

Organisatorische Einbindung eines
Risikomanagementsystems
in mittelständische Unternehmen

März 2002

Andreas Henking

www.risk-sim.de

1 Einleitung

Wichtiger Erfolgsfaktor bei der Einführung von Risikomanagementsystemen ist die richtige organisatorische Einbindung des Prozesses in das Unternehmen.

In Veröffentlichungen zu Risikomanagementsystemen (oder Früherkennungs- bzw. Überwachungssysteme), die meist den Fokus auf den Risikomanagementprozess oder juristische Sichtweisen richten, kommt die Betrachtung der organisatorischen Einbindung des Systems zu kurz. Es gibt jedoch Schriften, die auf die organisatorischen Einbindung eingehen, allerdings meist auf (Groß)Unternehmen mit Konzernstruktur zugeschnitten.¹

In diesem Beitrag wird beschrieben, wie Risikomanagementsysteme mit mittelständischen Unternehmen verflochten werden können. Natürlich gibt es hierfür nicht die richtige Vorgehensweise. Aber es gibt wichtige Aspekte, die aus Autorensicht unabdingbar sind, wie z.B. die Unabhängigkeit vom Controlling.

Es folgt eine kurze Beschreibung des Risikomanagementprozesses. Anschließend wird ausführlich die organisatorische Einbindung dargestellt. Dabei wird auch beleuchtet, welche Aufgaben und Aufwände für die einzelnen am Prozess Beteiligten entstehen. Besondere Bedeutung kommt dem Riskofficer zu, dessen Aufgaben in einem eigenen Abschnitt beschrieben werden.

2 Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess wird an dieser Stelle kurz eingeführt, um die Begrifflichkeiten für die folgenden Abschnitte zu schaffen.

- Zielgrößenfestlegung: Risiken können erst bewertet werden, wenn die Zielgrößen bekannt sind.²
- Festlegung der Risikofelder.
- Risikoidentifikation: Alle Risiken eines Unternehmens werden identifiziert.³
- Risikobewertung: Die Eintrittswahrscheinlichkeiten und das Ausmaß bei Eintreten der identifizierten Risiken werden quantifiziert.
- Risikopolitische Maßnahmen: durch Risikobewertung kann die Wirksamkeit von Risikominderungs- oder Risikovermeidungsmaßnahmen überprüft werden.

¹ Vgl. z.B. die sehr gute und ausführliche Beschreibung „Integriertes Risikomanagement“, KPMG, 1998, die über das Internet verfügbar ist.

² Der Begriff „Risiko“ wird allgemein als mögliche positive oder negative Abweichung eines Handlungsergebnisses von einem gesetzten Ziel definiert. Die Festlegung von einzelnen operationalen Zielen eines Unternehmens, d.h. die Auswahl aus sich bietenden Chance-/Risiko-Alternativen, ist daher unbedingte Voraussetzung für ein effizientes Risikomanagement.

³ Dies kann bspw. im Rahmen von Risikointerviews geschehen.

- Reporting: Turnusgemäßer Bericht des Riskofficers an den Vorstand und des Vorstands an den Aufsichtsrat.
- Überprüfung der Risikolandschaft: treten neue Risiken auf, sind die alten Risiken richtig bewertet?

Der zweite Schritt „Festlegung der Risikofelder“ findet sich normalerweise nicht in den Beschreibungen zum Risikomanagementprozess wieder und kann als Teil der Risikoidentifikation verstanden werden. Risikofelder sind jedoch in diesem Beitrag recht wichtig und werden daher besonders hervor gehoben.

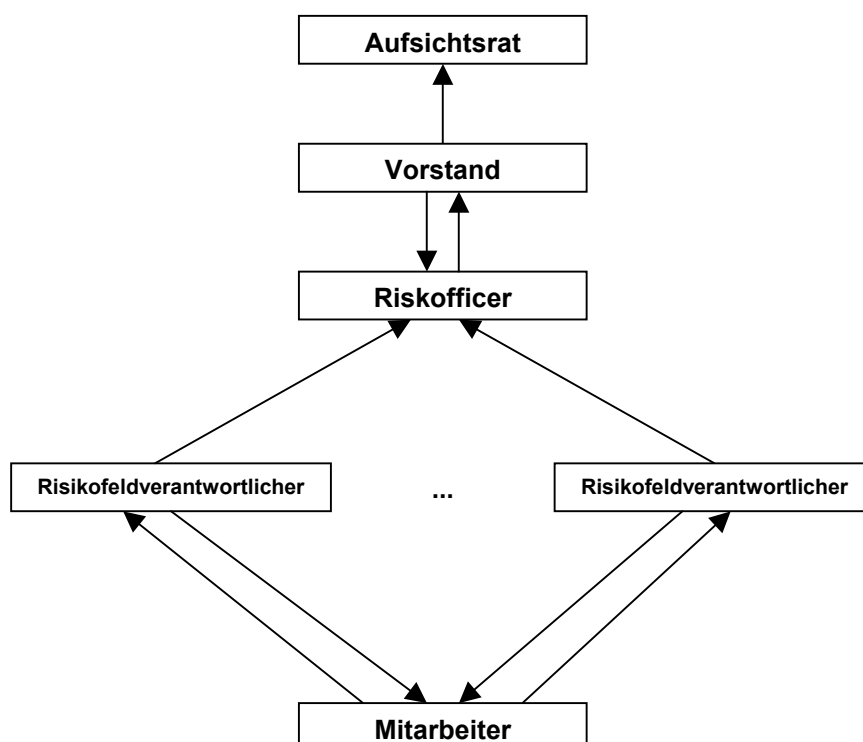
Beispiele für Risikofelder sind „Vertrieb“ und „Produktion“, aber auch „Markt“ und „Organisation“. Im Risikofeld „Markt“ ist das Marketing ebenso gefragt, wie bspw. der erfahrene Vertriebsmitarbeiter, der alle Konkurrenzprodukte kennt. Risikofelder sind also Abteilungsübergreifend.

Die Schritte Risikoidentifikation und –bewertung werden auch zur Risikoanalyse zusammengefasst.

3 Organisatorische Einbindung in das Unternehmen

Warum ist die richtige organisatorische Einbindung so wichtig? Nur wenn der Risikomanagementprozess richtig in und mit dem Unternehmen verflochten ist, besteht die Chance möglichst viele Risiken zu erfassen und richtig zu bewerten. Die Risikosensibilisierung der Mitarbeiter als wichtige Maßnahme zur Risikovermeidung, kann nur genutzt werden, wenn der Prozess richtig im Unternehmen eingeführt ist.

Die organisatorische Einbindung wird top-down beschrieben. Dies ist in der Regel auch die zeitliche Abfolge, in der die jeweiligen Personen in den Prozess eingebunden werden.



Nebenstehende Grafik gibt ein Überblick über die organisatorische Struktur des Risikomanagements. Die Pfeile zeigen dabei jeweils an, in welche Richtungen im Rahmen des Prozesses berichtet wird.

Die oberste Verantwortlichkeit für das Risikomanagement liegt im Vorstand. Dies ist im Prinzip vom Gesetzgeber so vorgesehen, da der Vorstand dem Aufsichtsrat

regelmäßig zur Risikosituation Bericht erstatten muss. Allerdings macht das auch aus anderen Sichtweisen Sinn: die Risikolandschaft eines Unternehmens ist ein wesentlicher Punkt der Unternehmensstrategie, die nun mal Chefsache ist. So kann nur der Vorstand gewisse risikopolitische Maßnahmen verabschieden und nur der Vorstand kann über die Risiko/Chancen-Gewichtung entscheiden.

Es gibt a-priori keine Evidenz, welcher Vorstand die Verantwortung für das Risikomanagement trägt. Dies muss in jedem Unternehmen individuell entschieden werden. Achtet man auf die Unabhängigkeit bereits bestehender Einheiten, die Überschneidungen mit dem Risikomanagement haben, wie z.B. Controlling oder Revision, so ist es sinnvoll den Vorstand zu wählen, der gerade nicht für Controlling oder Projektrisiken verantwortlich ist.

Die nächste Stufe, der Riskofficer, ist normalerweise die erste operative Einheit im Risikomanagementprozess. Er koordiniert alle Tätigkeiten, die im Rahmen des Prozesses anfallen. Diese Schlüsselstelle sollte mit einem erfahrenen Risikomanager oder mit einem externen Berater besetzt werden. Die Berichtslinie des Riskofficers sollte auf jeden Fall unabhängig vom Controlling sein.

Da das Risikomanagement eine abteilungsübergreifende Aufgabe ist, füllt der Riskofficer eine Stabsfunktion und sollte kurze Wege zum Vorstand haben.

Bei einer verzweigten Konzernstruktur können die Aufgaben des Riskofficers 100% Auslastung bedeuten. Bei Unternehmen mit weniger als fünf Geschäftsfeldern und einer einfachen Standort- und Konzernstruktur, kann die Auslastung des Riskofficer nach der Einführungsphase des Risikomanagements weniger als 20% sein. In der Einführungsphase, die bis zu mehreren Monaten dauern kann, sollte sich der Riskofficer jedoch 100% seiner Aufgabe widmen können. Wird die Position des Riskofficers mit Hilfe von Externen ausgefüllt, so ist es sinnvoll dem Externen einen erfahrenen und risikosensitiven Mitarbeiter zur Seite zu stellen, der Aufgaben des Riskofficers mit übernehmen kann. Eine detaillierte Aufstellung der Aufgaben vgl. Abschnitt 4.

Jedes Risikofeld bekommt einen Risikofeldverantwortlichen, der vom Riskofficer bestimmt wird. Der Riskofficer führt regelmäßig Risikointerviews mit den Risikofeldverantwortlichen. Die Risikofeldverantwortlichen sind dafür zuständig, die Risikolandschaft in ihren Risikofeld zu erfassen und dem Riskofficer zu berichten. Es ist sinnvoll, die Risikofeldverantwortlichen von Zeit zu Zeit austauschen. Dadurch kann Änderungen in der Risikolandschaft Rechnung getragen werden, die Risikofeldverantwortlichen werden entlastet und man erhält verschiedene Sichtweisen auf die Risikofelder. Dies hat auch den Nebeneffekt, dass im Laufe der Zeit möglichst viele Mitarbeiter in das Risikomanagement einbezogen werden und dient damit der Risikosensibilisierung.

Der Aufwand für den Risikofeldverantwortlichen, eine einfache Struktur seines Risikofeldes vorausgesetzt, sollte unter 5% seiner Arbeitszeit liegen.

Auf der untersten Ebene in der Organisation finden sich alle Mitarbeiter des Unternehmens wieder. Oft ist es so, dass ein Mitarbeiter nicht streng einem Risikofeld zugeordnet werden kann. Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, Auffälligkeiten in der Risikolandschaft dem zuständigen Risikofeldverantwortlichen zu berichten. Daher ist es sehr wichtig, dass alle Mitarbeiter die Risikofelder und die zugehörigen

Verantwortlichen kennen und mit den Bewertungsdimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß von Risiken vertraut sind. Diese Informationen sollten im Risikoleitfaden zu finden sein, der bspw. über das Intranet zugänglich gemacht werden kann.

Umgekehrt müssen sich aber auch die Risikofeldverantwortlichen bei den Mitarbeitern Informationen zu ihrem Risikofeld beschaffen. In der Praxis hat jeder Risikofeldverantwortlichen bestimmte Kollegen, die eine besondere Antenne für das jeweilige Risikofeld haben.

4 Aufgaben des Riskofficers

In erster Linie ist der Riskofficer der Projektleiter für das Risikomanagement. Dies umfasst die Verantwortung für das Risikomanagement sowie die Führung und die Koordination des Prozesses. Der Riskofficer ist damit auch die Schnittstelle zwischen dem Risikomanagementprozess und dem Vorstand.

Der Riskofficer ist der Ansprechpartner für die Risikofeldverantwortlichen. Er muss die Risikoverantwortlichen Führen und deren Input zur Risikolandschaft konsolidieren.

In der Einführungsphase des Risikomanagements fallen folgende Arbeiten für den Riskofficer an:

- Bestimmung der Risikofelder
- Auswahl der Risikofeldverantwortlichen
- Führen von Risikointerviews
- Einbeziehen vorhandener Informationen und Systeme, wie Controlling und Management Informations System
- Durchführen oder Leiten der Risikoanalyse, je nach Erfahrung eventuell mit externer Unterstützung
- Konsolidieren und Plausibilisieren der Ergebnisse der Risikoanalyse
- Verfassen des Risikoleitfadens
- Bericht an den Vorstand
- Bericht an die Mitarbeiter

Der Bericht an den Vorstand, sollte neben den Ergebnissen der Risikoanalyse und der Beschreibung der Risikolandschaft auch Vorschläge für risikopolitischen Maßnahmen und deren Bewertung enthalten. Dazu gehört auch die Ausarbeitung von Notfallplänen. Wer über die Umsetzung der Maßnahmen entscheidet, ist für die einzelnen Maßnahmen unterschiedlich und hängt von der Entscheidungskompetenz des Riskofficers ab.

Da Risikomanagement auch Chancenmanagement bedeutet, muss auch dieser Aspekt bereits bei der Einführung des Risikomanagementprozesses berücksichtigt werden und wesentlichen Eingang in den Risikobericht finden.

Nach der Einführungsphase muss das Risikomanagementsystem die Eigenschaften eines Überwachungs- bzw. Frühwarnsystems bekommen. Folgende Aufgaben fallen dabei regelmäßig für den Riskofficer an:

- Update der Risikolandschaft
- Überprüfung der Risikofeldstruktur
- Austausch der Risikofeldverantwortlichen
- Pflege und Prüfung der Schnittstellen zu benachbarten Systemen
- Überarbeitung und Kontrolle der Risikomaßnahmen
- Bericht an den Vorstand

Bei der Kontrolle der Risikomaßnahmen ist es denkbar, dass interne Revision und Controlling eine wichtige Rolle spielen.

Im Prinzip fallen ähnliche Tätigkeiten wie in der Einführungsphase an, nur in geringeren Umfang. Dies gilt insbesondere für die Inhalte des Risikoberichts. Daher sollte der Riskofficer in mittleren und kleineren Unternehmen auch für andere Aufgaben zur Verfügung stehen können.