötige Änderungen und Anpassungen aus allen Bereichen besprochen werden.

Alle Leiterinnen und Leiter von Organisationseinheiten der PLUS müssen einmal jährlich mit ihrer Unterschrift die Richtlinien des PLUS-S inkl. deren Änderungen zur Kenntnis nehmen.

## 2.5 Überwachungsaktivitäten

Die für die Richtlinien gültigen Überwachungsaktivitäten sind in der Risiko-Kontroll-Matrix beschrieben und sind ausschließlich den PLUS-S Zuständigen zugänglich.

Überwachungsaktivitäten erfolgen prozessbezogen und können zum Beispiel in folgender genereller Form erfolgen:

- Befragung der (leitenden) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Durchsicht und Untersuchung von Datenmaterial
- Stichproben zur Überprüfung
- Evaluierung der getroffenen Steuerungsaktivitäten; siehe zum Beispiel Richtlinien
- Prüfung des Umgangs mit dem Vier-Augen-Prinzip
- Prüfung des Umgangs mit der Funktionstrennung

Voraussetzung für eine gelungene Überwachung ist die konstruktive Mitwirkung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können mögliche Überwachungsthemen den PLUS-S Zuständigen bekanntgegeben werden.

## 3 Inkrafttreten

„PLUS-Steuerung – Das IKS zur finanziellen Steuerung der Universität“ tritt mit ihrer Verlautbarung in Kraft.

## Anhang

### 4 COSO Rahmenmodell

#### 4.1 COSO Würfel

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ist ein allgemein gültiges Rahmenwerk zur Sicherstellung eines IKS in einem Unternehmen. Zur Zielerreichung definiert COSO 2013 fünf Komponenten, die für ein effektives Kontrollsystem implementiert und wirksam sein müssen. Durch Zusammenwirken dieser Komponenten wird erreicht, dass wesentliche Falschdarstellungen vermieden oder erkannt und korrigiert werden können.

Den fünf Komponenten sind im Standard noch 17 Prinzipien untergeordnet. Diese Prinzipien stellen die Grundsätze für ein effektives IKS dar. COSO wird national und speziell international immer mehr und mehr zum „de-facto“ Standard für den Aufbau und die Implementierung eines IKS.

Jede der fünf im Standard vorgestellten internen Komponenten ist erforderlich, um das Ziel einer zuverlässigen Finanz-, Compliance- und Operations-Berichterstattung zu erreichen. Die Beurteilung, ob die interne Überwachung eines Unternehmens leistungsfähig ist, erfordert eine Ermessensentscheidung.

Die fünf Komponenten lauten:

1. **Kontrollumfeld**
2. **Risikobeurteilung**
3. **Kontrollaktivitäten (= Steuerungsaktivitäten)**
4. **Information & Kommunikation**
5. **Überwachungsaktivitäten**

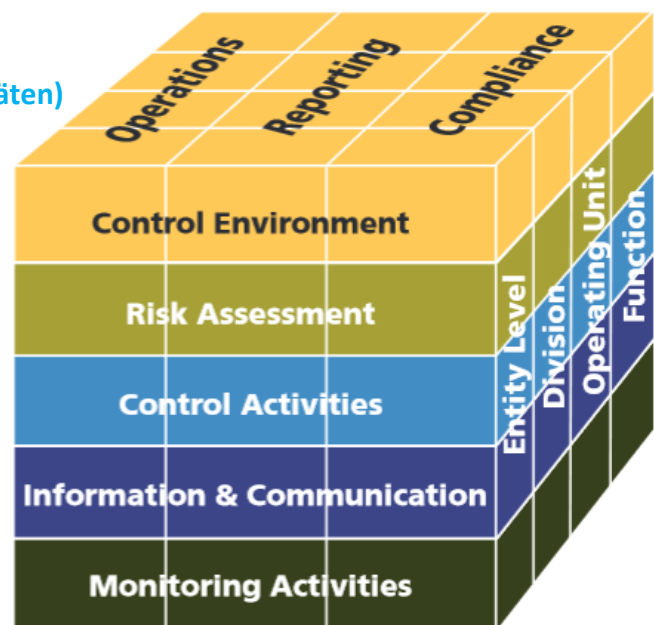


Abbildung 1: COSO Würfel

#### 4.2 Komponenten (5) und Prinzipien (17) im Überblick

##### 1. Kontrollumfeld

1. Verpflichtung zu Integrität und ethischen Werten
2. Ausübung der Aufsichtspflichten
3. Etablierung von Strukturen, Befugnissen und Verantwortlichkeiten
4. Bekenntnis zu Kompetenz
5. Durchsetzung der Rechenschaft

## **2. Risikobeurteilung**

6. Spezifizierung von angemessenen Unternehmenszielen
7. Identifizierung und Analyse von Risiken
8. Beurteilung von Fraud-Risiken
9. Identifizierung und Analyse wesentlicher Veränderungen

## **3. Kontrollaktivitäten (= Steuerungsaktivitäten)**

10. Auswahl und Entwicklung von Kontrollaktivitäten
11. Auswahl und Entwicklung genereller IT-Kontrollen
12. Implementierung von Regelungen und Verfahren

## **4. Information & Kommunikation**

13. Nutzung relevanter Informationen
14. Interne Kommunikation
15. Externe Kommunikation

## **5. Überwachungsaktivitäten**

16. Durchführung laufender und/oder gesonderter Beurteilungen
17. Evaluierung und Kommunikation von Kontrollschwächen

## 5 Risikomanagementansatz

Die Risikoanalyse, die unter der Komponente Risikoanalyse Prinzip (7) verlangt wird, wird wie folgt umgesetzt: Die Risiken werden unter Berücksichtigung von Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit untersucht, um eine Grundlage für ihre Steuerung zu erhalten. Sowohl innewohnende (inhärente) Risiken als auch Restrisiken sollen bewertet werden. Eine genaue Identifikation und Definition von Risiken ermöglicht eine erfolgreiche Steuerung. Das IKS muss seinen Schwerpunkt auf die relevanten Unternehmensbereiche, die Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnungspositionen sowie Haupt- und Nebenprozesse legen. Die beste Grundlage ist die Kombination eines Risikokataloges und einer individuellen Risikoanalyse mit Risikobewertung.

Folgende Grafik veranschaulicht die Priorisierung von Risikofeldern nach der Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des zu erwartenden möglichen Schadens. Die Bedeutung der Begriffe sind unter Punkt 3.8. in der Norm ONR 49002 – 2:2010 erläutert.

Nach der Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des zu erwartenden Schadens bei Eintritt des Ereignisses wird anhand der Risikomatrix das Gesamtrisiko für das Unternehmen ermittelt. Die sogenannte Risikomaßzahl wird, wie in Abbildung 2 ersichtlich und beschrieben, in drei Kategorien eingeteilt.

### Risikomatrix

Eintrittswahrscheinlichkeit	häufig	5	6	7	8	9	10
	möglich	4	5	6	7	8	9
	selten	3	4	5	6	7	8
	sehr selten	2	3	4	5	6	7
	unwahrscheinlich	1	2	3	4	5	6
				1	2	3	4
			unbedeutend	gering	spürbar	kritisch	katastrophal
			Schadenshöhe				

**Abbildung 2: Risikomatrix ONR 49002**

Aus der Matrix wird eine Maßzahl von 1-10 gebildet. Diese Risikomaßzahl wird in drei Kategorien aufgeteilt:

- 1-3: geringes Risiko, keine Risikoreduzierung nötig (zwischen Restrisiko und Grenzsiko)
- 4-6: signifikantes Risiko, Risikoreduzierung notwendig (in der Nähe des Grenzsikos bis leicht darüber)
- 7-10: hohes Risiko, Risikoreduzierung dringend notwendig (über dem Grenzsiko)

## 5.1 Allgemeine Risikokriterien für die Auswirkungen

Stufe	Allgemein	Personenschaden	Verlust von Ansehen und Werten	Finanzverlust
Unbedeutend	Das Risiko ist angesichts der Größe der Organisation zu vernachlässigen, es bewirkt höchstens kleinere Sachschäden und/oder Mehrkosten.	Personenschaden mit leichten Verletzungen ohne Arbeitszeitausfall.	Reklamationen und Beanstandungen über die Aktivitäten, Produkte, Dienstleistungen, Behauptungen bestimmter Sachverhalte.	Das denkbare Schadensausmaß liegt im Bereich von häufigen Reklamationen, Reklamationen können auf einfacher Basis verlichen werden.
Gering	Das Risiko bewirkt Sachschäden und/oder Mehrkosten, die Lieferversprechen können partiell nicht eingehalten werden.	Personenschaden mit heilbaren Verletzungen mit Arbeitszeitausfall.	Medienkampagnen, Stakeholder-Kritiken oder öffentliche Diskussionen gegen die Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen.	Schadensfolgen sind begrenzt, das Risiko erreicht für die Organisation ein Ausmaß, das zu einzelnen Budgetabweichungen führte.
Spürbar	Das Risiko kann zu Sachschäden und/oder Mehrkosten führen, einzelne Betriebsfunktionen werden durch das Ereignis unterbrochen, die Lieferversprechen können nicht eingehalten werden.	Leichter, bleibender Gesundheitsschaden, die Lebensqualität wird nur gering beeinflusst.	Organe werden in Strafuntersuchungen verwickelt, Anklagen wegen Unterlassung, Fahrlässigkeit oder grober Fahrlässigkeit, Verletzung interner Management- und Sicherheits-Richtlinien.	Das finanzielle Ergebnis wird sichtbar beeinträchtigt, das Risiko hat zur Folge, dass der geplante Gewinn/Ebit und die Liquidität geschmälert werden.
Kritisch	Das Risiko kann zu Sachschäden und/oder Mehrkosten führen, wichtige Betriebsfunktionen werden durch das Ereignis für längere Zeit unterbrochen, die Lieferungen fallen aus.	Schwerer, bleibender Gesundheitsschaden, die Lebensqualität wird stark beeinträchtigt.	Organe werden in Strafuntersuchungen verwickelt, Anklagen oder Behauptungen krimineller Handlungen, Betrug, Schmiergelder, Kartellabsprachen.	Finanzielles Ergebnis wird nachhaltig beeinflusst, das Risiko hat zur Folge, dass der Gewinn/Ebit deutlich geschmälert wird oder überhaupt entfällt. Es treten Liquiditätssengpässe auf.
Katastrophal	Die ganze Organisation wird durch das Risiko betroffen, neben Sachschäden und/oder Mehrkosten werden wichtige Betriebsfunktionen für längere Zeit unterbrochen, die Kunden wandern zur Konkurrenz ab, Die Weiterführung der Organisation ist in Frage gestellt.	Personenschaden mit Todesfolge oder schwerster Invalidität	Missachtung von Management- und Sicherheitsrichtlinien, Verstöße gegen ethische Verhaltensregeln oder öffentliches Empfinden, Medienkampagne mit Vertrauensverlust in die Geschäftstätigkeit und deren leitenden Angestellten.	Das Risiko erreicht die Höhe des üblichen oder erwarteten Jahresgewinns einer Organisation bzw. übersteigt diesen. Der Verlust führt zu Liquiditäts- und Finanzierungsschwierigkeiten.

Abbildung 3: Risikokriterien Schadenshöhe ONR 49002

## 5.2 Allgemeine Risikokriterien für die Eintrittswahrscheinlichkeit

Stufe	Allgemein	Häufigkeit	Wahrscheinlichkeit
unwahrscheinlich	Das Risiko kann nicht ausgeschlossen werden, der Eintritt ist jedoch unwahrscheinlich.	Einmal in 100 Jahren	1%
sehr selten	Das Risiko kann nicht ausgeschlossen werden, wirksame Verhütung ist praktisch ausgeschlossen.	Einmal in 30 Jahren	3%
selten	Das Risiko ist realistisch, ist gibt jedoch eine geeignete Vermeidung.	Einmal in 10 Jahren	10%
möglich	Das Risiko muss als möglich angenommen werden, derartige Schäden ergeben sich relativ oft.	Einmal in 3 Jahren	30%
häufig	Das Risiko kann mehrmals auftreten, gehört zum normalen Geschäftsablauf (Frequenzschaden).	Einmal pro Jahr	100%

**Abbildung 4: Risikokriterien Eintrittswahrscheinlichkeit ONR 49002**