

Veröffentlicht in

**Risikomanagement im Unternehmen**

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

**3. Aktualisierung, 2001**

**“Standard-Formblätter als Hilfsmittel im Risikomanagement“**

Kapitel 7-4.7, S. 1-32

**KOGNOS VERLAG, Augsburg**

([www.kognos.de](http://www.kognos.de))

## 7-4.7 Praxishilfsmittel für das Risikomanagement

# Standard-Formblätter als Hilfsmittel im Risikomanagement

Autoren: Dr. Werner Gleißner, Bernd P. Mott, Alice Wolf

Inhalt:

### Einleitung

### Risikoanalyseblatt

- Erläuterungen zum Workshop-Arbeitsblatt „Risikoanalyse“

### Risikoinventar

### Risikomappe

- Systematischer Zusammenhang der Arbeitsunterlagen
- Erläuterungen zu den einzelnen Formblättern

### Risikoreport

### Handlungsbedarfsmatrix

### Risikockockpit

## Einleitung

### Schaffung von Transparenz über die Risikosituation

Jedes Risikomanagementsystem hat die Aufgabe, Transparenz über die Risikosituation eines Unternehmens zu schaffen und insbesondere Veränderungen in der Bedeutung einzelner Risiken anzuzeigen. Eine derartige Transparenz erfordert eine nachvollziehbare und systematische Dokumentation der wesentlichen Verfahrensweisen und Ergebnisse des Risikomanagements. Sowohl für die Dokumentation des Risikomanagementsystems selbst (insbesondere der Aufgaben bzw. Arbeitsanweisung aller Verantwortlichen im Risikomanagement) wie auch für die Fixierung der wesentlichen Ergebnisse bietet sich der Einsatz einheitlicher Formblätter an.

### Einsatz einheitlicher Formblätter

Einheitliche Formblätter stellen dabei sicher, dass

- jeweils alle wesentlichen Informationsmengen abgefragt und erfasst werden und
- durch die jeweils gleichartige Darstellung gleicher Themen übersichtliche Ergebnisse generiert werden, was die Arbeitszeit, soweit möglich, reduziert.

### Praxisbewährtes Formblattsystem

Das in diesem Abschnitt vorgestellte Formblattsystem hat sich im Praxiseinsatz vielfach bewährt und gewährleistet, dass die wesentlichen Informationen tatsächlich erfasst werden. Selbstverständlich ist es aber denkbar, dass unternehmensspezifische Anforderungen bestimmte Modifikationen des hier vorgestellten Formblattsystems erforderlich machen.

### Der Risikoanalyseplan

1. Erste Aufgabe im Risikomanagement ist die Abgrenzung der Risikofelder, die bezüglich Risiken untersucht werden sollen, und die anschließende Identifikation und Bewertung einzelner Risiken (vgl. Kapitel 7-3.1 und 7-3.2). Alle, bei-

spielsweise im Rahmen eines Workshops, identifizierten und bewerteten Risiken sollten anhand eines Risikoanalyseblätter festgehalten werden.

2. Wenn sämtliche maßgeblichen Risiken identifiziert und mit Hilfe der Risikoanalyseblätter fixiert worden sind, ist eine Menge von oft mehr als 20 Einzelrisikoblättern entstanden. Als zusammenfassende Übersicht dient das so genannte Risikoinventar, das eine geordnete tabellarische Übersicht der Risiken darstellt. Es zeigt, nach Relevanz sortiert, die wesentlichen Risiken. Für jedes Risiko des Risikoinventars gibt es folglich ein Risikoanalyseblatt, das vertiefende Informationen umfasst.

3. Die wichtigsten Risiken eines Unternehmens sind dauerhaft und systematisch zu überwachen, um Veränderungen dieser Risiken frühzeitig anzuzeigen. Für die Überwachung eines derartigen Risikos ist jeweils ein Verantwortlicher, der Risk-Owner, zu benennen. Für diejenigen Risiken, für die ein Risk-Owner benannt wird, wird eine Risikomappe angelegt. Diese Risikomappe ist eine kompakte Arbeitsanweisung für den Risk-Owner, die insbesondere festlegt, wer für das Risiko zuständig ist, in welchem Turnus ein Risiko zu erwarten ist und welche Aktivitäten der Risikoüberwachung vorgesehen sind. Ergänzend kann eine Risikomappe Vorschläge für präventive oder reaktive Maßnahmen im Kontext dieses Risikos umfassen.

4. Gemäß der in den Risikomappen spezifizierten Aktivitäten zur Überwachung eines Risikos erhält der Risk-Owner regelmäßig neue Informationen bezüglich eines Risikos und wertet diese aus. Die neuen Erkenntnisse bezüglich des Risikos sind hier zu dokumentieren. Dabei besteht die Möglichkeit, die bereits erwähnten Risikoanalyseblätter jeweils zu überarbeiten. Viele Unternehmen verwenden für die laufen-

#### **Das Risikoinventar**

#### **Die Risikomappe**

#### **Separate Risikoreports**

de Berichterstattung der Risk-Owner an das Risikocontrolling oder die Geschäftsführung jedoch separate Risikoreports, die im Folgenden ebenfalls beispielhaft vorgestellt werden.

#### **Handlungsbedarf-Matrix**

5. Bekanntlich ist gemäß dem KonTraG das Risikomanagement lediglich verpflichtet, bestandsgefährdende Risiken anzuzeigen. Die meisten Risikomanagementsysteme zielen in der Praxis – vernünftigerweise – jedoch durchaus darauf ab, nicht nur Transparenz für die Risikosituation zu schaffen, sondern gezielt unternehmerische Maßnahmen zur Optimierung dieser Risikoposition einzuleiten. Ein wichtiges Hilfsmittel hierzu sind die so genannten Handlungsbedarf-Matrizen (vgl. Arbeitsunterlagen). Eine solche Handlungsbedarf-Matrix zeigt auf sehr einfache Weise, nämlich durch Gegenüberstellung der Relevanz des Risikos und der wahrgenommenen Angemessenheit der heutigen Risikobewältigungsmaßnahmen, bezüglich welcher Risiken Handlungsbedarf besteht.

#### **Risikockockpit**

6. Risikoreports beschreiben einzelne Risiken. Ergänzend bietet es sich an, einen zusammenfassenden Report über sämtliche maßgeblichen Risiken und die Gesamtrisikosituation des Unternehmens für Geschäftsführung bzw. Vorstand bereitzustellen. Derartige Zusammenfassungen nennt man Gesamtrisikoreport oder Risikockockpit. Auch wenn eine derartige Zusammenfassung meist sehr unternehmensspezifisch und an die Struktur der üblichen Management-Informationen angepasst ist, stellen wir nachfolgend ein Beispiel einer derartigen Zusammenfassung dar.

#### **Formblätter zunächst in Papierform**

Typischerweise werden diese Formblätter im Unternehmen zunächst in Papierform eingeführt und aufgrund der unternehmensspezifischen Erfahrungen modifiziert. Wenn der Informationsbedarf des Unternehmens und seine Anfor-



## Erläuterungen zum Workshop-Arbeitsblatt „Risikoanalyse“

### Basisdaten zum Risiko

Das Risikofeld wird entsprechend dem Formular „Struktur der Risikofelder“ eingetragen. In diesem Bereich soll das Risiko einem Risikofeld zugeordnet werden (z. B. entsprechend der durch RMCE entwickelten Struktur der Risikofelder Strategische Risiken [SR], Marktrisiken [MR], Finanzielle Risiken [FR], Risiken aus politischen, rechtlichen oder gesellschaftlichen Entwicklungen [PRGR], Risiken aus Corporate Governance [CGR] oder Risiken des Leistungserstellungsprozesses [LR]). Die Bezeichnung des bearbeiteten Feldes (Beobachtungsbereich) wird in das darunter liegende Feld übertragen.

In dem Feld Bezeichnung soll eine prägnante Zusammenfassung des Risikos erfasst werden und im Feld Beschreibung Stichworte, weshalb hierin ein Risiko für den angegebenen Bereich gesehen wird.

### Mögliche Schadenformen und Auswirkungen

Zunächst können hier die Auswirkungen des Risikos durch Ankreuzen des Wirkungsbereichs angegeben werden. Dabei sollte möglichst bereits der Kontext zur Unternehmensplanung hergestellt werden (Umsatz, variable Kosten, fixe Kosten, außerordentliches Ergebnis, Finanz- und Beteiligungsergebnis, Anlagevermögen, Umlaufvermögen oder Erfolgspotenziale). Ein Kreuz beim Umsatz bedeutet dabei, dass das Risiko Einfluss auf den Umsatz hat. In der Spalte daneben kann die Auswirkung verbal erläutert werden.

### Zuordnung des Risikos in ein Risikofeld

### Auswirkungen des Risikos

## Risikobewältigungsmaßnahmen

### Vorhandene Maßnahmen vs. geplante Maßnahmen

Das Feld Risikobewältigung sollte in zweierlei Hinsicht genutzt werden. Zum einen sollten diejenigen Risikobewältigungsmaßnahmen eingetragen werden, die bei der Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Schadenhöhen berücksichtigt wurden (vorhandene Maßnahmen). Andererseits ist es nicht ungewöhnlich, dass aufgrund der Beschreibung der Risikoursachen bereits in der Phase der Risikoanalyse „spontane“ Ideen für mögliche weitere Risikobewältigungsmaßnahmen genannt werden können. Diese sollten ebenfalls dokumentiert werden (geplante Maßnahmen). Die Maßnahmen sollten möglichst auch im Hinblick auf ihre Wirkung eingeschätzt werden (durch Ankreuzen der Spalten: Risikovermeidung, Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit, Begrenzung der Schadenauswirkungen, Überwälzen des Risikos auf Dritte und Tragen des Risikos im Unternehmen).

### Nettoschadenhöhe und Eintrittshäufigkeit

### Aufgeführte, repräsentative Szenarien

Für jedes der aufgeführten, repräsentativen Szenarien (Kleinschaden, mittlerer Schaden und realistischer Höchstschaden) sollte angegeben werden, welche Nettoschadenbeträge (Ertragswirkung) sich in dem jeweiligen Szenario ergeben können (Felder SH [Mio. Euro]). Die Betrachtung der Nettoschadenhöhe erachten wir für wesentlich praktikabler, da der Bruttoschaden (also ohne Berücksichtigung der bestehenden Bewältigungsmaßnahmen) u. E. oft kaum abzuschätzen ist (bei Versicherungsleistungen ist dies noch vergleichsweise einfach; wie sollte man aber die Forderungsausfälle bewerten ohne jegliche Maßnahmen zur Vermeidung?). Zumindest sollten jedoch die bei der Bewertung der Schadenhöhe berücksichtigten (wesentlichen) Risikobewäl-

tigungsmaßnahmen dokumentiert und auf ihre Wirksamkeit hin hinterfragt werden.

Die Angaben zur Schadenhöhe sollten nachvollziehbar sein. Dies bedeutet vor allem, dass qualitativ beschrieben wird, welche Annahmen einem Szenario zugrunde liegen (also welche Auswirkungen in welchem Ausmaß berücksichtigt werden). Dies verbessert vor allem die Datenqualität bei der Schätzung von Schadenhöhen.

Die Möglichkeit der Diskussion von Szenarien hat auch in der Kommunikation über das Thema Risiko sowie bei der Durchführung von Analyseworkshops weitere Vorteile. Allen voran demonstriert die Diskussion von Szenarien sehr deutlich, dass Risiko sich gerade dadurch auszeichnet, nicht „auf den Punkt“ gebracht werden zu können. Dies ist ein Aspekt, der in vielen Fällen erst neu in das Bewusstsein der Mitarbeiter eindringen muss (Ausnahmen stellen alle Mitarbeiter dar, die sich ohnehin mit statistischen Auswertungen auseinander setzen, bspw. aus dem Bereich der Qualitätssicherung). Die Mitarbeiter lernen jedoch nicht nur, Unsicherheiten über mögliche Entwicklungen zu kommunizieren, sondern entwickeln über die Szenarien ein Gespür dafür, wie Risiken sinnvoll dargestellt werden können. Auch fördert die Technik der Diskussion von drei Szenarien den Informationsaustausch zwischen den Teilnehmern, was wiederum meist die Datenqualität merklich verbessert.

Für jedes der drei Schadenszenarien sollte abgeschätzt werden, in welchem der aufgeführten Zeiträume der Schaden im Durchschnitt genau ein Mal vorkommt (betreffende Zelle ankreuzen).

Als Nächstes soll erfasst werden, ab wann das Risiko eintreten kann und wie lange der Schaden wirken kann.

### **Betrachtung der Nettoschadenhöhe**

### **Risikokultur**

### **Zeitbezug des Risikos**

### **Aufzeigen von Abhängigkeiten in Schadenszenarien**

In der Matrix daneben soll angegeben werden, ob sich die Schadenszenarien gegenseitig ausschließen (bspw. ist nach dem Abspringen des Großkunden kein teilweiser Umsatzrückgang mehr möglich). Das „J“ steht für „Ja“; d. h., es wird nur dokumentiert, wenn auch Abhängigkeiten bestehen.

### **Relevanz**

### **Die Gesamtbedeutung des Risikos**

Die Relevanz ist ein Ausdruck für die Gesamtbedeutung des Risikos für das Unternehmen und wird unter Berücksichtigung der mittleren Ertragsbelastung (Erwartungswert), des Höchstschadens (z. B. gemessen als Value-at-Risk) und der Wirkungsdauer ermittelt. Die Relevanzzuordnung erfüllt mehrere Zwecke. Zunächst ermöglicht sie ein einfaches (und dennoch fundiertes) Ranking der Risiken. Damit spielt sie natürlich auch eine wichtige Rolle als Filter dafür, welche Risiken überhaupt im Rahmen eines Risikomanagements Berücksichtigung finden. So wird beispielsweise die kleinste Stufe als unbedeutendes Unsicherheitspotenzial im Hinblick auf die geplante Zielgröße (oft Gewinn oder Cashflow) festgelegt.

### **Konzentration auf wesentliche Risiken**

Dadurch wird verhindert, dass zu viel Aufwand für zu nebensächliche Sachverhalte verwandt wird: Was unbedeutend ist, kann mit geringerem Aufwand abgehandelt werden. Umgekehrt gilt genauso, dass Risiken höherer Relevanz, also mit wesentlichem Einfluss auf die Zielgröße (in der Regel deutlich über 50 % bspw. eines Jahresergebnisses oder eine dauerhafte Belastung bis hin zu einer Bestandsgefährdung), intensiver untersucht werden sollten. Möglicherweise sind dann auch ausführliche statistische Untersuchungen von Zeitreihen gerechtfertigt, um die Datenlage über die Einschätzung des Risikos soweit als möglich zu objektivieren und zu präzisieren.

Außerdem erleichtert die Relevanzeinstufung auch die Kommunikation, da sie Informationen hochkomprimiert darstellt. In Fällen, in denen eine Quantifizierung nicht möglich ist, unterstützt die Relevanzeinschätzung (als qualitative Aussage) die Einordnung des Risikos. Dabei ist es oft hilfreich, sich an Risiken zu orientieren, die quantitativ bewertet wurden, und dann eine qualitative Einschätzung abzugeben, ob das Risiko im Vergleich gleich, kleiner oder größer gesehen wird.

**Hochkomprimierte Darstellung der Informationen**

Relevanz	Definition
<b>Allgemein:</b>	Die Relevanz stellt die Gesamtbedeutung des Risikos für das Unternehmen dar und wird unter der Berücksichtigung von mittlerer Ertragsbelastung, Höchstschaden (z.B. VaR) und Wirkungsdauer berechnet.
1	Unbedeutende Risiken, die weder Jahresüberschuss noch Unternehmenswert spürbar beeinflussen.
2	Mittlere Risiken, die eine spürbare Beeinträchtigung des Jahresüberschusses bewirken.
3	Bedeutende Risiken, die den Jahresüberschuss stark beeinflussen oder zu einer spürbaren Reduzierung des Unternehmenswertes führen.
4	Schwerwiegende Risiken, die zu einem Jahresfehlbetrag führen und den Unternehmenswert erheblich reduzieren.
5	Bestandsgefährdende Risiken, die mit einer wesentlichen Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden.

Abb. 2: Definition von Relevanz

**Schadenbetrachtung**

Bei vielen Risiken ist es möglich, die zunächst subjektive Einschätzung der Relevanz mit objektiven Daten zu untermauern. Dazu kann eine Betrachtung der „historischen“ Auswirkungen des Risikos dienen. Beispielhaft können daher in diesem Feld vergangene Schadenfälle dokumentiert werden. Nicht selten wird man sogar auf längere Zeitreihen zur Entwicklung des Risikos (bzw. seiner Auswirkungen) zurückgreifen können.

**Einschätzung der Relevanz durch objektive Daten**

**Risikoinventar**

**Ergebnis der Risikoanalyse**

Ergebnis der Risikoanalyse ist ein Risikoinventar, das die wichtigsten Risiken des Unternehmens zusammenfasst. Oft sind mehr als 20 Einzelrisikoblätter entstanden und werden als Übersicht im Risikoinventar zusammengefasst dargestellt. Im Risikoinventar sind alle Risiken aufgelistet und nach Relevanz und Risikofeld sortiert. Vertiefende Informationen sind in den für jedes Risiko geführten Risikoanalyseblättern bereits dokumentiert.

Risiko	Risiko-	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
	feld			
Neuer Wettbewerber	S/M	U/EP	Weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Absatzmenge	L	U	Frühwarn- und Prognosesystem für Umsatz	4
Abhängigkeit von XYZ AG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	3
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins-Cap, geringere Duration im Portfolio	3
Personalkosten	M	Kfix	Selbst tragen	3
Maschinenschaden	L	U	Redundante Auslegung	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	2
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	2
Haftpflichtschäden b. Kunden	L	AoE	Optimierung des Versicherungsschutzes	2
Wachstumsbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Diligence	2
Fehlende Kompetenz in Ungarn	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	Stärker erfolgsabhängige Entlohnung	1

Risikofelder:		Wirkung:	
S	Strategisches R.	EP	Erfolgspotential
L	Leistungs.	Kfix	Fixe Kosten
M	Markt.	U	Umsatz
G	R. aus Corporate Governance	FBE	Finanz- u. Beteiligungsergebnis
F	Finanzmarkt.	Kvar	Variable Kosten
R	Rechtl./gesellschaftl./polit. R.	AoE	Außerordentliches Ergebnis

Abb. 3: Risikoinventar

**Risikomappe**

**Führung der Risk-Owner zur Risiko-handhabung**

Die Risikomappen sind ein System aus verschiedenen Formblättern, die als Verfahrensanweisung für das Risikomanagement interpretiert werden können. Durch die Bear-

beitung der Arbeitsunterlagen werden die Risk-Owner durch die notwendigen Schritte zur Risikohandhabung geführt.

Die Aufgaben des Risk-Owners lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Er setzt Risikomanagement in Unternehmensbereichen um und durch,
- nimmt wiederkehrende Risikoidentifikation und -bewertung vor, schlägt geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen vor (Dokumentation in Risikomappen), entwickelt nötigenfalls Projekte dazu, aktualisiert/pflegt die Risikomappen für weiterbearbeitungsrelevante Risiken,
- setzt nach Beschluss Risikobewältigungsmaßnahmen um bzw. veranlasst Umsetzung durch andere Fachbereiche und kommuniziert relevante Risikoinformationen entsprechend dem vorgegebenen Berichtswesen.

Mit der Erstellung der Risikomappen entsteht somit ein Vorschlag für die Handhabung der den Risk-Ownern zugeordneten Risiken, der später gemeinsam mit dem zentralen Risikocontrolling abgestimmt werden muss. Auch spätere Überarbeitungen der organisatorischen Regelungen, ein selbstverständlicher Bestandteil eines funktionierenden und gelebten Risikomanagementsystems, können mittels dieses Formblattsystems dokumentiert werden, in dem laufende Versionen erstellt und abgelegt werden.

### **Systematischer Zusammenhang der Arbeitsunterlagen**

Der Aufbau eines Risikomanagementsystems gliedert sich wie folgt:

- Erarbeiten von präventiven Maßnahmen zur Beeinflussung der aktuellen Risikopositionen.

### **Aufgaben des Risk-Owners**

### **Handhabung der zugeordneten Risiken**

### **Aufbau eines Risikomanagementsystems**

Die Risikoposition ist im hier definierten Sinne das Schadenausmaß eines Risikos, das in der Praxis oft durch die Größen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe bemessen werden kann. Meist ergeben sich bei der Identifikation eines Risikos erste Ideen, was getan werden könnte, um sozusagen die „Ausgangssituation“ zu verändern.

- Regelmäßiges Überwachen und Bewerten von identifizierten (relevanten) Risiken. Viele Risiken verändern ihre Ausprägung ständig. Je nach Bedeutung und Veränderlichkeit eines Risikos ist es daher erforderlich, das Risiko regelmäßig zu überwachen und das aktuelle (mögliche) Ausmaß zu bestimmen. Häufig ist es auch sinnvoll, Grenzwerte festzulegen, bei denen reaktive, gegensteuernde Maßnahmen ausgelöst werden (Bewältigungsstrategien bzw. Notfallpläne).
- Erarbeiten eines Berichtswesens.

Das Berichtswesen des Risikomanagements erfüllt den Zweck der Kommunikation der oben dargestellten Tätigkeiten an festgelegte Stellen im Unternehmen. Im Kern werden vor allem laufende Informationen über die Risikosituation und deren Entwicklung kommuniziert.

### **Vermeidung formaler Überfrachtung**

Die auf den ersten Blick scheinbare Fülle der Formblätter sollte nicht als formale Überfrachtung des Risikomanagements missverstanden werden. Nicht alle Formblätter müssen in jedem Fall bearbeitet werden. So wird beispielsweise bei manchen Risiken keine präventive Maßnahme möglich sein oder etwa reaktive Maßnahmen (z. B. ein Notfallplan) sind nicht sinnvoll.

Darüber hinaus können die Arbeitsunterlagen natürlich nur ein Gestaltungsvorschlag sein, den jedes Unternehmen an seine individuelle Situation anpassen kann. Sicherlich bietet

sich eine unternehmensweit einheitliche Gestaltung an. Änderungen sollten daher innerhalb des Unternehmens mit dem zentralen Risikocontrolling abgesprochen werden.

Sinnvollerweise wird für jedes im Risikomanagement dauerhaft bearbeitete Risiko eine eigene „Risikomappe“ angelegt werden, in der alle diesem Risiko zuzuordnenden Unterlagen und Informationen gesammelt werden. Selbstverständlich kann dies auch EDV-gestützt erfolgen. Gerade dann sollte aber darauf geachtet werden, dass Änderungen in einer „Historie“ nachvollzogen werden können und nicht nur der jeweils aktuelle Stand dokumentiert bleibt.

Der Aufbau der zu diesem Leitfaden gehörigen Arbeitsunterlagen ist in der folgenden Graphik dargestellt.

### Risikomappe für dauerhaft bearbeitetes Risiko

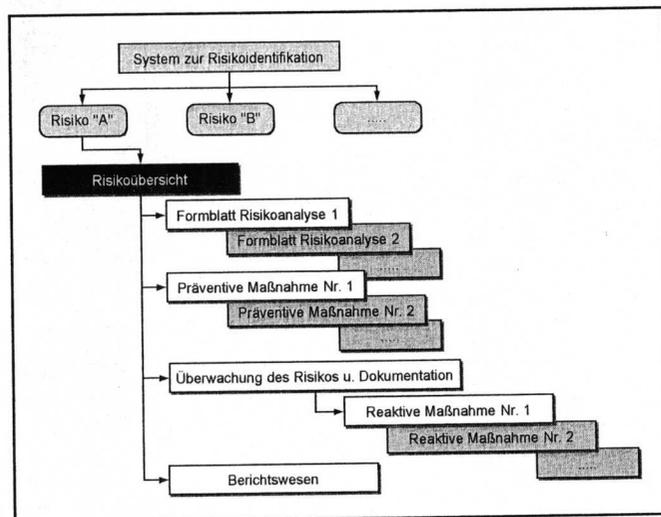


Abb. 4: Aufbau der Risikomappe

### Erläuterungen zu den einzelnen Formblättern

#### Dokumentation der Risikoanalyse

Die Dokumentation der Risikoanalyse und die Sammlung der Übersichtsblätter dienen u. a. zur Information des zentralen Risikocontrollings. Anhand der Beschreibung, Bewertung und Systematisierung der einzelnen Risikopositionen (und ggf. weitergehender Unterlagen) wird durch das zentrale Risikocontrolling des Unternehmens bewertet und mit dem Vorstand abgestimmt, ob ein identifiziertes Risiko weiter bearbeitet werden soll. Durch das zentrale Risikocontrolling erfolgt dann möglicherweise eine (unternehmens-) einheitliche Bezeichnung, Bewertung und Beschreibung der identifizierten Risikoposition, die Aufnahme in das Risikoinventar des Unternehmens sowie möglicherweise die Festlegung von Vorgaben zum Umgang mit dem Risiko. In der Regel wird die Verantwortung für die weitere Handhabung des Risikos an den Bereich übertragen, in dem das Risiko beeinflusst und/oder überwacht werden kann („Risk-Owner“).

#### Übersichtsblatt zum Risiko

Das Übersichtsblatt sollte zu jedem identifizierten Risiko angelegt werden. Häufig ergibt es sich jedoch, dass einzelne identifizierte Risiken aus inhaltlichen oder organisatorischen Gründen zusammengefasst werden können. In diesem Fall dient das Übersichtsblatt der Zusammenfassung der Risiken unter einem eigenen „Arbeitstitel“. Die einzelnen Risiken werden jeweils auf einem Formblatt zur Risikoanalyse dokumentiert (siehe obigen Abschnitt „Risikoanalyseblatt“) und diese Formblätter werden dem Übersichtsblatt beigelegt.

#### Zusammenfassung einzelner identifizierter Risiken

Feld 1		Datum: 17.08.2001	
Unternehmen / Funktion: Muster AG			
Risk-Owner: Geschäftsführung			
Feld 2			
Risiko-Bezeichnung: <b>Schlüsselpersonenrisiko</b>			
Relevanz: 4		Risiko	
		ofeld: SR	
Beschreibung / Wechselwirkungen mit anderen Risiken: <i>Ein Schlüsselpersonenrisiko ist gegeben, wenn Informationen und Verantwortungen in einem Bereich auf eine Person oder eine kleine Gruppe von Personen konzentriert sind. Bei der Muster AG sind bspw. die Geschäftsführer, die Regionalleiter und die Einkäufer als Schlüsselpersonen zu betrachten. Das Schlüsselpersonenrisiko ist für die Muster AG auch deshalb von besonderer Bedeutung, weil die Beschaffung von Führungspersonen und Fachspezialisten, bspw. für den Einkauf, sehr schwierig ist.</i>			
Feld 3		Feld 4	
Weiterbearbeitung veranlasst durch		Die bisherige Handhabung des Risikos ist	
Vorstand	Bereichsleitung	angemessen	zu intensivieren
			evtl. abzubauen
x			x
Feld 5			
Zugehörige Unterlagen (falls vorhanden Anzahl und jeweilige Bezeichnung angeben):			
Dokumentation Risikoanalyse:			
Dokumentation präventive Maßnahmen: Präventive Maßnahme 1: Erarbeitung einer Personalbindungsstrategie Präventive Maßnahme 2: Konsequente und systematische Personalentwicklung			
Dokumentation Risikoüberwachung und -dokumentation:			
Dokumentation reaktive Maßnahmen: Reaktive Maßnahme 1: Personalgespräche und evtl. Personalbindungsmaßnahmen Reaktive Maßnahme 2:			
Dokumentation Berichtswesen: (bisher) nicht vorhanden			

Abb. 5: Blatt 1 der Risikomappe

Im ersten Feld des Übersichtsblattes zum Risiko (vgl. obige Abbildung) werden Informationen zum Verantwortungsbereich, der verantwortlichen Stelle und zur Aktualität der folgenden Daten dokumentiert.

**Informationen zu Verantwortungsbereich und Aktualität**

**Detaillierte Datenerhebung und -auswertung**

Im Feld 2 werden die beschreibenden Informationen zum Risiko wiedergegeben. Bei einer Bündelung von Risiken muss ein neuer „Arbeitstitel“ festgelegt werden. Die Relevanz kann aus den Ergebnissen der Risikoanalyse übernommen werden (bei mehreren Risiken wird das Relevanzband angegeben, in dem sich die einzelnen Risiken bewegen). Die für das Feld 2 benötigten Informationen sollten, wenn möglich, bereits im Rahmen der Identifikation erhoben werden. Oft werden aber erst nach der Entscheidung über eine Weiterbearbeitung aufgrund grober Abschätzung während der Identifikation die benötigten Daten detailliert erhoben und entsprechend ausgewertet. Im Feld 3 wird angegeben, durch wen die Weiterbearbeitung des Risikos veranlasst wurde.

**Das Risiko im Griff?**

Bei der Beurteilung der bisherigen Risikohandhabung im Feld 4 soll angegeben werden, wie weit das Unternehmen das Risiko „im Griff“ hat. Diese Einschätzung sollte mit den Verantwortlichen abgestimmt sein, die über die Weiterbearbeitung (meist das zentrale Risikocontrolling und der Vorstand) entschieden haben. Dabei bedeutet „evtl. abzubauen“, dass der bisherige Aufwand für die Bewältigung des Risikos möglicherweise über dem damit erzielten Vorteil liegt (z. B. Werksfeuerwehr bei unbedeutendem Brandrisiko), und es ist möglicherweise zu prüfen, ob das Risiko mit weniger Aufwand in gleicher Weise beherrscht werden kann.

**Überblick über alle Unterlagen notwendig**

In der Übersicht der zugehörigen Unterlagen (Feld 5) wird eingetragen, ob es weitere Unterlagen zu diesem Risiko gibt, wie diese bezeichnet sind und ggf. wo diese Unterlagen zu finden sind (soweit möglich sollten die Unterlagen zumindest in Kopie in der Risikomappe hinterlegt sein).

**Präventive Maßnahme**

Unter präventiven Maßnahmen wird die Möglichkeit zur grundsätzlichen Beeinflussung der Risikoposition verstanden. In unserem Beispiel ist die erste präventive Maßnahme die der Erarbeitung einer Personalbindungsstrategie (siehe Abbildung Risikomappe Blatt 2a und 2b).

**Grundsätzliche Beeinflussung der Risikoposition**

**Präventive Maßnahme 1: Erarbeitung einer Personalbindungsstrategie**

Feld 1				Wirkungsweise				
Status	In Einführung	Konkrete Planung	Angedacht	vermeiden	reduzieren	begrenzen	überwältigen	nicht ab-sicherbar
Vorhanden			x		x			

**Feld 2**  
Maßnahmenbeschreibung / Zielsetzung:  
*Um die Austrittswahrscheinlichkeit von Schlüsselpersonen zu vermindern, können verschiedene materielle und immaterielle Personalbindungsmaßnahmen eingesetzt werden.*

**Materiell:**  
*Gehalt; Beteiligung am Unternehmenserfolg; Altersvorsorge; Dienstwagen; Incentive-Reisen*

**Immateriell:**  
*Aufgabeninhalte; Job Rotation; Verantwortung; Entscheidungsbefugnis; Firmenkultur und -klima; Teambuilding; Weiterbildung; Entwicklungsperspektiven; Arbeitszeitgestaltung; Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten*

**Präventive Maßnahme 2: Konsequente und systematische Personalentwicklung**

Feld 3				Wirkungsweise				
Status	In Einführung	Konkrete Planung	Angedacht	vermeiden	reduzieren	begrenzen	überwältigen	nicht ab-sicherbar
Vorhanden			x			x		

**Feld 4**  
Maßnahmenbeschreibung / Zielsetzung:  
*Potenzielle Nachwuchskräfte müssen zunächst über Personalbeurteilungen oder formlose Leistungseinschätzung von den Führungskräften identifiziert werden. Im Rahmen von Nachwuchsprogrammen wird dann jeweils eine geeignete Gruppe von Mitarbeitern für eine bestimmte Funktion, bspw. Regionalleitung oder Einkauf, trainiert.*

*Die detaillierte Ausgestaltung und operative Umsetzung der Maßnahme kann dem Bereich Personalentwicklung übertragen werden.*

Abb. 6: Blatt 2a und 2b der Risikomappe

**Präventive Wirkung auf Risikoposition**

Unter einer präventiven Maßnahme wird im Rahmen des Risikomanagements eine Maßnahme zur grundsätzlichen Beeinflussung der Risikoposition verstanden. Beispielsweise wäre eine präventive Maßnahme der Aufbau eines redundanten Zentralrechners für die EDV. Von der Risikoüberwachung (z. B. Kontrollieren der Verfügbarkeit der EDV) und von reaktiven Maßnahmen (z. B. Aktivieren des redundanten Zentralrechners bei Steuerung des Systems) unterscheiden sich präventive Maßnahmen vor allem, weil sie vorbeugend eine Veränderung der Risikoposition bewirken.

Auf der Ausgangssituation bauen dann die Risikoüberwachung (vgl. Abschnitt 4-3.2) sowie reaktive Bewältigungsstrategien (vgl. Abschnitte 4-3.4 ff.) auf.

**Transparenz über die bisherige Vorgehensweise**

Um eine Übersicht über alle diesem Risiko zuzuordnenden präventiven Maßnahmen zu bekommen, sollten auch in der Vergangenheit durchgeführte Maßnahmen benannt werden, die in der aktuellen Risikobewertung bereits berücksichtigt sind. Im Feld 1 des Formblatts wird daher angegeben, ob eine Maßnahme bereits durchgeführt wurde bzw. in welcher Planungsphase sie sich derzeit befindet.

Die Wirkungsweise einer präventiven Maßnahme wird wie folgt systematisiert (Feld 1):

Vermeiden:	Das Risiko kann durch die präventive Maßnahme vollständig vermieden werden.
Reduzieren:	Die präventive Maßnahme reduziert die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos (der „Störfall“ tritt seltener ein).
Begrenzen:	Die Auswirkungen des Risikos werden begrenzt (der „Störfall“ verursacht geringere Schäden).
Transferieren:	Das Risiko wird überwältigt (z. B. Abschluss einer Versicherung oder Einsatz von Subunternehmern, die Risiken übernehmen).
Selbst tragen:	Das Risiko ist im Wesentlichen nicht absicherbar, d. h. selbst zu tragen. Auch denkbare präventive Maßnahmen haben keine wesentliche Wirkung auf die Risikoposition. Das Unternehmen muss sich durch ausreichende Reserven (in letzter Konsequenz in Form von Eigenkapitalausstattung) gegen die möglichen Folgen des Risikos schützen.

Die Beschreibung der Maßnahme (Feld 2) sollte so erfolgen, dass sie auch für außenstehende Dritte nachvollziehbar ist. Die Beschreibung einer Maßnahme sollte möglicherweise als Tätigkeitsleitfaden für die Mitarbeiter in der Umsetzungsphase genutzt werden können. Soweit sinnvoll, sollte eine Chancen-Gefahren-Gegenüberstellung vor und nach der Durchführung der Maßnahme erfolgen. Außerdem dient die Maßnahmenbeschreibung auch der Überprüfung des Risikomanagementsystems durch Controlling, Revision oder externe Gesellschaften wie den Wirtschaftsprüfer. Bei umfangreichen präventiven Maßnahmen ist – wie oben skizziert – die Ausarbeitung eines Projektplans erforderlich.

**Nachvollziehbarkeit für Dritte sichern**

**Berücksichtigung der Risikowechselwirkungen**

Bei der Beschreibung einer präventiven Maßnahme sollten Wechselwirkungen zu anderen Risiken oder anderen Maßnahmen soweit möglich berücksichtigt und angegeben werden. Durch die Abstimmung von präventiven Maßnahmen mit dem zentralen Risikocontrolling können eventuell nicht bekannte Wechselwirkungen aufgezeigt werden.

**Aufwand für Umsetzung oder Einführung angeben**

Insbesondere wenn die Ausarbeitung einer präventiven Maßnahme für die Umsetzung oder ihre Einführung einen nennenswerten Aufwand verursachen, sollten Schätzungen zu den Kosten der Vorbereitung und/oder Einführung und/oder der Durchführung angegeben werden.

**Überwachung der Realisierung von Einzelmaßnahmen und Projekten**

Die Angaben über Zuständigkeit und Umsetzungszeitraum dienen dem Risk-Owner und dem Risikocontrolling zur Überwachung der Realisierung von Einzelmaßnahmen und Projekten.

In der Regel wird abschließend das zentrale Risikocontrolling die erfolgreiche Einführung einer präventiven Maßnahme erstmalig bestätigen.

## Überwachung und Dokumentation

Überwachung der Risikoposition und Dokumentation des Überwachungsvorgangs							
Feld 1							
Routinemäßige Überwachungs- und Bewertungszyklen							
Zwei Jahre	Jahr	Halbjahr	Quartal	Monat	Woche	Tag	Nach Bedarf
		x					
Feld 2							
Beschreibung von Messgröße und Ermittlungsverfahren:							
Für die Überwachung des Schlüsselpersonenrisikos ist eine Übersicht mit den Schlüsselpersonen der Muster AG zu erstellen und regelmäßig zu aktualisieren. Für jede identifizierte Schlüsselperson sollte dabei eine Bewertung des Austrittsrisikos auf der Basis der Kriterien Austrittswahrscheinlichkeit und Bedeutung der Person für das Unternehmen erfolgen.							
Für die Beurteilung der Austrittswahrscheinlichkeit können folgende Informationen einbezogen werden: Personalgespräche Human Resources Research (Auswertung der Personalfuktuation nach verschiedenen Zielgruppen; Ermittlung kritischer Austrittszeitpunkte) Einschätzung der Vorgesetzten							
Die Bedeutung einer Schlüsselperson für das Unternehmen kann auf der Basis folgender Informationen beurteilt werden: Übersicht über die Aufgaben / Funktionen, die von der Person ausgefüllt werden Zurechenbarer Erfolg Vertreter / Nachfolger Abschätzung von Kosten / Zeitaufwand / Zeithorizont für eine Neubesetzung der Stelle							
Festlegung von Abweichungslimiten (wann ist welche reaktive Maßnahme / Notfallplan anzuwenden): Reaktive Maßnahme 1, wenn: <i>Ausfallrisiko einer Schlüsselperson steigt</i> Reaktive Maßnahme 2, wenn: <i>Schlüsselperson ausgefallen</i>							
Dokumentation und Weiterbearbeitung (sofern keine reaktive Maßnahme / Notfallplan):							

Abb. 7: Blatt 3 der Risikomappe

Damit Einzelrisikopositionen dauerhaft beherrscht werden, müssen sie angemessen überwacht werden (so muss z. B. regelmäßig geprüft werden, ob durch ein System zur Bonitätsprüfung das Risiko von Zahlungsausfällen gemindert wird). Die Risikouberwachung dient also dazu, Veränderungen der Risikoposition festzustellen (nach Möglichkeit im Sinne einer Veränderung der Quantität des Risikos).

**Angemessene  
Überwachung –  
regelmäßige  
Prüfung**

Mit Hilfe des Formblatts „Überwachung und Dokumentation“ kann risikospezifisch angegeben werden, wie die Überwachung des Risikos geschehen soll.

Der routinemäßige Überwachungszyklus wird in Feld 1 angekreuzt.

### Beschreibung der Vorgehensweise

Die Beschreibung der Vorgehensweise zur Überwachung, Bewertung und ggf. auch zur Überprüfung dieser Vorgehensweise wird im Feld 2 dokumentiert. Berücksichtigt werden sollten in der Darstellung auch die Laufwege und Laufzeiten für die Dokumentation. Es ist anzugeben, welche Informationen benötigt werden und welche Stellen zu informieren sind bzw. ob Rückmeldungen von einer weiterarbeitenden Stelle zur Meldestelle erforderlich sind (z. B. analog zum Formblatt „Berichtswesen“).

Die Risikoüberwachung wird umso besser handhabbar, je eher präzise Messgrößen für die Risikoposition ermittelt und verglichen werden können. Eine fortlaufende Quantifizierung des Risikos wäre daher anzustreben. Gelingt dies nicht, kommt der Festlegung einer geeigneten Messgröße besondere Bedeutung zu (insbesondere dann, wenn das Risiko vor allem qualitativ beschrieben wird).

### Wann und wie soll auf Schwankungen reagiert werden?

Zu jeder Messgröße sollte bestimmt werden, welche Schwankungen toleriert werden und wann eine Reaktion auf einen festgestellten Zustand einzuleiten ist (reaktive Maßnahme). Sind quantitative Messgrößen nicht ermittelbar, sollten möglichst fundierte qualitative Bewertungen – ggf. unter Einbeziehen externer Experten – gesucht werden.

### Festlegung von Abweichungslimiten

Bezüglich der Festlegung von Abweichungslimiten kann z. B. auch wie bei einer Ampel vorgegangen werden: Qualitative Einschätzung/Messergebnis „A“ bedeutet „grün“, d. h., es ist keine Bewältigung erforderlich. Qualitative Ein-

schätzung/Messergebnis „B“ bedeutet „gelb“, d. h., Bewältigungsstrategie „1“ ist durchzuführen. Qualitative Einschätzung/Messergebnis „C“ bedeutet „rot“, d. h., Bewältigungsstrategie „2“ wird erforderlich.

**Reaktive Maßnahme**

**Reaktive Maßnahme 1: Personalgespräche**  
Darstellung eines Konzepts bei Veränderung der Risikoposition o. Realisierung der Zielabweichung

Feld 1

Art der Risikobewältigung		Maßnahme ist Reaktion auf	
Projekt erforderlich	Projekt nicht erforderlich	Veränderung der Risikoposition	Eintritt des Schadens
x		x	

Feld 2

Status			
Vorhanden	In Einführung	Konkrete Planung	Angedacht
			x

Feld 3  
Beschreibung der reaktiven Maßnahme / Wechselwirkungen mit anderen Risiken:

*Wird für eine Schlüsselperson des Unternehmens eine erhöhte Austrittswahrscheinlichkeit angenommen, so sollte ein Gespräch mit der Person geführt werden, um mögliche Ursachen für einen Austritt zu identifizieren. Gegebenenfalls kann über eine oder mehrere der oben unter „Präventive Maßnahme 1 – Erarbeitung einer Personalbindungsstrategie“ – aufgeführten Maßnahmen versucht werden, die Person im Unternehmen zu halten.*

Abb. 8: Blatt 4 der Risikomappe

Reaktive Maßnahmen unterscheiden sich in „Bewältigungsstrategien“ und in „Notfallpläne“. Eine Bewältigungsstrategie kann erforderlich werden, wenn eine Risikoposition, gemessen anhand einer festgelegten Messgröße, einen bestimmten Wertebereich („Limit“) verlässt (beispielsweise, wenn Forderungsausfälle einen bestimmten Anteil am Umsatz überschreiten). Ein Notfallplan kann erforderlich werden, wenn aus einem Risiko ein Tatsachenbestand wird, d. h., ein Störfall oder eine Zielverfehlung tatsächlich eintritt.

**Bewältigungsstrategien vs. Notfallpläne**

**Veränderung der Risikoposition oder eingetretene Zielabweichung?**

Ob es sich um eine Reaktion auf eine Veränderung der Risikoposition handelt oder ob auf eine bereits sicher eingetretene Zielabweichung reagiert werden soll, kann in Feld 4 gekennzeichnet werden. Ansonsten wird das Formblatt analog zur Ausarbeitung von präventiven Maßnahmen (siehe oben) eingesetzt.

**Transparenz über jede mögliche Vorgehensweise**

Es sollten möglichst alle reaktiven Maßnahmen, die zu einem Risiko vorhanden sind, in dem Formblatt „Überwachung und Dokumentation“ aufgelistet und entsprechend des Formblattes dokumentiert werden. Dies gilt auch für Maßnahmen, die bereits eingesetzt werden, da diese in der Regel bei der Bewertung der möglichen Schäden aus dem Risiko berücksichtigt werden. Gegebenenfalls kann natürlich auf andere Dokumentationen (z. B. zu Brandschutzmaßnahmen) verwiesen werden.

**Reaktive Maßnahmen für Bewältigungsstrategien und Notfallpläne**

Ein Beispiel für eine reaktive Maßnahme im Sinne einer Bewältigungsstrategie wäre der Austausch von einzelnen (möglicherweise störungsverursachenden) Komponenten des in Betrieb befindlichen Systems zur Wiederherstellung einer angestrebten Systembereitschaft. Eine reaktive Maßnahme im Sinne eines Notfallplans wäre das Aktivieren eines Reserve-Zentralrechners beim Totalausfall der eigentlichen EDV-Anlage.

Berichtswesen

Feld 1 Routinemäßiger Berichtszyklus (Überwachungsmeldung)							
Zwei Jahre	Jahr	Halbjahr	Quartal	Monat	Woche	Tag	Nach Bedarf
			x				
Feld 2							
Berichtsempfänger	Zentrales Risiko-Controlling	Geschäftsführung	Weitere				
Berichts Anlass							
Überwachungsmeldung							
Jahresmeldung (Risikoidentifikation)							
Sondermeldung (reaktive Maßnahme eingeleitet)							
Sondermeldung (spezieller Anlass)							
Feld 3 Kurzdarstellung der Berichtsinhalte:							
Bericht – Überwachungsmeldung (Risikoreport):			Musterbericht liegt bei <input type="checkbox"/>				
Bericht - Jahresmeldung:			Musterbericht liegt bei <input type="checkbox"/>				
Sondermeldungen:			Musterberichte liegen bei <input type="checkbox"/>				
Bericht – Sondermeldung 1:							
Bericht – Sondermeldung 2:							

Abb. 9: Blatt 6 der Risikomappe

Mit dem Formblatt „Berichtswesen“ soll dokumentiert werden, welche Berichtsempfänger welche Informationen zu einer Risikoposition wie häufig und in welcher Form erhalten. Dazu ist es ggf. erforderlich, in dem Unternehmen ein Berichtswesen für das Risikomanagement anzulegen bzw. – was zu präferieren ist – das bereits existierende adäquat zu ergänzen. So können beispielsweise bestehende Berichte um

Dokumente zum Weiterleiten relevanter Informationen

Dokumentation über die Berichtsempfänger

einen Abschnitt zur Risikomeldung ergänzt werden. Häufig wird die Risikoberichterstattung in das bestehende Monats-/Quartals- und Jahresberichtswesen eingefügt. Nicht selten bietet es sich bei dieser Gelegenheit an, das Berichtswesen grundsätzlich im Hinblick auf seine Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Häufig werden Berichtsempfänger mit einer Unzahl von Informationen überschüttet, aus denen sich die Quintessenz des Inhaltes nur schwer erschließt.

Unternehmenseinheitliche Abstimmung der Berichte

Insbesondere die Meldung an das zentrale Risikocontrolling sollte unternehmenseinheitlich abgestimmt werden. Dies ist deshalb erforderlich, damit vom zentralen Risikocontrolling anhand der Meldungen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen ein Bericht zur Gesamtrisikoposition erstellt werden kann. Ebenso sollte natürlich die Berichterstattung grundsätzlich mit dem Berichtsempfänger abgestimmt sein. Sinnvollerweise könnten diesem Formblatt neben der Inhaltsbeschreibung der Berichte auch ausgearbeitete „Musterberichte“ beigelegt werden.

Gesonderte Berichte könnten z. B. im Fall von Veränderungen der Risikoposition oder bei einem Störfall zwingend notwendig sein. Für diese gesonderten Berichte kann ein eigener Berichtsweg erforderlich werden, der sich vor allem durch die Schnelligkeit der Weitergabe an den entscheidenden Berichtsempfänger auszeichnet.



## Risikockockpit

Das Risikockockpit ist ein Beispiel integrierter Informationsinhalte von Risikoberichten für den Vorstand und kann wie folgt dargestellt werden:

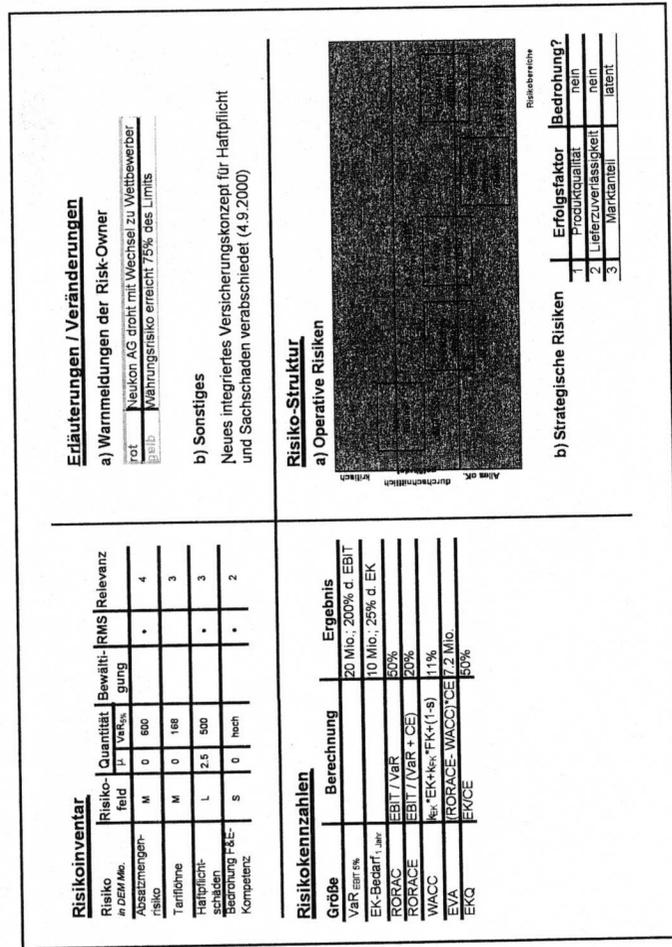


Abb. 12: Das Risikockockpit