

Risk Management – Krisenmanagement – Risikocontrolling

RiskNEWS März 2002

€ 10

THEMEN:

Enronie des Schicksals
Das Enron-Debakel – Lessons Learned
Ein Beitrag von Dr. Roland F. Erben

Cyber-Terrorismus
Ein Interview mit Oliver-Christopher Rochford

Rating: Fitnesstest für Unternehmen
Ein Interview mit Dr. Oliver Everling

Forderungsmanagement
Ein Interview mit Professor Dr. Bernd Weiß

Neue Anforderungen an Management und Controlling von
Zinsrisiken im Non-Trading-Book nach Basel II (Teil 1)
Ein Beitrag von Dr. Thomas Hartschuh und Gerald Gonsior

Risikomanagement als Unternehmenssteuerungswerkzeug
Ein Beitrag von Frank Moritz und Uwe Kuhlmann

und viele Buchrezensionen ...

Risikomanagement als Unternehmenssteuerungswerkzeug

Ein Bankenrechenzentrum macht die Pflicht zur Kür

Ein Beitrag von Frank Moritz und Uwe Kuhlmann

Viele Unternehmen überlegen derzeit, wie sie angemessen auf die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen zum Risikomanagement reagieren können. Die swest GmbH, das gemeinsame Rechenzentrum der WestLB und der Sparkassen- und Giroverbände Rheinland und Rheinland-Pfalz, hat sich entschlossen, das vom Wirtschaftsprüfer geforderte Risikomanagement-System nicht auf das gesetzlich notwendige Minimum zu beschränken, sondern als neues Werkzeug zur Unternehmenssteuerung auszubauen.

Hacker dringen in ein Rechenzentrum an, ein Systemabsturz legt das Geschäft einer Bank lahm, die gesamte Concorde-Flotte muss für ein Jahr aus dem Verkehr gezogen werden, die Barings-Bank wird durch die kriminellen Machenschaften eines einzigen Mitarbeiters ruiniert: Die Medien berichten immer wieder über Ereignisse unterschiedlichster Art, die Unternehmen erheblich schädigen oder sogar vernichten können. Die Beispiele haben gemeinsam, dass diese Gefahren vorher vielen einzelnen Mitarbeitern be-

kannt waren, doch die Unternehmensleitung nichts davon wusste oder das Problem einfach ignorierte.

Risiken sind für ein Unternehmen jedoch immer Chance und Gefahr zugleich – wer keinerlei Risiko eingeht, macht auch kein Geschäft. Den richtigen Umgang mit bestehenden Risiken zu finden wird für Unternehmen zur wichtigen Zukunftsaufgabe.

Eine vorausschauende Risikopolitik kann Unternehmen vor vielen Risiken bewahren und auf den Notfall vorbereiten. Das schützt nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch seine Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden. Auch der Gesetzgeber hat reagiert: Das 1998 verabschiedete "Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen" (KonTraG) fordert, bestehende Risiken aufzuzeigen und der Unternehmensleitung sowie den Anteilseignern transparent zu machen. In eine ähnliche Richtung wird die "Eigenkapitalhinterlegungsrichtlinie Basel II" gehen, nach der Finanzdienstleister künftig die zu hinterlegenden Eigenmittel reduzieren

können, wenn beispielsweise ein Risikomanagementprozess für operationelle Risiken implementiert wird. Die genauen Inhalte dieser Richtlinie werden allerdings derzeit noch ausgehandelt.

Während früher vor allem Finanzrisiken im Visier des Risikomanagements standen, treten jetzt zunehmend die operationellen Risiken in den Vordergrund, also diejenigen Risiken, die sich aus Geschäftsprozessen, Menschen, Systemen (und deren Zusammenspiel) oder externen Ereignissen ergeben. Dazu gehören beispielsweise fehlende Prozessbeschreibungen, "Wissensmonopole", das Einspielen nicht ausreichend getesteter IT-Systeme oder auch ein Seuchenalarm im benachbarten Krankenhaus.

Vor diesem Hintergrund wurde jetzt bei der swest GmbH mit Unterstützung des IT-Dienstleisters ExperTeam AG ein Risikomanagement eingeführt. In der Verantwortung der swest GmbH liegt die gesamte IT-Produktion der WestLB und der Sparkassen im Rheinland und in Rheinland-Pfalz, also ein wesentlicher Teil ihrer Kernprozesse.

Einführung des Risikomanagements

Ein Unternehmen, das Risikomanagement einführen möchte, muss sich zu Beginn mit der Frage auseinandersetzen, welche Ziele es damit verfolgen will. Sollen nur die gesetzlichen Mindestanforderungen erfüllt werden? Damit würde man aber wichtige Ergebnisse des Projektes praktisch ungenutzt verschenken. Die swest GmbH entschied sich dafür, die einmal erhobenen Daten zu einem umfassenden Unternehmenssteuerungswerkzeug auszubauen, das verschieden-

artige Probleme des Unternehmens an der Basis erfasst, strukturiert, bewertet und die Risikominimierung steuert.

Die Einführung eines Risikomanagements ist ein einmaliges, individuell an das Unternehmen anzupassendes Projekt mit unternehmensweitem Charakter. Daher sollten folgende Rahmenbedingungen erfüllt sein:

- Die Beauftragung muss direkt durch die Geschäftsführung erfolgen.
- Auch die Berichtspflicht richtet sich direkt an die Geschäftsführung.
- Die Risikopolitik des Unternehmens sollte in einer frühen Projektphase formuliert werden.
- Es gibt einen Projektleiter für die Einführung. Er muss nicht unbedingt mit dem späteren Risikomanager identisch sein, der im Anschluss an das Projekt die Aufgaben in der Linie übernimmt.
- Der künftige Risikomanager sollte so früh wie möglich in das Projekt eingebunden sein.
- Für die Einführung des Risikomanagements wird ein Budget veranschlagt. Weiterhin müssen schwerwiegende Risiken, die im Laufe des Projektes erkannt werden, sofort durch vorgezogene Umsetzungsprojekte behandelt werden.
- Die Projektleiter der gestarteten Umsetzungsprojekte sollten dem Gesamtprojektleiter „Einführung

Risikomanagement“ gegenüber berichtspflichtig sein. Dieser wiederum unterstützt die Teilprojektleiter bei der Durchführung.

Im swest-Projekt hat sich darüber hinaus ein Vorgehen in vier Phasen bewährt:

nur mit Führungskräften oder mit den Mitarbeitern an der Basis erhoben und diskutiert. Dadurch wurde gleichzeitig eine Sensibilisierung für das Thema und eine Identifikation mit dem Projekt erreicht.

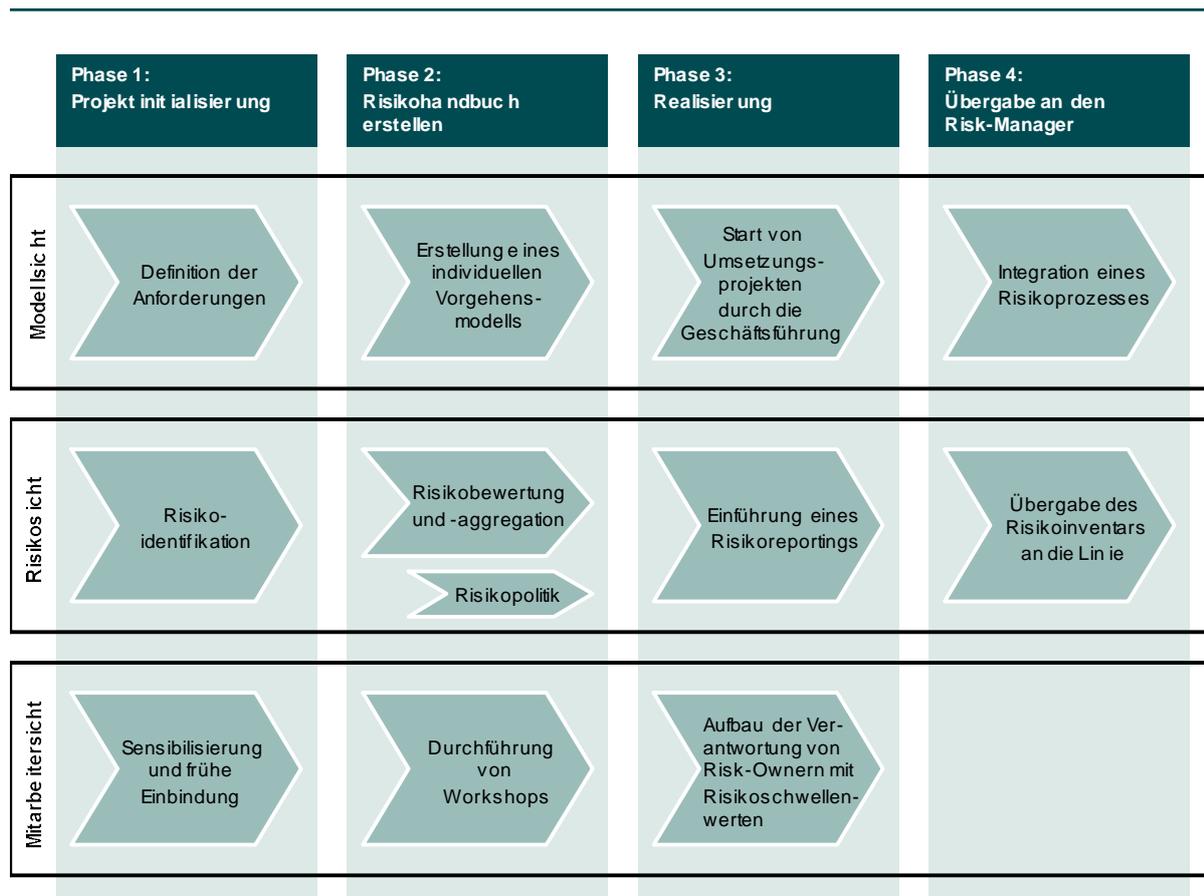


Abb. 1: Phasenmodell der Einführung

Die Informationsflut beherrschen

Bei der ersten Risikoerhebung in der swest GmbH wurde unterschieden zwischen abteilungs- und teaminternen Risiken, abteilungs- und teamübergreifenden Risiken, Schnittstellenrisiken (EDV, Geschäftsprozesse) und Managementrisiken. Je nach Zielsetzung wurden diese Informationen in moderierten Workshops

Anschließend wurden die Risiken bewertet und zusammengeführt. Überraschend und positiv für das Projekt war die große Akzeptanz und Mitarbeit in allen Unternehmensbereichen. Die Mitarbeiter erkannten das Risikomanagement als Eskalationsinstanz für noch nicht behandelte Risiken an. Das Problem: Theoretisch gibt es eine unübersehbare Vielfalt möglicher Risiken und denkbarer Auswirkungen. Auch die Mitarbeiter und Führungs-

kräfte der swest GmbH führten zu Beginn des Projekts eine Vielzahl scheinbar unlösbarer Risiken auf, die zunächst einmal kanalisiert und auf irgendeine Weise handhabbar gemacht werden mussten.

Die gängige Literatur zum Thema bietet dafür leider noch keine griffigen Lösungen. Im Projekt hat es sich bewährt, bei der Risikoklassifizierung zwischen Risikoereignissen und Folgerisiken unterscheiden. Risikoereignisse sind demnach mögliche Risiken für das Unternehmen, die im weiteren Verlauf Folgerisiken mit negativen Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette nach sich ziehen können (Abb. 2): Das Risikoereignis "Flugzeugabsturz in der Nähe des Unternehmens" etwa kann zu einer teilweisen Zerstörung des Gebäudes führen; als Folgerisiken wären beispielsweise Personalausfälle oder der Ausfall eines oder mehrerer IT-Systeme denkbar. Umgekehrt könnte das Folgerisiko "Ausfall eines oder mehrerer IT-Systeme" durch den genannten Flugzeugabsturz, aber auch durch einen Hackerangriff oder einen Stromausfall ausgelöst werden.

Der entscheidende Vorteil dieser Klassifizierung: Es ist nicht wesentlich, welches Risikoereignis ein Folgerisiko hervorruft, denn die erforderlichen Notfallmaßnahmen sind oft die gleichen. Es mussten also nicht sämtliche möglichen Risikoereignisse, sondern nur die denkbaren Folgerisiken betrachtet werden. Dadurch ließ sich die Anzahl der zu behandelnden Risiken erheblich reduzieren.

		Folgerisiken			
		Haus: Teilzerstörung	Personalausfall	Eingang versperrt	...
Risikoereignisse	Flugzeugabsturz	x	x	x	
	Kantinenessen verdorben		x		
	Streik		x	x	
	Stromausfall			x	x
	Seuche im Krankenhaus			x	
	Wissensmonopole				x
	...				

Erfassung der Folgerisiken, möglichen Maßnahmen und Initiierung von Projekten

Abb. 2: Risiken und Folgerisiken

Alle bewerteten Risiken wurden in einem Risikohandbuch zusammengeführt, das auch zur Initiierung erster Umsetzungsprojekte (z. B. Entwicklung von Notfallplänen, Qualifizierungspläne für Mitarbeiter) genutzt wurde. Dazu war natürlich zunächst eine Priorisierung erforderlich, zu der zwischen wesentlichen Risiken – aktuell und bestandsgefährdend – und weniger wesentlichen Risiken unterschieden wurde (Abb. 3). Für alle Risiken wurden jeweils verantwortliche "Risk-Owner" definiert, die die Risiken entsprechend bewerten mussten und in Zukunft weiter beobachten müssen.

Die Aufgaben des Risk-Managers

Mit dem Aufbau eines Risikohandbuchs ist allerdings nur der erste Schritt getan. Risiken verändern sich im Laufe der Zeit, neue Risiken kommen hinzu, bekannte treten in den Hintergrund. Aus der Risikobetrachtung muss also ein ständiger Prozess werden. Dazu wurde bei der swest GmbH ein Risk Manager eingesetzt, der die Berichte der Risk-Owner zusammenführt und diese bei der Risiko-

bewältigung unterstützt. Er berichtet direkt an die Unternehmensleitung.

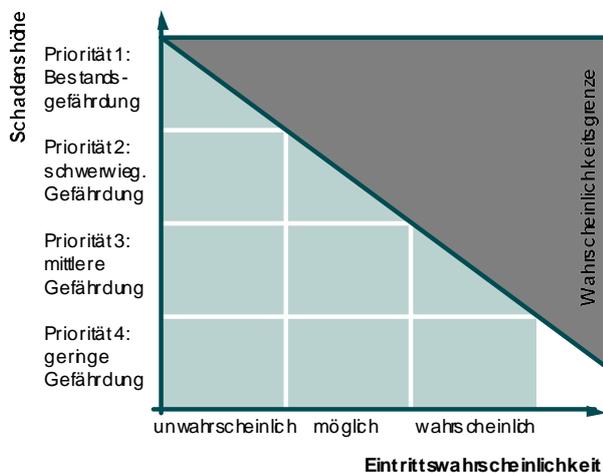


Abb. 3: Wesentlichkeitsgrenze für erhöhte Risiken

Je nach Risikopolitik eines Unternehmens übernimmt ein Risk Manager unterschiedliche Aufgaben. Beschränkt sich die Risikopolitik auf die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen, so fungiert der Risk Manager vor allem als Ansprechpartner der Unternehmensleitung, Multiprojektleiter und Lenker der Risk-Owner. Soll das Risikomanagement gleichzeitig als Unternehmenssteuerungswerkzeug dienen, so übernimmt der Risk Manager zusätzliche Aufgaben in der aktiven Risikosteuerung, der Mitarbeitermotivation etc. Eine solche Stabsstelle sollte, je nach Ausprägung, als eigener Bereich oder im Quality Management eingerichtet werden.

Aus Sicht der swest GmbH hat es sich gelohnt, das Risikomanagement über die gesetzlichen Anforderungen hinaus zu einem Unternehmenssteuerungswerkzeug weiterzuentwickeln. Nach einer umfassenden Betrachtung aller Risikofelder der Organisation, über sämtliche Querschnittsfunktionen und Prozesse hinweg, ist der Einstieg in eine kontinuierliche

Risikobetrachtung des Unternehmens gelungen: Dank der an verschiedenen Stellen verankerten Verantwortung und der erreichten Sensibilisierung dürften neu aufkommende Risiken schnell als solche identifiziert werden und geeignete Gegenmaßnahmen zeitnah eingeleitet werden.

Kontakt:

Frank Moritz
 ExperTeam AG
 Claudius-Dornier-Straße 1
 D-50829 Köln
 Tel.: ++49 221 9151-0
 Fax: ++49 221 9151-431
 email: info@ExperTeam.de

Uwe Kuhlmann
 swest GmbH
 Sparkassen-Informatik-Services West
 GmbH
 Postfach 10 53 10
 D-40044 Düsseldorf
 Tel.: ++49 211 826 2775
 Fax: ++49 211 826 74827
 email: info@swest.de