

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

2001

“Die Dokumentation des Risikomanagements: Das Risikohandbuch“

Kapitel 7-2.1, S. 29-38

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

Die Dokumentation des Risiko-managements: Das Risikohandbuch

Autor: Bernd P. Mott

Inhalt:

Inhalte und Aufbau eines Risikomanagementhandbuchs

Die Kapitel im Einzelnen

- Projektmanagement
 - Risikoanalyse
 - Risikoaggregation
 - Risikobewältigung
 - Systemgestaltung
 - Monitoring & Coaching
 - Risikokultur
 - Implementierung
-

Inhalte und Aufbau eines Risikomanagementhandbuchs

Aus den Gesetzen, Regelungen, Fragenkatalogen etc., rund um das Thema Risikomanagement lässt sich kein verpflichtender Aufbau für ein Risikomanagementhandbuch ableiten.

Unter anderem ergeben sich aus dem IDW-Prüfungsstandard folgende Aspekte für die Dokumentation:

**Wesentliche
Elemente**

- Nachweisfunktion der Dokumentation
- Risikohandbuch mit folgenden Inhalten:
 - Aussagen zur Bedeutung der Früherkennung
 - Definition von Risikofeldern
 - Grundsätze der Risikoerkennung, -analyse und -kommunikation
 - Regelungen zur Berichterstattung

**Dokumentations-
ziel**

Allgemeiner formuliert sollten alle wesentlichen Elemente eines Risikomanagementsystems so beschrieben sein, dass das Handbuch zur Einweisung neuer Mitarbeiter geeignet ist und gegenüber Dritten in nachvollziehbarer Weise die Leistungsfähigkeit des Risikomanagementsystems aufzeigt.

**Beispielhafter
Aufbau**

Dabei könnte folgender Aufbau als Anhaltspunkt verwendet werden:

- | | |
|-----|---|
| 1. | Projektmanagement |
| 1.1 | Projektorganisation |
| 1.2 | Bedeutung und Handhabung der Dokumentation |
| 1.3 | Methoden des Risikomanagements |
| 1.4 | Terminologie und Abkürzungen |
| 2. | Risikoanalyse (Risikokatalog und Risikoinventar) |
| 3. | Risikoaggregation |
| 3.1 | Die Datenblätter des Unternehmensmodells |
| 3.2 | Die unsicheren Parameter und Modellannahmen |
| 3.3 | Ergebnisse der Risikoaggregation |
| 4. | Risikobewältigung |
| 5. | Systemgestaltung |
| 5.1 | Teilaufgaben des Risikomanagements (Ablauforganisation) |
| 5.2 | Organisation des Risikomanagements und Berichtswesen (Aufbauorganisation) |
| 6. | Risikomappen |
| 7. | Die Risikopolitik, Risikokultur und Limitsystem |
| 8. | Einführung des Risikomanagementsystems |

Die Kapitel im Einzelnen

Die einzelnen Kapitel des Handbuchs haben dabei die im Folgenden kurz skizzierte Bedeutung bzw. sind wie folgt zu handhaben. Im Falle von Aktualisierungen oder Fortschreibungen wird die Aufbewahrung der vorangegangenen Dokumentationen mit dem Hinweis „Nicht mehr gültig“ empfohlen, da dadurch automatisch eine „Historie“ der Entwicklung des Risikomanagementsystems entsteht. Eine vergleichbare Regelung sollte sich auch im Bereich der EDV-gestützten Dokumentation und Handhabung eines Risikomanagements (z. B. im Intranet) finden.

Projektmanagement

Das Handbuchkapitel „Projektmanagement“ verfolgt zwei Intentionen. Zum einen dokumentiert es den Ablauf des Projektes zur Einführung eines Risikomanagementsystems und hat für spätere Revisionen des Systems richtungsweisenden und informativen Charakter.

Zum anderen empfiehlt es sich, an einer Stelle der Gesamtdokumentation ein „Lexikon“ zum Thema Risikomanagement einzufügen. In diesem finden sich dann fachliche Erläuterungen und Begriffsdefinitionen, sodass eine einheitliche Verwendung der Begriffe im Unternehmen gewährleistet ist. Ein solches Lexikon dient dann einerseits der laufenden Sammlung von Informationen, z. B. über Neuerungen zum Thema Risikomanagement, und erleichtert damit auch die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern in das Thema.

Der erste Teil dieses Kapitels hat dementsprechend reinen Dokumentationscharakter; der zweite Teil wird an das unternehmensindividuelle Informationsbedürfnis und an externe Veränderungen angepasst werden.

Vorhaben des Kapitels

Lexikon zum Thema Risiko-management

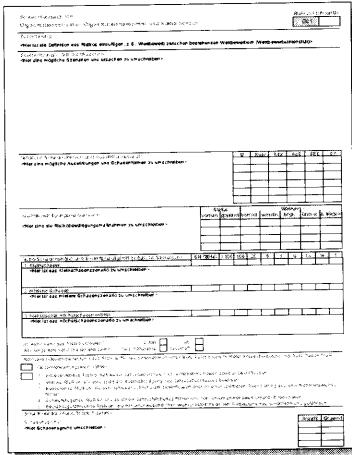
Anwendung der Methoden und Dokumentation der Ergebnisse**Risikoanalyse**

Dieses Kapitel beschreibt die Anwendung der Methoden zur Risikoanalyse eines Unternehmens und dokumentiert die Ergebnisse dieser Risikoanalyse. Es beschreibt somit die Risikosituation des Unternehmens nach der Risikoidentifikation und nach der Risikobewertung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Da alle relevanten Risiken anschließend in das Risikomanagementsystem des Unternehmens eingestellt werden und dort laufend dokumentiert werden (siehe Kapitel Monitoring & Coaching), bleibt das Kapitel Risikoanalyse in der Regel unverändert (ggf. kann zum Beispiel nach dem Ablauf von mehreren Jahren oder grundlegender Veränderung im Unternehmen die Wiederholung einer entsprechend umfassenden Analyse und Dokumentation sinnvoll erscheinen).

Die Dokumentation der Informationen zu einem Risiko könnte dabei wie folgt aufgebaut sein:

Risikomanagement in der Praxis

Die Organisation des Risikomanagements

Risikoanalyse		 RMCE RiskManagement CompetenceCenter
		
Risikofeld Bezeichnung des Risikos		
Allg. Beschreibung		
Mögliche Schadensformen/ Auswirkungen auf ...		
Risikobewältigungsmaßnahmen		
Schadenshöhen Eintrittswahrscheinlichkeiten		
Qualifizierung		

*RMCERiskConGmbH14/00

Abb. 1: Dokumentation von Informationen zu einem Risiko

Risikoaggregation

Das Kapitel Risikoaggregation dokumentiert die Ermittlung der zusammengefassten Wirkung aller als relevant erachteten Risiken. In der Regel geschieht dies mittels eines dafür entwickelten Unternehmensmodells und durch den Einsatz der Methode der Monte-Carlo-Simulation. Dabei wird u. a. der Value-at-Risk bestimmt und der Einfluss einzelner Risiken auf die Gesamtrisikoposition, also z. B. den Eigenkapitalbedarf, analysiert. Diese Informationen sind von zentraler Bedeutung für die Steuerung des Risikomanagementsystems und müssen daher regelmäßig neu berechnet werden. Jede Aktualisierung wird der bestehenden Dokumentation angefügt.

Dokumentation der Ermittlung der Risikoaggregation

**Aussagen
des Kapitels**

In diesem Kapitel des Risikohandbuchs finden Sie Aussagen

- zur Methodik der Risikoaggregation und dem zugrunde liegenden Unternehmensmodell (z. B. Erfolgsrechnung)
- zur präzisen und quantitativen Beschreibung der Risiken (Verteilungsfunktion)
- zum Gesamtrisikoumfang (z. B. Value-at-Risk des EBIT, Eigenkapitalbedarf)
- zur relativen Bedeutung der Risiken und
- zum Grad der Risikodeckung durch das Eigenkapital (sog. Risikodeckungspotenzial).

Risikobewältigung**Erste Maßnahmen**

Das Kapitel Risikobewältigung beschreibt die ersten Maßnahmen, die als direkter Ausfluss der vorangehenden Risikomanagementaktivitäten umgesetzt werden. Diese Maßnahmen werden also in der Regel ad hoc beschlossen und dienen der präventiven Veränderung der Risikosituation des Unternehmens. Maßnahmen zur Risikobewältigung werden auch nach Abschluss des Projekts initiiert und können in diesem Handbuchkapitel dokumentiert werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit bietet es sich jedoch an, in diesem Kapitel nur eine Übersicht über die Maßnahmen zu geben, die Risiken betreffen, die in das kontinuierliche Risikomanagement des Unternehmens eingestellt werden. Für solche Risiken existiert in der Regel eine Risikomappe (vgl. folgend Kapitel „Monitoring und Coaching“), in der alle relevanten Informationen um dieses Risiko dargestellt werden. Möglicherweise besteht das Kapitel Risikobewältigung im Kern dann nur aus Querverweisen in das Kapitel „Monitoring und Coaching“.

Risikomanagement in der Praxis

Die Organisation des Risikomanagements

Die Priorisierung des Handlungsbedarfs für weiterführende Bewältigungsmaßnahmen zu einzelnen Risiken kann z. B. durch folgende Matrix unterstützt werden:

Priorisierung des Handlungsbedarfs

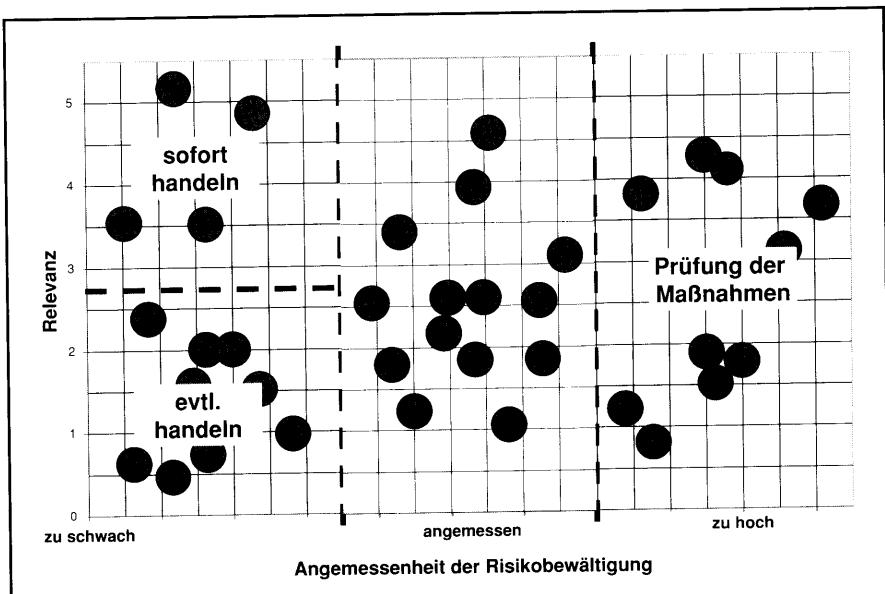


Abb. 2: Angemessenheit der Risikobewältigung

Legende: Die Punkte stellen die identifizierten, relevanten Risiken dar.

Systemgestaltung

Das Risikomanagement eines Unternehmens endet nicht nach der einmaligen Erhebung und Bewertung der Risiken. Risikomanagement ist ein permanenter Prozess. Die Gestaltung dieses Prozesses sowie die zugehörige Gestaltung der Aufbauorganisation und des Berichtswesens wird im Kapitel Systemgestaltung beschrieben. Dabei wird insbesondere

Verteilung der Verantwortlichkeiten

**Veränderungen
und Anpassungen
des Systems****Überwachung
und Handhabung
relevanter Risiken**

die Verteilung der Verantwortlichkeiten im Risikomanagement beschrieben.

Die Systemgestaltung unterliegt ebenso wie das Risikomanagement einer Dynamik, die Anpassungen an Veränderungen erforderlich macht. Diese zukünftigen Veränderungen und Anpassungen sind ebenfalls in diesem Kapitel zu dokumentieren.

Monitoring & Coaching

Das Kapitel Monitoring & Coaching dokumentiert eines der „Herzstücke“ des Risikomanagements, nämlich die laufenden Aktivitäten zur Überwachung und Handhabung der als relevant erachteten Risiken. Dieses Kapitel unterliegt einer ständigen Veränderung und Anpassung. Insbesondere werden hier die regelmäßige Berichterstattung der Risk Owner („Risikoverantwortliche“) an den zentralen Risikocontroller und dessen Berichterstattung an den Vorstand des Unternehmens dokumentiert. Zur besseren Gliederung besteht dieses Kapitel vor allem aus den einzelnen Risikomappen, in denen alle zu einem Risiko relevanten Informationen zusammengefasst werden. Diese Risikomappen dienen dabei nicht nur einfach der Dokumentation, sondern sind die Arbeitsunterlage für die Risk Owner.

Zu jedem Risiko, das regelmäßig zu überwachen ist, sollten zumindest folgende Informationen festgehalten werden

- Zuständiger Risk Owner
- Relevanz des Risikos
- Inhaltliche Beschreibung des Risikos
- Turnus der Risikoüberwachung
- Arbeitsanweisung zur Überwachungsaktivität
- Berichtsregelungen
- Limite

Risikomanagement in der Praxis

Die Organisation des Risikomanagements

Der Aufbau einer solchen Risikomappe könnte wie folgt gestaltet sein:

Aufbau der Risikomappe

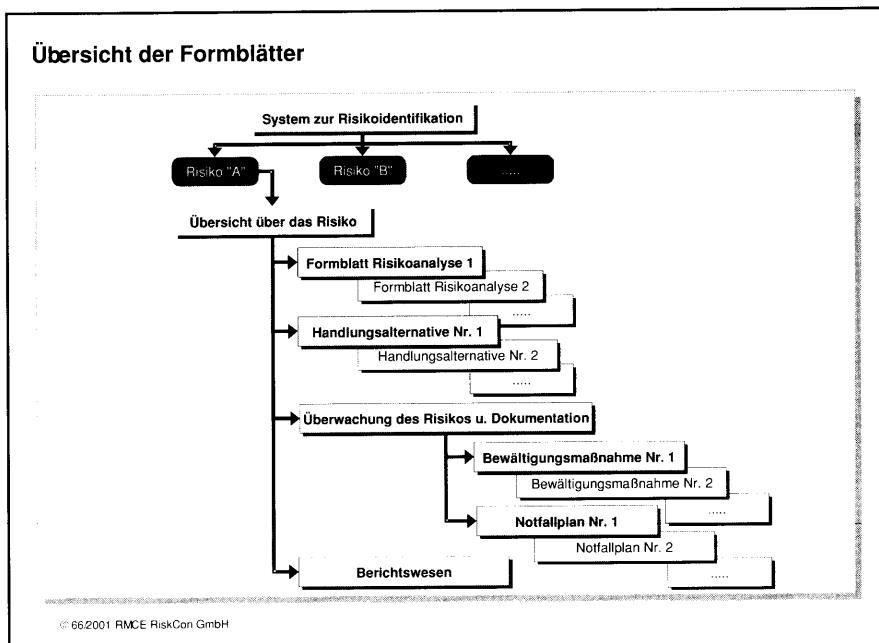


Abb. 3: Übersicht der Formblätter

Risikokultur

Das Kapitel Risikokultur beinhaltet als zentrale Bestandteile der Risikokultur einerseits die Erklärung des Vorstandes bzw. der Geschäftsleitung zur Risikopolitik des Unternehmens und zum anderen die Dokumentation aller Maßnahmen, die der Umsetzung der Risikopolitik und der Förderung eines bewussten Umgangs der Mitarbeiter mit Risiken im Unternehmen dienen. Beide Abschnitte unterliegen aufgrund der Dynamik des Risikomanagements einem Anpas-

Risikopolitik des Unternehmens

sungs- und Änderungsbedarf. Diese Veränderungen werden in diesem Kapitel dokumentiert.

Implementierung

Einführung des Risikomanage- mentsystems

Das Kapitel Implementierung dokumentiert die Einführung des Risikomanagementsystems. Dieses Kapitel dient damit in der Regel nur der Dokumentation der erstmaligen Einführung (sofern dies nicht im Kapitel Projektmanagement ausführlich geschah) sowie der in dieser Zeit gültigen Übergangsregelungen. Spätere Veränderungen werden in den entsprechenden Kapiteln beschrieben (z. B. in den Kapiteln Risikobewältigung oder Systemgestaltung).