

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk 2001/2005

12. Aktualisierung März 2005

“MIS Risk Management Basic Edition” powered by RMCE
Kapitel 7-3.4, S. 57-82

KOGNOS Verlag, Augsburg
(www.kognos.de)

MIS Risk Management Basic Edition^{powered by RMCE}

Autoren: Thomas Groß, Stephan Eichhorn, Katja Holoubek

Inhalt:

Leitfaden zum IT-gestützten Risikomanagement

- Einstieg in die Software
- Risikoidentifikation und systematische Risikoinventarisierung
- Risikoanalyse
- Bewertung
- Reporting
- Risikoüberwachung und sonstige Workflow-Funktionalitäten

Ausblick: Vernetztes IT-gestütztes Risk Management

Leitfaden zum IT-gestützten Risikomanagement

Einstieg in die Software

Für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung ist es zunehmend wichtig, Transparenz über die eigene Risikosituation zu erlangen und Risiken zu überwachen. Die „MIS Risk Management Basic Edition“^{powered by RMCE} unterstützt bei den originären Aufgaben im Risikomanagement gemäß

Erfassung von Risiken

KonTraG. Dabei ermöglicht die Software, strategisch und operativ relevante Risiken systematisch und einheitlich zu erfassen. Die standardisierte, elektronische Erfassung hilft dem zentralen Risikomanager, erhobene Risiken während der Eingabephase auf Wirkungsbeziehung und Dubletten zu prüfen und zu bereinigen.

Standardkatalog von Risiken

Ein vordefinierter Standardkatalog von Risiken nach der Risikofeldermatrix der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG bietet dem Anwender ein ausgereiftes Instrumentarium zur Klassifizierung und Inventarisierung der erfassten Risiken.

Dokumentation

Informationen sind lebendig und unterliegen ständigen Veränderungen. Um den Anforderungen des KonTraG zur Dokumentation der einzelnen Risikobewertungen und Informationen entsprechen zu können, basiert die „MIS Risk Management Basic Edition“^{powered by RMCE} auf einer relationalen Datenbank und ermöglicht damit dem Anwender die Historisierung und Nachverfolgung aller verfügbaren Risikoinformationen.

Überwachung

Neben der Überwachung des Risikobewertungsprozesses bietet die Anwendung dem Nutzer eine systemgestützte und übersichtliche Überwachung (Monitoring) der Einzelrisiken. Lücken innerhalb der Überwachung der Umweltinformationen der einzelnen Risiken sind erkennbar und über dem gesamten Gültigkeitszeitraum des Einzelrisikos nachvollziehbar.

Risikoreport

Vier verfügbare Standardreports ermöglichen die transparente Dokumentation der individuellen Risikosituation eines Einzelrisikos. Alle Berichtsempfänger der Risikoinformationen erhalten damit einen einheitlichen Risikoreport.

Basic Edition

Die „MIS Risk Management Basic Edition“^{powered by RMCE} ist in der Basic Edition ein reines Einzelplatz- und Einzel-

nutzersystem. Unternehmensspezifische Organisationselemente sind auf eine Firma und einen Geschäftsbereich beschränkt. Diese Beschränkungen können selbstverständlich in der Vollversion (einem flexiblen, unternehmensindividuellen Multi-User-System) aufgehoben werden.

Risikoidentifikation und systematische Risikoinventarisierung

Das Ergebnis der Risikoidentifikation ist eine systematisierte Sammlung aktueller und zukünftiger Risiken. Diese systematische Risikosammlung wird auch als Risikoinventar bezeichnet.

Die Erfassung von Einzelrisiken innerhalb der einzelnen Untersuchungsbereiche kann mit unterschiedlichen Methoden unterstützt werden. Denkbar sind z. B. eine regelmäßige Durchführung von Risiko-Workshops mit den verantwortlichen Mitarbeitern, Checklisten bzw. Fragebogen zur systematischen Risikoerfassung, Benchmarking, Dokumenten- und Organisationsanalysen, Werksbesichtigungen oder eine analytische Auswertung von Schadensstatistiken. Um das gesamte im Unternehmen vorhandene Risikowissen zu nutzen, könnte z. B. auch für alle Mitarbeiter die Möglichkeit zur Meldung von Risiken per E-Mail bzw. Hauspost vorgesehen werden.

Dabei ist zu beachten, dass die Identifikation von Risiken (wie auch die anderen Teilaufgaben des Risikomanagements) keine einmalige Aufgabe ist, sondern kontinuierlich erfolgen muss. So können sich Risiken z. B. durch wechselnde Umfeldbedingungen oder durch unternehmensinterne Neu-

Risikoinventar

Erfassung von Einzelrisiken

Kontinuierlicher Prozess

regelungen ändern. Risikopositionen können entfallen oder sich in ihren Auswirkungen vermindern bzw. verstärken. Es ist daher erforderlich, einen Arbeitsprozess zur Risikoidentifikation aufzubauen, der eine dauerhafte Beobachtung der Risiken eines Unternehmens ermöglicht.

Risikokatalog und Risikofelder

Zur Vorbereitung der Risikoidentifikation sollten mögliche Risikofelder festgelegt werden. Risikofelder dienen der Vorstrukturierung denkbarer Einzelrisiken nach bestimmten Risikoarten. Sie sollen insbesondere eine vollständige Erfassung aller für die Identifikation relevanten Risiken sicherstellen.

Anlegen eines neuen Risikos

Wurde ein Einzelrisiko identifiziert und ist es einem Risikofeld zuzuordnen, kann die Eintragung in das System erfolgen (vgl. Abb. 1).

The screenshot shows the 'MIS Risk Management Light' application window. On the left is a 'Struktur' (Structure) tree with the following items: 'MIS Decisionware Applications', 'Risk Management Light', 'Kurzreferenz', 'Risikobewertung', 'Risikoveranstaltung', 'Risikokatalog', 'Risikoerfassung', 'Neues Risiko anlegen' (selected), 'Risikoübersicht', 'Preview Risikoaggregation', and 'Analysen und Berichtsweisen'. The main window is titled 'Neues Risiko anlegen' and contains several input fields and buttons. At the top, there are buttons for 'Datei', 'Einstellungen', 'Hilfe', and a toolbar. Below these are three input fields: 'Risikofeld', 'Risikozeichnung', and 'Variable'. Underneath are four buttons: 'Autorisierung', 'Aktivierung', 'Historie', and 'Verantwortlich für Änderung'. The bottom section is titled 'Beschreibung' and contains a large text area for the description. To the right of the text area are several input fields: 'Möglicher Risikoerfolg', 'Schadensdauer (Jahre)', 'Überwachungszyklus', 'Beschreibungszyklus', and 'Betroffene Erfolgspotentiale'.

Abb. 1: Risikoerfassung (1)

Die Beschreibung des neuen Risikos (in deutscher und – wenn gewünscht – zusätzlich auch englischer Sprache) sollte in kurzen Worten den wesentlichen Inhalt des Einzelrisikos widerspiegeln.

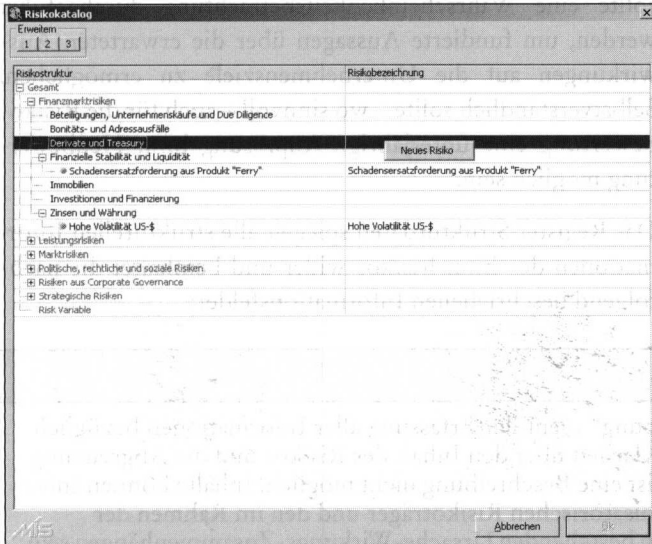


Abb. 2: Risikoerfassung (2) – Neues Risiko

Risikoanalyse

Ziel der Risikoanalyse ist eine strukturierte Beschreibung des Risikos und die Ermittlung des durch ein Risiko ausgelösten Gefährdungspotenzials, welches z. B. auf Ertrag oder Wert einer Gesellschaft wirkt. Dazu müssen die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge einer Risikoposition analysiert werden. Unter Berücksichtigung der bereits getroffenen Maßnahmen zur Risikobewältigung ist zu beurteilen, ob wesentliche oder sogar bestandsgefährdende Risiken bestehen. Dabei ist sowohl die Intensitäts- (Eintrittswahrscheinlichkeit) als auch die Qualitätsdimension (Höhe des drohenden Schadens) zu bewerten.

**Intensitäts-
und Qualitäts-
dimension**

Die Risikobewertungen können hinsichtlich unterschiedlicher Schadensszenarien differenziert werden. Außerdem

sollte eine Wahrscheinlichkeitsbetrachtung durchgeführt werden, um fundierte Aussagen über die erwarteten Auswirkungen auf die Unternehmensziele zu ermöglichen. Selbstverständlich sollte – wo sinnvoll – auch für die Risikobewertung eine unterjährige Anpassung bzw. Neubewertung möglich sein.

Strukturdaten

Das Register Strukturdaten spiegelt alle strukturellen Informationen des Einzelrisikos wider und beinhaltet die nachfolgend beschriebenen Informationsfelder:

Beschreibung
Das Feld „Beschreibung“ dient der Erfassung aller Informationen bezüglich des Risikos. Ohne Klarheit über den Inhalt des Risikos und die Abgrenzung zu anderen Risiken ist eine Beschreibung nicht möglich. Inhalte können Informationen zum organisatorischen Risikoträger und den im Rahmen der Umweltbeziehungen bestehenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen sein. Sind Frühwarnindikatoren für das Einzelrisiko bekannt oder Annahmen über die Folgewirkung bei Eintritt des Risikos, können diese ebenfalls hinterlegt werden.
Frühestmöglicher Risikoeintritt/Schadensdauer/betroffene Erfolgspotenziale
Die Felder „frühestmöglicher Risikoeintritt“, „Schadensdauer“ und „betroffene Erfolgspotenziale“ sind Beschreibungsfelder der Vollversion und stehen mit der grauen Unterlegung und der Basic Edition nicht zur Verfügung. Sie dienen zur Steuerung der Simulationswerte innerhalb der Risikoaggregation und beschreiben das Wirkungsintervall des Einzelrisikos. Das Feld „betroffene Erfolgspotenziale“ bildet in der Vollversion die integrative Schnittstelle zwischen Risk Management und Balanced Scorecard. Diese Schnittstelle ermöglicht die risikoorientierte, strategische Steuerung der unternehmerischen Erfolgspotenziale.

Überwachungsrythmus

Das Feld „Überwachungsrythmus“ definiert, in welchem periodischen Abstand das Risiko vom Risk Owner neu betrachtet und in Form eines „Risikoüberwachungsberichtes“ kommentiert werden soll. Dieser Rhythmus kann wöchentlich, monatlich, quartalsweise oder jährlich gewählt werden. Die Wahl des Überwachungsrythmus sollte in Abhängigkeit der Relevanz und der Veränderungsdynamik des beeinflussenden Risikoumfeldes erfolgen. Eine nachträgliche Anpassung des Überwachungsrythmus ist jederzeit möglich.

Berichtsrythmus

Das Feld „Berichtsrythmus“ gibt an, in welchem periodischen Abstand das Risiko in die Berichterstattung mit aufgenommen werden soll.

Bewertung

Erfahrungsgemäß ist eine exakte Quantifizierung von Risiken oft schwierig. Es sollte jedoch versucht werden, zumindest annäherungsweise das Gefährdungspotenzial abzuschätzen. Dabei kann es hilfreich sein, einzelne Schadensfälle konkret zu benennen (z. B. Verlust eines bestimmten Großabnehmers) und die Auswirkungen auf wesentliche Bezugsgrößen (z. B. Umsatz, Kosten, Ertrag) überschlägig zu berechnen, wobei letztlich immer eine einheitliche Bewertung (z. B. bezogen auf den Ertrag) erfolgen muss. Soweit möglich sollte auf vorhandene statistische Informationen zurückgegriffen werden.

Abb. 3: Risikoerfassung (3) – Bewertung

Die Bewertung des Einzelrisikos unterteilt sich in

- **qualitative Bewertung:** Kommentar, Unternehmensrelevanz, Handlungsbedarf und
- **quantitative Bewertung:** Zeitbezug, Verteilung, Bewertungsparameter/Verteilungsfunktion.

Kommentar

Der Kommentar ermöglicht die Dokumentation der Schätzungs- und Bewertungsannahmen und der Vorgehensweise (Rechnung), Grundlagen für die Einordnung der Relevanzklassen und des angedachten Handlungsbedarfes. Die Hinterlegung des angewendeten Schätzungsverfahrens zur Ermittlung der Erhebungsparameter ist zur Nachverfolgung der Parameterwerte ratsam.

Unternehmensrelevanz

Die Festlegung der Unternehmensrelevanz stellt einen Ansatz der vereinfachenden Verdichtung vieler Aspekte eines Risikos auf ein skalares Maß dar und dient somit der Komplexitätsreduzierung. Die Relevanz wird beeinflusst

durch den Value-at-Risk, den Gesamterwartungswert der Risikowirkung (z. B. Schadenshöhe) und die Wirkungsdauer. Ist der Value-at-Risk nicht bekannt, wird als Annäherung in der Berechnung der Höchstschadenswert herangezogen. Mittels der Relevanz lassen sich die quantitativen Auswirkungen eines Risikos auf den Jahresüberschuss bzw. den Unternehmenswert abschätzen. Die Relevanz dient in der Folge als Filter, um die wichtigen von den unwichtigen Risiken zu trennen.

Rel.	Beschreibung	Werte	
		Von [%]	Bis [%]
1	Unbedeutende Risiken, die weder Jahresüberschuss noch Unternehmenswert spürbar beeinflussen.	0	10
2	Mittlere Risiken, die eine spürbare Beeinträchtigung des Jahresüberschusses bewirken.	10	30
3	Bedeutende Risiken, die den Jahresüberschuss stark beeinflussen oder zu einer spürbaren Reduktion des Unternehmerwertes führen.	30	100
4	Schwerwiegende Risiken, die zu einem Jahresfehlbetrag führen oder den Unternehmenswert erheblich reduzieren.	100	400
5	Bestandsgefährdende Risiken, die mit einer wesentlichen Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden.	400	1000

Abb. 4: Risikoerfassung (4) – Relevanzklassen

Der Handlungsbedarf signalisiert die Dringlichkeit zur Risikobewältigung bzw. Risikovorsorge. Durch Auswahl der Listeneinträge „niedrig, mittel oder hoch“ kann eine Abstufung vorgenommen werden. Entsprechend der Ein-

Handlungsbedarf

Zeitbezug

stellung erscheint im Register Risikoüberwachung ein grünes (niedrig), gelbes (mittel) oder rotes (hohes) Ampellicht.

Der Zeitbezug erlaubt die Bewertung des Risikos nach dem Eintrittsfall zu einem definierten, absehbaren *Zeitpunkt* (zeitpunktbezogen) oder innerhalb eines absehbaren *Zeitraumes* (zeitraumbezogen). Im ersten Fall würde sich ein Chancen- oder Schadensfall vollständig realisieren, wenn das Risiko eintritt.¹ Im zweiten Fall kann das Risiko über einen bestimmten Zeitraum hinweg eintreten.² Dies bedeutet, je später ein Risiko innerhalb eines Jahres eintritt, desto geringer fällt die zu erwartende Wirkung aus. Innerhalb der Basic Edition ist der Zeitbezug nur als eine qualitativ ergänzende Bewertung zu betrachten.

Verteilung

Die Verteilung (Wahrscheinlichkeitsverteilung) dient der quantitativen Beschreibung eines Risikos. Verteilungsorientierte Risiken können innerhalb einer Risikosimulation mit Normal-, Log-Normal- und Gleichverteilung bewertet werden. Ereignisorientierte Risiken lassen sich mittels der Dreipunkt-, Dreiecks- und Szenarioverteilung bewerten, im einfachsten Fall mit Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeiten. Alle erfassbaren Risiken werden unter der Prämisse eines ereignisorientierten Risikos ermittelt. Preisschwankungen und Zinsschwankungen müssen mit ihren geschätzten Schadensausprägungen (z. B. als Value-at-Risk) berücksichtigt werden.

Bewertungsparameter

Die Bewertungsparameter stehen nur zur Verfügung, wenn eine Verteilungsfunktion für das Risiko ausgewählt wurde. Im Rahmen der kostenlosen Version steht nur die Drei-

¹ z. B. ein Maschinenschaden oder eine Vertragsstrafe

² z. B. Schwankung des Währungsverhältnisses von Dollar und Euro

punkt-Verteilung zur Verfügung. Die Dreipunkt-Verteilung wird bei Risiken angewendet, die typischerweise in Form von Ereignissen auftreten („ereignisorientierte Risiken“). Typische Anwendungsfälle sind daher Schadensereignisse wie z. B. ein Brand. Das Risiko wird nicht in Form eines Kontinuums von möglichen Ereignissen beschrieben, sondern in Form von repräsentativen Einzelereignissen („Szenarien“), welche die Ausmaße des Risikos darstellbar machen. Ein Szenario wird mittels Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschrieben. Bei der Schadenshöhe ist auf eine Szenario-typische Beschreibung und Nachvollziehbarkeit der Wertermittlung zu achten. Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann auch über den „Tritt-einmal-in-x-Jahren“-Zeitraum abgeschätzt werden (Bsp.: ein Schadenseintritt alle drei Jahre entspricht bei einjähriger Betrachtungsperiode einer Wahrscheinlichkeit von 33,3 %).

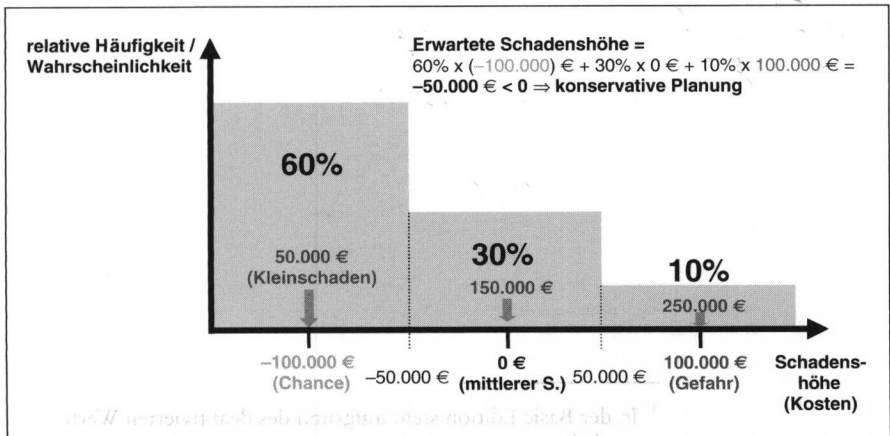


Abb. 5: Risikoerfassung (5) – Dreipunkt-Verteilung

Verteilungs- parameter

Sonderfälle der Dreipunkt-Verteilung sind Szenariobeschreibungen von Risiken, bei denen sich die Wahrscheinlichkeit nicht zu 100 % addiert. Vorteil der Szenariobeschreibung ist die sehr freie Beschreibbarkeit der Auswirkungen von Risikowirkungen.

Zur Eingabe einer Dreipunkt-Verteilung klickt man das Feld Verteilungsparameter an. Bei der Dreipunkt-Verteilung können die Auswirkungen eines Schadenseintritts für einzelne Variablen angegeben werden.³ Innerhalb der Zeile für die ausgewählte Variable können durch Eingabe der Schadenswerte die Felder für „Kleinschaden“, „Mittlerer Schaden“ und „Großschaden“ mit entsprechenden Erwartungswerten belegt werden. Die Felder „Planwert“ und „bereits berücksichtigt“ stehen als Funktionsfelder in der Basic Edition nicht zur Verfügung.

³ In der Basic Edition steht aufgrund des deaktivierten Wertemodells nur eine Variable zur Auswahl. Bei Bedarf kann die Variable auch mehrfach angelegt werden. Um eine Variable zum Risiko auszuwählen, klickt man in der Spalte „Variable“ mit einem Doppelklick auf die leere Zeile in der Zelle mit dem Asterisk (*).

Abb. 6: Dreipunkt-Verteilung – Annahmen

Der Reiter Annahmen dient der Erfassung der Eintrittswahrscheinlichkeiten. Jeder Schadenswert ist mit seinem Eintrittswert zu bewerten. Eine Verteilung der Summe der Eintrittswahrscheinlichkeiten ungleich 100 % ist vom System nicht zulässig und wird automatisch korrigiert. Dokumentation und Begründung zu den gewählten Eintrittswahrscheinlichkeiten sollten in den zugehörigen Textfeldern erfasst werden.

Annahmen

Im Anschluss an die Risikobewertung (und -aggregation) ist zu entscheiden, welche Risiken unmittelbaren Handlungsbedarf auslösen. Ein „automatischer“ zwingender Handlungsbedarf ergibt sich in der Regel nur bei Überschreiten eines vorgegebenen Limits. Häufig wird durch Entscheidungen von Vorstand oder Bereichsverantwortlichen ein von festen Limits unabhängiger Handlungsbedarf geäußert.

Risiko- überwachung

Wird ein Handlungsbedarf festgestellt, so müssen entsprechende Maßnahmen generiert werden.

Die Generierung von Maßnahmen wird in der Regel zumindest in Form von ersten Anregungen fließend aus der Identifikation und Bewertung der Risiken hervorgehen. Die Erkenntnisse sind je Risiko im Maßnahmenfeld zu hinterlegen.

Neben der sofortigen Identifikation und Bewertung von Risiken muss auch eine permanente Überwachung der relevanten Risiken sichergestellt sein. Dazu stehen im Reiter „Risikoüberwachung“ die Bereiche Ursachen, Maßnahmen und Handlungsbedarf als dokumentierbare Felder zur Verfügung. Die „Risikoüberwachung“ bildet die Grundlage des Risikomonitorings. Der Risikoeigner ist zur Pflege des Risikos angehalten. Das Intervall ergibt sich aus dem Überwachungsintervall der Strukturdaten eines Risikos. Erfolgt innerhalb eines Überwachungsintervalls kein Eintrag innerhalb der drei Bewertungsfelder, wird dies vom System als fehlende Risikoüberwachung bewertet.

Risikofeld		Risikobezeichnung		Variable
Finanzmarktrisiken/Finanzielle Stabilität und Liquidität		Schadensersatzforderung aus Produkt "Ferry"		Schadensersatzforderung aus Produkt "Ferry"
Autorisierung	Aktivierung	Historie	Verantwortlich für Änderung	
autorisiert		21.02.2005 12:53:28	Manager, Risk	
Kommentare				
Ursachen / Indikatoren		Maßnahmen	Handlungsbedarf	
☐ Grün 0 von 0 Indikatoren ☐ Gelb 0 von 0 Indikatoren ☐ Rot 0 von 0 Indikatoren		☐ Grün 0 von 0 Maßnahmen ☐ Gelb 0 von 0 Maßnahmen ☐ Rot 0 von 0 Maßnahmen	☐	

Abb. 7: Risikoüberwachung

Zum Abschluss der Risikobewertung ist das Risiko einem Risikoeigner zuzuordnen. Wird das Risiko an keinen Risikoeigner delegiert, verbleibt es im Inventar des Risikomanagers. Risikoeigner können jederzeit durch den Risikomanager geändert werden.

Risikozuordnung an Risikoeigner

Reporting

Grundsätzlich gehört das Risikomanagement als eine wesentliche Aufgabe zu den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung bzw. des Vorstands eines jeden Unternehmens. In der Regel kann die Geschäftsführung diese Aufgabe jedoch nicht selbst in vollem Umfang wahrnehmen. Sie muss sie durch Zielvorgaben und Aufgabendelegation sicherstellen, d. h. ein adäquates Risikomanagement im Unternehmen

Management- Attention

eingeführen. Als Aufgabe der Geschäftsführung bleibt die Überwachungsfunktion. Die Forderung nach einem Risikomanagementsystem (seitens des Gesetzgebers) kann also nicht bedeuten, dass der Vorstand künftig sämtliche Risiken selbst steuert, sondern er überlässt im Sinne einer dezentralen Führung die Steuerung der Risiken den entsprechenden Entscheidungsgremien im Unternehmen und übernimmt lediglich die Überwachung (im Sinne einer so genannten Management-Attention). Dies entbindet ihn jedoch nicht von seiner Verantwortung.⁴

Zentrales Risikocontrolling

Einige Aufgaben des Vorstands im Risikomanagementprozess sind nicht delegierbar.⁵ Die Mehrheit der Aufgaben sind jedoch an eine Stabsfunktion dem zentralen Risikocontrolling zu übertragen. Das zentrale Risikocontrolling trägt die Gesamtverantwortung für den Risikomanagementprozess. Die „MIS Risk Management Basic Edition“^{powered by RMCE} unterstützt das zentrale Controlling dabei in der bereits beschriebenen einheitlichen und strukturierten Risiko-identifikation, Risikobewertung und -überwachung.

Standardisiertes Berichtswesen

Die innerhalb des Erfassungs- und Dokumentationsprozesses gewonnenen Erkenntnisse sind durch das Risikocontrolling an die Informationsinteressenten zu kommunizieren. Die Kommunikation der Risikoinformationen schließt neben unternehmensinternen Empfängern⁶ auch externe

⁴ Vgl. Vogler, M./Gundert, M. (1998): Einführung von Risikomanagementsystemen, Der Betrieb, Heft 48, 51. Jg., 1998, S. 2378.

⁵ Unternehmensstrategie, -ziele, die daraus resultierende Unternehmensplanung und damit Unsicherheiten für das Unternehmen als Bestandteil des Risikomanagements sowie das Reporting an den Aufsichtsrat und die Überwachungsfunktion mit Entscheidungsrelevanz sind als „nicht delegierbare“ Aufgaben zu nennen.

⁶ Riskowner, Vorstand

Empfänger⁷ mit ein. Um innerhalb der genannten Interessengemeinschaften eine einheitliche Informationsbasis gewährleisten zu können, sind die kommunizierten Informationen durch ein standardisiertes Berichtswesen einheitlich und vollständig zu vermitteln.

Auch die übrigen Mitarbeiter müssen für unternehmerische Risiken sensibilisiert werden. Dies ist insbesondere für die Identifikation neuer Risiken von elementarer Bedeutung, da jeder einzelne Mitarbeiter die Probleme seines Tätigkeitsumfeldes in der Regel am besten kennt und somit wertvolle Frühwarninformationen liefern kann. Maßnahmen zur Risikosensibilisierung der Mitarbeiter (z. B. Schulungen, Informationsbroschüren etc.) sowie zur Erfassung von Mitarbeiterinformationen (z. B. Festlegen von Ansprechpartnern) sind daher für ein funktionierendes Risikomanagement äußerst wichtig.⁸

**Mitarbeiter
sensibilisieren**

Dabei muss eine ausreichende Flexibilität sichergestellt werden. Einerseits müssen regelmäßig Risikoberichte erstellt werden, die sowohl die Gesamtrisikoposition als auch einzelne wesentliche Risiken bzw. deren Veränderungen beschreiben. Andererseits muss sichergestellt sein, dass bei Eilbedürftigkeit förmliche Berichtsstrukturen überwunden und institutionalisierte Kommunikationswege sowie Periodizitäten der Berichterstattung verkürzt werden (Ad-hoc-Berichterstattung).

Flexibilität

⁷ Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer, Betriebsrat und Interessengemeinschaften

⁸ Die Qualität eines Risikomanagementsystems hängt stark von dem Risikobewusstsein der einzelnen Mitarbeiter ab, da diese die Risiken in ihrem Tätigkeitsfeld am besten einschätzen können.

Die Berichterstattung bildet somit das Kommunikationsinstrumentarium zur gezielten Veröffentlichung der strukturierten und bewerteten Daten. Im Umfang der „MIS Risk Management Basic Edition⁹ powered by RMCE“ wurden vier Berichte zur Unterstützung des Reportings hinterlegt, welche mit Risikoinventar, Risikoverfolgung, Detailrisikodaten und der Handlungsmatrix die Gesamtheit des benötigten Informationsbedarfes abdecken.⁹

Risikoinventar

Das Risikoinventar stellt eine Gesamtinventur aller vorhandenen Risiken in tabellarischer Form dar. Jedes einzelne Risiko wird mit den Merkmalen „Risikobezeichnung“, „Risikofeld“, „Riskowner“, „Relevanz“ und „Handlungsbedarf“ aufgezeigt. Das Risikoinventar stellt den Einstiegspunkt in ein strukturiertes Reporting dar. Dem Risikocontroller ermöglichen die integrierten Filter- und Sortierungsmethoden die empfängerbezogene Aufbereitung der Risikoinventarberichte.

 Risikoinventar 21.02.2005  									
SGE: Funktion nur in Vollversion		Zur Auswahl der Sortierung und Filterung des Inventars klicken Sie mit der rechten Maustaste auf die Spaltenüberschriften							
Berichtseinheit: Funktion nur in Vollversion									
ID	Risiko-Bezeichnung	Risikofeld	Zugeordnete Variable	Risk-Owner	Konzernrelevanz	Art: Mit Ad Hoc	Handlungsbedarf	Maßnahmen	Indikator
1	Schadensersatzforderung aus Produkt "Terry"	Finanzrisiken/finanzielle Stabilität und Liquidität	Schadensersatzforderung aus Produkt "Terry"	Riskmanager	k.A.	Funktion nur in Vollversion		Funktion nur in Vollversion	Funktion nur in Vollversion

Abb. 8: Risikoinventar

⁹ Die vier Reportingbereiche spiegeln damit die Anforderung nach Übersicht, Geschichts- und Entstehungsverständnis, Detailinformation und Entscheidungsmatrix wider.

Dem Informationsempfänger werden auf einen Blick alle relevanten Risikoinformationen präsentiert. Neben dem beschreibenden Namen des Risikos und dem durch das Risikocontrolling zugeordneten Risikofeld werden im Bericht der „MIS Risk Management Basic Edition^{powered by RMCE}“ zur effektivitätsfördernden Entscheidungsunterstützung die zugeordnete Unternehmensrelevanz und der verabschiedete Handlungsbedarf vermittelt. Die ampelgestützte Kennzeichnung des Handlungsbedarfes dient zur frühzeitigen Signalisierung versäumter oder zu fördernder Maßnahmen.

Frühzeitige Signalisierung

Zur Vermeidung einer Überlastung der Berichtsempfänger sollte bei der Berichterstattung zwingend eine Abstufung nach der Relevanz der Risiken erfolgen. Dazu wird durch das zentrale Risikocontrolling festgelegt, welche Risiken quartalsweise berichtet werden sollen. Dies geschieht in Form eines in seiner Struktur vorgegebenen Quartalsberichtes. In diesem wird jeweils das gesamte Risikoinventar aufgezeigt, Veränderungen kenntlich gemacht und die aus Konzernsicht relevanten Risiken ausführlicher kommentiert.

Abstufung nach Relevanz

Die Risikohistorie dient der Darstellung der Entwicklung eines Risikos über den gesamten Risikolebenszyklus anhand ausgewählter Informationen. Für die Anwendung des Reports in der Basic Edition sind nur Datum, Relevanz und Handlungsbedarf interessant.

Risikohistorie

Risiko ID - Name	Zugeordnete Variable	SGE	Berichtseinheit	Risk Manager	Risk Owner
1 - Schadensersatzforderung aus Produkt "Ferry"	Schadensersatzforderung aus Produkt "Ferry"	Funktion nur in Vollversion	Funktion nur in Vollversion	Riskmanager	Riskmanager

Datum	Konzernrelevanz	Anzahl Akt-Hot	Handlungsbedarf	Maßnahmen	Indikatoren	Aktivierung
21.02.2005 12:53:28	k.A.	Funktion nur in Vollversion				

Risikoauswahl

Auswahlkriterien

Risiko Verantwortlichkeit :

SGE :

Berichtseinheit :

Autorisierung :

Aktivierung :

Risiko :

Schadensersatzforderung aus Produkt "Ferry"

Abb. 9: Risikohistorie

Ableitend aus den Informationen der Risikohistorie ist dem Informationsempfänger über den Risikolebenszyklus eine Bewertung der Risikovorsorge und -bewältigung durch den Risk Owner möglich. In Abhängigkeit der bewerteten Auswirkung des Risikos auf den Unternehmensbestand können Rückschlüsse basierend auf dem ermittelten Handlungsbedarf den über das Datum ermittelbaren realisierten Handlungstätigkeiten und der Entwicklung der Risikoeinordnung über die Effizienz und Nachhaltigkeit des Risikoeigners getroffen werden.

Risikobericht

Der Risikobericht fasst die wesentlichen Informationen zu einem Risiko zusammen. Nach dem Start öffnet sich zunächst ein Auswahlfenster. Darin wählt man das Risiko aus, dessen Risikobericht man einsehen möchte.¹⁰ Die Empfänger des Risikoberichts erhalten Detailinformationen struk-

¹⁰ Risikobericht ebenfalls aus der Workflow-Leiste aufrufbar.

turiert, einheitlich und übersichtlich auf einem DIN-A4-Blatt. Übersichtlichkeit und Einheitlichkeit erlauben es den Informationsempfängern, sich auf den Informationsgehalt und daraus resultierende Maßnahmen und Entscheidungen zu konzentrieren – und damit auf den Berichtsinhalt.

Die Handlungsbedarfsmatrix enthält auf der Abszisse den Handlungsbedarf, auf der Ordinate die Risikorelevanz. Die Größe der Kreise veranschaulicht die neben den Kreisen bezifferte Anzahl der Risiken, die in dem Quadranten der Matrix enthalten sind. Die Handlungsbedarfsmatrix zeigt dem Informationsempfänger ein Bild der Gesamtrisikosituation.

Handlungs- bedarfsmatrix

In Kombination mit der Risikohistorie ist ergänzend zur Übersicht eine Bewertung der Handlungstätigkeiten und eine Diagnose eventueller Versäumnisse bzw. Fehlentscheidungen durch die Ergebnisse des Risikoalters und der Risikoentwicklung möglich.

Risikoüberwachung und sonstige Workflow-Funktionalitäten

Die Risikoüberwachung ermöglicht dem Risikomanager eine systemgestützte und konsequente Nachverfolgung aller relevanten Risiken. Durch den automatischen Abgleich des Überwachungsrythmus mit erfolgten Überwachungsdocumentationen und Zeitrelationen minimiert die „MIS Riskmanagment Basic Edition“^{powered by RMCE} den Überprüfungs- und Prozessaufwand des Risikomanagers/-controllers.

Risiko- überwachung

MIS				
Risiko	Überwachungsstatus	Anfang	Ende	Dauer
☒ Schadensersatzforderung aus Produkt "Ferry"	Nicht angegeben	21.02.2005	21.02.2005	0 Tage
	Nicht angegeben	21.02.2005	21.02.2005	0 Tag(e)

Abb. 10: Risikoüberwachung

Im Bereich Risikoüberwachung werden zu jedem Risiko der aktuelle Überwachungsstatus sowie der Überwachungsstatus der einzelnen Überwachungsperioden im gesamten Überwachungszeitraum angezeigt. Diese Darstellung ermöglicht einen schnellen Überblick über den Stand des Systems bzw. die Betreuung der Risiken. Dabei wird nicht nur der Status quo, sondern der gesamte historische Zeitverlauf bezüglich dem Überwachungsstatus und dem Überwachungsrythmus aufgezeigt. So kann durch die Risikoüberwachung erkannt werden, wann, wie lange und für welches Risiko der Überwachungsrythmus überschritten wurde und wann und wie sich der eigentliche Überwachungsrythmus im Zeitablauf geändert hat.

Risikoübersicht

Im Bereich Risikoübersicht erhält man einen thematischen Zugriff auf die Risiken, die man auf diesem Weg auch zur Bearbeitung öffnen kann:

Risiko Verantwortlichkeit
Unter dem Punkt „Risiko Verantwortlichkeit“ werden die Risiken den entsprechenden Risk Ownern zugeordnet. Dadurch wird auch die organisatorische Gestaltung des Risikomanagementsystems abgebildet.
Überwachung
Bei der „Überwachung“ wird danach selektiert, welche Risiken den Status „überwacht“ und welche den Status „nicht überwacht“ haben. Das heißt, es wird aufgezeigt, bei welchen Risiken der Überwachungsrythmus überschritten und somit nicht eingehalten wurde.
Autorisierung
Die „Autorisierung“ zeigt an, welche Risiken im Rahmen des Risikomanagementsystems den Status „nicht autorisiert“ haben.
Handlungsbedarf
Beim „Handlungsbedarf“ wird aufgezeigt, bei welchen Risiken kein, ein geringer, ein mittlerer oder ein hoher Handlungsbedarf besteht. Ein hoher Handlungsbedarf hat zur Folge, dass entsprechende Maßnahmen eingeleitet bzw. bereits initiierte schneller vorangetrieben werden müssen.

Wird durch den Risk Owner ein Risiko neu angelegt, so ist dies durch die Anzeige des Status „nicht autorisiert“ für den übergeordneten Risikomanager auf einen Blick zu erkennen. Erst wenn dieser das Risiko auf „autorisiert“ setzt, geht es in den Risikomanagementprozess ein. Dadurch soll verhindert werden, dass das Risikomanagement zu einem nicht überschaubaren Datenfriedhof verkommt, wo nicht nur unwesentliche Risiken, sondern auch noch falsch angelegte und bewertete Risiken liegen.

Nicht autorisierte Risiken können informationsergänzende, schwebende oder ausgesonderte Einzelrisiken darstellen. Aufgrund der Anforderungen zur Dokumentation aller er-

Autorisierung von Risiken

Nicht autorisierte Risiken

sichtlichen Risiken und des Verbotes zur Eliminierung erhabener Risiken im KonTraG ermöglicht die Autorisierung im Kontext der „MIS Risk Management Basic Edition“^{powered by RMCE} die effiziente Inhaltsgestaltung des Risikomanagements. Das Setzen eines Risikos auf „nicht autorisiert“ hat somit zur Folge, dass ein Risiko zwar erfasst, in den eigentlichen Risikomanagementprozess jedoch vorerst nicht mit eingeht. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Risiken, welche zum Status quo zwar keiner Überwachung und Steuerung bedürfen – sich dieser Zustand jedoch im Zeitablauf ändern kann –, strukturell erfasst und somit nicht in Vergessenheit geraten können.

Risikofeld	Risikobezeichnung	Variable
Finanzmarktrisiken/Finanzielle Stabilität und Liquidität	Schadensersatzforderung aus Produkt 'Ferry'	Schadensersatzforderung aus Produkt 'Ferry'

Autorisierung	Aktivierung	Historie	Verantwortlich für Änderung
autorisiert autorisiert nicht autorisiert		21.02.2005 12:53:28	Manager, Risk

Abb. 11: Autorisierung

Historisierung

Jegliche Veränderung der Dateninhalte eines Einzelrisikos wird durch das Softwaresystem im Bearbeitungsstand des Risikos erfasst und dokumentiert. Die Historie ermöglicht dem Anwender die Nachverfolgung der Änderungshistorie. Dem Bearbeitungsstand kann der Anwender entnehmen, wann und von wem das Risiko erstellt wurde. Neben dem bereits aufgezeigten Risikoreport „Risikohistorie“ gehen aus diesem Dialogfeld außer dem aktuellen Datum auch noch der Erstbearbeiter, das Ersterfassungsdatum und das Datum der nächsten Bearbeitung hervor.

The screenshot shows a window titled 'Bearbeitungsstand-Details' with a close button (X) in the top right corner. Below the title bar is a logo with the letters 'MIS' and the text 'Detaillierte Informationen zum Bearbeitungsstand des Risikos.' Below this is a table with four columns: 'Erster Bearbeiter', 'Erste Erfassung', 'Aktuelles Datum', and 'Nächste Bearbeitung am'. The first row contains the following data: 'Riskmanager', '21.02.2005 12:53:28', '21.02.2005 13:08:49', and an empty field. At the bottom right of the window is a button labeled 'Schliessen'.

Erster Bearbeiter	Erste Erfassung	Aktuelles Datum	Nächste Bearbeitung am
Riskmanager	21.02.2005 12:53:28	21.02.2005 13:08:49	

Schliessen

Abb. 12: Risikohistorie

Neben dem aktuellen Datum sieht man ferner, wann das Risiko das nächste Mal zur Bearbeitung in der Risikoinventur ansteht. Der Zeitpunkt der nächsten Überarbeitung hängt vom Überwachungsrythmus ab, der für das einzelne Risiko im Register Strukturdaten hinterlegt wurde. Die Risikohistorie dient der analytischen Verfolgung der Risikoentwicklung. Die Informationen zu Strukturdaten, Bewertung und Risikoübersicht sind über die Funktion der Historie im Zeitverlauf einsehbar.

Ausblick: Vernetztes IT-gestütztes Risk Management

Wie bereits eingangs aufgezeigt, bedeutet Risikomanagement mehr als das Vermeiden bzw. die Reduzierung von Risiken. Risikomanagement bedeutet vielmehr die systematische Steuerung der Risiken; also der Chancen und Gefahren. Für den weiteren Ausbau des Risikomanagements zu einem strategischen Unternehmenssteuerungssystem sollte neben der Integration der Planung auch eine konzeptionelle Schnittstelle zu einer Balanced Scorecard aufgebaut werden. Dadurch können strategische Handlungsalternativen sowie

die sich daraus ableitenden Zielvorgaben in Abhängigkeit der jeweiligen Risikosituation bewertet und geplant werden.

Um einen unternehmensweiten und nachhaltigen Roll-out des Risikomanagements sicherzustellen, ist es zu empfehlen, die Risikoinventarisierung, die Risikobewertung und das Risikoreporting mithilfe einer Software zu dezentralisieren.

Zur Erfüllung der aufgezeigten erweiterten Anwendungsgebiete des Risikomanagements lässt sich „MIS Risk Management Basic Edition“^{powered by RMCE} schrittweise ausbauen, u. a. durch:

- Flexible Anpassung an die unternehmensindividuellen Datenstrukturen
- Workflowunterstützung mithilfe rollenbezogener Rechtevergabe und Autorisierungskonzepte
- Verknüpfung der Risiken in die Unternehmensplanung
- Bewertung der Risiken mit Verteilungsarten
- Aggregation der Einzelrisiken zu einer Gesamtrisikoposition mittels Monte-Carlo-Simulation
- Einbindung der Simulationsergebnisse in den Kontext einer Balanced Scorecard und in die operative Datenwelt der Planung und des Controllings

Eine Vollversion des Artikels (mit ausführlicher Bedienungsanleitung) kann angefordert werden unter info@rmce.de.