

Anforderungen an ein Risikomanagement-Tool zur Weiterentwicklung mittelständischer Risikomanagementsysteme



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Inhaltsverzeichnis | I |
| Abbildungsverzeichnis | II |
| 1 Einleitung | 3 |
| 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung..... | 3 |
| 1.2 Zielsetzung | 3 |
| 1.3 Forschungsdesign | 4 |
| 1.4 Aufbau der Studie..... | 4 |
| 2 Status quo: Risikomanagementsysteme im Mittelstand | 5 |
| 3 Anforderungen an ein Risikomanagement-Tool..... | 37 |
| 3.1 Abbildung des gesamten Risikomanagementprozesses | 37 |
| 3.2 Weitere Anforderungen an das Risikomanagement-Tool | 47 |
| 4 Fazit | 53 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Ansiedlung des Risikomanagements | 5 |
| Abbildung 2: Alter des Risikomanagementsystems | 9 |
| Abbildung 3: Gründe für ein Risikomanagementsystem | 11 |
| Abbildung 4: Verbesserungsbedarf im Risikomanagement | 16 |
| Abbildung 5: Methoden zur Risikoidentifizierung | 19 |
| Abbildung 6: Methoden zur Risikobewertung..... | 20 |
| Abbildung 7: Methoden zur Gesamtrisikobewertung | 25 |
| Abbildung 8: Adressaten der Risikoberichterstattung | 31 |
| Abbildung 9: Risikomanagementprozess und empfohlene Inhalte des Tools | 53 |

Management Summary

Ziel der Studie „Anforderungen an ein Risikomanagement-Tool zur Weiterentwicklung mittelständischer Risikomanagementsysteme“ ist es, anhand strukturierter Expertengespräche, Anforderungen an ein Risikomanagement-Tool abzuleiten. Das zu entwickelnde Tool soll Risikomanager mittelständischer Unternehmen in ihrer täglichen Arbeit unterstützen und dabei helfen, Prozesse effizienter zu gestalten.

Status quo: Risikomanagementsysteme im Mittelstand

Zumeist ist das Risikomanagement zentral ausgestaltet und um dezentrale Komponenten ergänzt. | Gesetzliche Anforderungen stellen eine der wichtigsten Motivationen für die Umsetzung des Risikomanagements dar. | Risikomanagement bedarf der Unterstützung des Managements; die Bedeutung des Risikomanagements ist noch ausbaufähig. | Auch die Risikokultur weist in den meisten Häusern Optimierungsbedarf auf. | In vielen Unternehmen ist keine Risikostrategie definiert und der Risikoappetit nicht festgelegt. | Die Risikoidentifizierung und -bewertung, ebenso wie die Maßnahmenfestlegung, erfolgt überwiegend durch Risikoexperten und ist mit einem hohen manuellen Aufwand verbunden. | Die Dokumentation des Risikomanagements unterscheidet sich in den einzelnen Unternehmen. | Die Risikoberichterstattung erfolgt in aller Regel iterativ. | Die meisten Unternehmen nutzen Indikatoren, die als eine Art Frühwarnindikator fungieren. | Der Wertbeitrag des Risikomanagements wird in den Unternehmen nicht gemessen.

Anforderungen an ein Risikomanagement-Tool

Das Tool sollte den gesamten Risikomanagementprozess abbilden können. | Bezüglich der strategischen Risikopositionierung sollte die umfangreiche Dokumentation möglich sein, Umsetzungshinweise und Leitfragen sollten berücksichtigt und eine Erinnerungsfunktion enthalten sein. | Im Rahmen der Risikoidentifikation sollte die strukturierte Erfassung ermöglicht werden (Beschreibung, Zuordnung zu Risikoklassen sowie Kommentarfunktion). Daneben sollte eine Erinnerungsfunktion enthalten sein. | Die Risikobewertung sollte optional sein und die Schadenhöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit umfassen; Angaben sollten über individualisierbare Bandbreiten erfolgen können. | Die Abbildung von Verteilungsfunktionen, Korrelationen und die Ausführung von Simulations-

und Szenariorechnungen sollte standardmäßig ausgeblendet sein, jedoch optional eingeschaltet werden können. | Im Rahmen der Maßnahmenfestlegung sollten insbesondere die Auswirkungen auf die Schadenhöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Kosten der Maßnahmen abgefragt werden. | Das Risikocontrolling sollte verschiedene Auswertungsmöglichkeiten umfassen. Es sollte die Möglichkeit geben, Aufgaben zu verteilen und Fristen zu setzen. Auch die Implementierung eines Frühwarnsystems sowie einer Schadendatenbank ist denkbar. Daneben ist die automatisierte Report-Erstellung von hoher Bedeutung.

Organisationsstruktur inkl. der Risikobereiche muss abbildbar sein und verschiedene Rollen mit unterschiedlichen Rechten müssen angelegt werden können. | Als weitere Funktionen sollten Interaktionsmöglichkeiten (Kommentare, Nachrichten, Chat), der Daten-Upload sowie Möglichkeiten zur Terminvereinbarung implementiert werden. | Zu prüfen ist, ob das Tool als On-Premise-Software oder als Online-Lösung ausgestaltet sein soll. | Bei der Entwicklung des Tools ist auf eine intuitive Bedienbarkeit und hohe Benutzerfreundlichkeit zu achten. | Das Risikomanagement-Tool muss hohen Sicherheitsstandards genügen und daher mit strengen Verschlüsselungs- und Authentifizierungsprozessen versehen sein. | Zur Erhöhung der Akzeptanz wird die Berücksichtigung allgemein anerkannter Risikomanagement-Standards empfohlen. | An der Entwicklung des Tools sollten Software-Entwickler und ein Projektkoordinator beteiligt sein. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die späteren Nutzer des Tools sowie ggf. Wirtschaftsprüfer einzubeziehen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die von der Funk Stiftung geförderte Studie „Risikomanagement im Industrieunternehmen – Wertbeitrag für mittelständische Unternehmen“ aus dem Jahr 2018 hat Handlungsbedarf beim Risikomanagement mittelständischer Unternehmen aufgezeigt. Gerade für kleinere Unternehmen stellt das Risikomanagement oft eine große Herausforderung dar, weil weniger Kapazitäten für das Risikomanagement vorhanden sind und Risikomanagementsysteme regelmäßig erst seit kurzer Zeit implementiert sind. Es wäre daher wünschenswert, den Risikomanagern ein frei zugängliches Instrument zur Verfügung zu stellen, das die Verantwortlichen bei ihren Entscheidungen unterstützt und die Risikomanagementsysteme in den Unternehmen vorantreibt.

Für die Entwicklung eines solchen Instruments stellen sich u.a. die folgenden Fragen:

1. Welche Herausforderungen gibt es und wo liegen die regelmäßig auftretenden Probleme beim Risikomanagement mittelständischer Unternehmen? Wo sehen die Risikomanager Unterstützungsbedarf?
2. Welche Ansätze haben sich in der Praxis etabliert, um die regelmäßig auftretenden Probleme zu lösen?
3. Welche konkreten Lösungsangebote sind notwendig, um den Unterstützungsbedarf der Risikomanager zu decken? Welche Wünsche und Anforderungen haben Risikomanager hinsichtlich einer solchen Lösung?

1.2 Zielsetzung

Im vorliegenden Folgeprojekt zur oben genannten Studie wurden die Herausforderungen von Risikomanagern mittelständischer Unternehmen abgefragt und Unterstützungsbedarfe im Risikomanagement abgeleitet. Hierzu wurden einerseits regelmäßig auftretende Probleme identifiziert, um eine Diskussionsgrundlage zur Entwicklung von Lösungsansätzen zu schaffen. Andererseits ermöglichen die Erkenntnisse, in einem sich wiederum anschließenden Folgeprojekt ein kostenloses und frei zugängliches Tool für Risikomanager zu entwickeln, das von solchen schließlich als Entscheidungshilfe herangezogen werden kann.

1.3 Forschungsdesign

Im Rahmen der Studie wurden intensive persönliche Gespräche mit Repräsentanten des Risikomanagements von mittelständischen Unternehmen geführt. Die Interviews orientierten sich an einem strukturierten Fragebogen, der Themenbereiche vorgab und als Leitfaden für die Gespräche diente.¹ Aufgrund des offenen Fragendesigns konnten die Inhalte der Themenbereiche vom Interviewpartner selbst gewählt sowie priorisiert werden und spezifische Schwerpunkte konnten gesetzt werden. Die Interviews dauerten durchschnittlich 90 Minuten. Die Antworten wurden während des Interviews aufgenommen, verschriftlicht und den Befragten im Nachgang vorgelegt. Dadurch konnten alle Ergebnisse qualitätsgesichert und ggf. angepasst bzw. ergänzt werden.

Insgesamt wurden im Zeitraum August bis Oktober 2020 neun Interviews durchgeführt.² Die befragten Unternehmen stammen aus verschiedenen Branchen und erreichten im Jahr 2019 im Durchschnitt einen Umsatz in Höhe von 1,8 Mrd. Euro.

1.4 Aufbau der Studie

Die Studie gliedert sich in zwei Teile: Der erste Teil stellt den Status quo der Risikomanagementsysteme dar. Im zweiten Teil der Studie werden Empfehlungen zur Entwicklung eines Risikomanagement-Tools abgeleitet. Konkret werden notwendige Funktionen und Anforderungen identifiziert sowie eine mögliche Umsetzung skizziert. Außerdem werden Grenzen des Tools diskutiert und Empfehlungen dazu gegeben, welche Inhalte mit Priorität implementiert werden sollten.

Die Antworten der einzelnen Teilnehmer sind zu verschiedenen Themenschwerpunkten zusammengefasst. Ergänzend werden ausgewählte Antworten der Studienteilnehmer als wörtliche Zitate aufgegriffen. Ausgewählte Studienergebnisse der Vorgängerstudie von 2018³ werden an einzelnen Stellen herangezogen, um die Antworten der Befragten auch mit der in 2018 zugrundeliegenden größeren Stichprobe zu vergleichen.

¹ Die Fragen des Fragebogens befinden sich im Anhang.

² Für zwei Unternehmen liegen ausschließlich schriftliche Antworten vor.

³ Siehe: Wagner, F.; Jost, T.; Römer, F. (2018): Risikomanagement im Industrieunternehmen – Wertbeitrag für mittelständische Unternehmen. In der Studie wurden 25 persönliche Interviews durchgeführt. Zudem nahmen 15 Teilnehmer über eine Online-Umfrage teil.

2 Status quo: Risikomanagementsysteme im Mittelstand

Organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagements

Das Risikomanagement kann sowohl zentral als auch dezentral organisiert und ausgestaltet sein. Praktische Relevanz hat vor allem eine Kombination beider Ansätze. So verfügt der Großteil der befragten Unternehmen über eine zentrale Stabsstelle, die durch dezentrale Strukturen ergänzt wird. 2018 gaben 65 % der Unternehmen an, dass eine zentrale Ausgestaltung vorherrscht. Indes sind dezentrale Komponenten zur Ergänzung des Risikomanagements nicht unüblich. Entsprechend gaben 58% der Unternehmen an, (zudem) dezentral strukturiert zu sein (siehe Abbildung 1).

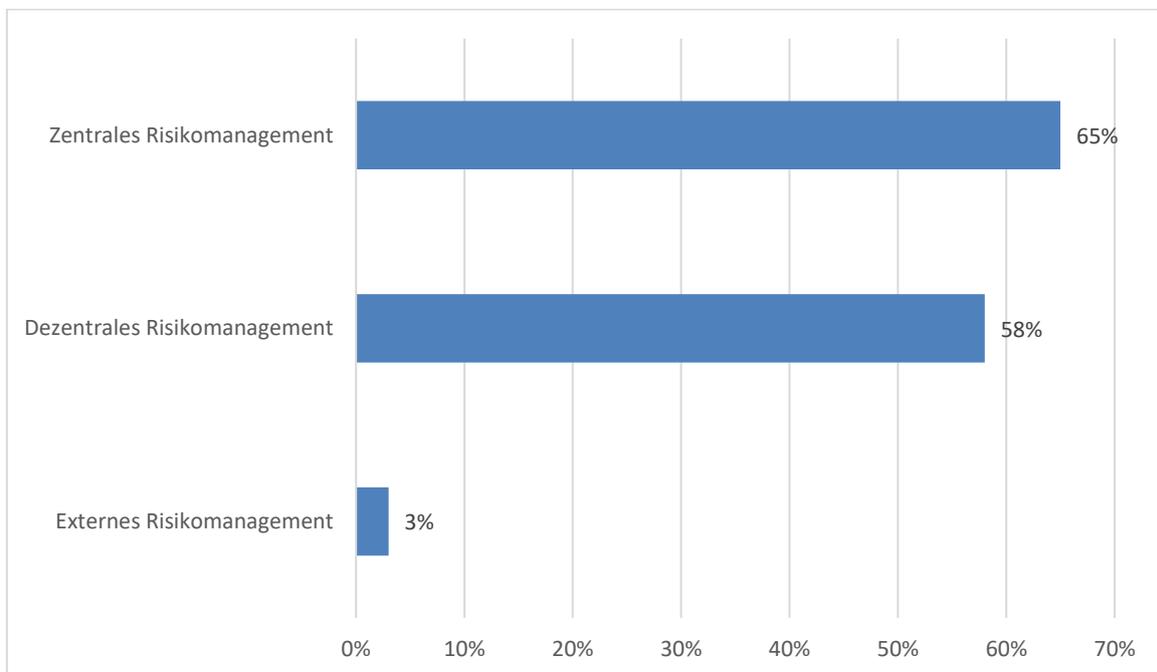


Abbildung 1: Ansiedlung des Risikomanagements

Die Angaben decken sich mit den Erfahrungen der diesjährigen Interviews. So ist das Risikomanagement regelmäßig entweder als eigene Stabsstelle im Unternehmen etabliert oder als Teilbereich in eine andere Funktion (z.B. in der Abteilung Internal Audit, Finanzen oder Controlling) eingegliedert. Diese zentrale Komponente wird typischerweise durch dezentral angesiedelte Risk Owner komplettiert, die Risikomanagement-Aufgaben übernehmen; wie etwa die Risikoidentifizierung, die Risikobewertung oder die Auswahl von Maßnahmen. Die zentralen Risikomanagementbereiche nehmen meist keine Steuerungsfunktion wahr, sondern koordinieren den Risikomanagementprozess, sind unterstützend bzw. beratend tätig sowie für die Risikoberichterstattung verantwortlich. Weitere Aufgaben des Risikomanagements werden teilweise auch von anderen Bereichen, wie z. B. dem Qualitätsmanagement, der Rechts- oder Complianceabteilung, dem Controlling oder dem Internal Audit wahrgenommen.

„Es gibt ein zentrales Risikomanagement, das im Finanzbereich angesiedelt ist. Dieses beschäftigt sich eher mit den kaufmännischen Risiken. Die versicherbaren Risiken fallen in den Bereich der Abteilung Recht, Compliance und Versicherung. Die Rechtsrisiken fallen in den Aufgabenbereich der Rechtsabteilung. Das Risikomanagement ist also nicht einheitlich in einer eigenen Abteilung organisiert, sondern auf mehrere Organisationseinheiten aufgeteilt.“

„Neben dem Risikomanager (Internal Audit) gibt es in allen relevanten Funktionsbereichen Risikoexperten, die Funktionen des Risikomanagements übernehmen. Das Unternehmen ist nach Funktionsbereichen aufgeteilt. Entitäten dienen nur rein steuerlichen Zwecken. Auch das Risikomanagement ist funktional aufgebaut.“

„Die Stabsstelle sitzt im Group Controlling und arbeitet eng mit dem Koordinator des Risk Management Boards des Konzerns (Leiter Versicherungen) zusammen. Das Risikomanagement ist tendenziell zentralisiert. Aufgrund hoher regulatorischer Anforderungen bei unseren Produkten haben wir zudem ein spezielles Produkt- und Qualitätsrisikomanagement sowie ein Vertragsrisikomanagement, das im Bereich Legal angesiedelt ist. Dazu kommt das Versicherungsrisikomanagement, ein Risikoreporting und das eben schon angesprochene allgemeine Risikomanagement, bei dem das Risiko Management Board (RMB) die funktionale und regionale Klammer im Konzernrisikomanagement widerspiegelt.“

Unabhängig davon, ob es im Unternehmen eine eigenständige Risikomanagement-Abteilung gibt, ist der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung aufgrund gesetzlicher Anforderungen für das Risikomanagement zuständig und fungiert als letztes Entscheidungsgremium. Das Risikomanagement unterstützt die Entscheidungsfindung im Unternehmen, indem es Informationen bereitstellt.

„Risikomanagement ist schon per Gesetz eine Aufgabe der Geschäftsführung. Sie ist letztendlich für das Risikomanagement verantwortlich. In den einzelnen Tochtergesellschaften gibt es Risikokoordinatoren, die verantwortlich für die Tochtergesellschaften sind und die Risiken an die Holding und damit die Geschäftsführung melden. Meinem Bereich fällt eine beratende Funktion zu. Wir sehen uns nicht als Stabsstelle, sondern eher als Sparringpartner und stehen als Ansprechpartner für Fragen des Risikomanagements zur Verfügung und arbeiten mit den dezentralen Risikokoordinatoren zusammen, indem wir z.B. Workshops halten. Auch das gruppenweite Versicherungsmanagement ist diesem Bereich zuzuordnen. Grundsätzlich stehen alle Mitarbeiter im Unternehmen in der Verantwortung, Risiken zu erkennen und zu melden. Dementsprechend gibt es in unserem Unternehmen sowohl zentrale als auch dezentrale Komponenten des Risikomanagements. Insgesamt haben wir aber eher einen dezentralen Ansatz und nehmen den einzelnen Risikokoordinatoren nicht die Verantwortlichkeiten ab, da diese viel besser die Situation – wie etwa das Tagesgeschäft – vor Ort einschätzen können als eine zentrale Stelle.“

„An erster Stelle steht die Geschäftsführung, die dafür verantwortlich ist, ein Risikomanagementsystem und ein Risikofrühwarnsystem einzurichten und zu überwachen. Zudem legt die Geschäftsführung die Risikostrategie fest und hat die langfristigen Chancen und Risiken gegenüberzustellen. Als zweites gibt es eine zentrale Stabsstelle ‚Risikomanagement‘. Die Abteilung ist dafür verantwortlich, den gesamten Risikomanagementprozess zu definieren, die entsprechenden Tools zur Verfügung zu stellen, Standards zu definieren und alle Bereiche dabei zu unterstützen, Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu bewältigen. Wir sind außerdem für die gesamte Risikoaufnahme im gesamten Hause verantwortlich, führen die Risiken zusammen, konsolidieren sie und erstellen einen Risikobericht, der der Geschäftsführung vorgelegt wird. Zudem überwachen wir, ob die einzelnen Fachbereiche ihrer Risikomanagementfunktion nachkommen. Die Risk Owner sind die dritte Komponente. Sie müssen direkt an die Geschäftsführung berichten und sind für ihren Bereich verantwortlich, also z.B. für die Risikoidentifikation, die -überwachung, die Aktualisierung der Risikoprofile, die Entwicklung der Risikominderungsmaßnahmen und deren Implementierung. Weiterhin müssen die Risk Owner an die Stabsstelle berichten. Außerdem spielt das Group Controlling eine Rolle, das die Risk Owner bei der Risikoidentifikation, der Risikobewertung und Überwachung der KPI unterstützen. Es steht im engen Austausch sowohl mit den Risk Ownern als auch mit der Stabsabteilung Risikomanagement. Letztendlich gibt es noch das Internal Audit, das das Risikomanagementsystem auf seine Wirksamkeit überprüft.“

„Wir haben einen Chief Risk Officer, der gleichzeitig auch die Position des Chief Financial Officer innehat. Er steht über der Stabsstelle Risikomanagement und ist für diese verantwortlich. Das Risikomanagement arbeitet dem Finanzvorstand zu, indem die Erkenntnisse aus den verschiedenen Bereichen, z.B. den Risikomanagement Board-Sitzungen, zusammengefasst und aufbereitet werden.“

„Der Gesamtvorstand ist für das Risikomanagement verantwortlich. Organisatorisch ist das Risikomanagement als eigene Stabsstelle dem CEO-Bereich zugeordnet.“

Wie Abbildung 2 zeigt, sind Risikomanagementsysteme (im Vergleich zum Alter der Unternehmen) noch relativ jung (Studienergebnisse 2018). Die aktuelle Befragung deckt sich mit dieser Erkenntnis. Hervorheben lässt sich die stetige Weiterentwicklung und Optimierung des Risikomanagements in den Häusern. So konnte das Risikomanagement durch das Etablieren neuer Instrumente regelmäßig verbessert werden.

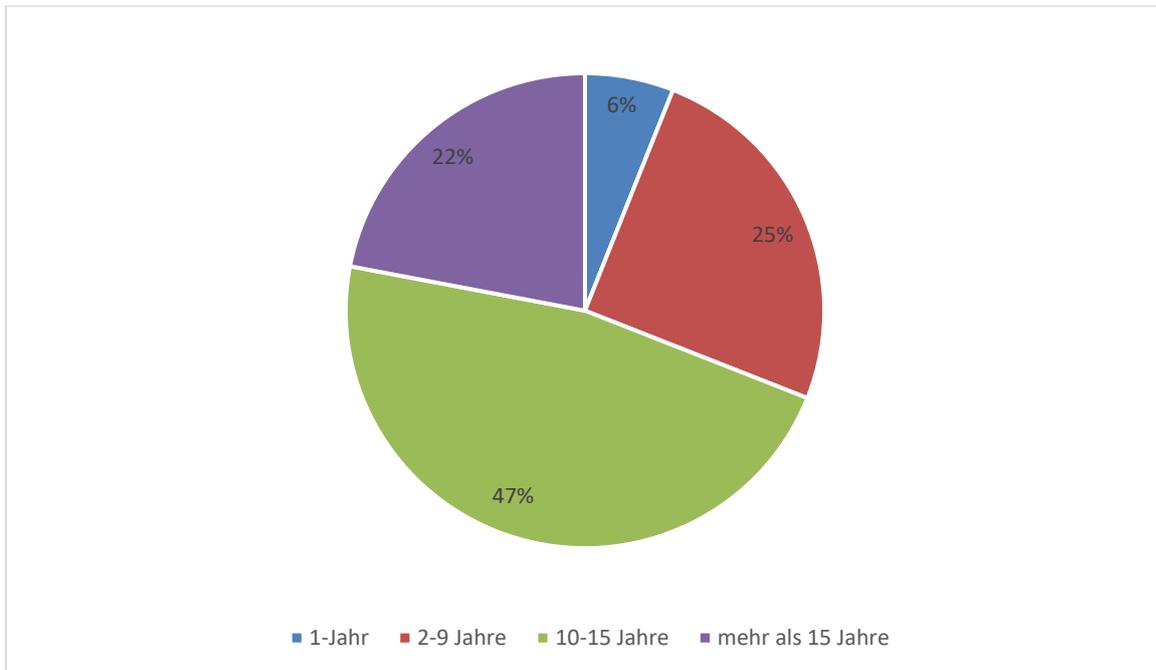


Abbildung 2: Alter des Risikomanagementsystems

„Das Produktrisikomanagement existiert aufgrund der hohen regulatorischen Anforderungen/Auflagen schon seit langer Zeit im Unternehmen. Als ich in das Unternehmen kam, war das allgemeine Risikomanagement vor allem auf die Erstellung eines Risikoberichtes beschränkt. Der Risikobericht konnte auch eher als Schadensbericht beschrieben werden. Danach wurde ein systematisches Risikomanagement aufgebaut.“

„Seit 1998 gibt es das Risikomanagement, allerdings wurde sich nur auf versicherbare Risiken konzentriert. Ein Risikomanagement mit einem weitergehenden, alle Risiken einbeziehenden Blick, existiert seit 2012. Ende 2012 gab es dann auch den ersten Konzernrisikobericht.“

„Das Risikomanagementsystem gibt es seit ca. 20 Jahren. Das Risikomanagementsystem hatte anfangs eher einen Controlling-Bezug mit dem Schwerpunkt auf der Überwachung von Planungsrisiken. Seitdem ich das Risikomanagement vor 10 Jahren übernommen habe, haben wir uns immer mehr vom Risikocontrolling gelöst und zu einem richtigen Risikomanagement entwickelt. Unser Risikomanagement zeichnet aus, dass wir eher weniger Zeit mit Berechnungen verbringen, sondern einen starken Fokus auf den Umgang mit Risiken gesetzt haben, wie z.B. Risikoverminderungsmaßnahmen. Zudem haben wir die strategischen Herausforderungen in das Risikomanagementsystem integriert. Dabei nehmen wir eher eine Sichtweise von 5-10 Jahren statt 1-2 Jahren ein. Die Stabsstelle Controlling ist für die Planung zuständig und deckt den kurzfristigen Zeitraum (1-3 Jahre) ab.“

Gesetzliche Anforderungen als treibende Kraft

In den Interviews wurde deutlich, dass die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen eine wichtige Motivation zur Durchführung des Risikomanagements ist und die Erfüllung der Anforderungen häufig als Maßstab für den Erfolg herangezogen wird. Die ökonomische Sinnhaftigkeit als Motivation steht dabei in Teilen zurück.

„Wir sind sehr zufrieden mit dem Risikomanagementsystem. Das bei unserem Unternehmen implementierte Risikomanagementsystem entspricht den gesetzlichen Vorgaben durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KontraG).“

„Statt der Erfüllung der regulatorischen Anforderungen sollte das Risikomanagement aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen betrieben werden, weil der Wertbeitrag des Risikomanagements erkannt wird und auch dargestellt werden kann.“

„[...] Die Unternehmensführung ist im Moment allerdings zufrieden mit dem Risikomanagement, da alle Anforderungen von den Wirtschaftsprüfern und dem Beirat erfüllt werden, und dementsprechend nicht gewillt Investitionen in das Risikomanagement zu tätigen.“

Diese Erkenntnis stimmt auch mit den Ergebnissen aus der Studie von 2018 überein, wie Abbildung 3 zu entnehmen ist. Als Grund für die Einrichtung des Risikomanagements erreichten die gesetzlichen Anforderungen die zweithöchste Zustimmung. Nur die Anforderungen der Eigentümer erreichten einen (minimal) höheren Wert.

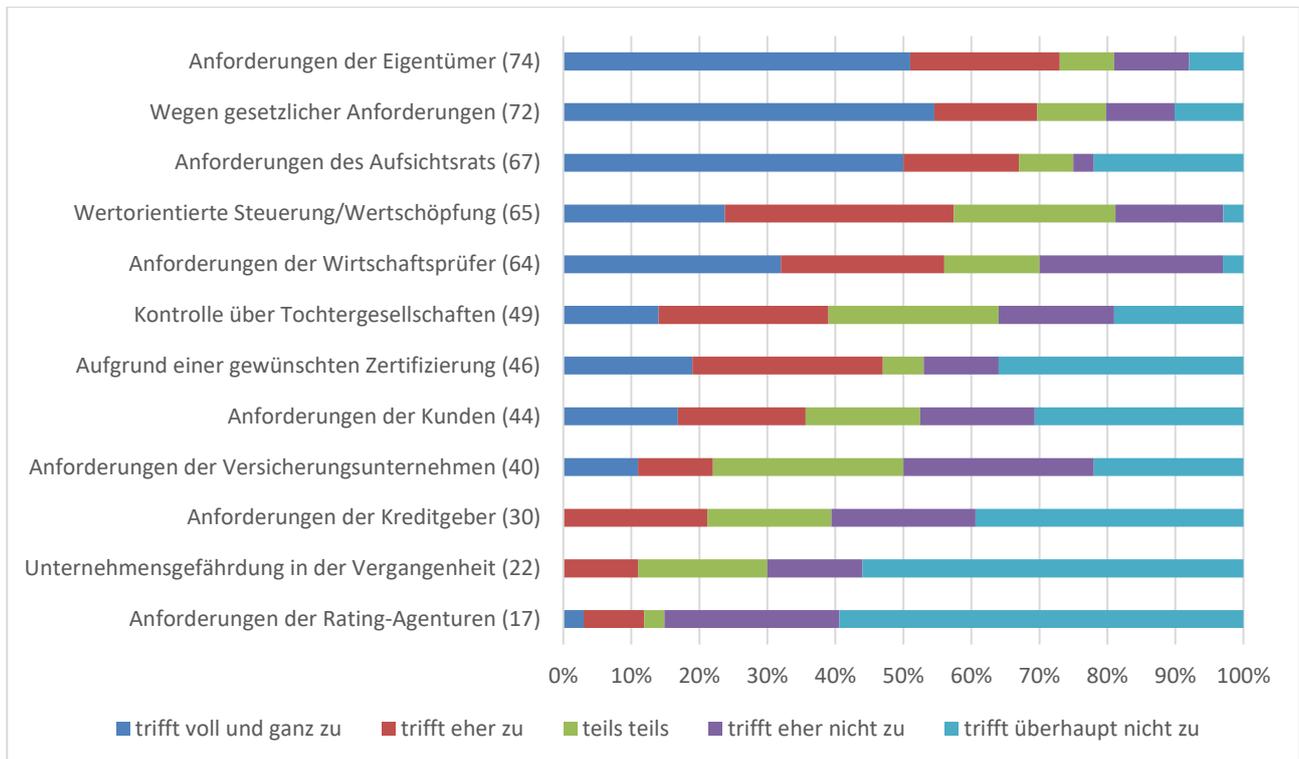


Abbildung 3: Gründe für ein Risikomanagementsystem

Auch als zukünftige Herausforderung sind die erwarteten verschärften gesetzlichen Anforderungen im Blickfeld der Unternehmen. Die Einhaltung und Umsetzung, speziell hinsichtlich Bewertung und Monitoring, haben für die Befragten eine hohe Priorität.

Bedeutung des Risikomanagements

Die Bedeutung des Risikomanagements variiert in den einzelnen Häusern und wird stark durch die Rolle geprägt, die die Unternehmensführung dem Risikomanagement vorgibt. So bemängelten einige Interviewteilnehmer, dass sich das Risikomanagement in ihren Unternehmen größtenteils auf die Reportingfunktion beschränkt, obwohl dem Risikomanagement ein viel größeres Potenzial innewohnt. Für mehr Gestaltungsspielraum fehle jedoch der Rückhalt der Unternehmensführung. Da die Unternehmensführung mit dem Status quo des Risikomanagements regelmäßig sehr zufrieden ist, sieht sie keinen Handlungsbedarf zur Weiterentwicklung des Risikomanagements.⁴ Ohne die Unterstützung des Managements stoßen die Risikomanager an ihre Grenzen, weil ihnen die notwendigen Ressourcen zur Weiterentwicklung fehlen oder die Bedeutung des Risikomanagements nicht zu allen Mitarbeitern durchdringt, also Kommunikationsmängel zur Relevanz im Unternehmen existieren.

„Im Moment ist das Risikomanagement für mich noch kein Risikomanagement, sondern eher noch ein Risikoreporting. Für mich ist das Risikomanagement erst vollständig implementiert, wenn die Risikophilosophie/Risiko-Awareness in allen Unternehmensbereichen angekommen ist und wenn mit Hilfe der Daten aus dem Risikomanagement eine chancen- und risikoadjustierte Unternehmensplanung erfolgen kann. Dadurch werden die Auswirkungen der Risikomaßnahmen erst ersichtlich und damit eine Transparenz über die Auswirkungen der Entscheidungen geschaffen. Die größte Herausforderung ist eher kultureller Art, und zwar ein Verständnis dafür zu schaffen, was Risikomanagement ist, sodass sich das Risikoreporting auch zu einem Risikomanagement weiterentwickeln kann. [...] Voraussetzung für einen solchen kulturellen Wandel ist, dass das Management diesen mitträgt. Dies ist aktuell nicht der Fall.“

„In großen Teilen bin ich mit dem Risikomanagement über die letzten Jahre zufriedener geworden: Wir haben mittlerweile – zumindest in dem Kreis, der sich sehr stark mit dem Risikomanagement beschäftigt – eine Kultur aufgebaut, die von Offenheit geprägt ist und in der auch Diskussionsfreudigkeit herrscht. Der Gesamtvorstand könnte das Thema Risikomanagement aber stärker tragen. [...] Risikokultur kann nur

⁴ Hintergrund dürfte oftmals sein, dass auch andere Akteure bescheinigen, keinen Änderungsbedarf zu sehen; Genannt wurden dabei sowohl externe Parteien, wie etwa Wirtschaftsprüfer, als auch interne Parteien, wie etwa die interne Revision.

gelebt werden, wenn es vom Vorstand vorgelebt wird. In unserem Unternehmen gibt es hier sicherlich noch Optimierungsmöglichkeiten, da unterschiedliche Kalibrierungen für Risikoakzeptanz in Funktionen und Regionen beider Divisionen existieren.“

„[...] Zur Weiterentwicklung des Risikomanagements bräuchten wir allerdings mehr Personal/Know-how und ein anderes Tool.“

Die Rolle des Risikomanagements bedarf einer besseren Abgrenzung zum Problemmanagement und Krisenmanagement; oft wird es mit diesen gleichgesetzt und dem Risikomanagement werden fälschlicherweise Aufgaben der anderen beiden Bereiche zugeordnet. Im Gegensatz zum Problem- und Krisenmanagement wird beim Risikomanagement vorausschauend agiert und Ziel ist es, den zukunftsbezogenen Eintritt existenzieller Risiken zu vermeiden.

„Im Unternehmen erfolgt die Abgrenzung zwischen Risikomanagement, Problemmanagement und Krisenmanagement noch nicht optimal. So werden teilweise kleinere Risiken (wie z.B. der Schaden an einer unkritischen Maschine oder der Wegfall eines unwichtigen Kunden), die eigentlich dem Problemmanagement zuzuordnen sind, oft an das Risikomanagement gemeldet. Wichtig sind für das Risikomanagement aber eher große bzw. existenzielle Risiken, auf die der Fokus gerichtet werden sollte. Zudem werden einige Risiken, die bereits eingetreten sind und damit dem Krisenmanagement zugehörig sind, ex post gemeldet. Beim Risikomanagement sollte aber vielmehr eine zukünftige Perspektive eingenommen werden, während beim Krisenmanagement ein schwerwiegendes Problem, das gegenwärtig auftritt, gelöst werden muss.“

Optimierungsbedarf in der Risikokultur

Die Risikomanager treffen in ihren Unternehmen oft auf die Herausforderung, dass Risiken nicht als Pendant zu Chancen wahrgenommen werden, deren transparente Darstellung zu besseren Entscheidungen führt. Stattdessen werden Risiken stark negativ bewertet und ihre Aufdeckung wird gehemmt. Die Risikomanager sind daher regelmäßig darum bemüht, den Mitarbeitern die Vorteile von Risikotransparenz aufzuzeigen und sie dafür zu sensibilisieren, dass Risiken bewusst und vorausschauend eingegangen werden müssen (Stichwort Risikokultur). Die Bedeutung des Risikomanagements hervorzuheben und die Risikokultur weiterzuentwickeln, ist eine dauerhafte Aufgabe des Risikomanagements. Dabei ist insbesondere der richtige Umgang bei der Vermittlung der Risikokultur entscheidend; die Risikomanager sollten dementsprechende Kompetenzen aufweisen.⁵ In diesem Zusammenhang wird sich eine abteilungsübergreifende und unternehmensweite Perspektive gewünscht.

„In der Vergangenheit haben viele Projektmanager die Chancen sehr gut dargestellt, aber die Risiken in der Betrachtung meist vernachlässigt, weil sie den Zielkonflikt hatten, dass sie ihr Projekt durchbringen wollten, aber eine transparente Darstellung der Risiken das Projekt nicht mehr so attraktiv erscheinen lassen würde. Das versuchen wir gerade zu ändern und eine Kultur zu schaffen, bei der offen über Risiken geredet wird. Dabei hat mir auch eine Mediatoren-Ausbildung geholfen, die es mir ermöglicht, besser auf die Mitarbeiter zuzugehen.“

„Die Wichtigkeit des Risikomanagements hervorzuheben und aufrechtzuerhalten, ist eine große Herausforderung. Wenn sich zu sehr auf die aktuellen Probleme/Krisen konzentriert wird, besteht die Gefahr, sich nicht auf die künftigen Risiken vorzubereiten. Es gilt aber vorausschauend zu handeln und Maßnahmen rechtzeitig einzuleiten, um proaktiv und nicht reaktiv agieren zu können. In diesem Zusammenhang sollte das Risikomanagement klar vom Krisen- und Problemmanagement abgrenzt werden, um sich über die verschiedenen Aufgaben und Zuständigkeiten bewusst zu werden.“

⁵ Einer der befragten Risikomanager hat z. B. eine Mediatoren-Ausbildung absolviert, um besser auf die Mitarbeiter zu- und eingehen zu können.

Eine adäquate Risikokultur zu erreichen oder zu erhalten, steht auf der Agenda der meisten Interviewten. Die Risikomanager geben in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass die Risikokultur maßgeblich durch die Mitarbeiter geprägt wird, diese jedoch auch regelmäßig wechseln. Neue Mitarbeiter müssen integriert und bestehende Mitarbeiter stetig begleitet werden. Gerade international aufgestellte Unternehmen sind gefordert, bei unterschiedlicher Herkunft und kultureller Prägung der Mitarbeiter, eine einheitliche Risikokultur zu schaffen. Einen Konsens über den Umgang mit Risiken zu erreichen ist vor diesem Hintergrund herausfordernd. Die befragten Risikomanager stehen außerdem vor der Herausforderung, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, sich auch außerhalb der fest terminierten Risikoabfragen mit den Risiken zu beschäftigen. Das Managen von Risiken darf nicht zur Routine werden, sondern sollte sich in den täglichen Arbeitsablauf integrieren.

„Auch bei der Risikokultur gibt es Verbesserungsbedarf, auch wegen den unterschiedlichen Ländern, in denen wir aktiv sind, da die verschiedenen Personen auch verschiedene kulturelle Einstellungen haben.“

„Jeder Mensch ist anders und daher wird auch jeder Mensch unterschiedlich mit dem Thema Risiko umgehen. Das ist unvermeidbar. Die Risikokultur kann aber vorgelebt werden und stückweit von den Mitarbeitern adaptiert werden. Wir versuchen die Mitarbeiter natürlich auch zu einem gewissen Unternehmertum zu bewegen und damit auch Risiken einzugehen. Wichtig ist dabei die Transparenz. Falls hohe Risiken eingegangen werden, sollten diese zumindest kommuniziert werden. Schwierig ist es, wenn die Risiken verschwiegen werden.“

„Die regelmäßige Sensibilisierung der Mitarbeiter ist eine dauerhafte Aufgabe. Alleine dadurch, dass regelmäßig neue Kollegen Teil des Unternehmens werden und sich auch das Risikoumfeld permanent ändert, müssen die Mitarbeiter immer wieder neu sensibilisiert und auf den neusten Stand gebracht werden.“

„Die Herausforderung liegt darin, die Kollegen dazu zu motivieren, dass sie auch abseits der definierten Termine Risiken melden und nicht bis zum Stichtag damit warten. Das Framing bzw. Priming, das durch das Risikomanagement ausgestrahlt wird, muss beachtet werden: Wir geben mit der halbjährlichen Abfrage den Mitarbeitern

eine Beschränkung, auch nur halbjährlich Risiken zu melden (Framing). Indem wir nur die Risiken für das nächste Jahr abfragen (Priming), besteht die Gefahr, dass wir langfristige, strategische Risiken ausklammern.“

Risikostrategie und Risikoappetit noch nicht in allen Unternehmen vorhanden

Im Rahmen der strategischen Risikopositionierung wird die allgemeine Grundhaltung zu den aus der Geschäftsstrategie resultierenden Risiken festgelegt. Darunter fallen vor allem die verbale Definition der Risikostrategie sowie die Festlegung eines quantitativen Risikoappetits, der den Umgang mit Risiken innerhalb der Risikotragfähigkeit festlegt. Bereits die Studie von 2018 zeigte erheblichen Verbesserungsbedarf in Bezug auf die strategische Risikopositionierung:

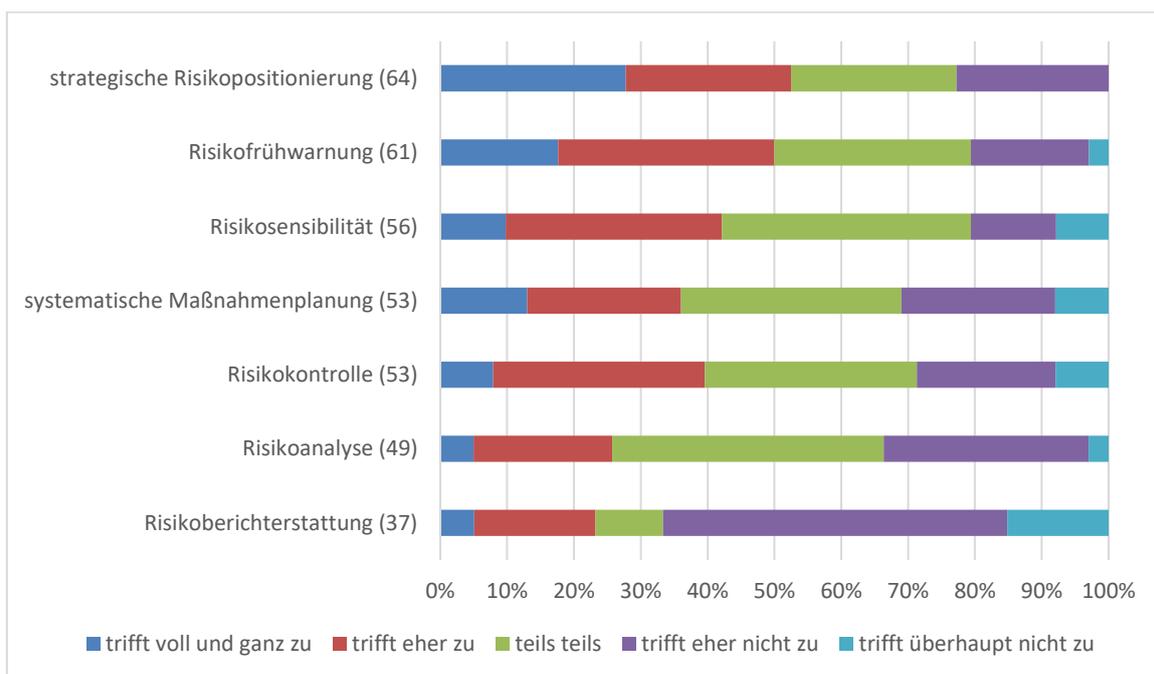


Abbildung 4: Verbesserungsbedarf im Risikomanagement

Für die im Jahr 2020 befragten Unternehmen ergibt sich ein gespaltenes Bild: Während einige Unternehmen sich bereits gut aufgestellt sehen, wurde bei anderen bislang schlichtweg keine strategische Risikopositionierung vorgenommen. Der Großteil der Unternehmen hat keine konkrete Risikostrategie definiert. Auch die Festlegung eines Risikoappetits hat

sich in den Unternehmen noch nicht etabliert.⁶ Bei den Unternehmen, die eine Risikostrategie definiert haben, wurde die Risikostrategie von der Geschäftsführung festgelegt und orientiert sich an der Geschäftsstrategie. Die beiden Unternehmen, die einen Risikoappetit definieren, ziehen als Bezugsgröße das Eigenkapital heran.

„Es gibt keine formale Strategie. Es gibt zwar einen Internal Standard, der das Risikomanagement beschreibt und einen Rahmen vorgibt. Dieser ist aber nicht wirklich unternehmensweit kommuniziert.“

„Es gibt keine Risikostrategie. Eine Strategie muss gegenüber etwas messbar sein z.B. dem Risikoappetit des Unternehmens. Dies haben wir nicht definiert. Eine Risikostrategie zu haben, passt nicht zur DNA des Unternehmens. Sie wäre zwar nice-to-have und sicherlich ein Quantensprung, aber ist im Moment ein illusorisches Ziel.“

„Formal wird die Risikostrategie vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat überprüft. Wir haben in den einzelnen Ländern festgelegt, wie hoch das Risikokapital sein sollte (Risikobudgets). Daneben gibt es aber noch ein gruppenweites Risikokapital. Es trägt die Risiken, falls die Länder ein Risiko nicht selbst tragen können. Das Länderbudget wird unterschiedlich je nach Land und Risikolage qualitativ bestimmt. Die Risikotragung erfolgt also sowohl über die einzelnen Länderbudgets als auch über das Gruppenbudget. Die Risikostrategie definiert die Risikobudgets, das Risikokapital und den Risikoappetit. Der Risikoappetit ist in unserem Haus der Durchschnitt von 20 % des Eigenkapitals der letzten drei Jahre, aber nicht mehr als 25% des Eigenkapitals des letzten Jahres.“

„Die Risikostrategie ist im Risikohandbuch definiert. Wir gehen bewusst Risiken ein, um auch die Chancen wahrnehmen zu können. Bestandsgefährdende Risiken meiden wir. Zudem darf keine Entscheidung die Sicherheit der Kunden oder Mitarbeiter beeinträchtigen. Der Risikoappetit wird am Eigenkapital des Unternehmens gemessen, das durch die Holding vorgegeben ist. Das Eigenkapital wird jährlich anhand verschiedener Parameter angepasst.“

⁶ In der Studie von 2018 gaben 45 % der Befragten an, dass sie einen Risikoappetit festlegen, bei der aktuellen Befragung waren es nur zwei von neun Risikomanagern.

„Als ich bei dem Unternehmen angefangen habe, gab es schon eine Risikomanagement-Richtlinie. Wir haben dann eine Risikostrategie ausgearbeitet, die relativ prägnant auf zwei Seiten zusammengefasst ist. Hierbei legen wir das Ziel des Risikomanagements fest und bestimmen, wann und warum wir Industrieversicherungen einkaufen. Zudem stellen wir die Rolle der Schadenprävention heraus. Die Risikostrategie wurde vom Risikomanagement ausgearbeitet und mit der Geschäftsführung besprochen. Die Geschäftsführung hat dann die Risikostrategie verabschiedet. Eine Risikostrategie existiert sowohl für die gesamte Unternehmensgruppe als auch für die einzelnen Business Units. Aus der Geschäftsstrategie der einzelnen Gesellschaften werden die einzelnen Risikostrategien abgeleitet, die auf die Risikostrategie der Gruppe abgestimmt sein muss. Die Risikostrategie muss regelmäßig auf Aktualität überprüft werden und im Einklang mit der Geschäftsstrategie stehen.“

Da es bei den Unternehmen, die keine strategische Risikopositionierung vornehmen, auch keine Regelungen zur Eigentragung gibt, werden die Schäden ex post zugeordnet und im Vorfeld keine Risikobudgets festgelegt.

„Das fällt in das Thema Risikoappetit. Die Eigentragung ist nicht von vornherein definiert und spezifiziert. Im Moment wird die Eigentragung erst im Nachhinein ausgestaltet und es wird geschaut, auf welche Kostenstellen die Schäden gebucht werden, weil wir keine Risikobudgets haben.“

„Dadurch, dass wir keinen Risikoappetit festgelegt haben, gibt es auch keine Regeln zur Eigentragung. Es gibt keine formalen Regelungen und Risikobudgets zur Eigentragung. Die entstanden Schäden werden den Risikoverantwortlichen im Nachhinein zugeordnet und wenn die finanziellen Mittel nicht ausreichen, muss ggf. die Holding einspringen.“

Risikoidentifizierung und -bewertung überwiegend durch Risikoexperten

Wie auch schon aus der Befragung von 2018 hervorgeht (siehe Abbildung 5 und Abbildung 6), zeigt sich auch in diesem Jahr, dass sowohl zur Identifizierung als auch zur Bewertung von Risiken überwiegend auf Risikoexperten innerhalb des Unternehmens zurückgegriffen wird. Hierfür werden die Risiken systematisch bei den Mitarbeitern abgefragt; oft mithilfe einer Excel-Datei. Konkret wird den Risikoexperten eine Liste mit Risiken vorgelegt, die sie bei der Risikoidentifizierung unterstützen sollen. Die Abfragen finden regelmäßig (z. B. halbjährlich oder jährlich) statt. Neben der schriftlichen Befragung wird regelmäßig auch auf persönliche Interviews gesetzt, bei denen die identifizierten und bewerteten Risiken diskutiert werden.

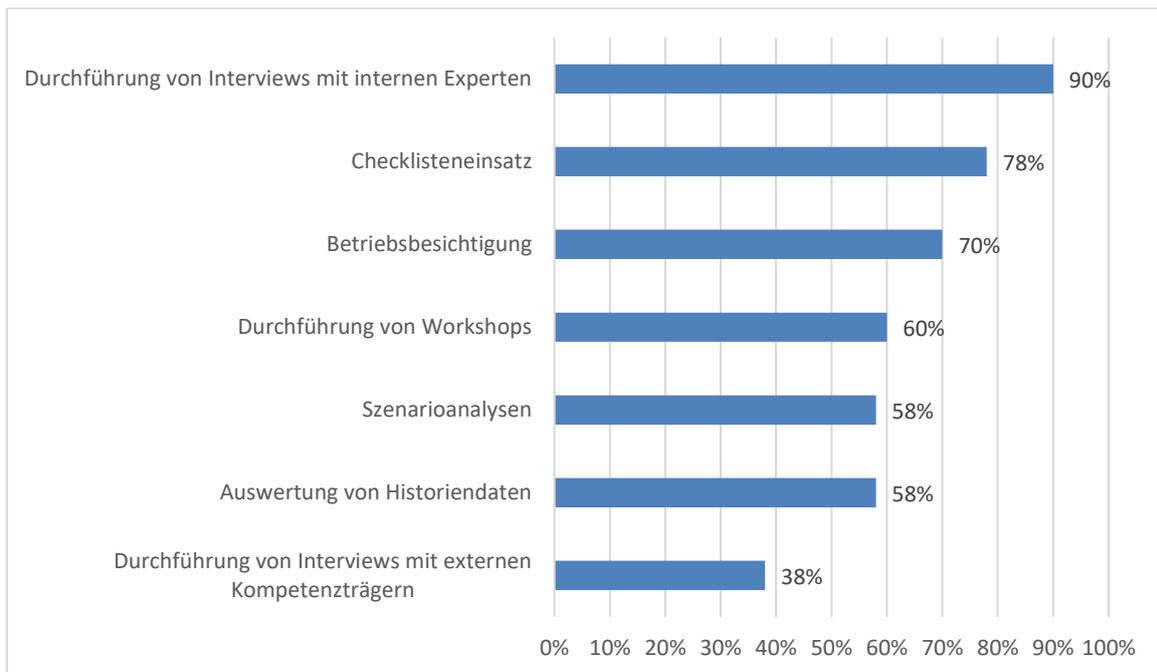


Abbildung 5: Methoden zur Risikoidentifizierung

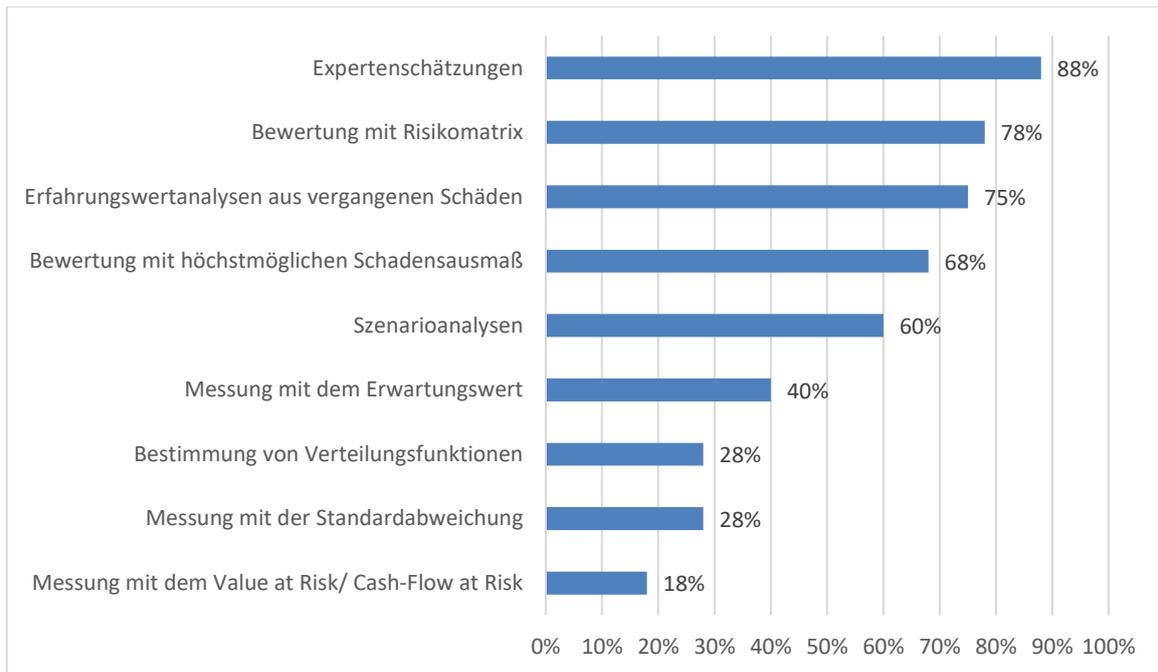


Abbildung 6: Methoden zur Risikobewertung

„Wir haben zum einen ein Tool zur regelmäßigen Risikoinventur sowie Risikobewertung und Risikoberichterstattung. Zum anderen haben wir ein Tool, das für die Industrierversicherung vorgesehen ist. Wir erfassen dort unsere Versicherungspolicen, gruppieren sie zu Versicherungsprogrammen und erfassen alle Schäden und Prämien. Dazu gehört auch ein Risk Engineering Modul, das alle Risikobegehungen erfasst, die wir mit unseren Versicherern durchführen, und auch die Risikoberichte und Empfehlungen. Üblicherweise werden den Risikoverantwortlichen keine Vorschläge zur Risikoidentifikation vorgelegt, sondern die Verantwortlichen müssen eigenständig die Risiken identifizieren. Es gibt aber Ausnahmen, wie z.B. beim Cyberrisiko, bei dem wir drei Cluster definiert haben, weil sich die Kollegen schwergetan haben, Risiken in diesem Bereich zu definieren. IT-Sicherheit ist zudem ein gruppenweites Ziel und wird gruppenweit bearbeitet.“

„Zweimal im Jahr senden wir an die Controller, sowohl auf Regionsebene als auch auf Funktionsebene, Excel-basierte Fragebögen zu Risiken. Sie beschäftigen sich zum einen mit alten Risiken, aber auch Beispiele für neue Risiken sind beinhaltet. Wir schauen uns an, ob sich die Risikomeldungen der Regionen und Funktionen kreuzen und gehen bei Abweichungen in den Dialog mit den Beteiligten. Zusätzlich diskutieren wir im Risikomanagement-Board über Risiken, die informell gemeldet werden.“

„Einmal jährlich kündigen wir per E-Mail bei den Risk Ownern an, dass bald eine Risikoinventur stattfindet. Kurze Zeit später erhält jeder Risk Owner eine individuelle E-Mail mit einer Excel-Datei zur Erfassung der Risiken. Dabei werden ihm auch die bisherigen Risiken gemeldet, die bisher übermittelt wurden, und eine Checkliste zur Verfügung gestellt, die sich an der Aufteilung des Risikoradars orientiert. Im nächsten Schritt werden die Risiken entweder per E-Mail oder durch ein strukturiertes Interview abgefragt. Die Interviews sind abhängig von den zeitlichen Kapazitäten, der Bedeutung der Bereiche und der Person der Risk Owner. Wir haben einen Prozess implementiert mit dem es möglich ist, einen Großteil der Risiken zu identifizieren. Natürlich sind wir aber auf die Hilfe der Risk Owner und deren Auskunftsfreudigkeit angewiesen.“

„Die dezentralen Risikoverantwortlichen führen mit Risikoexperten Interviews. Im Risikomanagementhandbuch haben wir eine Beispielliste zur Abfrage der Risiken, für die Abfrage sind aber letztendlich die dezentralen Risikoverantwortlichen verantwortlich und können die Abfrage selbst gestalten. Die abgefragten Risiken müssen aber in vordefinierte Kategorien eingeordnet werden. Teilweise werden Szenarioanalysen genutzt, im Bereich Engineering zusätzlich FMEA-Analysen. Zusätzlich frage ich als Risikomanager aber ggf. kritisch bei den dezentralen Risikoverantwortlichen nach, ob nicht noch weitere Risiken vorhanden sind.“

„Ein Instrument sind Workshops zur Risikoidentifizierung. In diesem Jahr habe ich z.B. Workshops mit dem Vertriebsbereich, Supply Chain Bereich und dem Finanzbereich durchgeführt. Ein Workshop mit einzelnen Entitäten wäre auch denkbar. Beim Workshop habe ich zunächst erklärt, was Risikomanagement ist und warum es wichtig ist. Danach habe ich die externe Risikosicht aufgezeigt. Zum Schluss sind wir verschiedene Risiken durchgegangen und haben uns angeschaut, welche Risiken wir dargestellt haben und welche Risiken uns noch fehlen. Konzentriert haben wir uns dabei vor allem auf den Funktionsbereich, aber auch alle sonstigen Risiken, die relevant sein könnten, wurden angesprochen.“

Die Einschätzung und Bewertung der Risiken erfolgt regelmäßig über die Schadenhöhe, häufig ergänzt durch Eintrittswahrscheinlichkeiten (Schadenerwartungswert). Bezüglich der Schadenhöhe wird zumeist eine Worst-Case-Betrachtung vorgenommen. Können keine konkreten Werte genannt werden, wird zumindest eine Einordnung in einen Bereich/eine Bandbreite von den Risikoexperten gefordert. Insgesamt besteht bei den Risikomanagern der Anspruch, alle Risiken mit einer qualitativen oder quantitativen Einordnung zu versehen.

„Risiken werden gegen die EBIT-Planung gerechnet. Unterjährig geschieht das für den Financial Rolling Forecast. Was wir quantifizieren können, quantifizieren wir. Für Personen, die sich bei der Quantifizierung schwertun, haben wir eine verbale Einordnung in eine Skala mit je vier Rubriken vorgesehen, die sich nach der potenziellen Schadenhöhe und -wahrscheinlichkeit richten.“

„Wir nehmen eine Worst-Case-Betrachtung für ein Jahr vor und gewichten diesen Fall mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit. Dadurch bilden wir unser Risikokapital. Die Abhängigkeiten unter den Risiken werden hierbei berücksichtigt. [...] Die Risk Owner berechnen die Risiken selbst konkret, wenn sie belastbare Werte vorliegen haben. Das ist in 80 % der Fälle der Fall. Im Risikoreporting werden die Risiken dann aber in Bandbreiten eingeordnet. In 20 % der Fälle werden die Risiken qualitativ bewertet und direkt in eine Bandbreite eingeordnet.“

„Es wird eine Vielzahl von Methoden eingesetzt. So werden Risiken z.B. durch Berechnung belastbar ermittelt, oder auch anhand von Versicherungsneuwerten oder Bewertungen von Versicherungen, oder anhand von Vergangenheitswerten, Buchwerten, Wiederbeschaffungs- und sonstiger Kosten, sowie Benchmarkwerten geschätzt. [...] Die Risiken werden anhand ihrer Auswirkung auf die Gewinnsituation bzw. den Fortbestand des Unternehmens priorisiert. Hierbei werden auch die Eintrittswahrscheinlichkeiten beachtet und der zeitliche Bezug des möglichen Eintritts der Risiken. Dies gilt auch für Projektgeschäfte.“

„Das Risiko wird zum einen mit dem Schadensausmaß (Worst-Case) und zum anderen mit der Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Wenn keine exakte quantitative Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit vorgenommen werden kann, hat eine qualitative Einordnung zu erfolgen. Hingegen muss das Schadensausmaß immer quantitativ bewertet werden. Alternativ wäre eine Abfrage des Minimums, Maximums und des Erwartungswerts denkbar, um das Risiko in einer Bandbreite betrachten zu können. Dies würde aber zu einem noch größeren Zahlenwerk führen, was zur Verwirrung oder Überforderung führen könnte. [...] Wir versuchen alle Risiken zu bewerten. Das System schreibt vor, dass eine Zahl eingetragen werden muss. Dementsprechend muss jedes Risiko auch bewertet werden und eine Schätzung vorgenommen werden. Die Einschätzung gewährleistet aber auch schon, dass ein Risiko als wesentlich oder unwesentlich eingeordnet werden kann und mit anderen Risiken verglichen werden kann.“

Für die meisten Unternehmen ist es wichtig die Aufmerksamkeit des Managements auf die für das Unternehmen besonders „gefährlichen“ Risiken zu lenken. Um die Auswahl dieser „gefährlichen“ Risiken zu treffen, wurden in der Vergangenheit verschiedene Priorisierungsansätze entwickelt. Hierzu zählen unter anderem die Verwendung von Risikomatrizen, die die Risiken mithilfe der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenhöhe zweidimensional einordnen, und die Zuordnung in Risikoklassen, die eine Klassifizierung über eine ordinale Bewertungsskala ermöglicht. Insbesondere dann, wenn die genaue Schadenhöhe oder Eintrittswahrscheinlichkeit nicht konkret bestimmt werden kann, erfreuen sich Risikoklassen zur Bewertung der Risiken hoher Beliebtheit. Bei der Verwendung einer Risikomatrix besteht

die Gefahr, die Aufmerksamkeit auf Schäden mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit zu lenken; obwohl diese ggf. dem Tagesgeschäft immanent sind. Der Fokus hingegen sollte auf denjenigen Fällen liegen, die durch eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit, aber hohe – existenzbedrohende – Schadenhöhe, gekennzeichnet sind. Wird statt einer zweidimensionalen Betrachtung (Risikomatrix) eine eindimensionale Betrachtung (nur „Worst-Case“), also ein einfaches Ranking der Risiken, verfolgt, besteht diese Gefahr nicht. Bei einem solchen Ranking sollten die Risiken sowohl auf Unternehmens- als auch Gruppenebene betrachtet werden, um zu vermeiden, dass ein Unternehmen – aufgrund seiner im Vergleich zu den anderen Unternehmen in der Unternehmensgruppe relativ kleinen Risiken – in der Gruppenbetrachtung unberücksichtigt bleibt.

„Wir nutzen eine klassische Risikomatrix, die aus 12 Feldern besteht. Diese setzt sich aus einer Worst-Case-Betrachtung (3 Schadenklassen) und Wahrscheinlichkeit (4 Wahrscheinlichkeitsklassen) zusammen, wobei die Eingruppierung der Risiken subjektiv von den Risikoverantwortlichen eingeschätzt wird. Wir priorisieren mit der Risikomatrix. Allerdings wird nicht sauber priorisiert, da Frequenzschäden (hohe Wahrscheinlichkeit, niedrige Schadenhöhe) in der Risikomatrix orange und Extremschäden (niedrige Wahrscheinlichkeit, hohe Schadenhöhe) grün sind. Eigentlich sollte die Management Attention auf den Extremszenarien und nicht auf den Alltagsschäden liegen, da letztere zum laufenden Management und nicht zum Risikomanagement gehören.“

„Wir arbeiten nicht mit dem sich aus der Multiplikation des Realistic Worst Case und der Wahrscheinlichkeit ergebenden Erwartungswert. Die Wahrscheinlichkeit hat eher eine nachgeordnete Bedeutung. Die Priorität liegt auf dem Szenario (Realistic Worst Case). Das Ranking der Risiken erfolgt dementsprechend auch ausschließlich nach dem möglichen Impact bzw. Ausmaß.“

Zur Beurteilung der gesamten Risikosituation des Unternehmens stehen verschiedene Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung. Im Idealfall kann das Gesamtrisiko unter Berücksichtigung der Korrelationen von Einzelrisiken bestimmt werden. Die Ergebnisse aus 2018 zeigen jedoch, dass eine solche idealtypische Bewertung nur selten vorgenommen wird. Als beliebteste Auswertungsmethode erfreut sich ein einfaches Ranking der Einzelrisiken.

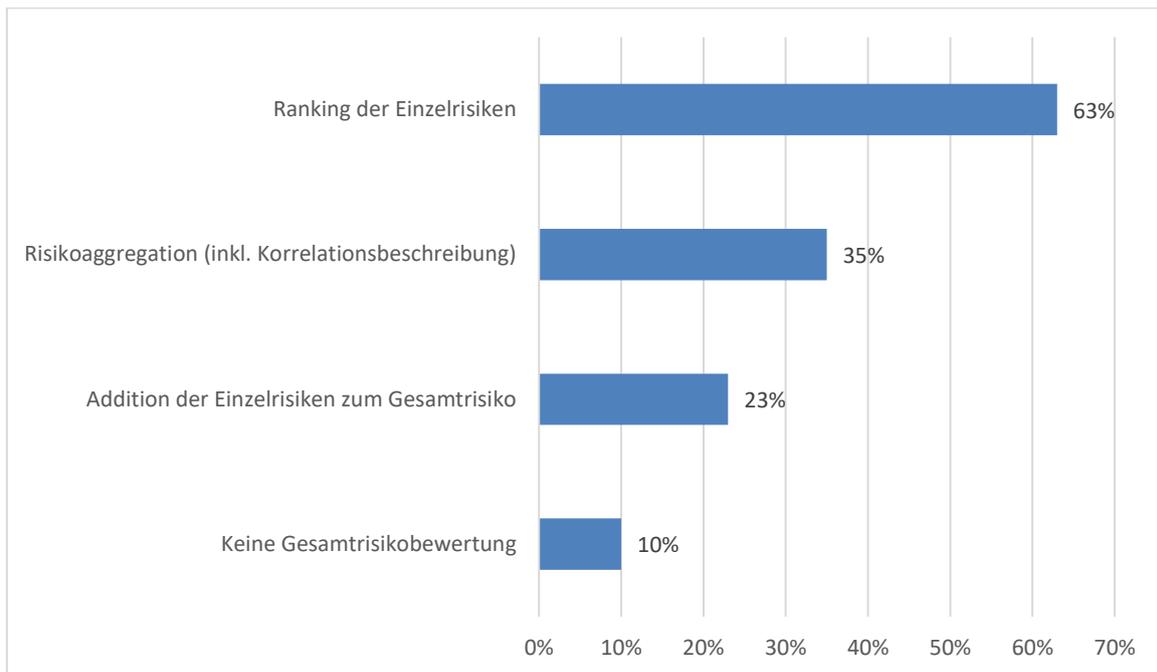


Abbildung 7: Methoden zur Gesamtrisikobewertung

Eine Gesamtrisikobewertung unter quantitativer Berücksichtigung der Korrelationen erfolgt in keinem der im Jahr 2020 befragten Unternehmen. In einigen Häusern werden die Wechselwirkungen jedoch qualitativ untersucht.

„Wir könnten zwar eine Gesamtbewertung vornehmen, indem wir die einzelnen Risiken addieren, aber eine Konsolidierung unter Berücksichtigung von Diversifikationseffekten können wir heute noch nicht leisten.“

„Risikokorrelationen werden aber noch nicht wirklich erfasst. Wir hoffen, dass wir sie mit der geplanten Software darstellen können. Zurzeit erfolgt nur eine verbale Auseinandersetzung mit den Abhängigkeiten der Risiken, es wird keine mathematische Korrelation ermittelt.“

„Korrelationen werden nicht auf Einzelunternehmensebene betrachtet, aber auf Gruppenebene erfolgt eine Berücksichtigung der Abhängigkeiten, wie z.B. bei der Identifikation von Kumulrisiken. Eine Gesamtrisikobewertung erfolgt nicht im Haus. Das wäre aber nicht zielführend, da wir nicht darauf abzielen, den Erwartungswert abzubilden, sondern versuchen, den Worst-Case zu verhindern. Das Risikomanagement soll ja vor allem bei den außergewöhnlichen Fällen zum Einsatz kommen.“

Risikoexperten zur Festlegung von Maßnahmen

Wie auch schon im Rahmen der Risikoidentifizierung und -bewertung wird bei der Festlegung von Maßnahmen ebenfalls auf die Kompetenz der dezentralen Risikoverantwortlichen zurückgegriffen. Regelmäßig schaltet sich auch die Unternehmensführung ein und ordnet an, welchen Risiken mit welchen Maßnahmen begegnet werden soll, um so das Gesamtrisiko zu reduzieren. Die Risiken mit großem Schadenpotenzial werden bei der Maßnahmenauswahl in der Regel fokussiert. Die Maßnahmen werden im Rahmen der Risikoabfrage dokumentiert und deren Umsetzung regelmäßig überprüft.

„Die Verantwortung zur Selektion der Risikoverminderungsmaßnahmen liegt vor Ort bei den Risikokoordinatoren. Bei den vorgeschriebenen Maßnahmen zum Abschluss von Versicherungen ist vor allem das Versicherungsmanagement zur Umsetzung und Einhaltung der Maßnahmen involviert. Neben der Beschreibung der Maßnahme können auch die Kosten und die Auswirkungen erfasst werden. Wichtig ist, dass neben den Maßnahmen zur Risikoverminderung auch die Risikovermeidung und der Risikotransfer berücksichtigt werden. Nur die Betrachtung des Zusammenspiels der verschiedenen Risikobewältigungsmaßnahmen ist zielführend.“

„Wir führen Maßnahmen zur Risikoverminderung ad hoc je nach Bedarf aus. Jeder Bereich schaut sich seine Risiken an und selektiert geeignete Maßnahmen. Das Board gibt natürlich auch Hinweise, wo das Risiko vermindert werden soll, und übt so ‚Druck‘ auf die einzelnen Bereiche aus. Auch wenn Maßnahmen zur Verminderung durchgeführt wurden, bleibt das dazugehörige Risiko im Blick und verschwindet nicht von der Risiko Map.“

„Die Maßnahmen zur Verminderung der Risiken werden dokumentiert und unterliegen einem Genehmigungsprozess. Die operativen Einheiten stellen deren Umsetzung sicher. Zusätzlich erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung zum Stand der Umsetzung. Die geeignete Auswahl der Maßnahmen wird durch die für das Risiko Verantwortlichen und die Risikoeigner sichergestellt.“

„Bei den kritischen Risiken (roter Bereich) muss eine Strategie zum Umgang mit den Risiken festgelegt werden, also festgelegt werden, ob das Schadenpotenzial oder die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert werden soll. Die beschlossenen Maßnahmen müssen dokumentiert werden und in diesem Zusammenhang auch budgetiert werden. Die Maßnahmen werden außerdem regelmäßig kontrolliert. Die Auswahl der Maßnahmen wird nicht zentral sichergestellt, sondern wird den Risikoverantwortlichen überlassen. Die Maßnahmen werden zusammen mit dem Risikoverantwortlichen qualitativ im Report festgehalten. Im Risikoreport wird auch nur das Nettorisiko dokumentiert, also nach Umsetzung der Maßnahmen.“

„Bei jedem identifizierten Risiko muss der Risikoverantwortliche weitere Maßnahmen zur Risikoreduzierung festlegen. Ausnahme hierfür ist, dass das Prei-Leistungs-Verhältnis für diese Maßnahmen als ungünstig erscheint. Der Vorstand muss aber zustimmen, falls das Risiko nicht reduziert werden soll. Bei jedem Interview wird neben der Risikoidentifizierung also auch die Maßnahmenfestlegung durchgeführt. Zudem wird die Umsetzung früherer Maßnahmen überprüft. Bei Nichtumsetzung der Maßnahmen wird der Vorstand involviert.“

Versicherungsmanagement als Teil des Risikomanagements

Das Versicherungsmanagement ist bei den befragten Unternehmen teils als eigenständige Organisationseinheit ausgestaltet, teils in das Risikomanagement integriert. In jedem Fall sind die beiden Bereiche eng miteinander verzahnt.

Über die Ausgestaltung der Versicherungslösung entscheidet in der Regel die Unternehmensführung – vor allem bei teureren Versicherungslösungen, die Risiken mit hohem Schadenpotenzial betreffen. Das Risikomanagement hat eher eine beratende Funktion und stellt mögliche Lösungsansätze vor. In einigen Unternehmen wurde von der Geschäftsführung eine Versicherungsstrategie festgelegt, die Grundsätze zur Auswahl von Versicherungslösungen vorgibt.

„Das Versicherungsmanagement ist eine selbstständige Abteilung. Es gibt seine Empfehlungen über die Art und Weise der Versicherungslösungen an das Executive Board bzw. den CFO. Bei kleineren Versicherungssummen bzw. Prämien entscheidet der CFO alleine. Bei Entscheidungen mit größerer Tragweite trägt der CFO das Thema ins Executive Board und es wird eine gemeinsame Entscheidung getroffen.“

„Das Versicherungsmanagement läuft generell parallel zum Risikomanagement. Das Risikomanagement stimmt sich aber regelmäßig mit dem Versicherungsmanagement darüber ab, welche Risiken versicherbar sind. Es gibt aber keinen formalen Prozess für die Abstimmung des Versicherungsmanagements mit dem Risikomanagement.“

„Die Versicherungsstrategie wird vom Vorstand für drei Jahre genehmigt. Das beinhaltet auch die Selbstbehaltlösungen und die Deckungssummen für die wichtigen Sparten (z.B. Haftpflicht, Rückruf). Das Risikomanagement bereitet hierfür Vorschläge für den Vorstand vor. Für die weniger wichtigeren Versicherungszweige gibt es ein Add-on-Budget, das vom Risikomanagement gemanagt wird.“

„Die Versicherungslösungen werden zentral für die gesamte Unternehmensgruppe organisiert. Ich arbeite im Versicherungsmanagement die Ausgestaltung der Versicherungslösungen aus und lege diese der Geschäftsführung zur Entscheidung vor. Gerade existenzielle Risiken werden bei uns versichert, während wir die Frequenzschäden weitgehend selbst tragen. Wir sind vor allem auf den Input der einzelnen Business Units angewiesen und stimmen uns eng mit den Verantwortlichen vor Ort ab.“

Versicherungslösungen werden von den Unternehmen zum Teil nicht nur aufgrund des Risikotransfers, sondern auch wegen der mit der Versicherungslösung verbundenen Dienstleistungen (insbesondere Schadenabwicklung, Rechtsdienstleistungen) in Anspruch genommen. Üblicherweise arbeiten die Unternehmen mit einem Versicherungsmakler zusammen, der bei der Auswahl der Versicherungslösungen berät.

„Einmal im Jahr berät außerdem ein Broker über den Versicherungsschutz. Außerdem werden einmal im Jahr die Selbstbehalte und Versicherungssummen überprüft. Hierzu wird ggf. auch der Broker herangezogen.“

„Wir arbeiten mit einem internationalen Versicherungsmakler zusammen, da wir nur so adäquaten Versicherungsschutz bekommen können und der Makler bei der Bewertung der Risiken helfen kann. So bekommen wir eine Quantifizierung der Risiken über verschiedene Finanzkennzahlen.“

„Der CFO entscheidet über den Abschluss von Versicherungen. Hierzu macht das Risikomanagement Vorschläge. Idealerweise sollte aufgezeigt werden, wie viel Druck vom Eigenkapital mit der Versicherungslösung genommen werden kann. Der Wunsch ist, dass die Vorschläge rational begründet werden können und nicht mehr auf einer subjektiven Einschätzung beruhen.“

Unterschiedliche Dokumentation des Risikomanagementsystems

Die befragten Unternehmen verwenden unterschiedliche Ansätze, um die Sachverhalte rund um das Risikomanagement zu dokumentieren. So wird in einigen Unternehmen mit Risikoreports gearbeitet, wohingegen bei anderen Unternehmen die Dokumentation über ein Excel- oder ein spezielles Risikomanagement-Tool erfolgt. Alle befragten Unternehmen haben den Risikomanagementprozess, z. B. in Form einer Risikorichtlinie, definiert.

„Die Strukturen des Risikomanagements sind dokumentiert. Außerdem werden die Workshops zur Risikoidentifizierung dokumentiert und mögliche Neubewertungen begründet. Einmal im Jahr muss das Risikomanagement im Finanzbericht dargestellt werden. Im Finanzbericht ist ein Teil des Risikomanagements vorhanden, zumindest der Teil, den das Controlling überblickt. Es gibt keinen regelmäßigen Risikobericht bzw. kein standardmäßiges Reporting. Im Moment sind es noch einzelne Dokumente und Verweise.“

„Die elektronische Dokumentation erfolgt über unsere Risikomanagement-Tools. Die Risiken mit ihrer Bewertung und Maßnahmen werden dokumentiert und auch die Historie gespeichert. Die Rückverfolgung ist damit gegeben. Auch sogenannte „ad-hoc-Risiken“, die akut auftreten und das Unternehmen bedrohen, werden dokumentiert.“

„Es gibt ein Risikohandbuch, in dem der Risikomanagementprozess detailliert definiert ist. Zudem ist ein Excel-Tool vorhanden, in dem die wichtigsten Ergebnisse dokumentiert sind.“

„Die Dokumentation erfolgt halbjährlich über Reports mit den lokalen Risiko-Matrizen (Höhe und Wahrscheinlichkeit, umgesetzte Maßnahmen, geplante Maßnahmen inkl. Umsetzungszeitpunkt), aus der die Gruppen-Matrix abgeleitet wird. Es ist somit eine Art Risikoinventur, die wir damit erfassen. Die dazugehörigen Maßnahmen werden hierbei auch dokumentiert. Das Risikomanagement-Handbuch gilt als grundlegende Dokumentation des Risikomanagementsystems und regelt einen verbindlichen Mindeststandard zur Sicherung des Unternehmens durch Früherkennung bestandsgefährdender Risiken.“

Risikoberichterstellung als iterativer Prozess

Die Ergebnisse der Studie aus 2018 zeigen, dass fast jedes Unternehmen über eine regelmäßige Risikoberichterstattung verfügt (90 %). Wie auch bei den diesjährigen Interviews berichtet wurde, ist die Unternehmensführung in nahezu allen Unternehmen Adressat der Risikoberichterstattung (vgl. Abbildung 8).

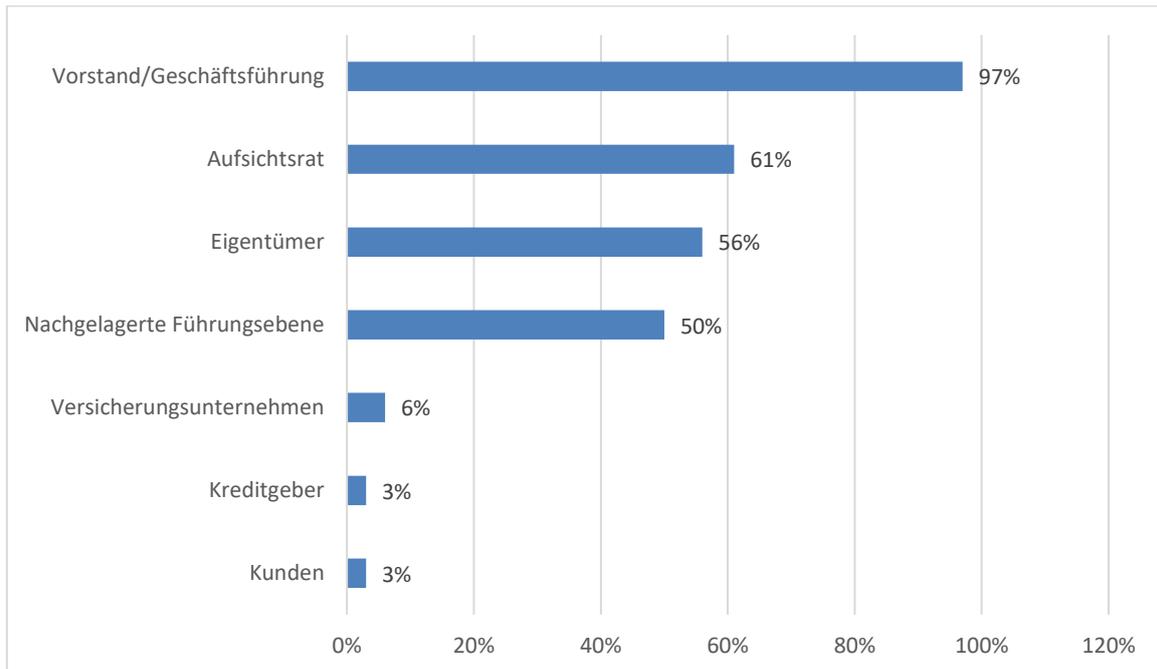


Abbildung 8: Adressaten der Risikoberichterstattung

Die Erstellung des Risikoberichts erfolgt bei den meisten Unternehmen in mehreren Schleifen. Der Risikomanager agiert als Koordinator und stimmt den Bericht mit den einzelnen Risikoverantwortlichen ab. Die Ergebnisse werden in erster Linie an die Unternehmensführung und ggf. den Beirat übermittelt. Andere Adressaten erhalten in der Regel nur einen weniger detaillierten Risikobericht.

„Zweimal im Jahr machen wir eine Risikoberichterstattung, wobei der Bericht nach der Risikopriorisierung strukturiert ist. [...] Ich arbeite einen ersten Entwurf des Risikoberichtes durch und bespreche diesen mit dem CRO. Danach fordern wir ggf. noch weitere Informationen aus dem Controlling an bzw. bitten ggf. um Änderungen des

Berichts. Der Vorstand und Aufsichtsrat werden mit dem Risikobericht adressiert. An die Öffentlichkeit geht nur der Risikobericht im Jahresabschluss.“

„Die Risikoberichte werden über ein Bottom-up-Verfahren erstellt. Von den lokalen Risikogremien über die gruppenweiten Risikogremien geht der Bericht an den Vorstand. Zudem wird der Aufsichtsrat informiert. Das Risikomanagement hat eine Koordinations- und Servicefunktion. Aus den Interviews wird ein Risikobericht erstellt.“

„Die Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich. Es werden zunächst Risikoberichte für die einzelnen Business Units erstellt und dann zu einem Gesamtrisikobericht für die Holding zusammengeführt. Damit wird die Geschäftsführung der Gruppe und der einzelnen Gesellschaften adressiert. Im Rahmen der Budgetgespräche erfolgt die Besprechung der Risiken.“

Unterschiedlicher Umgang mit Schäden

Zur besseren Kontrolle der Schäden bietet sich die Nutzung einer Schadendatenbank an, in die die eingetretenen Schäden aufgenommen und in der sie dokumentiert werden können. Eine solche Schadendatenbank steigert die Transparenz hinsichtlich des Schadenaufkommens und ermöglicht weitere Analysen, wie z. B. die Wirksamkeitsprüfung der ausgewählten Maßnahmen. Zwar werden nicht in allen befragten Unternehmen sämtliche Schäden systematisch erfasst,⁷ zumindest werden Schäden jedoch in allen Häusern regelmäßig beim Risikomanagement gemeldet. Unter den Befragten herrscht Konsens darüber, dass vor allem überdurchschnittlich hohe Schäden intensiver untersucht werden sollen, also bspw. die Schadenursachen und die dazugehörigen Maßnahmen analysiert werden sollen.

„Schäden werden über das Versicherungsmanagement gemeldet, weil der Großteil der Schäden über Versicherungen abgewickelt wird. Ein klassisches Management von Schäden ist nicht etabliert. Das Risikocontrolling erfolgt an verschiedenen Stellen im Unternehmen, aber nicht strukturiert/kontrolliert.“

„Die Schäden werden gemeldet und stufenweise nach oben abgearbeitet. Hierbei gibt es keine Rückkopplung zum Risikomanagement. Manchmal treten Schäden auf, die vorher gar nicht als Risiken gemeldet wurden. Dadurch, dass nicht alle Schäden beim Risikomanagement gemeldet, kann keine gute Datengrundlage aufgebaut werden.“

„Schäden werden bei uns teilweise von unserem Versicherungsmakler erfasst. Alle Großschäden werden von uns elektronisch erfasst, um die Schäden zu bearbeiten (z.B. Prüfung, ob der Schaden versichert ist) und Erkenntnisse daraus zu ziehen und ggf. die Bewältigungsmaßnahmen anzupassen. Es wird zwischen Groß- und Kleinschäden unterschieden. Es wird sich vor allem auf die größeren Schäden konzentriert. Es werden nicht alle Schäden erfasst.“

⁷ Bei einigen Unternehmen werden nur versicherte Schäden in die Schadendatenbank aufgenommen und damit z.T. relevante Schäden vernachlässigt.

„Grundsätzlich werden alle versicherten Schäden dokumentiert. Je nach Schwere des Schadens bearbeiten wir den Schaden selbst oder geben die Bearbeitung an den Versicherer ab. Durch die Dokumentation der Schäden per Excel-Liste können Auffälligkeiten identifiziert und ggf. Handlungsmaßnahmen eingeleitet werden, wie z.B. eine Meldung beim zentralen Qualitätswesen. Abhängig von der Größe wird fast jeder Schadenfall geprüft und die Ursachen detailliert analysiert.“

„Wir registrieren jeden Schadenfall mit einer Schadendatenbank. Für Deutschland muss jeder Schaden gemeldet werden, bei ausländischen Töchtern ab einer Grenze von 5.000 €. Transportschäden fließen erst ab 10.000 € in die Datenbank ein. Es handelt sich um eine klassische Schadendatenbank. Es werden verschiedene Kriterien (Schadenart, Ursache, Ort etc.) erfasst. Die Datenbank hilft dabei, die Risikokosten zu reporten, Ursachen zu erkennen sowie Maßnahmen zu ergreifen und Entscheidungen über Versicherungslösungen (z.B. Eigentragung) zu treffen.“

Frühwarnsystem nicht in allen Unternehmensbereichen vorhanden

Zwar hat ein Großteil der Unternehmen eine Art Frühwarnsystem etabliert, in der Regel handelt es sich jedoch nicht um ein formales, systematisches und voll umfassendes System. In einzelnen Bereichen wird mit quantitativen Indikatoren gearbeitet, so z. B. zur Überwachung des Zahlungsausfallrisikos. Einige Unternehmen geben an, dass sie durch die regelmäßige Risikoidentifizierung und Risikobewertung auch eine Risikofrüherkennung etabliert haben. Ein gesondertes Risikofrühwarnsystem sei demnach nicht notwendig.

„Wir haben weder eine quantitative noch qualitative Ausgestaltung eines Frühwarnsystems. Durch den engen Austausch im Rahmen der Interviews haben wir allerdings ein informelles System.“

„In den einzelnen Bereichen sind Monitoring-Systeme ausgestaltet. Die Frühwarnsysteme sind je nach Bereich mit Indikatoren unterlegt. Zum Beispiel wird bei Zahlungsausfällen eine Warnung erzeugt, wenn diese zu stark von der Historie abweichen. Bei Covid-19 war eher der Newsflow relevant. Quantitative Indikatoren gab/gibt es dazu nicht.“

„Ein Risikofrühwarnsystem ist nur vereinzelt im Unternehmen implementiert. Das ist zum einen der Bereich Produkthaftung. Hier haben wir aufgrund der gesetzlichen Beobachtungspflicht ein enges Monitoring. Zum anderen ist es das Supply-Chain-Risikomanagement. Über eine Big Data Analyse wird mit Hilfe von quantitativen Indikatoren das Ausfallrisiko von Lieferanten bemessen und überwacht.“

„Wir haben uns dazu verpflichtet für die wichtigen Risiken (ca. 20 Risiken) 2-3 Frühwarnindikatoren zu implementieren. Hierfür haben wir versucht etwas weichere Faktoren zu finden, die etwas mehr in die Zukunft schauen, im Gegensatz zu den klassischen Indikatoren aus dem Controlling, die eher in die Vergangenheit blicken. Als Beispiel kann die Auditierung der Standorte angeführt werden, aus der eine Risikobewertung resultiert. Ein weiteres Beispiel ist die Wahrnehmung der Marke durch die Kunden. Es fließen auch externe Indikatoren ein, um bspw. herauszufinden, wie sich der Markt entwickelt. Die Herausforderung ist es, Indikatoren zu finden, die wirklich in die Zukunft schauen und nicht die Vergangenheit abbilden. Das Controlling berichtet sowieso monatlich verschiedene Kennzahlen. Es hätte keinen Mehrwert, wenn das Risikomanagement einfach die gleichen Kennzahlen aufgreift.“

„Das Risikofrühwarnsystem ist durch das Abfragen der Risiken gegeben und wir sensibilisieren die Mitarbeiter. Das Risikofrühwarnsystem ist also in den täglichen Arbeitsabläufen enthalten. Eine quantitative Ausgestaltung, die Indikatoren heranzieht, ist aber nicht wirklich gegeben. Im Rahmen des Kreditmanagements wird allerdings mit Indikatoren gearbeitet. Damit findet eine Frühwarnung statt.“

Wertbeitrag des Risikomanagements wird nicht gemessen

Keines der Unternehmen gab an, den Wertbeitrag des Risikomanagements zu messen oder dies zu planen. Eine Aussage über die Wertschöpfung innerhalb der Unternehmen ist dementsprechend nicht möglich. Die Ergebnisse decken sich mit den Ergebnissen aus 2018. Nur vier von vierzig Unternehmen gaben damals an, die Wertschöpfung durch das Risikomanagement zu quantifizieren.

„Die Messung des Wertbeitrags erfolgt in unserem Unternehmen nicht. Das würde ich aber auch nicht als zielführend bezeichnen. Sobald man vom Wertbeitrag des Risikomanagements sprechen muss, hat man offensichtlich ein gewaltiges Geltungsproblem. Beim Vertrieb oder der Produktion würde man sich eine solche Frage nicht stellen. In unserer Unternehmensgruppe hat das Risikomanagement einen hohen Stellenwert und muss sich nicht durch einen Wertbeitrag rechtfertigen. Natürlich ist es so, dass das Verhindern des Eintritts der Risiken oftmals nicht wahrgenommen wird. Daher wird auch der Krisenmanager besser wahrgenommen als der Krisenverhinderer. Ziel sollte es für das Unternehmen aber natürlich sein, dass die Krise überhaupt nicht eintritt.“

3 Anforderungen an ein Risikomanagement-Tool

3.1 Abbildung des gesamten Risikomanagementprozesses

Während der Interviews wurde immer wieder auf die einzelnen Bestandteile des Risikomanagementprozesses als notwendige Funktionen für ein mögliches Tool hingewiesen. Aufgabe des Tools ist es, das Risikomanagement mittelständischer Unternehmen – speziell die verantwortlichen Risikomanager – zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund muss das Tool den gesamten Risikomanagementprozess abbilden können und die beteiligten Akteure in allen Prozessschritten unterstützen. Optimalerweise greift das Tool dabei den individuellen Prozess der Häuser auf. Herausforderung wird es sein, eine Lösung zu entwickeln, die von allen Unternehmen verwendet werden kann und dennoch die jeweils individuelle Situation berücksichtigt.

„Das Risikomanagement-Tool sollte unseren etablierten Risikomanagementprozess möglichst passgenau abbilden (wie z. B. die Risikoabfrage bei den Risk Ownern, Frühwarnindikatoren, Meldungen), da wir unseren Prozess nicht gravierend ändern wollen.“

Das Tool sollte den gesamten **Risikomanagementprozess** abbilden können.

Strategische Risikopositionierung

Die Ableitung der Risikostrategie aus der Geschäftsstrategie muss individuell durch die Unternehmensführung festgelegt werden und kann nicht automatisiert durch das Tool erfolgen. Gleichwohl kann die Risikostrategie im Tool dokumentiert werden und nützliche Hinweise bei der Definition der Risikostrategie können implementiert sein. Ergänzend können Leitfragen, die durch den Erstellungsprozess führen, genutzt werden. So kann der Risikomanager der Unternehmensführung zuarbeiten und Vorschläge vorbereiten, sodass die Unternehmensführung die Risikostrategie zügig verabschieden kann. Durch eine automatische Erinnerung kann der Risikomanager jährlich daran erinnert werden, die Prüfung der Risikostrategie und daraus folgend ggf. die Überarbeitung einzuleiten.

Bezüglich der strategischen **Risikopositionierung** sollte die umfangreiche Dokumentation möglich sein, Umsetzungshinweise und Leitfragen sollten berücksichtigt und eine Erinnerungsfunktion enthalten sein.

Risikoidentifikation

Die kontinuierliche Erfassung von Risiken, unter Einbeziehung verschiedener Stakeholder im Unternehmen, ist zentrale Aufgabe des Risikomanagements. Die meisten Risikomanager fragen die Risiken dezentral und mithilfe von Risikofragebögen bzw. Interviews ab, was mit einem hohen manuellen Aufwand verbunden ist. Unterstützt werden sie in der Regel von Excel-Lösungen.

Die Risikomanager wünschen sich eine strukturierte Risikoabfrage über ein Tool, um so den Aufwand des bisherigen Prozesses zu reduzieren. Das Tool soll zur Dokumentation der Risiken dienen sowie eine Kommentarfunktion beinhalten. Dies ermöglicht den einzelnen Risikoverantwortlichen Stellung zu den Risiken zu nehmen. Einige Interviewteilnehmer wiesen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Tool nur unterstützen, nicht aber die (persönliche) Kommunikation zwischen dem Risikomanagement und den Risikoverantwortlichen ersetzen kann. Der regelmäßige Austausch mit den Risikoverantwortlichen sollte in jedem Fall stattfinden, damit die Angaben auch künftig (kritisch) hinterfragt, gemeinsam genauer spezifiziert sowie objektiviert werden können. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Verantwortlichkeiten in den Unternehmen, sollte innerhalb des Tools festgelegt werden können, welche Nutzer Risiken anlegen können

„Wir wünschen uns ein Tool, bei dem die einzelnen Risikoexperten – wir sind hier ja dezentral aufgestellt – ihre Risiken eintragen können.“

„Mit dem Tool sollte es für mich als Risikomanager möglich sein, über strukturierte Interviews mit den dezentralen Risikoverantwortlichen die Daten in eine Datenbank einzupflegen. Das Tool soll auch eine Dokumentation der Risiken ermöglichen. Hierbei sollen die Risiken und deren Auswirkungen (z.B. Kostensteigerung, Umsatzverlust oder eher qualitative Auswirkungen) detailliert beschrieben werden können.“

„Wir haben uns verschiedene Tools angesehen, aber sind zu dem Entschluss gekommen, dass Risikomanagement auf sehr viel Kommunikation beruht. Die Antworten, die in ein Tool eingepflegt werden, sind sehr stark von den einpflegenden Personen abhängig und unterscheiden sich z.B. auch je nach Land. Kein Tool kann diesen Kommunikationsaspekt adäquat abdecken. Stattdessen führen wir halbjährlich

persönliche Interviews mit den dezentralen Risikoverantwortlichen durch, in denen wir systematisch die Risikolage, mögliche Maßnahmen und Szenarien diskutieren. Die Informationen werden dann aggregiert und mit den einzelnen Gruppenverantwortlichen diskutiert.“

Mittels automatisierter Benachrichtigung sollte das Tool an die Abfrage bei den verantwortlichen Personen erinnern und es ermöglichen, Termine mit den Risikoverantwortlichen zu vereinbaren. In diesen Terminen kann der Risikomanager die relevanten Risiken identifizieren und mit den Risikoverantwortlichen diskutieren.

Die vorher festgelegten Nutzer, die zum Anlegen von Risiken berechtigt sind (z. B. die Risikomanager und die dezentralen Risk Owner), müssen jederzeit neue Risiken definieren und eine Beschreibung hinzufügen können. Das Anlegen neuer Risiken sollte bei den Risikomanagern eine Benachrichtigung erzeugen. Bzgl. der Einordnung in verschiedene Risikoklassen ist zu klären, ob diese durch alle Nutzer oder lediglich durch das zentrale Risikomanagement erfolgen können sollen.

Zur Unterstützung der Risikoidentifikation könnte den Risikoverantwortlichen ein Risikokatalog vorgelegt werden. Dadurch werden implizite Vorschläge unterbreitet, was einer Überforderung vorbeugen kann und dazu beiträgt, dass keine Risiken übersehen werden. Andererseits kann der Risikokatalog zu einer Konzentration auf die im Katalog genannten Risiken führen und nicht explizit aufgelistete Risiken könnten übersehen werden. Zudem ist die Risikosituation in den verschiedenen Unternehmen sehr heterogen. Einen Risikokatalog zu erstellen, der der individuellen Risikosituation der Unternehmen Rechnung trägt, aber trotzdem für jedes Unternehmen Gültigkeit hat, scheint herausfordernd. Erfolgt die Auswahl ohne vorgegebenen Risikokatalog, muss sich intensiver mit der Lage des Unternehmens auseinandergesetzt werden, was zu einem passgenaueren Ergebnis führen sollte.

Im Rahmen der **Risikoidentifikation** sollte die strukturierte Erfassung ermöglicht werden (Beschreibung, Zuordnung zu Risikoklassen sowie Kommentarfunktion). Daneben sollte eine Erinnerungsfunktion enthalten sein.

Risikobewertung

Die befragten Risikomanager sehen durch den Einsatz eines Tools die Möglichkeit, die Risikobewertung zu professionalisieren. Aktuell werden zwar regelmäßig die Schadenhöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit durch die dezentralen Risikoverantwortlichen erfasst, eine Aggregation der Risiken unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen findet in den Häusern jedoch bislang kaum statt. Dementsprechend kann das Gesamtrisiko des Unternehmens nicht dessen Risikotragfähigkeit gegenübergestellt werden. Die Abbildungen von Korrelationen bzw. Wechselwirkungen der Risiken ist zudem sehr komplex und erfordert die umfängliche Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmensstrukturen.

„Die Analyse der Wechselwirkungsrisiken fällt aufgrund der Größe der Gruppe und der hohen Anzahl verschiedener Standorte schwer. Die Korrelationen bzw. die Abhängigkeiten zwischen den Standorten untereinander zu erfassen, ist sehr komplex und hat viel Kapazitäten gebunden. [...] Den größten Verbesserungsbedarf sehe ich bei der Implementierung eines gruppenweiten Risikomanagements. Es soll die gesamte Gruppe betrachtet werden und nicht nur die einzelnen Standorte. Zudem soll die Betrachtung über die verschiedenen Risikofelder hinweg erfolgen und Wechselwirkungen beachtet werden. [...] Die Auswirkungen der Risiken auf wesentliche Finanzkennzahlen, wie etwa der Umsatz, müssen berücksichtigt werden können. Auch die mögliche Eigentragung sollte ersichtlich sein, um entscheiden zu können, welche Risiken selbst getragen werden können und bei welchen Risiken Versicherungslösungen notwendig sind. Zudem können dadurch die Selbstbehalte bestimmt werden. Das Tool sollte Indikatoren für die einzelnen Risiken berücksichtigen und frühzeitig auf Entwicklungen hinweisen.“

Die Risikobewertung sollte direkt nach der Risikoidentifizierung durch den (dezentralen) Risikoverantwortlichen erfolgen. Dabei gilt es zu diskutieren, ob eine Risikobewertung zwingend vorgeschrieben sein soll, also der Prozess der Risikoanalyse (Risikoidentifikation und Risikobewertung) nicht abgeschlossen werden kann, solange nicht alle Felder befüllt wurden. Es wird empfohlen, die Risikobewertung optional zu belassen, aber fließend in den Prozess – direkt nach der Risikoidentifikation – einzubauen; der Nutzer würde also direkt nach der Risikoidentifikation zur Risikobewertung geleitet.

Die optionale Risikobewertung verhindert, dass der Risikoverantwortliche die Erfassung auslässt, wenn sie ihm schwerfällt. Andererseits könnte der Anreiz resultieren, die Bewertung der Risiken schlichtweg nicht vorzunehmen. In jedem Fall sollte der Risikomanager eine Benachrichtigung erhalten, wenn keine Risikobewertung vorgenommen wurde, sodass er die Risikobewertung anstoßen und ggf. dabei unterstützen kann. Gleichzeitig sollte die hohe Relevanz der Bewertung innerhalb des Tools hervorgeheben werden.

Zur Bewertung der Risiken müssen die mögliche Schadenhöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt werden. Bzgl. der Schadenhöhe sollte eine Worst-Case-Betrachtung erfolgen, da für das Risikomanagement sehr hohe Schäden, die die Existenz des Unternehmens bedrohen, von besonderem Interesse sind. Regelmäßig auftretende kleinere Schäden haben geringe Relevanz, da sie im Planungsprozess des Unternehmens durch das Controlling berücksichtigt werden sollten und somit eine andere Organisationseinheit verantwortlich ist. Alternativ zu einer konkreten Bewertung könnte mit Bandbreiten gearbeitet werden durch die das Risiko in Bezug auf die Schadenhöhe und die Wahrscheinlichkeit in vorgegebene Zahlenbereiche eingeordnet wird. Der Vorteil liegt dabei nicht nur in der direkten Einordnung in Risikoklassen, auch würde deutlich, dass es sich lediglich um eine Einschätzung und nicht um eine exakte Bewertung handelt. Solche Bandbreiten müssten allerdings individuell definiert werden können, sodass die Unternehmensgröße und die individuelle Risikosituation berücksichtigt werden kann.

Die **Risikobewertung** sollte optional sein und die Schadenhöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit umfassen;
Angaben sollten über individualisierbare Bandbreiten erfolgen können.

Zur Abbildung der Risikoabhängigkeiten bedarf es verschiedener Verteilungsfunktionen. Daher sollten auch Verteilungsfunktionen und Korrelationen in das Tool integriert werden können. Darüber hinaus könnten Simulations- und Szenariorechnungen Einsatz finden. Um Risiken exakter quantifizieren zu können, wurden in diesem Zusammenhang insbesondere Monte-Carlo-Simulationen angesprochen. Sinnvoll scheint dies jedoch vorrangig für größere Unternehmen. Gerade wenn das Risikomanagementsystem der Unternehmen noch in den Kinderschuhen steckt, scheinen komplexere quantitative Auswertungsmöglichkeiten überflüssig. Es empfiehlt sich, die genannten weiterführenden Analysen lediglich als optionales Modul für größere mittelständische Unternehmen anzubieten.

Zudem können Simulationen nur durchgeführt werden, wenn eine ausreichend gute Datengrundlage gegeben ist, um so mittels Korrelationen eine Gesamtrisikobewertung vorzunehmen. Es ist davon auszugehen, dass gerade kleinere mittelständische Unternehmen nicht über solche Daten verfügen. In diesem Fall müssten die Daten extern eingekauft werden, z. B. von Versicherungsunternehmen, denen Schadendaten verschiedener Unternehmen vorliegen.⁸ Eine gute Datengrundlage, die durch standardisierte Eingaben gefördert würde, soll weitere Analysen, wie die angesprochenen Simulationsrechnungen, ermöglichen.⁹ In einem weiteren Schritt könnte dann auch eine Verlinkung zur GuV ermöglicht werden.

Die Abbildung von Verteilungsfunktionen, Korrelationen und die Ausführung von Simulations- und Szenariorechnungen sollte standardmäßig ausgeblendet sein, jedoch optional eingeschaltet werden können.

⁸ Es ist jedoch fraglich, ob externe Parteien ihre Daten zum Verkauf anbieten und wie teuer die Daten wären.

⁹ Ein Studienteilnehmer wünscht sich die Nutzung von Big Data. Durch das Heranziehen externer Daten könnte ein Risikofrühwarnsystem etabliert werden. Durch das Analysieren von Signalen soll rechtzeitig Handlungspotenzial aufgezeigt werden, sodass frühzeitig auf die Risiken reagiert werden kann. Als Beispiel wird ein Frühwarnsystem für Kreditausfallrisiken angeführt: „*Mein wirklicher Wunsch ist es aber, dass wir mit unseren internen Daten im Zusammenspiel mit externen Daten z.B. Big Data nutzen können. Das soll ein Online Monitoring bzw. intelligentes Risikofrühwarnsystem ermöglichen. Sobald einige Parameter, die für ein Risiko hinterlegt sind, gewisse Schwellenwerte erreichen, soll ein Signal zum Handeln übermittelt werden, sodass wir frühzeitig auf das Risiko reagieren können. Als Beispiel kann das Kreditausfallrisiko angeführt werden: Wenn die Zahlungsausfälle einen Schwellenwert überschreiten und/oder externe Daten für Zahlungsschwierigkeiten sprechen, soll das Risikomanagement ein Warnsignal erhalten.*“

„Die Risikoquantifizierung muss auch über das Tool abgedeckt werden können. Es sollten Verteilungsfunktionen abgebildet werden können sowie Simulations- und Szenariorechnungen (z.B. Monte-Carlo-Simulation) möglich sein.“

„Ausführliche quantitative Auswertungsmöglichkeiten (z.B. Monte-Carlo-Simulation) sind evtl. für den fortgeschrittenen Risikomanager von Bedeutung, aber könnten die dezentralen Risikoverantwortlichen überfordern und eher eine ablehnende Haltung erzeugen. Je einfacher ein Tool konzipiert wird und damit verständlich gestaltet wird, desto besser ist die Akzeptanz der Nutzer.“

„Die Qualität der eingepflegten Daten sollte dabei auf einem Level sein, dass damit direkt gearbeitet werden kann. Im Augenblick wird viel qualitativer Text erhoben und ich muss als Risikomanager selbst die Auswirkungen ableiten, also auf welches Konto in der GuV das Risiko wirkt. Das Tool sollte direkt eine Verlinkung zur GuV ermöglichen. Zudem müssen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risiken berücksichtigt werden. Letztendlich soll eine Simulationsrechnung für die Unternehmensplanung möglich sein.“

„Die Datenbasis für weitergehende quantitative Analysen wäre vorhanden. Wir haben eine Reihe von Marktdaten und wir haben eine sehr umfangreiche Schadendatenbank. Mit den Daten aus der Schadendatenbank haben wir bspw. auch schon eine Monte-Carlo-Simulation durchgeführt. Die Daten sind für ca. 80% der (operativen) Risiken vorhanden, aber sind im Moment noch sehr unstrukturiert und müssten aufbereitet werden.“

Maßnahmenfestlegung

Die Dokumentation der Maßnahmen zur Risikovermeidung, zur Risikoverminderung und zum Risikotransfer sollte sich direkt an die Risikobewertung anschließen. Neben der reinen Beschreibung sollten zudem die Auswirkungen auf die Schadenhöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Kosten der Maßnahmen erfasst werden können. Auch sollte es möglich sein, bewusst keine Maßnahmen festzulegen. In diesem Fall sollte eine Kommentierung angefordert werden, in der begründet werden muss, warum keine Maßnahmen festgelegt werden.

„[...] Weiterhin sollen Maßnahmen zum Umgang mit den jeweiligen Risiken und Bewertungsvorschläge (wie häufig tritt das Risiko auf und in welcher Höhe?) eingetragen werden können. Zudem soll die Möglichkeit bestehen, dass die Risikoexperten verbal erläutern können, warum sie den Bewertungsvorschlag abgegeben haben.“

Im Rahmen der **Maßnahmenfestlegung** sollten insbesondere die Auswirkungen auf die Schadenhöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Kosten der Maßnahmen abgefragt werden.

Risikocontrolling und -reporting

Durch die Dokumentation und Darstellung der Risiken und deren Merkmale kann das Risikomanagement die Risiken und die dazugehörigen Maßnahmen im Tool überwachen. Die Überwachung erfordert eine gut strukturierte Darstellung der Risiken inkl. der Sortierung nach Schadenhöhen oder Unternehmensbereichen. Das Tool sollte das Risikomanagement zudem in die Lage versetzen, Aufgaben zu verteilen und Fristen zu setzen. Die offenen Aufgaben sowie die dazugehörigen Fristen sollten übersichtlich dargestellt und vom Risikomanager beobachtet werden können. Eine zentrale Aufgabe des Tools ist es weiterhin, Informationen zu dokumentieren, um so zu einer größeren Transparenz beizutragen. Die Risiken sowie die korrespondierenden Maßnahmen und Verantwortlichkeiten werden abgebildet und können dementsprechend überprüft werden. Auch mögliche Veränderungen sollten sich dokumentieren und durch eine Historiendarstellung nachverfolgen lassen können. Verschiedene Auswertungsmöglichkeiten, etwa durch grafische Aufbereitungen, können die Informationen verdichten und veranschaulichen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die Auswertungen individuell an die Bedürfnisse der Nutzer angepasst werden können.

„Neben der verbalen Beschreibung (z.B. welche Risiken sind identifiziert? Wie werden sie gemanagt?) soll das Tool auch den ganzen Bewertungsaspekt bzw. den stochastischen Aspekt abdecken. Die verbale Beschreibung soll also mit Modellen unterlegt werden. Es sollte Risiken mit passenden Verteilungsfunktionen einzeln und in der Gesamtheit bewerten und grafisch darstellen können. Die Funktionalität von RiskKit sollte hier weitgehend kopiert werden. Dort kann ich nicht nur die Berechnungen vornehmen, sondern auch Stressbereiche genau analysieren. Auch sehe ich genau, welche Zufallszahlen generiert wurden. Langer Rede, kurzer Sinn: ich möchte nicht nur den Erwartungswert, Value@risk und andere Zielgrößen dargestellt bekommen, sondern auch deren Berechnung nachvollziehen können. Auch die Risikopriorisierung sollte das Tool unterstützen. In RiskKit lässt sich gut darstellen, welche Risiken große Hebelwirkung haben und welche nachrangig betrachtet werden können. Das hilft sehr, um auch die Abwehrmaßnahmen entsprechend zu priorisieren. Heatmaps und andere grafische Darstellungsmöglichkeiten sollten integriert sein, um die Ergebnisse kundengerecht aufbereiten zu können.“

Um Risiken frühzeitig erkennen und rechtzeitig Maßnahmen einleiten zu können, ist ein entsprechendes Frühwarnsystem erforderlich. Zur Ausgestaltung eines solchen Frühwarnsystems müssen quantitative, möglichst individuelle, Indikatoren und Schwellenwerte festgelegt werden. Dabei ist insbesondere die Aktualität des Zahlenmaterials von Bedeutung; im besten Fall aktualisieren sich die Kennzahlen automatisch in Echtzeit.¹⁰ Bei einer manuellen bzw. „händischen“ Aktualisierung besteht die Gefahr, dass Aktualisierungen nicht zeitnah eingespielt werden und dadurch verspätet auf Entwicklungen reagiert wird. Als Alternative zu unternehmensindividuellen Daten können externe Indikatoren vorgegeben werden. Eine automatische Aktualisierung könnte in diesem Fall einfacher implementiert werden. Wird das Datenmaterial von den Unternehmen selbst eingespielt, ist zu gewährleisten, dass das entsprechende Datenformat ausgelesen werden kann.

„Wir arbeiten sehr viel mit Frühwarnindikatoren. D.h., dass wir regelmäßig KPI im Unternehmen abfragen, die nicht alle traditionellen Controlling-KPI sind, sondern auch weiche Faktoren. Aus diesen KPI werden regelmäßig Reports erstellt. Das Tool

¹⁰ Es ist zu prüfen, inwiefern eine solche automatische Aktualisierung vorgenommen werden kann.

sollte in der Lage sein, Frühwarnindikatoren – teilweise vielleicht auch als Beispiele oder Anregung – zur Verfügung zu stellen und einen Report zu erstellen. Idealerweise sieht man in einem übergeordneten Dashboard die wichtigsten KPI mit Farben hinterlegt (rot, gelb, grün) und kann Kommentare dazu abgeben.“

Auch mit Implementierung einer Schadendatenbank kann dem Risikocontrolling ein weiteres Analyseinstrument zur Verfügung bereitgestellt werden.¹¹ Sobald eine ausreichend große Datenmenge vorhanden ist, könnten die oben genannten weiterführenden Analysen (z. B. Darstellung von Verteilungsfunktionen, Gesamtrisikobewertung unter Berücksichtigung der Korrelationen und Simulationsrechnungen) durchgeführt werden.

Die befragten Risikomanager erwarten eine möglichst automatisierte Erstellung des Risikoberichts, in dem die wichtigsten Informationen prägnant wiedergegeben und individuell auf die verschiedenen Adressaten zugeschnitten sein sollten. Bei der Gestaltung der Reports sollte der Risikomanager die verschiedenen Informationen individuell zusammenstellen und auch kommentieren können.

„Als weitere Funktion sollen die Informationen auf einer Reportingseite schön aggregiert werden können, sodass ich als Risikomanager die Informationen Board-gerecht aufbereiten kann und die Essenz entnehmen kann (das Board hat keine Zeit, um 300 Seiten durchzulesen). Als „Endprodukt“ sollen 2-4 Seiten Risikoreport entstehen, die dem Board präsentiert werden können.“

„Mit dem Tool sollten auch Risikoberichte erstellt werden können. Diese sollte individuell zusammengestellt werden können, sodass z.B. kurze Quartalsberichte und ein großer Jahresbericht ausgegeben werden kann.“

Das **Risikocontrolling** sollte verschiedene Auswertungsmöglichkeiten umfassen. Es sollte die Möglichkeit geben, Aufgaben zu verteilen und Fristen zu setzen. Auch die Implementierung eines Frühwarnsystems sowie einer Schadendatenbank ist denkbar. Daneben ist die automatisierte Report-Erstellung von hoher Bedeutung.

¹¹ Siehe auch die Ausführungen zu einer Schadendatenbank in 2.1.

3.2 Weitere Anforderungen an das Risikomanagement-Tool

Unternehmensstruktur und Rollen

Aufgrund großer Unterschiede bei den im Mittelstand vorherrschenden (Organisations-) Strukturen sollte das Tool einzelne Risikobereiche (Unternehmen, Länder, Organisationseinheiten, Projekte etc.) erstellen, miteinander verknüpfen und in einen hierarchischen Zusammenhang bringen können. Daneben sollten verschiedene Rollen definiert werden können, die mit den jeweiligen Risikobereichen verknüpft sind und deren Rechte, bspw. Zugriffs- oder Leserechte, individuell angepasst werden können. Hierdurch können Verantwortlichkeiten festgelegt und Automatismen (z. B. Benachrichtigungen) einfacher umgesetzt werden.

„Das Tool muss auch leicht in der Administration sein. Ich muss auf einfache Art und Weise meine Organisationsstruktur darin abbilden können. Das Anlegen/der Wechsel von Berechtigungen sollte unkompliziert möglich sein.“

„Eine einfache Zuweisung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist erstrebenswert.“

Organisationsstruktur inkl. der Risikobereiche muss abbildbar sein und verschiedene Rollen mit unterschiedlichen Rechten müssen angelegt werden können.

Zusätzliche Funktionen

Da das Tool möglichst alle Aufgaben und Schritte des Risikomanagementprozesses abbilden sollte, gilt es zu vermeiden, dass während des Prozesses auf eine andere Software gewechselt werden muss. Essenziell für ein gelungenes Risikomanagement ist die Koordination sowie die nahtlose Kommunikation und Abstimmung zwischen den einzelnen Akteuren des Risikomanagements. Das Tool sollte dementsprechend ausreichend Interaktionsmöglichkeiten bereitstellen. Nachrichten zwischen den Nutzern des Tools – insbesondere zwischen dem Risikomanager und den dezentralen Risikoverantwortlichen – könnten über eine Chat- oder Kommentarfunktion ausgetauscht werden. So würde verhindert, dass die Software für weiterführende/vertiefende Kommunikation verlassen werden muss. Für Face-to-Face-Gespräche sollte eine Terminvereinbarungsfunktion integriert werden. In diesem

Zusammenhang ist zu prüfen, ob die Integration anderer Anwendungen (z. B. E-Mail, Kalender) oder die Möglichkeit zur (Video-)Telefonie zusätzlichen Mehrwert stiftet.

Nicht immer ist die Dateneingabe über das Tool effizient. Gerade wenn die Informationen bereits in einer anderen Quelle vorliegen oder Zusatzinformationen übermittelt werden sollen, kann eine Upload-Funktion sinnvoll sein. Wichtige Dokumente könnten sich so in das Tool einpflegen lassen und zwischen den Nutzern geteilt werden.

Für regelmäßig wiederkehrende Ereignisse könnten automatisierte Interaktionen implementiert werden, die den Risikomanager bei organisatorischen Aufgaben entlasten.

Als weitere Funktionen sollten Interaktionsmöglichkeiten (Kommentare, Nachrichten, Chat), der Daten-Upload sowie Möglichkeiten zur Terminvereinbarung implementiert werden.

Uneinigkeit über On-Premise-Software oder Online-Lösung

Bei der Frage, ob das Tool als On-Premise-Software oder als Online-Lösung umgesetzt werden soll, herrscht bei den Risikomanagern Uneinigkeit. Ein Teil der Befragten wünscht sich eine programmbasierte Lösung, der andere Teil ein Online-Tool. Als Vorteil der Online-Lösung wurden geringere Hürden der Implementierung genannt. Darüber hinaus ist auch eine App-Lösung denkbar, die unabhängig vom Endgerät die jederzeitige Verwendung ermöglicht.

Zu prüfen ist, ob das Tool als On-Premise-Software oder als Online-Lösung ausgestaltet sein soll.

Benutzerfreundlichkeit

Regelmäßig hemmen die hohe Komplexität und damit einhergehende lange Einarbeitungszeiten die Nutzung einer Risikomanagement-Software. Gerade für Mitarbeiter, die nicht alltäglich mit der Software arbeiten, stellt dies eine Hürde dar. Das Tool sollte daher intuitiv bedienbar, leicht zugänglich und gut verständlich sein. Nach Möglichkeit sollten Oberflächen genutzt werden, die von den Mitarbeitern auch im täglichen (Arbeits-)Alltag verwendet werden. So können die Nutzer in der Handhabung unterstützt werden und Einarbeitungszeiten würden reduziert. Die intuitive Bedienbarkeit, eine hohe Benutzerfreundlichkeit sowie überschaubare Einarbeitungszeiten dürften die Akzeptanz insgesamt erhöhen und die Hürden zur Nutzung senken.

Nichtsdestotrotz wird der Umgang mit dem Tool aller Voraussicht nach erklärungsbedürftig sein und einer Einarbeitung/Schulung bedürfen. Hierzu ist es notwendig, dass die Risikomanager über ausreichend Kompetenzen verfügen, um den Mitarbeitern eine Einführung zu geben. Einige Risikomanager können sich auch externe Unterstützung vorstellen. Begleitend könnten Tutorials und Hilfshinweise eingesetzt werden, die durch das Tool führen (z. B. Erklärung von Funktionen des Tools und Anwendungsbeispiele).

„[...] Bei unserem alten Tool ging ein Großteil der Mitarbeiter darin über, mir die Informationen per Excel und Word zu übermitteln, da sie sich nicht mit dem Tool auseinandersetzen wollten. Dann kann man es auch gleich in diesem Format lassen und muss es nicht in das Tool übertragen, was das Tool obsolet macht.“

„Das Tool müsste einfacher funktionieren. Bei unserer aktuellen Lösung gibt es sehr viele Möglichkeiten zur Ausgestaltung. Gerade zu Beginn war es daher eher verwirrend. Würde ich mir privat eine solche App herunterladen, würde ich diese sofort wieder deinstallieren, da ich mich nicht erst mehrere Wochen in die App hereinarbeiten will. Gerade für die Mitarbeiter, die nicht permanent mit dem Tool arbeiten, sollte das Tool sehr einfach und intuitiv bedienbar sein sowie schlank gestaltet sein. Über neue Funktionalitäten könnte später noch nachgedacht werden, aber zunächst muss der Risikomanagementprozess ganz simpel abgebildet werden. Eine Risikoidentifizierung, Risikobewertung und Festlegung von Maßnahmen würde für den Anfang wahrscheinlich schon reichen und könnte später nach Bedarf erweitert werden. [...]“

Das wichtigste ist die Benutzerfreundlichkeit. Eine einfache Nutzbarkeit des Tools würde auch dazu führen, dass die Hürden geringer sind und die Risikoverantwortlichen das Tool regelmäßiger verwenden. So würden auch eher Risiken erfasst, die im täglichen Geschäft auffallen und mit der Meldung nicht bis zum nächsten Pflichttermin gewartet. Das könnte ganz simpel über eine Upload-Funktion erfolgen, indem ein Risiko zeitnah hinzugefügt und Dokumente (Bilder, Word-Dokumente etc.) angehängt werden können. Das Risikomanagement wüsste dann zumindest, dass ein weiteres Risiko besteht und könnte darauf agieren, aber spätestens bei der nächsten Risikoabfrage näher besprechen.“

Bei der Entwicklung des Tools ist auf eine intuitive Bedienbarkeit und hohe Benutzerfreundlichkeit zu achten.

Sicherheit

Schon während der Entwicklung der Software muss ein angemessenes Sicherheitsniveau angestrebt werden.¹² Zudem ist zu gewährleisten, dass die im Tool verwendeten, hochsensiblen Daten nicht nach außen geraten und keine externen Eingriffe möglich sind. Da das Tool steuerungsrelevante Informationen beinhaltet, muss die Anwendung jederzeit abrufbar sein. Strenge Verschlüsselungs- und Authentifizierungsprozesse sowie Sicherheitstests während und am Ende der Entwicklung sind zu empfehlen.

„Die Sicherheit des Tools spielt natürlich auch eine wichtige Rolle. Wenn sensible Risiken und Dokumente erfasst werden, muss die Sicherheit gewährleistet sein und entsprechend zertifiziert sein. Auch eine Datenspeicherung in der EU sollte gegeben sein.“

Das Risikomanagement-Tool muss hohen Sicherheitsstandards genügen und daher mit strengen Verschlüsselungs- und Authentifizierungsprozessen versehen sein.

¹² Wenn die Anforderungen zur Sicherheit nicht gestellt werden, besteht die Gefahr, dass diese nicht implementiert werden und dadurch eine nachgelagerte Implementierung notwendig wird.

Akzeptanz des Tools

In die Entwicklung des Tools könnten auch das IDW oder einzelne Wirtschaftsprüfer einbezogen werden; eine damit verbundene mögliche Zertifizierung des Tools könnte den Anerkennungsgrad (z. B. durch die Geschäftsführung) steigern.

Generell sollten im Rahmen der Entwicklung allgemein anerkannte Standards zum Risikomanagement beachtet werden. Eine besonders hohe Bedeutung haben die Standards des IDW; speziell die Anforderungen des überarbeiteten IDW-Standards 340. Insbesondere die adäquate Gesamtrisikobewertung wurde dabei als neue Anforderung des Standards hervorgehoben.

„Uns würde ein von allen Seiten akzeptiertes Tool, das uns bei der Ermittlung des Risikoappetits hilft, sehr helfen. Das Tool müsste vom Vorstand – auch vom CRO – anerkannt werden. Zudem sollte es auf jeden Fall von Wirtschaftsprüfern anerkannt werden. Wir wären froh, wenn es eine Art Standard gebe, da sich die Vorstände sich derzeit nicht berufen fühlen, eine Methode zur Bestimmung des Risikoappetits zu wählen. Mit einem anerkannten Wirtschaftsprüfer-Standard könnten wir den Vorstand viel eher davon überzeugen, die Ermittlung des Risikoappetits vorzunehmen. Kurz zusammengefasst: Wir wünschen uns ein breit anerkanntes Tool, mit dem wir den Risikoappetit mit anerkannten Risikomaßstäben ermitteln können.“

„Eine größere Herausforderung ist es, der Neufassung des IDW 340 gerecht zu werden: es werden höhere Ansprüche gestellt als bisher. Aussagen zu Risiken sollen mit stochastischen Modellen unterlegt werden. Bisher haben wir das maximale Risiko nie wirklich ermittelt, sondern haben es nur rein verbal beschrieben. Wir haben bisher ohne bzw. mit wenigen mathematischen Grundlagen gearbeitet.“

Zur Erhöhung der Akzeptanz wird die Berücksichtigung allgemein anerkannter Risikomanagement-Standards empfohlen.

Akteure bei der Entwicklung des Tools

Zur Entwicklung des Tools bedarf es verschiedener Kompetenzen und Rollen. Für die technische Umsetzung ist ein Software-Entwickler erforderlich, der alle technischen Aufgaben bei der Entwicklung der Software übernimmt (z. B. Programmierung, Entwicklung von Frontend- und Backend-Lösungen, Datenbankentwicklung und Webentwicklung). Für die fachliche Begleitung und die inhaltliche Entwicklung empfiehlt sich die Funktion eines Projektkoordinators, der für die inhaltliche Umsetzung des Tools verantwortlich ist sowie den zeitlichen Ablauf und die beteiligten Projektmitarbeiter koordiniert. Bei der Entwicklung des Tools sollten möglichst auch die verschiedenen Akteure des Risikomanagements – d.h. nicht nur die Risikomanager, sondern auch die Geschäftsführung, die dezentralen Risikoverantwortlichen, die Interne Revision, die Wirtschaftsprüfer und andere Beteiligte – einbezogen werden. Zwar gaben die Interviewpartner bereits einen guten Überblick über die relevanten Anforderungen, sollten aber im Zuge der konkreten Umsetzung erneut und laufend zu Rate gezogen werden.

An der Entwicklung des Tools sollten Software-Entwickler und ein Projektkoordinator beteiligt sein. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die späteren Nutzer des Tools sowie ggf. Wirtschaftsprüfer einzubeziehen.

4 Fazit

Die Idee zur Entwicklung eines frei zugänglichen Risikomanagement-Tools stieß bei allen befragten Risikomanagern auf großes Interesse. Trotz unterschiedlicher Unternehmensstrukturen sowie Ausgestaltungen und Entwicklungsstände der Risikomanagementsysteme herrschte in vielen Punkten breiter Konsens. So waren sich alle Interviewpartner einig, dass ein mögliches Tool den gesamten Risikomanagementprozess (Risikopositionierung, Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Maßnahmenfestlegung, Risikoüberwachung und -reporting) abdecken sollte. Besonderes Potenzial wurde für die in den Unternehmen regelmäßig stattfindende Risikoabfrage (Risikoidentifizierung, Risikobewertung und Maßnahmenfestlegung) identifiziert, die in der Praxis häufig mit einem hohen manuellen Aufwand verbunden ist. Ein entsprechendes Tool könnte diesen Prozess vereinfachen und auch die Kommunikation zwischen den Risikomanagern und anderen Abteilungen sowie den Risiko Ownern unterstützen. Nachfolgende Abbildung stellt die wichtigsten Anforderungen innerhalb der einzelnen Prozessschritte dar:

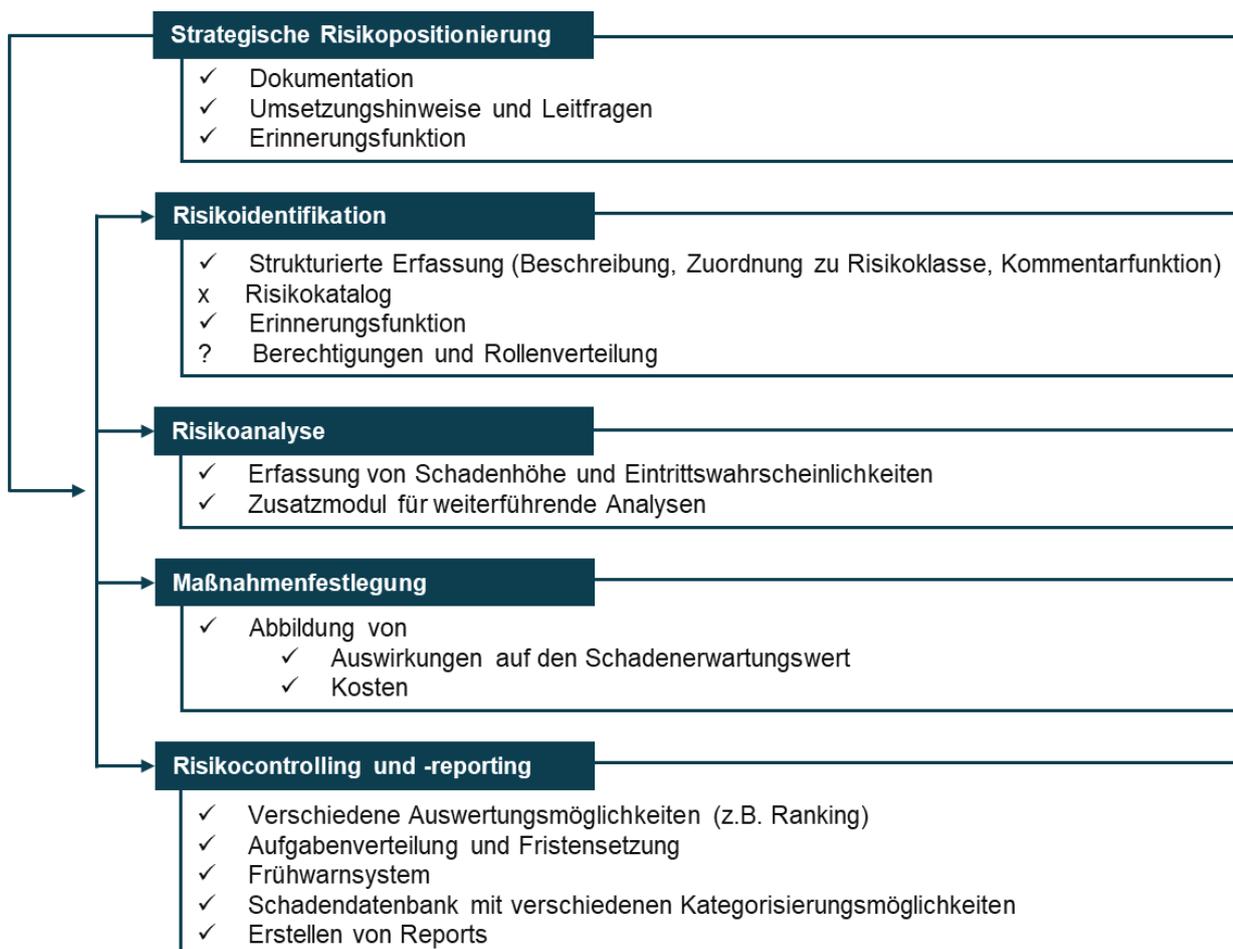


Abbildung 9: Risikomanagementprozess und empfohlene Inhalte des Tools

Anhang**Leitfragen für das Interview mit den Risikomanagern**

1. Wer ist verantwortlich für das Risikomanagement in Ihrem Unternehmen?
2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Risikomanagement?
3. In welchen Bereichen sehen Sie (den größten) Verbesserungsbedarf?
4. Was war die größte Herausforderung des Risikomanagements in jüngerer Vergangenheit?
5. Was ist langfristig gesehen die größte Herausforderung des Risikomanagements?
6. Wie stellen Sie sich ein Risikomanagement-Tool vor?
7. Bitte beschreiben Sie den Prozess der Festlegung der Risikostrategie in Ihrem Haus.
8. Wie erfolgt die Risikoidentifikation in Ihrem Haus?
9. Wie erfolgt die quantitative Bewertung der Risiken in Ihrem Haus?
10. Wie ist die Eigentragung der Risiken in Ihrem Haus ausgestaltet?
11. Wie legen Sie Risikobudgets in Ihrem Haus fest?
12. Welche Maßnahmen zur Risikoverminderung führen Sie in Ihrem Haus durch?
13. Wie erfolgt das Versicherungsmanagement in Ihrem Haus?
14. Wie erfolgt die Dokumentation des Risikomanagementprozesses?
15. Wie ist die Risikoberichterstattung in Ihrem Haus ausgestaltet?
16. Wie ist das Risikocontrolling in Ihrem Unternehmen ausgestaltet?
17. Wie ist das Risikofrühwarnsystem in Ihrem Haus ausgestaltet?
18. Wie ist die Risikosensibilität der Mitarbeiter in Ihrem Haus ausgeprägt?
19. Wie erfolgt die Messung des Wertbeitrags des Risikomanagements in Ihrem Unternehmen?
20. Welche externen Unterstützungsmöglichkeiten nehmen Sie hinsichtlich des Risikomanagements in Anspruch?



Funk Stiftung

Die Funk Stiftung wurde vom Funk-Gesellschafter Dr. Leberecht Funk und seiner Frau Maritta als private und gemeinnützige Stiftung gegründet. Neben der Förderung wissenschaftlicher und praxisnaher Projekte aus dem Bereich des Risikomanagements, insbesondere auch der versicherungswirtschaftlichen Berufsbildung, unterstützt die Stiftung auch kulturelle Projekte.

Innovation vorantreiben: Gezielte Projektförderung im Bereich des Risikomanagements

Stiftungszweck ist die Förderung von Forschungs-, Bildungs- und Praxisprojekten rund um die Themenwelt des Risiko- und Versicherungsmanagements. Neben gezielter Projektförderung soll die Stiftung auch Preise vergeben und Fachveranstaltungen durchführen. Über die bedeutsamen Fördermittel sollen nachhaltig positive Effekte für die Weiterentwicklung von Risikomodellen und der Berufsausbildung in der Versicherungswirtschaft gesetzt werden. Auch multinationale und grenzübergreifende Projekte werden durchgeführt. Um Unternehmen und Privatpersonen eine angemessene Planungssicherheit für ihr wirtschaftliches Handeln zu gewährleisten, sind angesichts einer zunehmend volatilen und global vernetzten Welt ein weitergehendes Risikoverständnis, neue Kooperationen und Managementmethoden erforderlich. Hier setzt die Funk Stiftung an und unterstützt die erforderliche Forschung und Bildung mit großer Nähe zur Praxis.

Kulturelle Vielfalt fördern und Talente begleiten

Im Rahmen ihres kulturellen Förderfeldes setzt sich die Stiftung vor allem zur Aufgabe, aus kommerziellen Gründen weniger bekannte Werke der klassischen Musik einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. In diesem Kontext können auch gezielt Künstlerpersönlichkeiten oder interdisziplinäre Projekte eine Unterstützung erfahren.

Mehr über die [Funk Stiftung](#).



Kurzprofil GVNW

Der Gesamtverband der versicherungsnehmenden Wirtschaft e.V. (GVNW) mit Sitz in Bonn vertritt seit über 100 Jahren die Interessen der versicherungsnehmenden Wirtschaft gegenüber Versicherern, Aufsichtsbehörden und sonstigen Institutionen. Der GVNW steht in der Nachfolge und Tradition des 1901 gegründeten DVS Deutschen Versicherungs-Schutzverband e.V. und des 1969 gegründeten Bundesverband firmenverbundener Versicherungsvermittler und -gesellschaften e.V. (bfv).

Der GVNW berät und unterstützt seine Mitgliedsunternehmen, die vom Kleinunternehmen bis zum DAX-Konzern reichen, bei Fragen rund um das Risikomanagement und die Versicherung von gewerblichen und industriellen Risiken.



Kurzprofil V.E.R.S. Leipzig GmbH

Seit ihrer Gründung im Jahr 2009 hat sich die V.E.R.S. Leipzig GmbH zu einem wichtigen Impulsgeber für die deutsche Assekuranz entwickelt. Durch anwendungsorientierte Forschung, Markt- und Branchenanalysen, exklusive Veranstaltungsreihen und individuell zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen werden der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis gefördert und aktuelle Themenbereiche der Finanzdienstleistungsbranche weitergedacht.

Ihre Ansprechpartner zur Studie

Theresa Jost

Geschäftsführerin

V.E.R.S. Leipzig GmbH

Gottschedstraße 12, 04109 Leipzig

Telefon +49 341/246 592 - 63

E-Mail jost@vers-leipzig.de

Florian Römer

Projektleiter

V.E.R.S. Leipzig GmbH

Gottschedstraße 12, 04109 Leipzig

Telefon +49 341/246 592 - 67

E-Mail roemer@vers-leipzig.de