Veröffentlicht in

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

„Hilfsmittel im Risiko-Management: Risikomappen und Arbeitsblätter“

S. 233-251

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

14 Vgl. Vogler, M./Gundert, M. (1998), Einführung von Risiko-Managementsystemen, Der Betrieb, Heft 48,51. Jg., 1998, S. 2378.

15 Vgl. Kendall, Robin, Riskmanagement, 1998.

16 Vgl. dazu die Verlautbarung des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen vom 23.10.1995.

17 Vgl. IDW EPS 340 Tz. 3.5.

18 In Anlehnung an Vogler, M./Gundert, M. (1998), Einführung von Risiko-Managementsystemen, Der Betrieb, Heft 48,51. Jg., 1998, S. 2378.

19 Vgl. Füser/Gleißner/Meier, Der Betrieb 1999, S. 753.

Hilfsmittel im Risiko-Management: Risikomappen und Arbeitsblätter

Bernd P. Mott

1. Formblattsystem

Im Risiko-Management sind eine Vielzahl von Aufgaben wiederkehrend durchzuführen. Aus der Ablauforganisation des Risiko-Managements abgeleitet gilt dies insbesondere für Folgendes:

- Identifikation von Risiken;
- Analyse und Bewertung von Risiken;
- Ausarbeitung von präventiven Maßnahmen;
- Überwachung von Risiken;
- Reaktive Maßnahmen (Bewältigung- oder Notfallpläne);
- Berichtswesen/Informationsweitergabe.

Zur Unterstützung dieser Aufgaben wurde durch RMCE RiskCon GmbH in Zusammenarbeit mit Kundenunternehmen ein **Formblattsystem** entwickelt. Dieses Formblattsystem basiert auf der Idee, dass möglichst für alle relevanten Risiken, die in den laufenden Prozess des Risiko-Managements integriert sind, die benötigten Informationen im Überblick verfügbar sein sollten. Entstanden sind dabei die sogenannten Risikomappen und das Risikoanalyseblatt. Die Risikomappen sind ein System aus verschiedenen Formblättern die zugleich eine Verfahrensanweisung zum Umgang mit Risiken sind, die in der dauerhaften Überwachung durch Risk-Owner stehen.

Typischerweise werden diese Formblätter im Unternehmen zunächst in der Papierform eingeführt und aufgrund der unternehmensspezifischen Erfahrungen modifiziert. Wenn der Informationsbedarf des Unternehmens und seine Anforderungen an die Handhabung geeignet abgebildet sind, werden die Formblätter dann in eine EDV-gestützte Version (basierend auf einer Datenbank) überführt.

2. Das Risikoanalyseblatt

Zur Unterstützung der Erhebung von Daten zu einzelnen Risiken wurde durch RMCE ein Formblatt entwickelt. Dieses soll insbesondere sicherstellen, dass Risiken angemessen dokumentiert werden, um später mit ihnen „arbeiten" zu können. Dazu zählt eine ausführliche Beschreibung von Ursachen und Wirkungen sowie eine Abschätzung der Streuungen von Zielgrößen, die das Risiko verursacht. Das Risikoanalyseblatt ist in seiner allgemeinen Form derzeit wie in Abbildung 1 gezeigt, gestaltet:

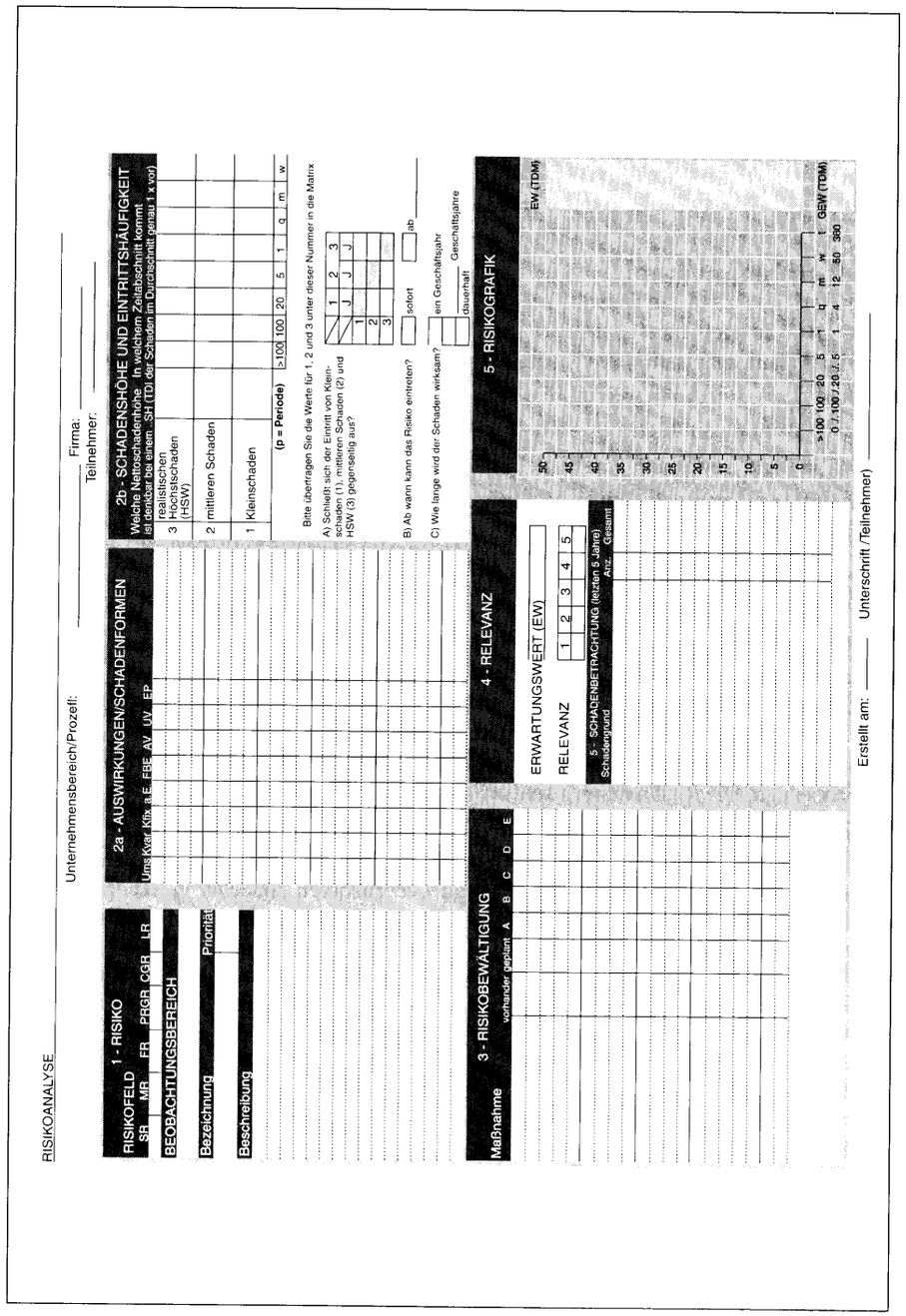

Abbildung 1: Workshop-Arbeitsblatt Risikoanalyse

Das Feld „1 – Risiko"

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)). Ebenso können weitere Informationen zu Systematisierung des Risikos angegeben werden (Bezeichnung des Beobachtungsbereiches). Im Feld „Bezeichnung" sollte das Risiko mit einem prägnanten Titel bezeichnet werden und im Feld Beschreibung transparent dargestellt werden, weshalb der angesprochene Sachverhalt ein Risiko ist.

Das Feld „2 a – Auswirkungen"

Zunächst können hier die Auswirkung 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). In der Spalte daneben kann die Auswirkung verbal erläutert werden.

Das Feld „2 b – Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit"

Schadenshöhe

Für jedes der aufgeführten, repräsentativen Szenarien (Kleinschaden, mittlerer Schaden und realistischer Höchstschaden) sollte angegeben werden, welche **Nettoschadensbeträge** (Ertragswirkung) sich in dem jeweiligen Szenario ergeben können (Felder SH (TDM)).

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 Schadenshöhe berücksichtigten (wesentlichsten) Risikobewältigungsmaßnahmen dokumentiert (siehe nächstes Feld) und auf ihre Wirksamkeit hin hinterfragt werden.

Die Angaben zur Schadenshöhe 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 Schadenshöhen.

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 auseinandersetzen 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.

Eintrittshäufigkeit

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

- Unter A soll angegeben werden darüber, ob sich die Schadenszenarien gegenseitig ausschließen (beispielsweise ist nach den Abspringen des Großkunden kein teilweiser Umsatzrückgang mehr möglich).
- Bei Punkt B kann vermerkt werden, ab wann das Risiko eintreten könnte (z. B. wenn das Risiko mit dem Inkrafttreten eines Gesetzes verbunden ist).
- Punkt C behandelt die voraussichtliche Wirkungsdauer des Ereignisses (bei vielen Risiken ziehen sich Folgewirkungen über mehrere Jahre hin).

Das Feld „3 – Risikobewältigung"

Das Feld Risikobewältigung sollte in zweierlei Hinsicht genutzt werden. Zum einen sollten diejenigen Risikobewältigungsmaßnahmen eingetragen werden, die bei der Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Schadenshöhen berücksichtigt wurden (vorhandenen Maßnahmen). Zum anderen 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: A für Risikovermeidung, B für Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit, C für Begrenzung der Schadensauswirkungen, D für Überwälzen des Risikos auf Dritte und E für Tragen des Risikos im Unternehmen).

Das Feld „4 – Relevanz"

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 ein wichtige Rolle als Filter dafür, welche Risiken überhaupt im Rahmen eines Risiko-Managements Berücksichtigung finden. So wird beispielsweise die kleinste Stufe als unbedeutendes Unsicherheitspotenzial im Hinblick auf die geplanten Zielgröße (oft Gewinn oder Cash-Flow) festgelegt. 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 Prozent beispielsweise 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 (und sich „4er-Zinsrisiko" leichter sagt, als „Normalverteiltes-Zinsrisikos-um-den-Erwartungswert-mit-Sigma-gleich-10 Mio. Euro"). 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.

Das Feld „5 – Schadensbetrachtung"

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

Das Feld „6 – Risikografik"

Wie bereits in den Erläuterungen zur Risikobewertung dargestellt, haben die wenigsten Risiken eine digitale Verteilung. Um grafisch darzustellen, welche Verteilung das mittels der Drei-Punkt-Schätzung beschriebene Risiko hat, können die Werte für Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit der unter 2b bearbeiteten Szenarien hier abgetragen werden.

Die Grafik dient gleichzeitig als Hilfsmittel zur Berechnung des Erwartungswertes des Risikos. Zu jedem Szenario wird die unter 2b ermittelte Schadenssumme mit dem an der x-Achse (P) angegebenen Wert („0" für > 100 Jahre bis „360" für täglich) multipliziert. Das Ergebnis für jedes Szenario kann in der Spalte EW (TDM) auf Höhe des dazugehörigen Szenariopunktes abgetragen werden. Durch Addition der drei Einzelerwartungswerte ergibt sich die Summe für den Erwartungswert EW (TDM) des Risikos.

3. Die Risikomappe

Der vorliegende Leitfaden und die zugehörigen Arbeitsunterlagen sollen die Risk-Owner beim Aufbau ihres bereichs- und risikoindividuellen Risiko-Managementsystems unterstützen. Wie bereits zu eingangs ausgeführt, sind die Risikomappen ein System aus verschiedenen Formblättern, die zugleich als Verfahrensanweisung interpretiert werden können. Durch die Bearbeitung der Arbeitsunterlagen werden die Risk-Owner durch die notwendigen Schritte zur Risikohandhabung geführt. Somit entsteht ein Vorschlag für die Handhabung der den Risk-Ownern zugeordneten Risiken, der später gemeinsam mit dem zentralen Risikocontrolling und/oder dem Vorstand abgestimmt werden muss. Auch spätere Überarbeitungen der organisatorischen Regelungen, ein selbstverständlicher Bestandteil eines funktionierenden und gelebten Risiko-Managementsystems, können mittels dieses Formblattsystems dokumentiert werden, in dem laufende Versionen erstellt und abgelegt werden.

Weitergehende Erläuterungen speziell zur Systemgestaltung sind im Beitrag „Organisatorische Gestaltung von Risiko-Managementsystemen" in diesem Buch zu finden.

Bei der Bearbeitung eines Risikos und der entsprechenden Dokumentation in der Risikomappe sind durch den Risk-Owner selbstverständlich die Erklärung des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung zur Risikopolitik und die Risikolimite des Unternehmens zu beachten. Daraus kann sich unter anderem ergeben, dass z.B. über die in den Formblattvorschlägen übliche (an den Forderungen des KonTraG angelehnte) Darstellung des Risikos im Hinblick auf seine negative Ausprägung hinaus der Gegenüberstellung von Gefahren und Chancen mehr Raum gegeben werden soll.

Systematischer Zusammenhang der Arbeitsunterlagen

Der **Aufbau** eines Risiko-Managementsystems gliedert sich wie folgt:

- **Erarbeiten von Maßnahmen zur Risikoidentifikation** (gemäß KonTraG). Anknüpfend an die erstmalige systematische Risikoidentifikation ist ein Konzept für die wiederkehrende Identifikation von (neuen) Risiken zu erarbeiten und einzuführen.
- **Erarbeiten von präventiven Maßnahmen** zur Beeinflussung der aktuellen Risikopositionen. Die Risikoposition ist im hier definierten Sinne das potenzielle Schadensausmaß eines Risikos, das in der Praxis oft durch die Größen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe 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 Risiko-Managements erfüllt den Zweck der Kommunikation der oben dargestellten Tätigkeiten an festgelegte Stellen

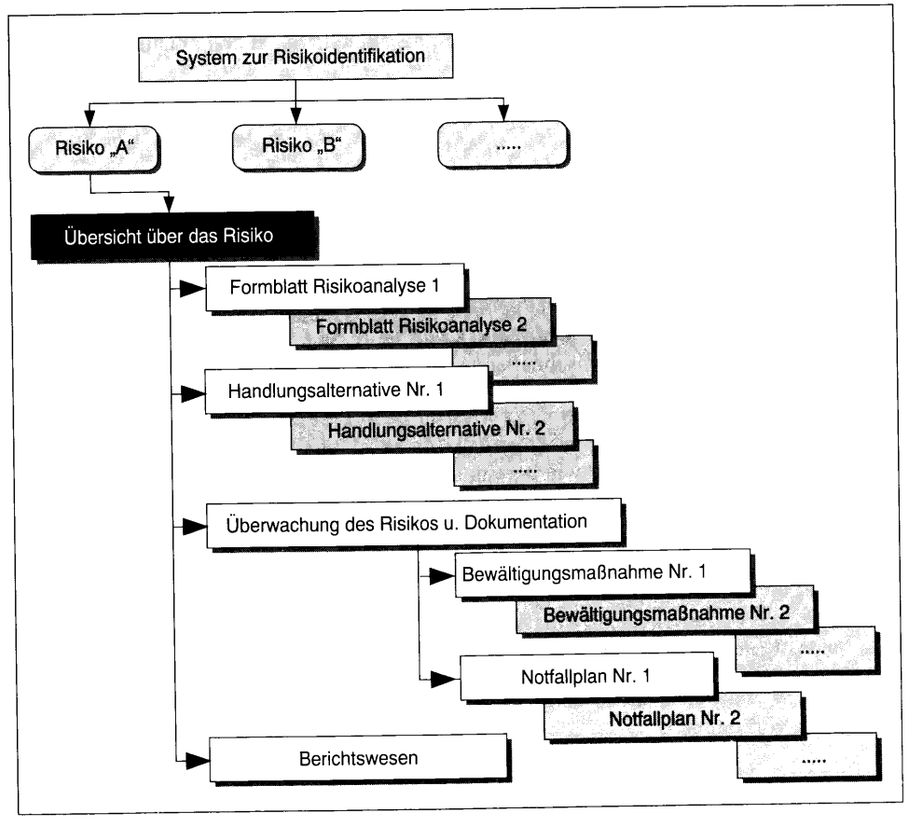

Abbildung 2: Aufbau einer Risikomappe

im Unternehmen. Im Kern werden vor allem laufende Informationen über die Risikosituation und deren Entwicklung kommuniziert.

Die auf den ersten Blick scheinbare Fülle der Formblätter sollte nicht als formale Überfrachtung des Risiko-Managements missverstanden werden. Nicht alle Formblätter müssen in jedem Fall bearbeiten 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 individuellen 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 Risiko-Management 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 Abbildung 2 dargestellt.

Erläuterungen zu den einzelnen Checklisten und Formblättern

Eine Forderung des KonTraG ist die Identifikation derjenigen Risiken, die den Bestand eines Unternehmens gefährden. Ein sinnvoll gestaltetes Risiko-Managementsystem wird jedoch so aufgebaut sein, dass zunächst alle für den normalen Geschäftsverlauf ernsthaften Risiken identifiziert werden. Anschließend wird entschieden, welche Risiken aktiv bearbeitet werden sollen und welche lediglich im Rahmen der wiederkehrenden Identifikation bezüglich ihrer der Relevanz neu beurteilt werden.

Das Erkennen von Risiken ist, wie bereits dargestellt, keine einmalige Aufgabe. Durch wechselnde Umfeldbedingungen oder unternehmensinterne Neuregelungen können sich Risiken (und selbstverständlich auch zugehörige Chancen) verändern. Risiken können entfallen, sich in ihren Auswirkungen vermindern bzw. verstärken oder gar durch neue Ursachen bedingt werden. Es ist daher erforderlich, ein Konzept zur Risikoidentifikation aufzubauen, das wiederkehrend eine vollständige Beobachtung aller möglichen Risikofelder eines Unternehmens ermöglicht.

Dazu sind zwei grundsätzliche Vorgehensweisen vorstellbar, die in der Praxis häufig als Mischform vorkommen:

(1) Einerseits könnte die Risikoidentifikation vollständig dezentral erfolgen, indem geeignete Beobachtungsbereiche gebildet werden, denen jeweils ein Risk-Owner zugewiesen wird.

(2) Andererseits könnte die Risikoidentifikation durch das zentrale Risikocontrolling koordiniert werden, welches dann die Durchführung eines geeigneten Verfahrens für jeden Beobachtungsbereich initiiert und betreut.

Bei der Darstellung des Konzepts zur wiederkehrenden Risikoidentifikation (siehe Abbildung 3) wird im Feld 1 festgelegt, für welchen Bereich das dargestellte Konzept gültig ist, wann dieses Konzept festgelegt wurde und wer der zuständige zentrale Risikocontroller ist. Dieser übernimmt die Koordination und Abstimmung der Aktivitäten des Risiko-Managements, steht als fachlicher Ansprechpartner den Mitarbeitern zur Seite und wacht über die Vollständigkeit und Funktionstüchtigkeit des Systems. Der zentrale Risikocontroller ist in dieser Funktion direkt dem Gesamtvorstand unterstellt.

Die Beschreibung des Konzepts zur wiederkehrenden Identifikation von Risiken erfolgt in Feld 2. Sofern das Risiko-Managementsystem gut in bestehende Systeme integriert werden kann, sollte dies explizit erwähnt werden. Falls für den Systemaufbau eine „Anlauffinanzierung" notwendig ist, sollten die Kosten abgeschätzt und entsprechend den internen Regelungen des Unternehmens genehmigt werden. Ebenso ist festzulegen wer – gegebe-

Feld 1

Unternehmen/Funktion: *RMS AG/Market Research* Datum: *15. 11. 2000*
Risk-Owner: *Leiter Market Research* Gesamtverantwortlicher für das Risiko-Managementsystem: *Leiter OR*
Risiko-Bezeichnung: ***Marktrisiken*** Risikofeld: *M02 Marktattraktivität/M03 Bedrohung von Wettbewerbsvorteilen*

Feld 2

Erläuterung des Identifikationsverfahrens:
Wechselwirkungen mit anderen Managementsystemen:
Geplante Kosten der Systemeinführung:
Freigegeben für die Einführung: *Gesamtvorstand, 15. 11. 2000*
Verantwortlich für die Feststellung der Einsatzfähigkeit: *Interne Revision*

Abbildung 3: Checkliste Risikoidentifikation: Darstellung eines Konzepts zur wiederkehrenden Risikoidentifikation

nenfalls neben dem Risikocontroller – die Einsatzfähigkeit des Systems überwacht (die grundsätzliche Verantwortung für die Einsatzfähigkeit liegt bei der Geschäftsleitung; Unterstützung bei der Überwachung kann z. B. von der Internen Revision oder von externen Beratern kommen).

Für die Erfassung von Informationen über ein Risiko wir das in Abbildung 4 dargestellte Formular „Risikoanalyse" verwendet. Für die dauerhafte Handhabung des Risiko-Managements wird es jedoch vorteilhaft sein, für jedes identifizierte Risiko (gegebenenfalls auch für ein Bündel von Risiken; siehe unten) ein sogenanntes „Übersichtsblatt zum Risiko" anzulegen (welches beispielsweise zusammen mit den Informationen der Risikoanalyse auch in eine EDV-gestützte Datenbank überführt werden könnte). Dadurch kann sichergestellt werden, dass das Risiko und die zugehörigen Informationen gut verfügbar sind und die Informationen im Rahmen der wiederkehrenden Risikoidentifikation aktualisiert werden können. Für weniger relevante Risiken kann auch vereinbart werden, dass neben der Dokumentation im Übersichtsblatt und eventuell auf dem Risikoanalyseblatt keine weiteren Maßnahmen ergriffen werden.

Das Übersichtsblatt sollte zu jedem identifizierten Risiko angelegt werden. Häufig ergibt es sich jedoch, dass einzeln identifizierte Risiken aus inhaltlichen oder organisatorischen Gründen zusammengefasst werden können. In diesem Fall dient das Übersichtblatt 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.

Die Dokumentation der Risikoanalyse und die Sammlung der Übersichtsblätter dient u.a. zur Information des zentralen Risikocontrollings. Anhand der Beschreibung, Bewertung und Systematisierung der einzelnen Risikopositionen (und gegebenenfalls 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").

Im Feld 1 des Übersichtsblattes zum Risiko (vgl. Abbildung 4) werden Informationen zum Verantwortungsbereich, der verantwortlichen Stelle und zur Aktualität der folgenden Daten dokumentiert.

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

Feld 1

Unternehmen/Funktion: *RMS AG/Market Research* Datum: *15. 11. 2000*

Risk-Owner: *Leiter Market Research*

Feld 2

Risiko-Bezeichnung: ***Marktrisiken***

Relevanzband: *3–4* Risikofeld: *M02/M03*

Kurzbeschreibung/Wechselwirkungen mit anderen Risiken:

In der Risikomappe Marktrisiken konnten für die laufende Risikobewältigung im Rahmen des Risiko-Managementsystems folgende Risiken zusammengefasst werden:

- *Zunehmende Substitution unserer Hauptgetränkearten durch sogenannte Gesundheitsdrinks (M02/A)*
- *Konzentrationsprozesse aufgrund verschärfter Marktbedingungen (ungünstige Unternehmensgröße) (M03/A)*

Weitere, in ihrer Bedeutung niedrigere, Marktrisiken können dem Market Research-Bericht vom 30. 6. 2000 entnommen werden

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):

Risikoanalyse durch RMCE vom 1. 12. 1999, Market-Research-Bericht vom 30. 6. 2000

Dokumentation Risikoidentifikation:

siehe zugehöriges Formblatt sowie die diesem zugeordneten Checklisten

Dokumentation Risikoanalyse:

Risikoanalyse vom 1.12.2000 sowie halbjährliche Market-Research-Bericht

Dokumentation präventive Maßnahmen:

siehe zugehöriges Formblatt „Präventive Maßnahme: Marktinformation"

Dokumentation Risikoüberwachung und -dokumentation:

siehe zugehöriges Formblatt „Überwachung: Marktindikatoren"

Dokumentation reaktive Maßnahmen:

siehe zugehöriges Formblatt „Reaktive Maßnahme: Maßnahmenportfolio"

Dokumentation Berichtswesen:
siehe Formblatt „Berichtwesen: Standardreport"

Abbildung 4: Übersichtsblatt „Dokumentation der Bearbeitung des Risikos"

detailliert erhoben und entsprechend ausgewertet. Im Feld 3 wird angeben, durch wen die Weiterbearbeitung des Risikos veranlasst wurde.

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 „eventuell abzubauen", dass der bisherige Aufwand für die Bewältigung des Risiko 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.

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).

Unter einer präventiven Maßnahme wird im Rahmen des Risiko-Managements eine Maßnahme zur grundsätzlichen Beeinflussung der Risikoposition verstanden (vgl. Abbildung 5).

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 setzen dann die Risikoüberwachung sowie reaktive Bewältigungsstrategien bzw. Notfallpläne auf.

Im Feld 1 des Formblattes werden wieder die bereits bekannten Daten zu Verantwortungsbereich, verantwortlicher Stelle und Bearbeitungsdatum angegeben.

Im Feld 2 sollte die präventive Maßnahme zweckmäßig bezeichnet und ihre Zielsetzung klar erläutert werden.

Falls die Durchführung der Maßnahme so komplex ist, dass sie nur im Rahmen eines Projektes vorbereitet und umgesetzt werden kann, so wird dies in Feld 3 angeben. Dies ist vor allem für die Entscheidung über die Ressourcenverteilung wichtig, wenn im Unternehmen mehrere Projekte zu koordinieren sind (siehe auch unten zu geplanten Kosten).

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 4 der Checkliste wird daher angeben, ob eine Maßnahme bereits durchgeführt wurde bzw. in welcher Planungsphase sie sich derzeit befindet.

Feld 1

Unternehmen/Funktion: *RMS AG/Market Research*	Datum: *15. 11. 2000*
Risk-Owner: *Leiter Market Research*	

Feld 2

Risiko-Bezeichnung: ***Marktrisiken***	Risikofeld: *M02/M03*
Maßnahmenbezeichnung:	
Zielsetzung der Maßnahme:	

Feld 3

Art der Risikobewältigung	
Projekt erforderlich	Projekt nicht erforderlich
x	

Feld 4

Status				Wirkungsweise				
Vorhanden	in Einführung	konkrete Planung	Angedacht	vermeiden	reduzieren	begrenzen	überwälzen	nicht absicherbar
	x					*x*		

Feld 5

Maßnahmenbeschreibung/Wechselwirkungen mit anderen Risiken:
Geplante Kosten der Einführung:
Freigegeben für die Einführung: *Vorstandspräsentation der Zwischenergebnisse und Beschlussfassung über weitere Vorgehensweise am 13.1.2001*
Verantwortlich für die Durchführung: *Projektleitung: Leiter OR*
Verantwortlich für die Feststellung der Einsatzfähigkeit: *–/–*

Abbildung 5: Checkliste „Präventive Maßnahme Nr. [Nummer]: Möglichkeiten zur grundsätzlichen Beeinflussung der aktuellen Risikoposition"

Die Wirkungsweise einer präventiven Maßnahme wird wie folgt systematisiert (Feld 4):

„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).

„überwälzen“: Das Risiko wird überwälzt (z. B. Abschluss einer Versicherung oder Einsatz von Subunternehmern, die Risiken übernehmen).

„nicht absicherbar“: 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 5) 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 Risiko-Managementsystems durch Controlling, Revision oder externe Gesellschaften wie den Wirtschaftsprüfer. Bei umfangreichen präventiven Maßnahmen ist – wie oben skizziert – die Ausarbeitung eines Projektplans erforderlich.

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.

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.

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.

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 Risikoüberwachung dient also dazu, Veränderungen der Risikoposition festzustellen (nach Möglichkeit im Sinne einer Veränderung der Quantität des Risikos).

Feld 1

Unternehmen/Funktion: *RMS AG/Market Research*	Datum: *15. 11. 2000*
Risk-Owner: *Leiter Market Research*	

Feld 2

Risiko-Bezeichnung: ***Marktrisiken***	Risikofeld: *M02/M03*
Verantwortlich – Risikoüberwachung/-bewertung: *siehe zugehörige Übersicht/Leiter Market Research*	
Verantwortlich – Unabhängige Prüfung: *systemimmanent/Interne Revision*	

Feld 3

Routinemäßige Überwachungs- und Bewertungszyklen							
Zwei Jahre	Jahr	Halbjahr	Quartal	Monat	Woche	Tag	Nach Bedarf
		x					

Feld 4

Beschreibung von Messgröße und Ermittlungsverfahren:

Eine weitere Präzisierung der Messgrößen erfolgt basierend auf den Ergebnissen der Umsatzdeterminantenanalyse, die im I. Quartal 2001 vorliegen werden.

Derzeit werden u.a. verwendet (siehe dazu auch Übersicht „Indikatoren“ mit ausführlichen Verantwortlichkeits- und Verfahrensregelungen): gestützte und ungestützte Bekanntheitswerte, Preis- und Mengenindizes nach Produkten, Kundengruppen und Regionen, Reports über Konkurrenten, Kaufkraftindizes und gesamtwirtschaftliche Indikatoren. Der Informationsfluss und eventuelle Rückmeldungswege sind in der VA „Internes Berichtswesen“ geregelt.

Festlegung von Abweichungslimite (wann ist welche reaktive Maßnahme/Notfallplan anzuwenden):

Bei Absatzmengenschwankungen > –5 Prozent (Halbjahr): Marketing- und Vertriebsleitersitzung, bei Mengenschwankungen > +5 Prozent (Halbjahr) Einbeziehung Produktion und Logistik; bei Mengenschwankungen > 10 Prozent (Halbjahr) jeweils Hinzuziehung Vorstand (siehe reaktive Maßnahme „Maßnahmenportfolio“); ab März 2001 soll basierend auf der Kausalstrukturanalyse zusätzlich eine Kennzahl aus mehreren Indikatoren gebildet werden.

Dokumentation und Weiterbearbeitung (sofern keine reaktive Maßnahme/Notfallplan):

oben genannte Indikatoren werden im Rahmen des Halbjahresberichts der Abteilung Market Research routinemäßig an den Vorstand gemeldet (s. a. VA Internes Berichtswesen)

Abbildung 6: Checkliste „Überwachung und Dokumentation: Überwachung der Risikoposition und Dokumentation des Überwachungsvorgangs“

Mit Hilfe der Checkliste „Überwachung und Dokumentation" (siehe Abbildung 6) kann risikospezifisch angeben werden, wie die Überwachung des Risiko geschehen soll.

Für eine eindeutige Kennzeichnung sind die Angaben in Feld 1 zu machen und die Bezeichnung des Risiko sowie das Risikofeld zu nennen. Es ist festzulegen (Feld 2), wer für die Überwachung des Risikos zuständig ist und – falls dies nicht in Personalunion geschieht – wer die Ergebnisse der Risikoüberwachung (quantitativ) bewertet. Zusätzlich ist eine regelmäßige unabhängige Prüfung der Vorgehensweise zur Risikoüberwachung und ihrer Einhaltung zu installieren (z. B. durch das zentrale Risikocontrolling und die interne Revision).

Auch im Rahmen der Risikoüberwachung sollte der Gegenüberstellung von Chance und Gefahr (insbesondere von Veränderungen im Verhältnis zueinander) ausreichender Raum gegeben werden (sofern diese Gegenüberstellung möglich ist).

Der routinemäßige Überwachungszyklus wird in Feld 3 angekreuzt.

Die Beschreibung der Vorgehensweise zur Überwachung, Bewertung und gegebenenfalls auch zur Überprüfung dieser Vorgehensweise wird im Feld 4 dokumentiert. Auch hier gilt bezüglich der Verständlichkeit der Beschreibung das zu „präventive Maßnahmen" Gesagte. 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 weiterbearbeitenden Stelle zur Meldestelle erforderlich sind (z. B. analog zur Checkliste „Berichtswesen"; vgl. Abbildung 8).

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 geeigneter Messgrößen besondere Bedeutung zu (insbesondere dann, wenn das Risiko vor allem qualitativ beschrieben wird). Dabei sind auch risikospezifische „Frühindikatoren" zu benennen.

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 – gegebenenfalls unter Einbeziehen externer Experten – gesucht werden.

Bezüglich der Festlegung von Abweichungslimite kann z. B. auch wie bei einer Ampel vorgegangen werden: Qualitative Einschätzung/Messergebnis „A" bedeutet „grün", d. h. es ist keine Bewältigung erforderlich. Qualitative Einschätzung/Messergebnis „B" bedeutet „gelb", d. h. Bewältigungsstrategie „1" ist durchzuführen. Qualitative Einschätzung/Messergebnis „C" bedeutet „rot", d. h. Bewältigungsstrategie „2" wird erforderlich.

Reaktive Maßnahmen lassen sich in „Bewältigungsstrategien" und in „Notfallpläne" unterscheiden (siehe Abbildung 7). 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

Feld 1

Unternehmen/Funktion: *RMS AG/Market Research*	Datum: *15.11.2000*
Risk-Owner: *Leiter Market Research*	

Feld 2

Risiko-Bezeichnung: ***Marktrisiken***	Risikofeld: *M02/M03*
Bezeichnung der reaktiven Maßnahme:	
Zielsetzung der reaktiven Maßnahme:	

Feld 4

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

Feld 5

Status			
vorhanden	in Einführung	konkrete Planung	Angedacht
x			

Feld 6

Beschreibung der reaktiven Maßnahme / Wechselwirkungen mit anderen Risiken:
Geplante Kosten der Einführung:
Freigegeben für die Einführung: *Gesamtvorstand, 15.11.2000*
Verantwortlich für die Feststellung der Einsatzfähigkeit: *Vorstand, Interne Revision*

Abbildung 7: Checkliste „Reaktive Maßnahme Nr. [Nummer]: Darstellung eines Konzepts bei Veränderung der Risikoposition oder Realisierung der Zielabweichung"

Risiko ein Tatsachenbestand wird, d. h. ein Störfall oder eine Zielverfehlung tatsächlich eintritt.

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 eingesetzt.

Es sollten möglichst alle reaktiven Maßnahmen, die zu einem Risiko vorhanden sind, in der Checkliste „Überwachung und Dokumentation" (vgl. Abbildung 6) aufgelistet und dem Formblatt entsprechend 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.

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.

Mit der Checkliste „Berichtswesen" (siehe Abbildung 8) soll dokumentiert werden, welche Berichtsempfänger welche Informationen zu einer Risikoposition wie häufig und in welcher Form erhalten. Dazu ist es gegebenenfalls erforderlich, in dem Unternehmen ein Berichtswesen für das Risiko-Management anzulegen bzw. – was zu präferieren ist – das bereits existierende adäquat zu ergänzen. So können beispielsweise bestehende Berichte um 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.

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 dieser Checkliste 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. F ür diese gesonderten Berichte kann ein eigener Berichtsweg erforderlich werden, der sich vor allem durch die Schnelligkeit der Weitergabe an den entscheidenden Berichtsempfänger auszeichnet.

Feld 1

Unternehmen/Funktion: *RMS AG/Market Research* Datum: *15.11.2000*
Risk-Owner: *Leiter Market Research* Gesamtverantwortlicher für das Risiko-Management: *Leiter OR*

Feld 2

Risiko-Bezeichnung: ***Marktrisiken*** Risikofeld: *M02/M03*
Verantwortlicher Berichtswesen (Überwachungsmeldung): *Leiter Market Research*

Feld 3

Routinemäßiger Berichtszyklus (Überwachungsmeldung)							
Zwei Jahre	Jahr	Halbjahr	Quartal	Monat	Woche	Tag	Nach Bedarf
		x					

Feld 4

Berichtsempfänger / Berichtsanlass	Zentrales Risiko-Controlling	Vorstand	Marketing	Vertrieb	Key-Account-Management	Logistik
Überwachungsmeldung	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	
Jahresmeldung (Risikoidentifikation)	*X*	*X*				
Sondermeldung (reaktive Maßnahme)	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*

Feld 5

Kurzdarstellung der Berichtsinhalte:
Bericht – Überwachungsmeldung: Musterbericht liegt bei ☒
siehe Anhang „Ausriss aus dem Halbjahresbericht Market Research"
Bericht - Jahresmeldung: Musterbericht liegt bei ☐
wie Überwachungsmeldung, zzgl. evtl. neu identifizierter Risiken
Sondermeldungen: Musterberichte liegen bei ☐
nach Bedarf

Abbildung 8: Checkliste „Berichtswesen: Weiterleitung relevanter Informationen"