

Veröffentlicht in

Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel
(Hrsg. Werner Gleißner/Günter Meier)
2001

„Ablaufplan:
Einführung eines Risiko-Managementsystems“
S. 27-42

Mit freundlicher Genehmigung des
Gabler Verlag, Wiesbaden
(www.gabler.de)

7. IT-Unterstützung der Risiko-Managementsysteme

Wie bei *ERP*-, Supply-Chain- oder Customer-Relationship-Projekten, so wird auch bei Risiko-Managementprojekten die Unterstützung der Ansätze durch die Informationstechnologie eine wichtige Rolle spielen. Viele Risiko-Managementsysteme, die als „Papierversion“ in den Aktenschränken der Risiko-Controller und Risk-Owner stehen, werden wohl langfristig kaum überleben. Bei der Recherche nach geeigneter Software stellt man fest, dass vor allem Software existent ist, die bei Banken zur Steuerung der Finanzmarktrisiken Einsatz findet. Die Komplexität dort ist hoch, daher sind solche hoch spezialisierten Tools für eine integrierten Einsatz eher untauglich.

Auch die Versicherungswirtschaft hat Software auf den Markt gebracht, wenn es um die Verdichtung und Auswertung von Schäden geht. Die Berechnung von PML oder optimalen Selbstbehalten gehört in ebenfalls in deren Repertoire.

Wenn man allerdings davon geht, das ein innovatives Risiko-Managementsystem hoch aggregiert Informationen liefern soll, die etwas mit Kapitalkosten und Unternehmenswert zu tun haben, dann dürften eher die Anbieter von Managementinformationssystemen diejenigen sein, die als ersten einen integrierten Ansatz im Kontext eines *IT*-Tools abbilden werden.

Ablaufplan: Einführung eines Risiko-Managementsystems

Günther Reh

1. Fragestellungen

Risiko-Management ist in erster Linie Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Abteilungen, Prozessen und Funktionen des Unternehmens. Schließlich soll es durch sie „gelebt“ und als ständiger Prozess weitergeführt werden. Dafür ist es jedoch erforderlich, die Mitarbeiter mit den Methoden und Vorgehensweisen der jeweiligen Teilprozessschritte vertraut zu machen, um die erforderlichen Ergebnisse zu erzielen.

Die damit verbundenen Aufgaben sind sowohl in Bezug auf die beanspruchten Ressourcen als auch hinsichtlich der Inhalte umfangreich und komplex und erfordern ein hohes Maß an Koordinations- und Steuerungsaktivitäten, um eine termin-, inhalts- und kostengerechte Zielerreichung zu gewährleisten. Beste Voraussetzungen also, diese Aufgaben in ein klar definiertes Projekt zu überführen und strukturiert abuarbeiten.

Risiko-Management soll zwar permanenter Bestandteil der täglichen Arbeit werden, doch für die erstmalige Einführung sind ein funktionierendes Projekt und optimales Projektmanagement die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Risiko-Management „mal eben so“ im Rahmen der operativen Tagesarbeit zu integrieren ist zum Scheitern verurteilt, so sind unsere Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit.

In diesem Kapitel gehen wir daher insbesondere auf folgende Fragen ein:

- Aus welcher Intention heraus sollen sich Unternehmen mit Risiko-Management beschäftigen?
- Wie können Risiko-Managementprojekte gestaltet werden?
- Welche Mitarbeiter und Teams sind in den Prozess einzubinden?
- Welche Teilschritte umfasst ein Risiko-Managementsystem?
- Wie sieht der Workshop-Ablauf für die Identifikation von Leistungsrisiken aus?
- Welche Herausforderungen und Barrieren bestehen im Projektumfeld?

2. Intention des Risiko-Managements

Nach dem KonTraG ist der (Gesamt)vorstand einer Aktiengesellschaft verpflichtet, ein System zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken zu implementieren und für dessen laufende Überwachung Sorge zu tragen.

Nicht selten ruft diese – an sich schon immer existierende Forderung, die nun im KonTraG lediglich konkretisiert und ausdrücklich formuliert wurde – in den Reihen der Betroffenen zunächst Ablehnung hervor. Verbunden ist dies Ablehnung mit dem Ruf nach einer möglichst aufwandsminimierten Lösung zur Erzielung der Gesetzeskonformität. Diese Unternehmen beschäftigen sich meist deswegen mit Risiko-Management, weil es nun mal gefordert wird (gesetzlicher Zwang und damit notwendiges Übel). Sie werden es auch nur dann tun, wenn Handeln zwingend erforderlich ist – der Leidensdruck entsprechend groß ist.

Sinnvoller wäre es, sich aus „lustvollen“ Erwägungen heraus mit der vorausschauenden und damit präventiven Risikohandhabung auseinanderzusetzen. In einer durch permanente Beschleunigung (Verkürzung der Produktentwicklungs- und -lebenszyklen) gekennzeichneten Zeit, verbunden mit der Anforderung der Kunden, quasi 24 Stunden betriebsbereit zu sein, können sich Unternehmen im Wettbewerb besser positionieren, wenn es gelingt, diese Betriebsbereitschaft zu gewährleisten.

Natürlich können Sie sich jetzt fragen, wie und warum diese Anmerkungen in Verbindung mit den Ausführungen zum Projektmanagement stehen sollen? Nun, insbesondere deshalb, weil Risiko-Managementprojekte eine gewisse Komplexität aufweisen und daher auch entsprechend Ressourcen benötigen. Die in das Projekt eingebundenen Mitarbeiter werden daher oftmals in einen Konflikt zwischen operativem Tagesgeschäft und (Risiko-Management)Projektarbeit geraten. Diesen Konflikt zum Wohle der Projektarbeit aufzulösen hängt nicht zuletzt auch davon ab, wer das Projekt initiiert hat und welchen Stellenwert er dem Projekt beimisst. Risiko-Management im Sinne einer reinen gesetzlichen „Pflichtübung“ verstanden wird dazu führen, dass die Ressourcenzuteilung eher zu Gunsten der Tagesarbeit ausfällt.

Daher gilt: Das Risiko-Managementprojekt ist Aufgabe der Geschäftsleitung, von dieser zu initiieren und idealerweise zu tragen, um so beste Startbedingungen für eine zielgerichtete und ressourcenschonende Umsetzung zu schaffen.

3. Grundsätzliche Gestaltungsalternativen für Risiko-Managementprojekte

Die Gestaltung des Projekts ist zunächst eine Make-or-buy-Entscheidung. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Risiko-Management spezifische Anforderungen an die einzusetzende Methodik und Systematik stellt. Das dafür benötigte Wissen ist in den Unternehmen in aller Regel nicht oder nicht ausreichend vorhanden, um die geforderten Ergebnisse zu realisieren. Zwar kann versucht werden, sich über Seminare und Vorträge dieses Wissen anzueignen, doch zeigt auch hier die Erfahrung, dass das in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht ausreicht.

Erfolgsträchtiger ist es, sich externer Unterstützung in Form von Beratungsleistung zu bedienen und das Wissen zuzukaufen. Bei der Auswahl der Berater sollte insbesondere auf ausreichende Erfahrung im Aufbau und der Integration von Risiko-Managementsystemen geachtet werden (z. B. Hinterfragen von Referenzprojekten). Darüber hinaus ist es sinnvoll,

den eigenen Wirtschaftsprüfer möglichst frühzeitig in das Projekt einzubinden, damit die aus seiner Sicht erforderlichen Inhalte im Projekt berücksichtigt werden und um sein Wissen über die Situation des Unternehmens nutzen zu können.

Ist die grundsätzliche Entscheidung für die externe Unterstützung gefallen, gibt es zwei mögliche Vorgehensweisen:

- (1) Der Berater stellt sein methodisches und fachliches Wissen zu den Arbeitsschritten zur Verfügung und führt durch die Einzelphasen ohne an der inhaltlichen Erarbeitung der Risikoinformationen beteiligt zu sein (Coaching-Modell).
- (2) Der Berater erhebt gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens die benötigten Informationen und wirkt aktiv in den Teilschritten mit.

Beim Coaching werden die eigentlichen Arbeitsschritte (z. B. die Identifikation der Risiken) von den Projektteilnehmern ohne Beisein des externen Beraters durchgeführt. Er vermittelt dazu in einem vorgelagerten Workshop die anzuwendenden Methoden, erläutert die einzusetzenden Arbeitsmittel und definiert die erwarteten Ergebnisse an bzw. mit den internen Projektmitarbeitern.

Im Anschluss an die selbständige Arbeitsphase werden die Ergebnisse in einem weiteren, gemeinsamen Termin auf ihre Qualität und Verwendbarkeit geprüft und gegebenenfalls zur Nachbearbeitung in die internen Teams zurückgegeben.

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in einem verstärkten Erlernen der Methodiken, da die Projektmitarbeiter von Anfang an selbständig damit umgehen müssen. Gerade in der „Anlernzeit“ erfordert dies – und damit ist auch schon ein wesentlicher Nachteil beschrieben – oft ein mehrfaches Durchlaufen der gleichen Arbeitsschritte.

Ist der Berater aktiv in die Informationserhebung eingebunden, kehren sich die oben beschriebenen Vor- und Nachteile teilweise um (Zeitgewinn zu Lasten des Wissenstransfers). Abbildung 1 verdeutlicht, wie der Ablauf eines Coaching-Modells aussehen könnte.

Unabhängig von der gewählten Vorgehensweise ist darauf zu achten, dass die externe Unterstützung hauptsächlich auf methodischen Gebiet erfolgt und die Mitarbeiter des Unternehmens die inhaltliche Ausarbeitung vornehmen. Sie wissen um die Risiken der von ihnen verantworteten Bereiche und kennen in aller Regel bereits Ansätze, wie diese zu handhaben sind. Dieses Wissen wird mit den methodischen Anforderungen verbunden und so werden die Risikomanagement-Schritte durch die Mitarbeiter mit „Leben“ erfüllt.

Damit reduziert sich die Gefahr, dass der externe Berater als „Eindringling“ in das Aufgabengebiet des Mitarbeiters gesehen wird und eine fachliche Auseinandersetzung entbrennt. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Berater keine Fachkompetenz braucht. Sie sollte aber in erster Linie dazu dienen, über qualifiziertes Hinterfragen die Informationen zu Tage zu fördern, die für die Erarbeitung der Risikosituation benötigt werden.

Risiko-Management erfordert, dass im Unternehmen eine „Risikokultur“ entsteht und der Umgang mit Risiken unbewusst gelebt wird. Das System soll Teil der Tagesarbeit der Mitarbeiter werden, der von diesen akzeptiert und ständig aktualisiert wird. Risiko-Management

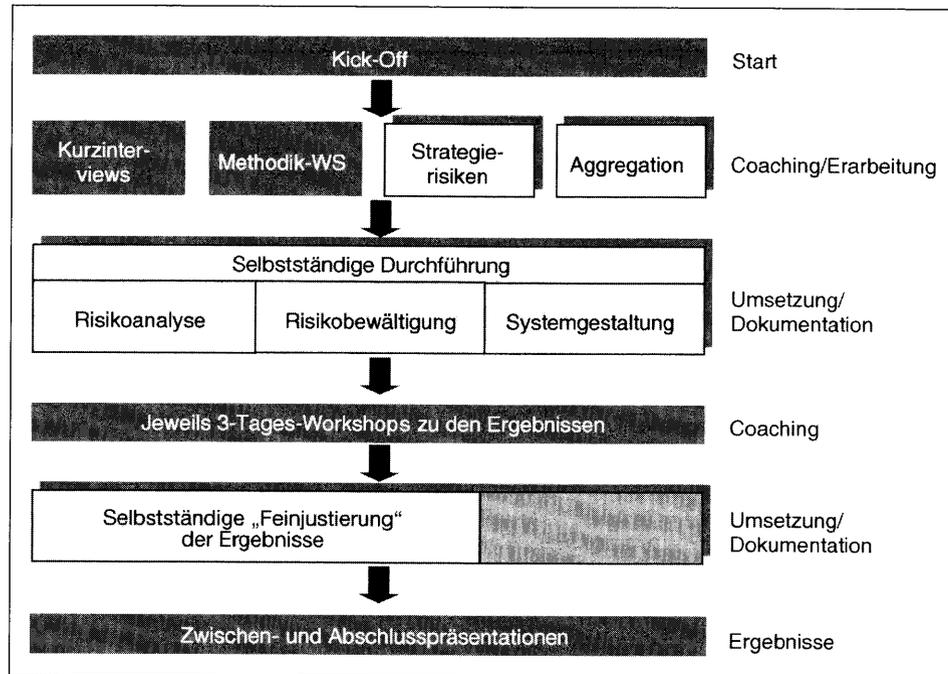


Abbildung 1: Coaching-Modell (Ablaufschema)

ment muss auch dann fortgesetzt werden, wenn der Berater nicht mehr im Haus ist. Seine Aufgabe ist es, dass dazu erforderliche Wissen an die Mitarbeiter des Unternehmens zu transferieren.

4. Mitarbeiter und Projektteams

Zunächst im Überblick, anschließend ausführlicher, werden die Personen und Funktionen dargestellt, die für ein Risiko-Managementprojekt benötigt werden. Bei der weiteren Beschreibung der Aufgaben dieser Personen beschränken wir uns auf die Aufgaben im Rahmen der Projektarbeit und erläutern nur am Rande, welche inhaltlichen Aufgaben des Risiko-Managements zu übernehmen sind.

Benötigte Teams und Personen:

- Unternehmensleitung;
- interne und externe Projektleitung;
- Kernprojektteam;
- Teilprojektteams;
- Wirtschaftsprüfer.

Wie in den Vorbemerkungen schon erwähnt, ist die wichtigste Person für das Projekt zunächst der **Unternehmensleiter** (oder das Leitungsgremium). Er ist verantwortlich für das Vorhandensein und Funktionieren des Risiko-Managementsystems (zumindest im Sinne des KonTraG). Ihm obliegt es, den Startschuss zu diesem Projekt zu geben, es zu kommunizieren und zu fördern. Die operative Umsetzung übernehmen weitere Stellen oder Bereiche des Unternehmens.

Ähnlich wie auch in anderen Projekten, wird es einen **internen Projektleiter** geben. In den wenigsten Unternehmen gibt es die Funktion eines Risiko-Managers. Wegen der thematischen Nähe des Risiko-Managements zum Controlling bietet es sich an, das Projekt in diesem Bereich anzusiedeln und die interne Projektleitung mit einem Mitarbeiter daraus zu besetzen.

In manchen Unternehmen wird die Projektleitung jedoch auch von der internen Revision übernommen. In diesen Fällen sollte aber schon bei der Projektplanung eine Nahtstelle definiert werden, die den Übergang des Projekts – nach der ersten Status-quo-Bestimmung – in einen anderen Verantwortungsbereich vorsieht. Dies ist sinnvoll, weil der Revision im Risiko-Management die Funktion zufällt, die Systeme und deren Anwendung zu überwachen und damit das Funktionieren zu bewerten. Im Sinne einer Funktionstrennung ist daher derjenige der die Systeme anwendet von demjenigen zu trennen, der die Anwendung zu überwachen hat.

Die interne Projektleitung wird durch die **externe Projektleitung** auf Seiten des Beraters unterstützt. Gemeinsam wird der Projektablauf geplant, gesteuert, überwacht und den Abweichungen angepasst. Zu ihren Aufgaben gehört z. B. die Erstellung des Projektplans, die Koordination der Termine, Vor- und Nachbereitung der Workshops, Sicherstellung der Dokumentation, Ausarbeiten der Präsentationen für Zwischen- und Endergebnisse.

Selten können im ersten Schritt alle Mitarbeiter eines Unternehmens in das Projekt eingebunden werden. Gleichwohl müssen sie Informationen über das Projekt und die daraus erwünschten Verhaltensänderung im Umgang mit Risiken erhalten. Deswegen kann bei komplexeren Projekten ein **Kernteam** gebildet werden, das mit Führungskräften aus den Funktionsbereichen, Abteilungen oder Prozessen (z. B. aus dem Controlling, dem Finanz- und Rechnungswesen, der internen Revision...) besetzt ist. Neben den Aufgaben im Rahmen des Projekts kommt ihnen anschließend – wenn es darum geht, die Risikokultur aufzubauen – eine Multiplikatorwirkung zu. Sie können – ausgestattet mit dem notwendigen Methodikwissen – die Arbeitsschritte an die Mitarbeiter transferieren, die in das Projekt nicht eingebunden sind.

Während des Projekts nimmt das Kernteam an allen Sitzungen und Workshops zum Risiko-Management teil. Sie übernehmen zusammen mit den Teilteams die inhaltliche Ausarbeitung der Risikosituation. Sie sind das Bindeglied zwischen der Projektleitung und den Projektmitarbeitern in den Teilteams und stehen insbesondere diesen Mitarbeitern als Ansprechpartner sowohl für inhaltliche Fragen als auch bei Fragen zur Methodik und Systematik der Arbeitsschritte zur Verfügung.

Sie werden dazu durch den externen Berater mit dem erforderlichen Methodikwissen vertraut gemacht, um Workshops zur Risikoanalyse – im Falle des Coaching-Modells sofort,

ansonsten im Anschluss an die erstmalige Datenerhebung mit dem Berater – selbständig moderieren und zielgerichtet durchführen zu können.

Da Risiko-Management als wiederkehrender Prozess im Unternehmen installiert werden soll, ist es sinnvoll, das Kernteam auch nach dem erstmaligen Projektdurchlauf bestehen zu lassen. Zum einen, um die weiteren Mitarbeiter in das Projekt einzubinden (Multiplikator), zum anderen, um die wiederkehrende Risikoanalyse auch weiterhin unterstützen, moderieren und begleiten zu können.

In den **Teilteams** werden nun die eigentlichen Inhalte des Risiko-Managements erarbeitet. Mitglieder dieser Teilteams sind Mitarbeiter der Abteilungen, Funktionsbereiche oder Prozesse, für die die Risikosituation erarbeitet werden soll. Eine optimale Arbeitsgruppengröße liegt bei etwa fünf bis acht Teilnehmern.

Kommen alle Teilnehmer aus einem Funktionsbereich (homogene Gruppe) werden die erzielten Ergebnisse einen sehr hohen Detaillierungsgrad erreichen (tiefes Fachwissen). Die Gefahr dabei ist, dass sich die Teilnehmer in Fachgesprächen „verlieren“ können. Dagegen wird bei heterogener Gruppenbesetzung (mehrere verschiedene Abteilungen, Funktionen oder Prozesse werden in einem Workshop bearbeitet) eine Informationsbreite erzielt und insbesondere „Nahtstelleninformationen“ (zwischen den Abteilungen, Funktionen oder Prozessen) zu Tage gefördert. Allerdings ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse insgesamt nicht zu dürrig (weil oberflächlich) werden. Die Vorteile zu nutzen und dabei die Nachteile nicht entstehen zu lassen, ist eine der wichtigsten Aufgaben des jeweiligen Workshopmoderators.

Wie schon eingangs erwähnt, kann und sollte der **Wirtschaftsprüfer** frühzeitig in das Projekt integriert werden. Zunächst deshalb, weil er aus seiner Prüfungstätigkeit wichtige Informationen über das Unternehmen und die Branche in die Risikoanalyse einfließen lassen kann und sich darüber hinaus seine anschließende Prüfungstätigkeit des Risiko-Managementsystems einfacher gestaltet. Allerdings gilt auch hier, dass ihm allenfalls eine „begleitende“ Funktion zukommt (wie bei der internen Revision gilt das Prinzip der Funktionstrennung auch für den Wirtschaftsprüfer).

5. Projektplan für den Aufbau eines Risiko-Managementsystems

Risiko-Managementprojekte gliedern sich in mehrere Module, die inhaltlich aufeinander aufbauen. Den Gesamtaufbau und Kernelemente eines jeden Moduls zeigt Abbildung 2.

Bevor wir uns im nächsten Abschnitt näher mit der Durchführung eines Workshops zur Identifikation der Leistungsrisiken (im Rahmen der Risikoanalyse) beschäftigen, hier zunächst noch einige Informationen zum Projektdurchlauf.

Das Projektmanagement, mit dem wir uns in diesem Kapitel beschäftigen, begleitet den gesamten Prozess. Das Modul beginnt also unmittelbar mit der Entscheidung ein Risiko-Managementsystem einzuführen und endet frühestens dann, wenn der erste Durchlauf durch die angeführten Module abgeschlossen ist. Risiko-Management ist ja als ständig wieder-

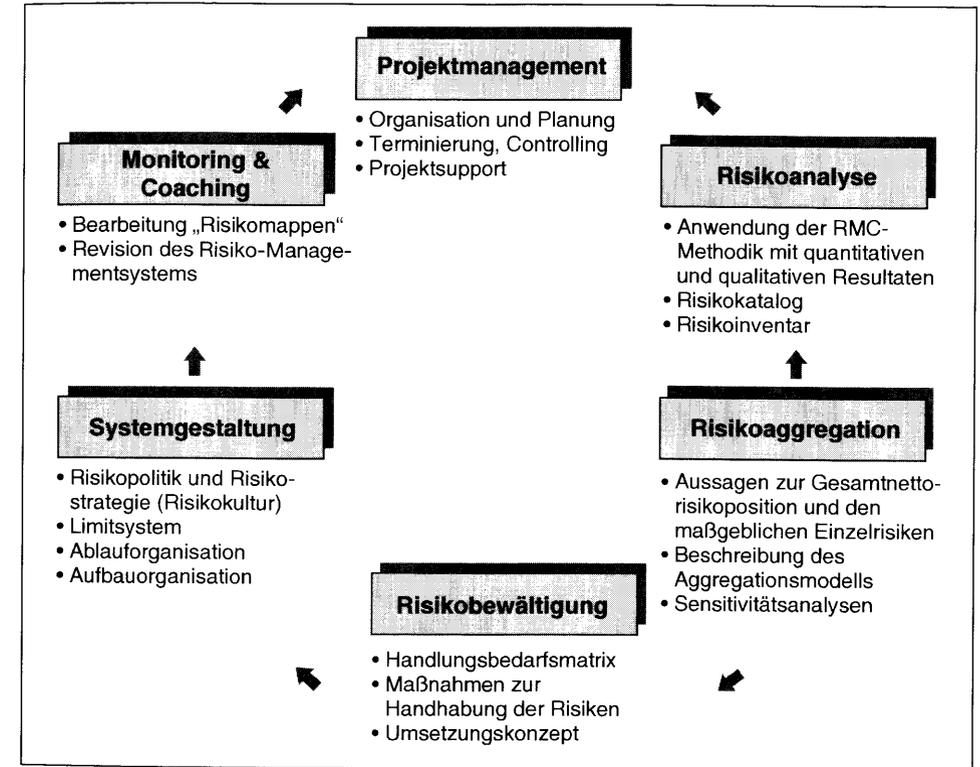


Abbildung 2: Module eines Risiko-Managementsystems

kehrender Prozess zu installieren, sodass nach der Phase des Monitoring & Coachings der Zyklus mit der Risikoanalyse von Neuem beginnt.

Der in Abbildung 2 angedeutete Kreislauf enthält eigentlich zwei Kernelemente. Erstens die Erarbeitung der Risikosituation des Unternehmens (mit den Phasen Risikoanalyse und Risikoaggregation) und zweitens die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation (in den Modulen Systemgestaltung und Monitoring & Coaching).

Grundsätzlich gibt es zum Vorgehen folgende Alternativen:

- (1) Man beginnt mit der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und ermittelt zunächst, welche Systeme, Informationszyklen und Berichtswege im Unternehmen schon vorhanden sind, an die das Risiko-Managementsystem angebaut werden kann. Dabei werden die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen, unter denen im nächsten Schritt die Erarbeitung der Risikosituation erfolgt.
- (2) Zunächst findet ein erster Arbeitsgang zur Identifikation, Bewertung und Bewältigung der Risiken statt, und erst danach wird die bestehende Organisation um die Elemente der Früherkennung und Überwachung erweitert.

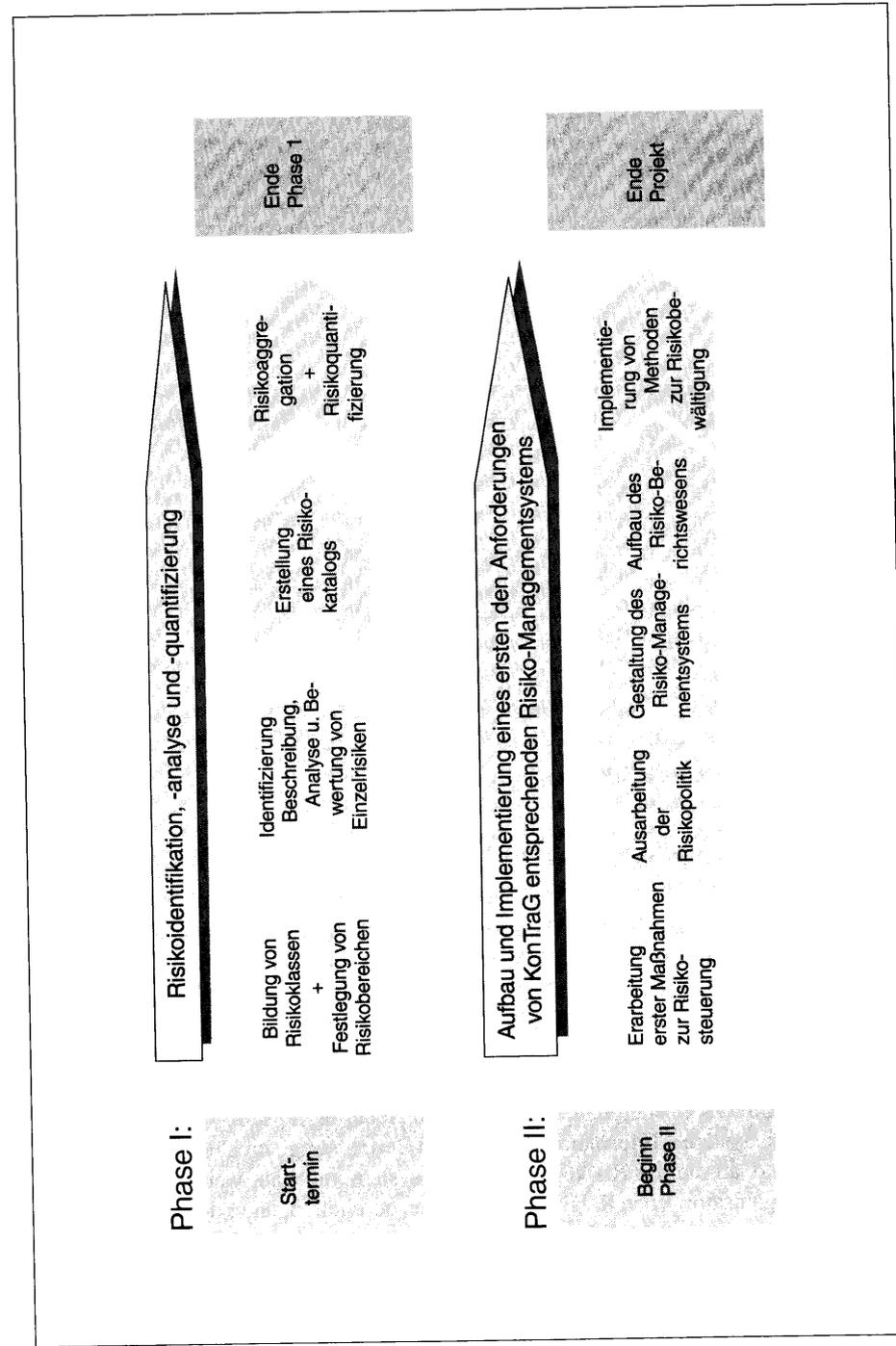


Abbildung 3: Projektplanung und -durchlauf

Die meisten Unternehmen, für die wir gemeinsam Risiko-Managementsysteme installiert haben, bevorzugten die zweite Alternative. Das hat den Vorteil, dass zunächst Erkenntnisse über die aktuelle Risikolage des Unternehmens gewonnen werden und die dabei gesammelten Erfahrungen schon in die Systemgestaltung einfließen können.

Abbildung 3 verdeutlicht dieses Vorgehen nochmals in einer etwas anderen Darstellung.

Unabhängig davon, welche Alternative letztendlich umgesetzt wird, in beiden Fällen gilt: Besser (zügig) mit einer 80-prozentigen Lösung beginnen als nach einer 100-Prozentlösung zu streben, die nie erreicht wird.

Wie ein Projektplan aussehen könnte, ist in Abbildung 4 dargestellt.

6. Ein Kernelement im Risiko-Management: Workshops zu Leistungsrisiken

Analyse-Workshops

Aufgabe des Risiko-Managements ist es, die Risiken des Unternehmens frühzeitig zu erkennen und zu bewerten, um rechtzeitig geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen zu können. Dabei zeigen sich mit den strategischen Risiken und Marktrisiken einerseits und den operativen (Leistungs)risiken andererseits zwei große, unterschiedliche Risikofelder, die beide primär im Rahmen von Workshops analysiert werden, aber dennoch ein differenziertes Vorgehen erfordern. Andere Risikofelder – wie z. B. Finanzmarktrisiken – erfordern grundsätzlich andere, z. B. statistisch orientierte Analyseverfahren.

In diesem Abschnitt wollen wir beispielhaft – immer primär aus Sicht des Projekt-Managements – nicht aus Sicht der eigentlichen Inhalte und Methoden – auf die Analyse-Workshops zu den operativen Risiken (also den Risiken, die in den Wertschöpfungsketten oder Unterstützungsfunktionen liegen) als wichtigem Element eines Risiko-Managementprojektes eingehen.

Besetzung der Workshops

Zunächst werden von der Projektleitung – oft in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung – die Abteilungen, Funktionen oder Prozesse sowie die intensiv zu betrachtenden Risikofelder festgelegt, die in die Risikoanalyse einzubeziehen sind. In der Regel sind dies Kernprozesse oder Kernabteilungen des Unternehmens (die unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt sind), die wichtigsten Unterstützungsprozesse (z. B. EDV, Personal, Recht, Einkauf/Beschaffung, Finanzen/Rechnungswesen...) sowie die sonstigen Bereiche, aus denen bedeutende Risiken erwartet werden. Danach werden die Workshopteams (aus Kern- und Teilteammitgliedern sowie der Projektleitung) in Absprache zwischen der Projektleitung und dem Kernteam zusammengesetzt (vgl. auch Abschnitt „Mitarbeiter und Projektteams“).

Aktivitäten/Monate	2001					
	Februar	März	April	Mai	Juni	
Phase 1 – Projektmanagement und -organisation	▲					
Aufbauorganisation des Projektteams		Startmeeting 10.2.01				
Aufgabenteiler, Administration						
Terminplanung						
Umschreibung der angewandten Methoden und Verfahren						
Phase 2 – Risikoanalyse				●		
Unternehmen kennenlernen, Interviews	▲				Ergebnispräsentation 21.4.01	
Jahresabschlussanalyse		Kurz-Interviews 19.2.01		Strategie-Workshop 23.3.01		
Marktrecherchen						
Strategieworkshops (Strategie und Marktrisiken)			■			
Prozessworkshops (Wertschöpfungskette, primärer Geschäftsprozess, Querschnittsfunktionen)		■	■	Prozess-Workshops 10./11. und 22.3.01		
Risikokatalog bereinigen, Ursachen-Wirkungs-Beziehungen beseitigen						
Risiken systematisieren und Risikoinventar erarbeiten						
Phase 3 – Risikoaggregation						
Verteilung der Risiken erarbeiten und Korrelationen bestimmen						
Unternehmensmodell für die Risikosimulation aufbauen			■	■		
Risiko-Simulationläufe nach Monte-Carlo-Methode durchführen				Modellierungs-Workshops 29.3.01 und 19.5.01		
Value-at-Risk-Berechnung und Varianzdekomposition						
Interpretation und Auswertung						
Phase 4 – Risikobewältigung						
Feststellen des des Handlungsbedarfs						
Konzeption zur Risikobewältigung mit Empfehlungen						
Maßnahmenkatalog zur Risikobewältigung erarbeiten						
Phase 5 – Organisation des Risiko-Managements						
Zuordnung der Verantwortlichkeiten						
Festlegen von Risikopolitik und Limitsystem						
Ablaufplanung Risikoidentifikation und -kommunikation						
Einrichtung eines Überwachungssystems für die relevanten Risiken						
Regelungen zur Berichterstattung						
Erstellung Risikohandbuch						
Vorschlag für die Implementierung RMS in Managementsysteme						
Legende:	■	●	▲			
	Workshop	Präsentation	Interviews/Hearing			

Abbildung 4: Projektplan: Projektphasen, Aktivitäten und Meilensteine

Für einen Workshop sind ein bis zwei Arbeitstage einzuplanen, wobei die Anzahl Workshops zu operativen Risiken von der Größe des Unternehmens und dem Umfang der Funktionen, Abteilungen und Wertschöpfungsprozesse abhängt. Als Anhaltspunkt gilt, dass es in jedem Fall einen Workshop für die wichtigsten Wertschöpfungsprozesse und einen Workshop für die Unterstützungsprozesse geben sollte. Sofern es darüber hinaus einzelne Bereiche oder Prozesse gibt, aus denen wesentliche Gefährdungen vermutet werden (z. B. Finanzen, Forschung und Entwicklung oder Kalkulation) können weitere „Spezial-Workshops“ das Vorgehen abrunden. In der Regel ist zumindest ein Workshop zu den finanziellen Risiken sinnvoll.

Wann immer es möglich ist, sollten die Workshops in einer vom Tagesgeschäft ungestörten Umgebung stattfinden, um in der verfügbaren Zeit verwendbare Ergebnisse zu ermitteln.

Kick-off-Veranstaltung als Vorbereitung

Nach Auswahl der Beobachtungsbereiche (Abteilungen, Funktionen, Prozesse...) und Zusammensetzung der Workshop-Teams, sind die in das Projekt eingebundenen Mitarbeiter in einer gemeinsamen Kick-off-Veranstaltung mit Informationen über das Projekt zu versorgen.

Sofern die Gruppe mehr als 20 Teilnehmer hat, sollten mehrere Kick-off-Termine eingeplant werden, damit Fragen der Mitarbeiter ausführlich gestellt und behandelt werden können. Die Zeit dafür ist mit etwa zwei bis drei Stunden anzusetzen.

Empfehlenswert ist es, schon bei der Einladung zum Kick-off ausreichend Informationen über das Risiko-Managementprojekt zu geben (Intention, geplantes Vorgehen, Ziele und erwartete Ergebnisse, Projektaufbau und -leitung), damit die Teilnehmer ihren Informationsbedarf für die Veranstaltung vorbereiten können.

Wichtig ist, dass schon in dieser Auftaktveranstaltung verdeutlicht wird, dass Risiko-Management einen ökonomischen Nutzen für das Unternehmen – und alle Mitarbeiter – erbringt und nicht nur eine gesetzliche „Pflichtübung“ darstellt.

Eines der häufigsten Probleme (wie bei anderen Projekten auch) ist, dass die Mitarbeiter, die für das Projekt und den Projekterfolg tätig werden sollen, nicht oder unzureichend mit Vorab-Informationen versorgt werden und in die Workshops gehen, ohne zu wissen, was auf sie zukommt. In solchen Situationen muss dann in den eigentlichen Arbeitsterminen erst einmal Überzeugungsarbeit für das Projekt geleistet werden, was zu Lasten der verfügbaren Zeit und den erwarteten Ergebnissen gehen kann.

Nach der allgemeinen Einführung in das Projekt, werden im zweiten Schritt die Grundbegrifflichkeiten des Risiko-Managements und die anzuwendenden Systematiken definiert (Was heißt „Risiko“?, Wie sind Risiken zu bewerten? usw.).

Risikoidentifikation im Workshop

Nach diesem Kick-off können die einzelnen Workshops zur Risikoanalyse eröffnet werden. Trotz der Informationen aus der Kick-off-Veranstaltung empfiehlt es sich, zu Beginn des eigentlichen Analyseworkshops nochmals kurz auf die Intention des Projekts, den Inhalt des durchzuführenden Workshops, dessen geplanten Ablauf sowie die erwarteten Ergebnisse einzugehen. Die dafür aufzuwendenden vielleicht 30 Minuten sind in jedem Fall gut investiert.

Basis für die dann folgende Identifikation der operativen Risiken, ist die Struktur der Risikofelder, die in Vorbereitung auf das Projekt zwischen der Unternehmens- und Projektleitung festgelegt wurde. Sie dient als eine abgespeckte „Checkliste“ für die Beantwortung der Frage, aus welchen dieser Beobachtungsbereichen Risiken resultieren können.

Die eigentlichen Risiken sind in dieser Art „Checkliste“ nicht aufgeführt. Die Verwendung komplexer vorgefertigter Risikochecklisten ist aus unserer Sicht – zumindest alleine – nicht zielführend. Tendenziell neigen wir Menschen dazu, uns aus dem, was uns angeboten wird (Risiken in einer Checkliste) zu bedienen ohne darüber hinaus weitere Überlegungen anzustellen.

Aber auch ein unstrukturiertes Brainstorming an dieser Stelle sollte vermieden werden. Die Gefahr dieser Methode liegt darin, dass voraussichtlich nur die Faktoren identifiziert werden, die den Mitarbeitern schon bekannt oder gerade aktuell.

Die Struktur der Risikofelder (vgl. die Checkliste in Kapitel 8) als Orientierungsraster erweitert in jedem Fall den Blickwinkel bei der Identifikation der Risiken auf alle potenziell relevanten internen Bereiche und die externe Umwelt des Unternehmens, so dass diese in den Workshops hinterfragt werden. Sie bildet auch das spätere Dokumentationsraster und gewährleistet, dass kein wichtiges Risikofeld unberücksichtigt geblieben ist. Ergänzend zu der allgemeinen Struktur ist es in jedem Workshop sinnvoll, jedes Risikofeld zunächst unternehmensspezifisch zu strukturieren und erst dann einzelne Risiken zu identifizieren. Beispielsweise kann man die Wertschöpfungskette systematisch entlang den zunächst im Workshop fixierten Prozessschritten und den dazwischen liegenden Schnittstellen analysieren.

Aus den so gesammelten aber noch nicht weiter definiert und ausgearbeiteten „Risiken“ sind nun diejenigen zu selektieren, die aus Sicht der Teilnehmer für eine weitergehende Bearbeitung relevant sind (die Einschätzung wird anhand der vermuteten Bedeutung für das Unternehmen oder den Unternehmensbereich vorgenommen werden).

Diese Risiken können dazu auf eigenen Arbeitsblättern zur Risikoanalyse (vgl. Kapitel 13) systematisch weiterbearbeitet. Aus Gründen der Vollständigkeit sind bei der späteren Dokumentation des Workshops jedoch alle identifizierten Risiken aufzuführen. Zu Risiken die nicht weiterbearbeitet werden ist anzugeben, weshalb dies nicht erforderlich war, z. B.:

- Risiko X wurde identifiziert, die Auswirkungen aber als nicht erheblich eingestuft.
- Risiko X wurde in diesem Workshop identifiziert, ist aber inhaltlich einem anderen Bereich zuzuordnen und wird in diesem Workshop weiterbearbeitet.

Damit die Mitarbeiter die Arbeitsmittel und Methodiken später selbst anwenden können, ist es erforderlich, mindestens ein Risiko in allen Arbeitsschritten gemeinsam zu bearbeiten. Weitere Risiken können die Mitarbeiter auf den Arbeitsblättern dann selbst bearbeiten und der Workshop-Moderator übernimmt eine eher passive Rolle des Informationsgebers. Ob diese „Gruppenarbeit“ in einem Workshop sinnvoll ist, hängt von der Anzahl der Workshopteilnehmern und der Komplexität der Thematik ab.

Nachdem die Risiken identifiziert wurden, sind nun die Ursachen zu beschreiben, die zu diesem Risiko führen können. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ursachen ausführlich dargestellt werden. Je ausführlicher die Ursachenforschung durchgeführt wird, desto gezielter ist es später möglich, geeignete Handlungsalternativen für deren Bewältigung zu finden.

Risikobewertung im Workshop

Nachdem nun die Risiken identifiziert und nach ihrer Relevanz für eine weitere Bearbeitung unterschieden sind, werden in zwei Teilschritten die Auswirkungen der Risiken erarbeitet. Zunächst sind die Schadenformen verbal zu beschreiben (z. B. Kostenanstieg durch Mehrarbeit zur Beseitigung der Folgen, Schäden an Produktionsmaschinen, Kundenverlust, Imagebeeinträchtigungen durch...) und den „Einschlagstellen“ in der Erfolgsrechnung des Unternehmens (z. B. Fixkosten, variable Kosten, Umsatz, Anlagevermögen, Erfolgspotenziale...) zuzuordnen.

Danach werden die so beschriebenen Auswirkungen möglichst bereits quantifiziert, das heißt, in Geldeinheiten bewertet. Dies ist unbedingt erforderlich, um die Risiken in der Aggregationsphase zu einer Gesamtrisikoposition verdichten zu können.

Insbesondere die erstmalige Bewertung der Risiken nimmt einen erheblichen Teil des Zeitkontingents des gesamten Workshops in Anspruch. Wir alle scheuen uns davor, unsere Schätzungen mit Zahlen zu belegen und uns damit festzulegen. Da wir aber nicht darauf verzichten können, ist der Moderator an dieser Stelle besonders gefordert.

Eine bewährte Vorgehensweise für die Quantifizierung der Risiken ist die Szenariotechnik. Aufgabe der Workshopteilnehmer ist es an dann drei Szenarien zu bilden, mit denen die Schadenauswirkungen (nach Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit) beschrieben werden (Kleinschaden, mittlerer Schaden und realistischer Höchstschaden). Zur inhaltlichen Vorgehensweise der Bewertung verweisen wir auf Kapitel 13 dieses Buches.

Aus Sicht des Projektmanagements ist wichtig, dass den Teilnehmern in dieser Teilphase ausreichend Zeit gegeben wird, die Systematik zu verstehen und anwenden zu können. Dazu sollte, wie schon oben angesprochen, ein Beispielrisiko ausführlich gemeinsam durchgesprochen werden. Vom Moderator sind bei der Bewertung „Steherqualitäten“ gefordert, um gegen die Teilnehmer und deren Ansicht, die Risiken ihres speziellen Bereichs seien in Geldeinheiten nicht bewertbar, bestehen zu können.

Über die Szenariobildung sind die meisten Risiken und deren Auswirkungen in verwendbarem Umfang quantifizierbar. Auch der Einwand des Arbeitens mit ungenauen Schätzwerten greift an dieser Stelle nicht. Grundsätzlich sind die Bewertungen des Workshops aber als „Erst-einschätzung“ zu verstehen, die im Rahmen einer Nachbearbeitung noch einmal präzisiert wird. Die Ungenauigkeit oder das Fehlen von der Inputdaten im Workshop stellt das System an sich nicht in Frage. Ungenaue Daten können im Anschluss an die Identifikations- und Bewertungsphase nachgearbeitet und mit objektiven Werten aus internen (unternehmenseigenen) oder externen Quellen (z. B. von Verbänden, Forschungseinrichtungen) ergänzt werden. Bei dieser Nachbearbeitung kann dann auch durch statistische Verfahren eine geeignetere Art der quantitativen Beschreibung eines Risikos gesucht werden, z. B. eine Normalverteilung.

Wichtiger noch als eine präzise Quantifizierung ist es zunächst, im Workshop die Begründung für die Quantifizierung zu erfassen. Beispielsweise ist die angegebene Schadenshöhe (oder Relevanz) nachvollziehbar „abzuleiten“. Nur so wird die Risikoanalyse zu einem transparenten Verfahren.

Wichtig ist, dass die Bewertung der Auswirkungen nach einheitlichen Maßstäben durchgeführt wird. Zum einen ist darauf zu achten, dass die Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten unter Berücksichtigung der bereits im Unternehmen befindlichen und funktionierenden Risikobewältigungsmaßnahmen angegeben werden (Nettowerte) und zum anderen die Bezugsgrößen der Bewertung (Zielgrößen, z. B. Umsatz, Kosten, Ertrag etc.) klar hervorgehen.

Sollte es dennoch nicht möglich sein, die Auswirkungen in einer akzeptablen Weise zu quantifizieren, steht als letzte Möglichkeit die Qualifizierung zur Verfügung. Dazu dient auf dem Arbeitsblatt die Einstufung des Gesamtrisikopotenzials in Relevanzkategorien, die im Vorfeld des Projekts zwischen der Unternehmensleitung und den Projektverantwortlichen definiert wurden. Relevanzkategorien beschreiben die Auswirkungen der Risiken als qualitative Beeinträchtigung bestimmter Unternehmenszielgrößen, z. B. Unternehmenswert und/oder Jahresergebnis.

Ideen für die Risikobewältigung

Da für die Risikoposition des Unternehmens nur die „Nettorisiken“ (also unter Berücksichtigung der Bewältigungsmaßnahmen) bedeutsam sind, sollen die Mitarbeiter auf dem Arbeitsblatt Risikoanalyse vermerken, welche Risikobewältigungsmaßnahmen (zur Handhabung dieses Risikos) im Unternehmen schon vorhanden sind (z. B. Sprinklerung brandgefährdeter Gebäudeteile, Datensicherungsmaßnahmen, Einarbeitungsrichtlinien, Arbeitsschutzmaßnahmen etc.), die dazu führen, dass die Schadenauswirkungen begrenzt oder vermindert werden. Die Maßnahmen sind dann in die Überlegungen einzubeziehen, wenn sie ihrer Bestimmung im Schadenfall auch gerecht werden können – also funktionieren! Ansonsten sind sie bei der Bewertung außer Betracht zu lassen.

Häufig werden im Rahmen dieses Arbeitsschrittes auch Maßnahmen diskutiert, die zwar für die Zukunft angedacht und geplant, die aber noch nicht installiert sind. Diese können

ebenfalls vermerkt werden, müssen aber klar als zukünftige Handlungsalternativen deklariert und im Arbeitsblatt vermerkt werden. Dabei gilt, dass in den Workshops zur Risikoanalyse die Handlungsalternativen zunächst nur gesammelt und nicht detaillierter bearbeitet werden müssen. Dieses Thema ist Inhalt weiterer Workshops zur Risikobewältigung, die sich nach der Aggregationsphase anschließen.

7. Herausforderungen und Barrieren im Projektumfeld

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels sollen nun noch einmal die Herausforderungen bei der Workshopdurchführung und Barrieren im Projekt zusammengefasst werden, die zum Teil in den vorherigen Ausführungen schon angesprochen wurden. Fassen wir die wichtigsten Gedanken zusammen: Risiko-Management

- ... ist Chefsache und erfordert, dass die Unternehmensleitung als Mentor hinter dem Projekt steht, es initiiert und fördert.
- ... ist Kommunikation. Die Mitarbeiter des Unternehmens sind daher frühzeitig über das Projekt, dessen Intention, Inhalt und interne Organisation zu informieren.
- ... ist komplex, erfordert zum Teil erhebliche Ressourcen und bedingt deshalb funktionierendes Projektmanagement. Eine Einführung im Rahmen der normalen Tagesarbeit ist zum Scheitern verurteilt.
- ... heißt nicht, Verantwortliche zu suchen, um Schuld zuweisen zu können. Vielmehr geht es um die vorausschauende Erarbeitung und Handhabung der Risikosituation des Unternehmens.
- ... konditioniert und plötzlich ist alles in der Umgebung der Mitarbeiter Risiko. Hier gilt, Risiko ist die Abweichung vom Geplanten. Alles was in den verschiedenen Unternehmensplanungen (auch als mögliche Abweichungen) schon einkalkuliert ist, ist kein Risiko.
- ... in Workshopform bedingt, dass die Mitarbeiter während dieser Zeit ungestört und ausschließlich an diesem Thema arbeiten können.
- ... ist Hilfe zur Selbsthilfe. Berater sollten in erster Linie Wissen transferieren, damit die Mitarbeiter des Unternehmens die Methodiken/Arbeitsschritte selbständig anwenden können.
- ... bedeutet, die Auswirkungen quantifiziert (in Geldeinheiten) zu bewerten. Nur so können Risiken verdichtet und zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert werden.
- ... erfordert die Identifikation der externen wie auch der internen Risiken. Dazu sollte weder ein reines Brainstorming, noch ein ausschließliches Checklistenverfahren zur Anwendung gelangen.
- ... bedingt die spätere Überwachung der Systemanwendung. Daher empfiehlt es sich nicht, die interne Revision als Projektleitung für die Systementwicklung auszuwählen.

- ... ist kein „Wettbewerb“ der teilnehmenden Abteilungen, Funktionen oder Prozesse. Es kommt daher auch nicht auf die Anzahl identifizierter Risiken pro Abteilung an.
- ... ist Teil der täglichen Arbeit. Daher sind die Mitarbeiter in allen Abteilungen einzubinden. Von ihnen wird das System gelebt und laufend mit Informationen versorgt.
- ... ist ein wiederkehrender Prozess, da sich Risikosituationen in kürzester Zeit (teilweise) dramatisch verändern können.
- ... muss ein Teil der Unternehmenskultur werden.

II. Teil: Risiko-Management im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung