

GIZ – Risikopolitik

Wir arbeiten gemeinsam mit unseren Partnern sowie mit öffentlichen und privaten Auftraggebern daran, möglichst vielen Menschen weltweit eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen. Dieses ambitionierte Ziel können wir nur erreichen, wenn wir mit Weitblick handeln, unsere Risiken kennen und bewusst damit umgehen. Der Risikomanagement-Prozess liefert Informationen, die die Entscheidungsfindung auf allen Managementebenen unterstützen und so zur Realisierung unserer Vision beitragen. Wir gehen bewusst Risiken ein, wenn wir damit die Erreichung unserer Ziele verbessern. Wir vermeiden oder reduzieren Risiken, die unsere Zielerreichung gefährden könnten. Risikomanagement trägt auf diese Weise dazu bei, die GIZ zukunftsicher zu machen.

Die Risikopolitik der GIZ

- › beschreibt die grundlegende Haltung der GIZ zum Umgang mit Risiken;
- › zeigt auf, dass das Eingehen von Risiken zur Erreichung der Ziele der GIZ unerlässlich ist;
- › bestärkt die Mitarbeiter*innen und Führungskräfte der GIZ darin, unternehmerisch zu handeln.

1. Risikoverständnis

Ein Risiko ist ein ungewisses Ereignis, dessen Eintritt einen monetären und/oder nicht-monetären Schaden für die GIZ zur Folge hat oder unsere Zielerreichung gefährdet. Entscheidende Bewertungskriterien sind hierbei die Eintrittswahrscheinlichkeit und die potenzielle Schadenshöhe. Der bewusste Umgang mit Risiken ermöglicht es der GIZ unternehmerisch zu handeln und Chancen wahrzunehmen.

2. Risikobereitschaft

Die grundsätzliche Bereitschaft, Risiken zur Erreichung der Unternehmensziele einzugehen, drückt sich in der Risikobereitschaft – in der Literatur auch „Risikoappetit“ genannt – der GIZ aus. Die GIZ legt auf Unternehmensebene fest, in welchem Ausmaß sie bereit ist, Risiken zur Erreichung ihrer Ziele bewusst einzugehen.

In Bezug auf die Vision und die Verfasstheit der GIZ beschreiben wir unsere Risikobereitschaft wie folgt:

- › **Wir stehen für Werte.** Als Bundesunternehmen sind wir den Werten des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland verpflichtet. Wir sind daher nicht bereit Risiken einzugehen, die das Ansehen der GIZ, der Bundesrepublik Deutschland oder der Europäischen Union gefährden könnten.
- › **Wir handeln nachhaltig.** Dabei entstehen Spannungsfelder und Interessenskonflikte, die wir transparent machen und fair aushandeln. Wir sind uns unserer sozialen Verantwortung bewusst und reduzieren nicht-intendierte Wirkungen auf Umwelt und Menschen.
- › **Wir sind weltweit aktiv.** Es ist unsere Aufgabe in schwierigen Kontexten zu arbeiten. Die Sicherheit unserer Mitarbeiter*innen hat dabei für uns oberste Priorität.
- › **Wir stellen Ergebnisse sicher.** In der Umsetzung unserer Aufträge priorisieren wir bewusst zwischen den drei Zieldimensionen „Wirkungen“, „Wirtschaftlichkeit“, „Umsetzungsgeschwindigkeit“. Dabei kann sich der Fokus und die Risikobereitschaft, aufgrund unterschiedlicher Anforderungen der Auftrag- und Drittmittelgeber, verschieben. Beispielsweise bedarf eine besonders schnelle Umsetzung der

Bereitschaft, in angemessenem Maße Risiken hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit und/oder der Wirkungen einzugehen. Grundsätzlich ist es hierbei unser Anspruch, jederzeit sorgsam mit den uns anvertrauten Finanzmitteln und Ressourcen umzugehen und dies entsprechend zu dokumentieren.

- › *Wir stellen uns dem internationalen Wettbewerb.* Wir ergreifen neue Geschäftsoportunitäten und sind bereit, dafür kontrolliert kaufmännische und strategische Risiken einzugehen.

Risiken einzugehen, die einzeln oder im Zusammenwirken mit anderen Risiken bestandsgefährdende Entwicklungen für die GIZ zur Folge haben könnten, ist nicht zulässig. Deshalb ermittelt die GIZ jährlich ihre Risikotragfähigkeit. Diese beschreibt das maximale finanzielle Risikoausmaß, welches die GIZ ohne Gefährdung ihres Fortbestands tragen kann.

3. Risikokultur

Wir gestalten die Zukunft des Unternehmens GIZ. Wir sind mutig und verstehen uns als Intrapreneur*innen, d. h. wir denken und handeln unternehmerisch und verstehen den Umgang mit Risiken als integralen Teil unseres (Management-)Handelns. Wir gestalten Veränderung und stellen situativ bestehende Lösungsansätze konstruktiv in Frage, um Innovationen zu fördern, ohne dabei externe und/oder interne Regeln zu verletzen. Der Risikomanagement-Prozess der GIZ ist ganzheitlich, d. h. es erfolgt eine Einbindung der zum Management eines Risikos adäquaten Unternehmensebenen. Unser bewusster Umgang mit Risiken in unserem Verantwortungsbereich unterstützt die GIZ in ihrer Zielerreichung.

Wir erkennen an, dass risikobewusstes Handeln, insbesondere bei innovativen Vorhaben und in schwierigen Kontexten in den Partnerländern, mit Fehlern und Rückschlägen verbunden sein kann. Wir lernen daraus, geben die gemachten Erfahrungen im Rahmen des Wissensmanagements aktiv an unsere Kolleg*innen weiter und prägen dadurch die Risikoun- und Lernkultur der GIZ.

4. Organisation des Risikomanagements

Die Verantwortung für das Risikomanagement der GIZ liegt beim Vorstand. Aufgrund gesetzlicher Vorgaben hat er geeignete Vorkehrungen zu treffen, damit Entwicklungen, die den Fortbestand der GIZ gefährden, frühzeitig erkannt werden. Die GIZ hat ein Risikomanagement-System implementiert, das die unternehmensweite Risikoerfassung und Risikobefassung standardisiert. Der Aufsichtsrat überwacht das Risikomanagement-System.

Das Risikomanagement-System der GIZ richtet sich an deutschen gesetzlichen Vorgaben und Wirtschaftsprüfungsstandards sowie am Public Corporate Governance Kodex des Bundes aus. Darüber hinaus orientiert sich die GIZ an internationalen Rahmenwerken zum Risikomanagement sowie am „Drei-Linien-Modell“, das sich in der internationalen Unternehmenspraxis für die Organisation eines ganzheitlichen Kontrollsystems bewährt hat. Verbindliche Vorgaben für das Risikomanagement sind im internen Regelwerk „Prozesse + Regeln“ dokumentiert, um unternehmensweit einen einheitlichen Umgang mit Risiken zu gewährleisten. Alle Führungskräfte der GIZ sind verpflichtet, Risiken in ihrem Verantwortungsbereich zu identifizieren, zu bewerten und zu managen. Risiken, die einer Befassung auf Unternehmensebene bedürfen, werden durch die Bereichsleitungen, die Stabsstellenleitungen oder die Beauftragten auf Unternehmensebene (z. B. Datenschutzbeauftragte*r) an die Gruppe Risikomanagement in der Stabsstelle Unternehmensentwicklung gemeldet. Die Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagement-Systems ist im Risikomanagement-Handbuch der GIZ beschrieben.

Die Gruppe Risikomanagement in der Stabsstelle Unternehmensentwicklung überprüft die vorliegende Risikopolitik anlassbezogen auf Anpassungsbedarfe.

*Eschborn im Jahr 2021
Der Vorstand*

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn
T +49 6196 79-0
F +49 6196 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de/en

Autor
Unternehmensentwicklung

Design/layout:
Iris Christmann, Wiesbaden