

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

6. Aktualisierung, 2002

“Innovative IT-Lösungen für das Risikomanagement“

Kapitel 7-3.4, S. 1-21

KOGNOS VERLAG, Augsburg

(www.kognos.de)

7-3.4 DV-technische Unterstützung von Risikomanagementprozessen

Innovative IT-Lösungen für das Risikomanagement

Autoren: Dr. Werner Gleißner und Thilo Grundmann,
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG,
Leinfelden-Echterdingen

Inhalt:

Anforderungen und Aufgabenstellung für eine Risikomanagementsoftware

Die Software MIS-Risk-Management^{powered by RMCE}

- Leistungsumfang
- Identifikation und Bewertung von Risiken
- Risikoüberwachung und Risikobewältigung
- Risikoaggregation und quantitative Auswertungen
- Berichtswesen

Fallstricke bei der Auswahl und Implementierung von IT-Lösungen für das Risikomanagement

Anforderungen und Aufgabenstellung für eine Risikomanagementsoftware

Um dauerhaft akzeptiert zu werden, müssen die heute in den Unternehmen implementierten Risikomanagementsysteme einen konkreten ökonomischen Mehrwert bieten.

Anforderungen

Insbesondere müssen sie in der Lage sein,

- die wichtigsten Bedrohungen der unternehmerischen Zukunftsperspektiven anzuzeigen,
- unternehmerische Entscheidungen durch das Abwägen von Chancen und Gefahren (Risiken) auf ein solideres Fundament zu stellen,
- den Eigenkapitalbedarf für die Abdeckung der (aggregierten) Risikoposition abzuschätzen,
- Transparenz über die Gesamtrisikosituation zu erreichen und
- durch ihre Frühaufklärungsfähigkeit Krisen vorherzusehen.

Integration in traditionelle Unternehmensplanung

Um diese beispielhaften Ziele zu erreichen, ist es zwingend erforderlich, Risikomanagement und traditionelle Unternehmensplanung miteinander zu verbinden und beispielsweise die Risiken im Kontext der Unternehmensplanung zu aggregieren.

Neben diesen inhaltlichen Zielen ist es jedoch für die Akzeptanz eines Risikomanagementsystems von entscheidender Bedeutung, dass eine ausreichend hohe Effizienz erreicht wird.

Effizientes Risikomanagement durch IT-Unterstützung

Gerade in größeren Unternehmen ist eine derartige Effizienz des Risikomanagements nur durch eine geeignete IT-Unterstützung realisierbar. Selbstverständlich ist es grund-

sätzlich möglich, Risikoreports, basierend auf den in sog. Risikomappen fixierten Arbeitsanweisungen, manuell zu erstellen.

Auch die Risikoaggregation lässt sich grundsätzlich mithilfe von Excel und geeigneten Simulationsprogrammen (z. B. ChrystalBall oder @Risk) ohne spezielle Risikomanagementsoftware erreichen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine derartige manuelle Lösung eines Risikomanagementsystems am Anfang durchaus auch empfehlenswert ist, damit alle Beteiligten den Umgang mit der neuen Thematik besser lernen.

Langfristig erscheint es jedoch wünschenswert, durch eine integrierte Risikomanagementsoftware die Effizienz des gesamten Risikomanagements zu erhöhen und die Integration mit den anderen betriebswirtschaftlichen Steuerungssystemen zu erreichen. Grundsätzlich kann eine Risikomanagementsoftware dabei folgende Aufgaben abdecken:

- Dokumentation der Regelungen zur Identifikation und Überwachung von Risiken (Risikomappen),
- Erfassen und Auswerten der Ergebnisse der Risikoüberwachung,
- Abbildung des Berichtswesens (risikospezifische E-Mails im Rahmen der Ad-hoc-Berichterstattung, verdichtete Reports für Geschäftsführung bzw. Vorstand),
- Aggregation der Risiken im Kontext der Unternehmensplanung und Berechnung risikoorientierter Kennzahlen (z. B. Eigenkapitalbedarf).

Da alle diese Aufgabenfelder miteinander verbunden sind, bietet es sich an, alle entsprechenden Aufgaben durch eine gemeinsame Softwarelösung abzudecken. Die sinnvolle Anforderung, Risikomanagement in den Kontext der gesamten

Manuelles Risikomanagementsystem zum Lernen

Aufgaben einer Risikomanagementsoftware

Anforderungen an eine Risikomanagementsoftware

Unternehmenssteuerung zu stellen – und nicht als „Insel-lösung“ zu verstehen – erfordert insbesondere, dass die Risikomanagementsoftware

- geeignete Schnittstellen zu einer anderen Betriebs-Software (z. B. SAP R3) aufweist und
- ein Zugriff auf die Unternehmensplanung besteht, da Risiken immer mögliche Planabweichungen darstellen (und insofern nicht sinnvoll ohne Kenntnis der Unternehmensplanung quantifiziert werden können).

Bei Grundmann (2001) findet man folgende Zusammenfassung der wichtigsten Anforderungen an eine Risikomanagementsoftware.

- Die einzelnen Schritte des Risikomanagements (Risikoanalyse, -steuerung, -überwachung und -berichterstattung) sind in der Software abzubilden.
- Die identifizierten Risiken sind durch Schadensverteilungen zu beschreiben.
- Die aggregierte Auswirkung aller Risiken auf die Zielgrößen des Unternehmens – wie z. B. den Gewinn vor Steuern oder den freien Cashflow – sind auf der Basis einer Simulationsmethode (z. B. der Monte-Carlo-Simulation) zu ermitteln.
- Die Risikokorrelationen – sowohl über die Zeit (Autokorrelationen) als auch zwischen den Risiken – sind funktional abzubilden, sodass sie bei der Simulation berücksichtigt werden können.
- Das zur Risikodeckung erforderliche Eigenkapital (Risk Adjusted Capital), die zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit erforderlichen Liquiditätsreserven (z. B. nicht ausgeschöpfte Kreditlinien oder potenzielle Investoren) sowie der risikoadjustierte Kapitalkostensatz sind zu berechnen.

Für die Auswahl einer konkreten Software gilt es grundsätzlich ein detailliertes Anforderungsprofil zu erstellen. Vor diesem Hintergrund ist es sicherlich nicht möglich, eine bestimmte Softwarelösung als Ideal vorzuschlagen.

Um die umfassenden Möglichkeiten einer Risikomanagementsoftware zu verdeutlichen, wird im Folgenden der Leistungsumfang der Software „MIS-Risk-Management^{powered by RMCE}“ der MIS AG aus Darmstadt vorgestellt. Diese Software bietet sich als Benchmark auch für alternative Lösungen an, weil hier ein sehr umfassender Funktionsumfang – beispielsweise inklusive Risikoaggregationsverfahren – realisiert wurde. Auch in einer kürzlich erschienenen Studie von Professor Thomé aus Würzburg wurde die Leistungsfähigkeit speziell dieser Lösung besonders hervorgehoben (vgl. Handelsblatt vom 17. Mai 2002).

Unternehmensspezifische Anforderungen im Blick

Die Software MIS-Risk-Management^{powered by RMCE}

Leistungsumfang

Die MIS AG hat gemeinsam mit der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG eine Applikation für das Risikomanagement entwickelt, die sämtliche einschlägig relevante Prozesse, wie beispielsweise die Durchführung einer zentralen oder dezentralen Risikoinventur, strukturiert abbildet. Die Applikation dient der Entscheidungsunterstützung u. a. durch die Bestimmung von Ausfallwahrscheinlichkeiten, Cashflow-bezogener Value-at-Risk-Werte sowie des zur Risikodeckung erforderlichen Eigenkapitalbedarfs (Risk Adjusted Capitals) einzelner Unternehmenseinheiten.

Unternehmens- planung als Bezugspunkt

Damit wird das Risikomanagement in die ganzheitliche Unternehmenssteuerung integriert, unabhängig davon, ob diese wert- oder rein ergebnisorientiert ausgerichtet ist. Eine Unternehmensplanung, die nicht unter Beachtung von Risiken durchgeführt wird, suggeriert, dass die Planung unter Sicherheit verläuft – ein trügerischer Eindruck, der unter Umständen bestandsgefährdende Entwicklungen nach sich ziehen kann. Plandaten sind immer mit Unsicherheiten bzw. Risiken behaftet. Diese gilt es im Rahmen des Risikomanagements zu identifizieren und zu bewerten, damit Aussagen darüber getroffen werden können, wie wahrscheinlich die Erreichung der geplanten Ziele ist.

Risikoaggregation

Die Applikation MIS-Risk-Management^{powered by RMCE} unterstützt Unternehmen bei dem Prozess der systematischen Identifizierung, Erfassung, Bewertung sowie Steuerung und Überwachung von Einzelrisiken. Mittels der in der Softwareapplikation integrierten Monte-Carlo-Simulation wird sichergestellt, dass unter Berücksichtigung aller bekannten Wechselwirkungen zwischen den identifizierten Risiken die unternehmensspezifische Gesamtrisikosituation berechnet werden kann. Mit ihrer Hilfe wird u. a. ermittelt, welche Abweichungen von einem unternehmerischen Zielwert, wie z. B. der freie Cashflow oder das Return-on-Investment, mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht überschritten werden.

Abbildung eines Unternehmens- modells

Um alle Risiken mit ihren jeweiligen Ursachen, Folge- und Wechselwirkungen konsistent abzubilden, wird in der Software ein sog. Unternehmensmodell dargestellt. Ausgangspunkt dieses Unternehmensmodells sind die Informationen der integrierten Unternehmensplanung, an welche die Risikomanagementinformationen systematisch (funktional) angebunden werden. Somit wird verhindert, dass Risikoma-

nagement losgelöst von der übrigen Unternehmenssteuerung existiert.

Die komplette Applikation ist modular aufgebaut, wobei alle Module auf ein und dieselbe Datenbasis zurückgreifen. Wird beispielsweise eine Information, wie die der geplanten Absatzmenge, in der integrierten Unternehmensplanung geändert, so steht diese korrigierte Information automatisch auch dem Risikomanagement (z. B. im Rahmen der Bewertung von Absatzrisiken) zur Verfügung.

Andererseits stehen alle im Risikomanagement identifizierten Kausalitäten der integrierten Unternehmensplanung und dem Controlling zur Verfügung. Beispiel hierfür wäre der Geschäftsklima-Indikator, der sich mit einer bestimmten zeitlichen Verzögerung auf den Auftragseingang auswirkt.

Mit dem Aufbau eines solchen Unternehmensmodells wird ein dynamisches, lernendes System geschaffen, dessen Ergebnisse mit den in den einzelnen Teilbereichen gesammelten Erfahrungen ständig optimiert werden. Zudem können die – zunächst meist hypothetischen – Ursache-Wirkungs-Beziehungen innerhalb eines Unternehmens mithilfe statistischer Methoden überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Darüber hinaus sind die vordefinierten Benutzeroberflächen individuell anpassbar und offen für Erweiterungen, wodurch die Software in die unternehmensspezifischen Organisationsstrukturen, Prozesse sowie Berichtssysteme integriert werden kann.

Neben der KonTraG-Konformität gewährleistet die Applikation selbstverständlich auch den internationalen Einsatz durch Mehrsprachigkeit und Mehrwährungsfähigkeit. MIS-Risk-Management ist lauffähig auf marktüblichen Client-/Server-Konfigurationen und verwendet die MIS Decision-Ware zur zentralen Datenhaltung.

Aufbau der Applikation

Lernendes System

Um eine Vorstellung von wesentlichen Funktionen einer solchen Risikomanagementsoftware zu geben, werden im Folgenden einige der wichtigen Aspekte beispielhaft aufgezeigt. Eine derartige Kurzbeschreibung des Funktionsumfangs kann für die individuelle Entscheidung über eine Software herangezogen werden, um daraus ein individuelles Anforderungsprofil für das eigene Unternehmen abzuleiten.

Identifikation und Bewertung von Risiken

Die Software ermöglicht es, unternehmensindividuell unter frei zu wählenden Bezeichnungen neue Risiken anzulegen und diese in einem frei definierbaren Katalog von Risikofeldern zu gruppieren, um eine bessere Übersicht über die Risiken zu erhalten. Beispielsweise können die Risiken in strategische Risiken, Finanzrisiken und Leistungsrisiken unterteilt werden.

Strukturierung der Risiken

Um eine Verbindung zwischen Risikomanagement und Planung zu gewährleisten, kann für jedes Risiko entschieden werden, auf welche Planungsvariablen (z. B. Umsatz, Personalkosten oder Zinsaufwand) es sich auswirkt. So wird die notwendige Voraussetzung für eine Aggregation der Risiken im Kontext der Unternehmensplanung geschaffen. Für jedes neue angelegte Risiko gilt es zunächst die wichtigsten Strukturdaten zu erfassen. Insbesondere wird für jedes Risiko festgehalten:

- die Bezeichnung des Risikos,
- eine kurze Beschreibung,
- die durch dieses Risiko betroffene Variable der Unternehmensplanung,
- der Risk Owner (Risikoverantwortliche), der für die Überwachung dieses Risikos zuständig ist,
- der verantwortliche Risikomanager,

Risikomanagement in der Praxis

DV-technische Unterstützung von Risikomanagementprozessen

- der Unternehmensbereich bzw. die strategische Geschäftseinheit, in der das Risiko auftreten kann,
- die Häufigkeit, mit der das Risiko zu überwachen ist (Überwachungszyklus) sowie
- die Häufigkeit, mit der die Informationen zu dem Risiko an die übergeordneten Stellen (wie z. B. Geschäftsleitung oder die Risikomanagementabteilung) zu berichten sind.

The screenshot displays the MIS Risk Management software interface. The main window is titled 'Reparaturbedarf' and contains the following fields and sections:

- Risikofeld:** Reparaturbedarf
- Risikobezeichnung:** Reparaturbedarf
- Variable:** Reparaturbedarf
- Autorisierung:** autorisiert
- Status:** aktiv
- Historie:** 24.06.2002 14:08:20
- Verantwortlich:** Manager Risk
- Beschreibung:** A large text area for describing the risk.
- Erhöht möglicher Risikoertritt:** 00 00 00
- Schadensdauer (Jahre):** A dropdown menu.
- Überwachungsrythmus:** A dropdown menu.
- Berichtsrhythmus:** A dropdown menu.
- Erfolgspotential:** A list of checkboxes:
 - Marktposition
 - Effizienz
 - Marke
 - Produktreihe
 - Umsatz
 - Sonstige

At the bottom of the window, there are tabs for 'Strukturdaten', 'Ursachen / Indikatoren', 'Folgewirkungen', 'Maßnahmen', 'Bewertung', 'Schadenstatistik', and 'Risikoüberwachung'. The status bar at the bottom shows 'Gesamtkonzern Bewag Lokale Währung Plan Jan. 2002' and the date '27.06.2002'.

Abb. 1: Strukturdaten-Erfassung[®] in der MIS-Risk-Management Software-lösung

Da Risiken nicht isoliert betrachtet werden können, ermöglicht MIS-Risk-Management, Ursache-Wirkung-Beziehungen anzulegen. So kann für jedes Risiko eine beliebige

Erfassen von Ursachen und Folgewirkungen

Anzahl von Ursachen oder Frühwarnindikatoren sowie eine beliebige Anzahl von Folgen angegeben werden. So entsteht ein Netz von Ursache-Wirkung-Beziehungen im Risikomanagement, das insbesondere auch ermöglicht, weit reichende Folgewirkungen besser einschätzen zu können.

Möglichkeiten der Risikobewertung

Eine weitere wichtige Funktionalität der Software stellen die Funktionen zur Risikobewertung dar. Dem zweistufigen RMCE-Ansatz der Risikobewertung folgend kann jedes Risiko beurteilt werden bezüglich

- einer Relevanz (z. B. auf einer Skala von 1 bis 5) und
- einer individuell zu wählenden Verteilungsfunktion (z. B. Normalverteilung).

Risikobewertung in einem dezentralen System

Da es in vielen Fällen sinnvoll ist – gerade bei größeren Unternehmen – möglichst viele Aspekte des Risikomanagements zu dezentralisieren, besteht die Möglichkeit, zwei unterschiedliche Relevanzskalen festzulegen. Somit wird die Relevanz eines Risikos erstens bezüglich einer einzelnen Unternehmenseinheit und zweitens für das Gesamtunternehmen (Konzern) definiert.

Traditionelle und weiterführende Bewertungsansätze

Für eine präzisere Quantifizierung eines Risikos benötigt man eine Verteilungsfunktion. Selbstverständlich lässt die Software die „traditionelle“ Bewertung eines Risikos mithilfe von

1. Schadenshöhe und
2. Eintrittswahrscheinlichkeit

zu, was formal gesprochen der Festlegung einer Binomialverteilung entspricht. Sinnvoll ist es jedoch, dass eine Software darüber hinausgehend als Alternative auch kompliziertere Verteilungsfunktionen abbilden kann.

Bei der MIS-Software besteht daher die Möglichkeit, Risiken beispielsweise auch mittels Normalverteilung, Gleichverteilung oder Szenario-Schätzungen zu beschreiben. Der Vorteil dieser Flexibilität ist darin zu sehen, dass für jedes Risiko die Beschreibungsweise gefunden werden kann, die seiner Charakteristika am besten entspricht. Ein Zinsänderungsrisiko wird man nämlich sicherlich kaum sinnvoll mit Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschreiben können; hier erscheint eine Normal- oder Lognormalverteilung viel sinnvoller.

Gerade bei der Bewertung von Risiken wird besonders deutlich, dass jede Risikomanagementsoftware eine klare „Autorisierungsregelung“ bereitstellen sollte. Da das Risikomanagement möglichst breit im Unternehmen abgestützt werden soll, besteht die Möglichkeit, dass von unterschiedlichen Stellen bzw. unterschiedlichen Standorten neue Informationen bezüglich der Bewertung eines Risikos eingegeben werden. Softwarelösungen, wie die von MIS, fassen die Informationen dann zentral zusammen.

Entscheidend ist jedoch, dass durch die vielfältigen neuen Informationen unter Umständen nicht mehr transparent ist, welche dieser Informationen lediglich Meinungsäußerungen sind und welche „offiziell als gültig“ eingeschätzt werden. Daher hat beispielsweise die MIS-Software eine Regelung implementiert, der zufolge jede von einem Risk Owner vorgeschlagene Veränderung bezüglich der Bewertung eines Risikos immer erst vom verantwortlichen Risikomanager autorisiert werden muss, bevor sie für die Auswertungen akzeptiert wird. So ist sichergestellt, dass jede Eingabe nochmals überprüft wird.

Flexibilität in der Risikobewertung

**Autorisierung von Risiko-
informationen**

Risikoüberwachung und Risikobewältigung

Für jedes Risiko wird explizit festgelegt, welcher Risk Owner für die kontinuierliche Überwachung dieses Risikos verantwortlich ist. Jeder Risk Owner bekommt umgekehrt sämtliche Risiken angezeigt, für die er verantwortlich ist. Die Risikomanagementsoftware hält dabei für jedes Risiko alle wesentlichen Regelungen bezüglich dieser Überwachungsaufgaben fest. Insbesondere wird fixiert,

- wer Risk Owner ist,
- welcher verantwortliche Riskikomanager Veränderungen bei der Risikobeurteilung autorisieren muss,
- in welchem Turnus die Risikoüberwachung vorzunehmen ist und
- welche Informationen bei der Risikoüberwachung auszuwerten sind.

Versendung von risikospezifischen Ad-hoc-Meldungen

Bei dringenden Veränderungen bezüglich eines Risikos besteht neben den üblichen Berichtswegen und -verfahren die Möglichkeit, risikospezifische Ad-hoc-Meldungen über das E-Mail-System zu versenden.

Maßnahmen-Controlling

Jedem Risiko können Maßnahmen zugeordnet werden, mit deren Hilfe der Risikoumfang verändert oder die Risikobewertung verbessert werden soll. Dieser Maßnahme kann wiederum ein Verantwortlicher zugeordnet werden, der nicht zwingend zugleich Risk Owner sein muss. Für jede Maßnahme kann auch innerhalb des Risikomanagementsystems ein einfaches Maßnahmen-Controlling durchgeführt werden, bei dem beispielsweise Kostenbudgets, Zeitbedarf, Grad der Umsetzung und Wirksamkeit bewertet werden.

Dokumentation der Risikoüberwachung

Der Risk Owner fasst die wesentlichen Ergebnisse einer Risikoüberwachung in kurzen Texten zusammen, wobei bei umfangreichen Informationen Links zu ergänzenden Daten

gesetzt werden können. Der Risk Owner hat dabei die Möglichkeit, die Entwicklung des Risikos vor dem Hintergrund der risikospezifischen Frühindikatoren und der mit diesem Risiko verbundenen Maßnahmen zu kommentieren. Sämtliche dieser Kommentierungen werden bei der Erstellung der einzelnen Risikoreports automatisch übernommen.

Risikoaggregation und quantitative Auswertungen

Die MIS-Risk-Management Softwarelösung ist in der Lage, sämtliche Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung zu stellen und dort mithilfe der Monte-Carlo-Simulation zu aggregieren.

So wird es möglich, für jede Variable aus Erfolgsrechnung, Bilanz- oder Kapitalflussrechnung die jeweiligen risikobedingten Streuungsintervalle anzugeben. Diese Streuungsintervalle lassen auf den Umfang möglicher (zu erwartender) Planabweichungen und damit auf die Präzision des gesamten Planungswerks schließen und liefern somit wichtige Zusatzinformationen für das Controlling.

Auf Grundlage der Aggregationsergebnisse ist es in einem weiteren Rechenschritt möglich, den Umfang möglicher risikobedingter Verluste, und damit den Bedarf von Eigenkapital zur Risikodeckung anzugeben.

Ermittlung risikobedingter Streuungsintervalle

Berechnung des zur Risikodeckung erforderlichen Eigenkapitals

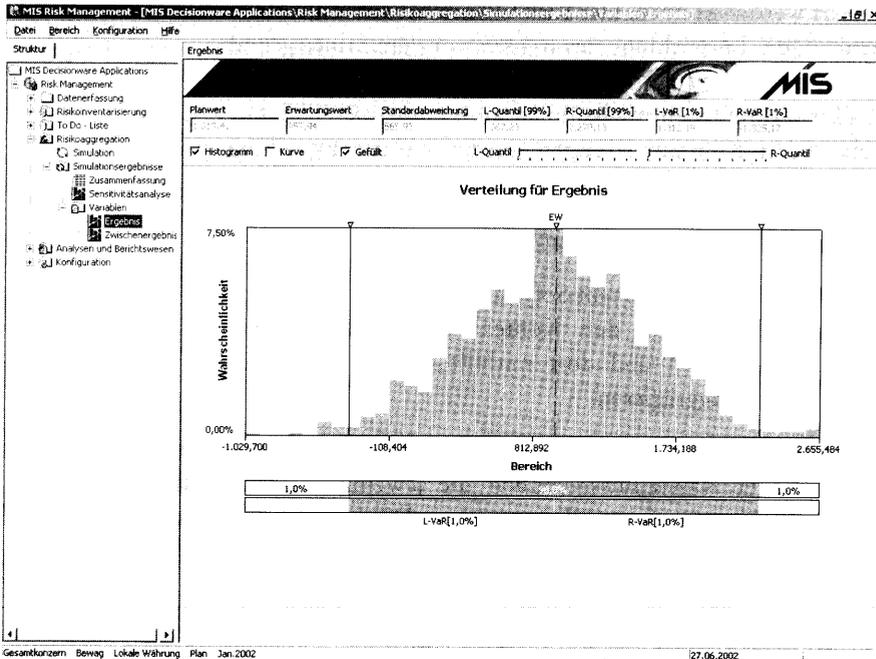


Abb. 2: Exemplarische Darstellung der Aggregationsergebnisse[©] in der MIS-Risk-Management Softwarelösung

Ableitung des Ratings aus den Risikoinformationen

Ferner lassen sich die für bestimmte Planungszeiträume bestehenden Ausfallwahrscheinlichkeiten respektive Rating-Klassen des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche bestimmen. Somit ist die Software in der Lage, die Kernfrage jedes Risikomanagements zu beantworten:

Ist der (aggregierte) Umfang aller Risiken durch das vorhandene Eigenkapital und die verfügbare Liquiditätsreserve gedeckt?

Ergänzend kann mithilfe von Sensitivitätsanalysen aufgezeigt werden, welche der einzelnen Risiken – unter Berücksichtigung sämtlicher Wechselwirkungen (z. B. Lieferverflechtungen, Korrelationen) – die Gesamtrisikoposition maßgeblich bestimmen.

Zudem können risikoorientierte Erfolgskennzahlen definiert und berechnet werden, wie beispielsweise der ROVAR (Return-on-Value-at-Risk), der das Verhältnis von Ertrag zu Risiko angibt. Letztlich ist es möglich, basierend auf dem Eigenkapitalbedarf sowie der Ausfallwahrscheinlichkeit auf die risikoangemessenen Kapitalkostensätze (WACC) zu schließen, was notwendige Voraussetzung für den Aufbau wertorientierter Steuerungssysteme ist [vgl. hierzu u. a. Gleißner/Meier (2001) und Grundmann (2001)].

Insgesamt liefert demnach die Risikoaggregation wichtige Informationen im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung.

Dadurch, dass die Informationen des Risikomanagements in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt werden, wird es möglich, unternehmerische Maßnahmen in ihrer Wirkung bezüglich Rentabilität und Risiko zu beurteilen.

Berichtswesen

Die MIS-Risk-Management-Software bietet die Möglichkeit, individuell Berichte und Auswertungen zu generieren. Typischerweise werden zumindest die folgenden bereits vordefinierten (aber durchaus individuell anpassbaren) Standardauswertungen generiert:

- Risikoinventar,
- Risk-Report (zu berichtende Informationen pro Risiko),

**Bestimmung
der wichtigsten
Risiken**

**Berechnung von
Risikokennzahlen**

**Entscheidungen
auf der Basis von
Rentabilitäts- und
Risikowirkungen**

**Standard-
auswertungen**

- Risikohistorie (Entwicklung ausgewählter Beurteilungskriterien eines bestimmten Risikos in der Vergangenheit),
- Risikomatrix (Darstellung der unternehmensweiten Risikosituation),
- Handlungsbedarfs-Matrix,
- Maßnahmen-Matrix (Status der risikospezifischen Maßnahmen),
- Abweichungsanalyse (Plan-/Ist-Abweichungen mit risikobedingten Schwankungsintervallen sowie risikoorientierte Kommentierung der Planabweichungen).

Hinweise auf kritische Entwicklungen

Des Weiteren generiert das System benutzerspezifisch anzulegende Warn- und Hinweislisten, die – ohne große Sucharbeit – auf kritische Entwicklungen im Gesamtsystem hinweisen. So kann beispielsweise jeder Risk Owner sich automatisch anzeigen lassen, bei welchen Risiken eine Datenaktualisierung erforderlich ist, während sich der Risikomanager z. B. alle zu autorisierenden Risikoinformationen darstellen lassen kann.

Überwachungsfunktionen

Der Risikomanager kann sich darüber hinaus anzeigen lassen, bei welchen Risiken Risikoreports überfällig sind, welche Maßnahmen im Risikomanagement nicht die erwartete Wirkung zeigen oder wo Frühwarnindikatoren die Toleranzgrenzen überschreiten.

Fallstricke bei der Auswahl und Implementierung von IT-Lösungen für das Risikomanagement

Die vorangehenden Ausführungen haben gezeigt, dass das Thema Risikomanagement weder aus betriebswirtschaftlicher noch aus EDV-technischer Sicht isoliert zu betrachten ist.

Damit das Risikomanagement sowohl die gesetzliche als auch unternehmerische Anforderung, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig aufzuzeigen (vgl. hierzu § 91 Abs. 2 AktG des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (kurz: KonTraG), ist es zwingend erforderlich, dass das Risikomanagement in die (finanzielle) Unternehmensplanung sowie in die zur Abbildung der Unternehmensplanung bestehenden Softwaresysteme integriert wird. Erst dann kann – unter Verwendung einer geeigneten Methode zur Risikoaggregation – eine Aussage darüber getroffen werden, ob beispielsweise in einem bestimmten Planungszeitraum (z. B. fünf Jahre) 95 % aller denkbaren Unternehmensentwicklungen nicht mit einem Konkurs und damit weder mit einer Überschuldung noch mit einer Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) verbunden sind.

Gesetzt den Fall, dass das Risikomanagement – und hier insbesondere die Risikobewertung – nicht in die Ergebnis-, Finanz- und Bilanzplanung integriert wird, kann das Risikomanagement allenfalls in Extremsituationen (z. B. wenn ein Risiko identifiziert wird, welches mit einer Wahrscheinlichkeit von mehr als 5 % den Bestand des Unternehmens gefährdet) eine Aussage darüber treffen, ob das Unternehmen bestandsgefährdet ist oder nicht.

Risikomanagement – ein integrierter Ansatz

Bestandsgefährdende Entwicklungen identifizieren

Probleme einer mangelhaften Integration

**Durch das Risiko-
management zu
beantwortende
Fragestellungen**

Befindet sich ein Unternehmen nicht in einer solchen Extremsituation, so kann u. a. kaum eine Aussage darüber getroffen werden

- mit welcher Wahrscheinlichkeit das Unternehmen aufgrund der identifizierten Risiken überschuldet oder zahlungsunfähig ist,
- welches – unter Berücksichtigung aller Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risiken – die wichtigsten Risiken sind (Sensitivitätsanalyse),
- ob die Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung der einzelnen Geschäftsbereiche risikoadäquat ist und
- wie die einzelnen Geschäftsbereiche sowie das Unternehmen insgesamt unter Risiko-Rendite-Gesichtspunkten (z. B. gemessen anhand des Return on Risk Adjusted Capital [RORAC]) zu beurteilen sind.

Die Hauptaufgabe eines solchen – nicht in die Planung integrierten – Risikomanagements besteht dann darin, alle identifizierten „Risiken“ in einem Risikoinventar darzustellen und dieses – auszugswise – der Geschäftsführung respektive dem Vorstand vorzulegen.

**Gefahr von
Akzeptanz-
verlusten**

Ein solches Vorgehen birgt jedoch die Gefahr, dass der Vorstand nicht (mehr) erkennt, ob und in welchem Maße diese „Risiken“ dazu führen können, die geplanten Zielgrößen (wie z. B. die Umsatzrendite oder den Return on Capital Employed [ROCE]) zu verfehlen. Ferner hat sich in der Praxis gezeigt, dass solch isolierte Risikoberichte auf die Dauer zu einem Akzeptanzproblem bei den Adressaten führen.

**Nutzen des
Risikomanage-
ments aufzeigen**

Es wird dabei nicht erkannt, welchen Nutzen respektive welchen Informationsbeitrag dieses System für die Unternehmenssteuerung liefert. Ein solches Risikomanagement

kann zudem den Eindruck erwecken, dass Risikomanagement nichts mit der Unternehmensplanung oder dem Controlling zu tun hat.

Genau das Gegenteil ist jedoch der Fall. So werden beispielsweise im Rahmen der Risikoinventur diejenigen Einflussfaktoren (Risiken) analysiert und bewertet, die im Idealfall später von dem Controlling als Abweichungsursachen benannt werden. Voraussetzung für die Risikobewertung ist dabei immer die Offenlegung der Unternehmensplanung mit ihren Planannahmen, da sich durch eine Modifikation der Planung die Risikobewertung ändern kann.

So ist beispielsweise das Risiko „Eintritt eines neuen Wettbewerbers“ bei einer Planung, in welcher der Marktanteil aus der Vergangenheit fortgeschrieben wird, anders zu bewerten, als wenn in der Planung der Marktanteil um den erwarteten Einfluss des neuen Wettbewerbers korrigiert wird.

Allgemein lässt sich die folgende Faustregel aufstellen:

Die Risikobewertung wird immer um so höher sein, je ambitionierter die zugrunde liegende Unternehmensplanung ist, da es immer mehr Ereignisse gibt, die zu einer Unterschreitung (und nicht mehr zu einer Überschreitung) der geplanten Zielgröße führen können.

Als die wichtigsten Punkte bei der Auswahl von IT-Lösungen für das Risikomanagement sind somit festzuhalten:

- direkte Anbindung der Risikoinformationen – insbesondere der Risikobewertung – an die einzelnen Größen der finanziellen Unternehmensplanung (denn nur bei Kenntnis der Planwerte und der dahinter liegenden Planannahmen können Risiken adäquat bewertet werden),

Zusammenhang zwischen Risikomanagement, Unternehmensplanung und Controlling

Abhängigkeit der Risikobewertung von den Planannahmen

Faustregel zur Risikobewertung

Auswahlkriterien für Risikomanagement-IT-Lösungen im Überblick

- Abbildung der Risiken über geeignete Verteilungsfunktionen (wie z. B. Normalverteilung, Binomialverteilung oder Dreiecksverteilung),
- Auswertung der Risikoinformationen über die Monte-Carlo-Simulation,
- Durchführung von Sensitivitätsanalysen, um die wichtigsten Risiken identifizieren zu können,
- Berücksichtigung eines Autorisierungskonzeptes, sodass nur von den jeweiligen Risikomanagern überprüfte Informationen an die Berichtsempfänger weitergeleitet werden und in die Risikoaggregation (Simulation) einfließen,
- Archivierung auch der vom Risikomanager „abgelehnten“ Informationen respektive Informationsänderungen der Risk Owner (andernfalls kann es zu erheblichen Akzeptanzproblemen des Risikomanagements bei den Risk Ownern kommen),
- automatische Hinweise bezüglich z. B. „zu überwachender Risiken“, „kritischer Indikatoren“, „versandter Ad-hoc-Mitteilungen“ oder „geänderter (zu autorisierende) Risikoinformationen“,
- Darstellung der Entwicklung bestimmter Risikoinformationen in der Vergangenheit, wie z. B. den „Überwachungsstatus“, die Relevanzeinschätzung oder die Anzahl der pro Risiko versandten Ad-hoc-Mitteilungen (wichtig für die Prüfung des Risikomanagements durch den Wirtschaftsprüfer),
- Integration in den rollierenden Planungsprozess. (Da sich mit einer neuen – überarbeiteten – Planung die Bezugsbasis der Risikobewertung ändert, ist die Angemessenheit der Risikobewertung mit jeder neuen Planung neu zu überprüfen; dies sollte die Risikomanagementsoftware unterstützen.)

Eine IT-Lösung, die u. a. den oben genannten Anforderungen gerecht werden kann, bietet die Möglichkeit, das Risikomanagement in die Planungs- und Controllingprozesse zu integrieren und damit die Informationsgrundlage für Managemententscheidungen wesentlich zu verbessern.

Risikomanagement als Informationsquelle für Managemententscheidungen

Literaturhinweise

Gleißner, W./Meier, G.: Risikomanagement als Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden, 2001, S. 53 ff.

Grundmann, T.: Anforderungen an ein Softwaresystem zur Integration des Risikomanagements in ein umfassendes, wertorientiertes Unternehmenssteuerungssystem, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden, 2001, S. 335 ff.