

Veröffentlicht in

isreport

11/2012

„IT-gestütztes Risikomanagement sichert Business-
Entscheider ab“

S. 12-16

Mit freundlicher Genehmigung der
isi Medien GmbH, München

www.isreport.de

IT-gestütztes Risikomanagement sichert Business-Entscheider ab

Risikomanagement dient der systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken. Softwarelösungen unterstützen bei dieser Aufgabe durch die Verbindung zu Planung und Risikosimulation.



Foto: Fotolia

MEHR DAZU IM WEB

- Planung und Controlling
<http://tiny.cc/Planungs-tools>
- Software-Auswahl-Tool
<http://tiny.cc/it-selection>

KOMPAKT

- ▶ Checkliste IT-Anforderungen für das Risikomanagement
- ▶ Ursachen für Planabweichungen identifizieren und bewerten
- ▶ Frühaufklärungssysteme senken Risiken für Unternehmen

EIN FUNKTIONIERENDES

und effizientes Risikomanagement, eine gelebte Risiko- und Kontrollkultur sowie ein effizientes Software-gestütztes Risikomanagement-Informationssystem (RMIS) bilden wesentliche Erfolgsfaktoren für Unternehmen.

Eine zentrale Rolle bei der Erreichung dieses Ziels spielt dabei die moderne Informationstechnologie, mit deren Hilfe sich der Prozess und Datengrundlagen des Risikomanagements auf vielfältige Weise optimieren lassen.

Um bei zunehmenden Risiken wirtschaftlich erfolgreich zu sein, wird eine adäquate Informationsversorgung der Entscheidungsträger immer wichtiger. Dazu ist eine Software nötig, die – gegebenenfalls basierend auf Daten von Vorsystemen – entscheidungsorientiert für das Top-Management Planung, Risikomanagement und Ratingprognose verknüpft. Welche Anforderungen eine risikointegrierte Unternehmenssteuerungssoftware erfüllen muss, zeigt die Checkliste auf Seite 14 auf.

Jedes Risiko bezieht sich auf eine Planungsposition

Da Risiken sich als mögliche Planabweichung beschreiben lassen, bezieht sich jedes Risiko auf eine Planungsposition. Alleine schon aus dieser Risikodefinition lässt sich ableiten, dass Risikomanagement und Planung eines Unternehmens eng aufeinander abgestimmt werden müssen.

Im Rahmen von Unternehmensplanung beziehungsweise Controlling wird versucht, möglichst gut – das

Entscheidungsrisiken senken

BUSINESS INTELLIGENCE

heißt erwartungstreu – vorherzusagen, wie sich für das Unternehmen wichtige Kenngrößen wie Umsatz oder Gewinn künftig entwickeln.

Das Risikomanagement in Unternehmen identifiziert und bewertet Ursachen, die zu Abweichungen von diesen Planwerten führen können. Mit Hilfe der Risikoaggregation kann

konsequent zu nutzen.

Im Folgenden sollen wesentliche Verbindungspunkte von operativem und strategischem Controlling einerseits und Risikomanagement andererseits aufgezeigt werden.

Die Darstellung basiert auf der Grundidee, dass wesentliche Aufgaben des Risikomanagements

Risikomanagement benötigt Daten aus Unternehmensplanung und Controlling.

dabei der realistische Gesamtumfang möglicher Risiko-bedingter Planabweichungen von diesen Kenngrößen (realistische Bandbreiten) abgeleitet werden.

Mit Hilfe des Risikomanagements ist damit eine Beurteilung der Planungsunsicherheit ebenso möglich wie ein Abwägen der erwarteten Ergebnisse (Erträge) und der damit verbundenen Risiken.

Das Risikomanagement benötigt daher Plandaten aus der Unternehmensplanung und dem Controlling des Unternehmens und liefert umgekehrt neue Erkenntnisse an diese Funktionsbereiche zurück, die ohne Kenntnis über Risiken nicht verfügbar wären.

Sowohl die dargestellten methodischen Anknüpfungspunkte als auch Überlegungen zur Effizienz der Zusammenarbeit legen es Verantwortlichen nahe, Controlling und Risikomanagement eng aufeinander abzustimmen und Synergien der beiden Bereiche

hocheffizient unmittelbar im Rahmen der Controlling-, Planungs- und Budgetierungsprozesse eines Unternehmens mit abgedeckt werden können.

Durch eine Verbesserung der Qualität der Planung selbst lässt sich der Risikoumfang im Unter-



nehmen, also der Umfang möglicher Planabweichungen, reduzieren. Aufgrund des Zukunftsbezugs jeglicher Planung kann deshalb durch den Aufbau von Prognose- und Frühaufklärungssystemen, beispielsweise auf Grundlage von Regressionsanalysen, eine bessere, möglichst erwartungstreue Vorhersage der zukünftig zu erwartenden Entwicklung des Unternehmens ebenso erreicht werden wie eine Reduzierung der Planabweichungen, also der Risiken.

Planung und Budgetierung für die Risikoidentifikation nutzen
Jeder Planwert und jedes Budget basiert auf bestimmten Annahmen, zum Beispiel bezüglich der Entwicklung von Rohstoffpreisen und Wechselkursen oder der Erfolgswahrscheinlichkeit von Akquisitionsprozessen. Viele dieser Annahmen stellen zukunftsbezogene Schätzungen dar und sind damit nicht sicher. Immer wenn bei der Planung auf eine unsichere Annahme Bezug genommen wird,

IT-Anforderungen an eine risikointegrierte Unternehmenssteuerungssoftware

- Checklistenbasierte Hilfe bei der Risikoidentifikation
 - Erstellung eines Risikoinventars als Gesamtübersicht der Risiken
 - Priorisierung von Risiken (zum Beispiel nach Relevanz beziehungsweise Wertbeitrag)
 - Zuordnung eines für die Überwachung zuständigen Risikoverantwortlichen (Risk Owner)
 - Zuordnung der wichtigsten organisatorischen Regelungen – speziell zur Risikoüberwachung (zum Beispiel Überwachungssturnus etc.)
 - Strukturierte Erfassung sämtlicher wesentlicher Risikobewältigungsmaßnahmen (zum Beispiel auch sämtliche Versicherungen) und ihre Wirkungen
 - Zuordnung von Risikobewältigungsmaßnahmen zu jedem Risiko, die die Möglichkeiten für die Verminderung oder den Transfer dieses Risikos beschreiben („Maßnahmen-Controlling“)
 - Flexibilität hinsichtlich der Art der quantitativen Beschreibung von Risiken (zum Beispiel mittels Normalverteilung, Dreiecksverteilung oder nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit); stochastische Prozesse für die Beschreibung mehrjähriger Risikowirkung
 - Integrierte Unternehmensplanung mit Erfolgsrechnung, Bilanz, Cashflowrechnung (mit Datenimport)
 - Möglichkeit der Quantifizierung von Unsicherheit bei der Planannahme, zum Beispiel durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert der Umsatzerwartung
 - Zuordnung von Risiken zur Unternehmensplanung („Welche Planabweichungen werden durch die Risiken verursacht?“): stochastische Planungsmodelle
 - Berechnung erwartungstreuer Planwerte (unter Berücksichtigung von Chancen und Gefahren)
 - Stochastisches Risikofaktormodell des Umfelds (mit Zins, Rohstoffpreisen, Währungen, Nachfrage, Wachstum) und Verknüpfung mit Unternehmensplanung
 - Die stochastischen Abhängigkeiten (Korrelation) von Risiken – sowohl über die Zeit (Autokorrelationen) als auch zwischen den Risiken – sind funktional abzubilden, so dass sie bei der Simulation berücksichtigt werden können
 - Berechnung von „Was-wäre-wenn“-Planszenarien auf Knopfdruck
 - Die aggregierten Auswirkungen aller Risiken auf die Zielgrößen des Unternehmens (wie den Gewinn oder den Free Cashflow) sind mittels Monte-Carlo-Simulation zu ermitteln
 - Berechnung des Eigenkapitalbedarfs (Finanzierungsstruktur), anderer Risikokennzahlen beziehungsweise Risiko-maße (VaR, CVaR), erforderlicher Liquiditätsreserven
 - Ableitung risikogerechter Kapitalkostensätze als Anforderung an die erwartete Rendite für eine wertorientierte Unternehmensführung basierend auf Risikosimulationsergebnissen (statt historische Kapitalmarktdaten im CAPM)
 - Berechnung von Ratingprognosen für Basis- und Stressplanungszenarien (als Krisenfrühwarnsignal)
 - Nutzung von Risikoinformationen für die Beurteilung des Rendite-Risiko-Profiles möglicher unternehmerischer Maßnahmen oder Strategievarianten oder die Investitionsbewertung
 - Strategisches Management- und Kennzahlensystem mit der Möglichkeit, Risiken den strategischen Zielen und Kennzahlen zuzuordnen (zum Beispiel um Risiken erweiterte Balanced Scorecard)
 - Abweichungsanalyse zur Identifikation von Risiken und eingetretenen Risikoauswirkungen
- Quelle: Gleißner (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, S. 270 zum Teil in Anlehnung an Gleißner/Romeike (2008): IT-Lösungen für das Risikomanagement, in: Kalwait/Meyer/Romeike/Schellenberger/Erben (Hrsg.): Risikomanagement in der Unternehmensführung – Wertgenerierung durch chancen- und kompetenzorientiertes Management, S. 306



wird automatisch ein Risiko identifiziert.

Für die Vollständigkeit und auch die Effizienz der im Unternehmen identifizierten und im Risikoinventar zusammengefassten Risiken bietet es sich daher an, im Planungsprozess solche risikobehafteten Annahmen explizit zu erfassen und diese Informationen dem Risikomanagement – zum Beispiel für die Risikoaggregation – zur Verfügung zu stellen.

In gemeinsamer Abstimmung zwischen Risikomanagement und Controlling kann dann auch entschieden werden, wie mit dem so identifizierten Risiko hinsichtlich seiner kontinuierlichen Überwachung umgegangen werden soll.

Abweichungsanalysen des Controlling sollten regelmäßig im Unternehmen stattfinden.

Sofern ein neues, ausreichend relevantes Risiko auf diesem Weg identifiziert wird, müssen die üblichen Überwachungsregelungen im Sinne eines KonTraG-konformen Risikomanagements festgelegt werden, was insbesondere die Zuordnung eines für die Risikoüberwachung verantwortlichen Risk-Owners und der entsprechenden Überwachungsregelungen bedeutet.

Identifikation von Risiken mittels Abweichungsanalyse

Eingetretene Planabweichungen, die im Rahmen des Controlling-Prozesses analysiert werden, bieten weitere Ansatzpunkte für die Identifikation von Risiken. Immer wenn eine Planabweichung auf eine Ursache zurückzuführen ist, die bisher noch nicht im Risikomanagement erfasst ist, wird ein neues Risiko identifiziert. Entsprechend ist es erforderlich, dass die Erkenntnisse aus den Abweichungsanalysen aus dem Controlling dem Risikomanagement zur Verfügung gestellt werden.

Abweichungsanalysen des Controlling, die zum Zweck der Unternehmenssteuerung und der

Initiierung von Gegenmaßnahmen durchgeführt werden, sollten regelmäßig stattfinden. Dadurch entsteht eine Zeitreihe mit Planabweichungen, die die quantitativen Konsequenzen des Wirksamwerdens von Risiken darstellen. Mittels statistischer Analysen – im einfachsten Fall der Berechnung einer Standardabweichung – können diese Informationen genutzt werden,



um Risiken zu quantifizieren oder eine existierende quantitative Risikoeinschätzung zu überprüfen.

Die bei der Bestimmung von Planwerten identifizierten unsicheren Maßnahmen können unmittelbar aufgegriffen werden, um – sofern realistisch möglich – Maßnahmen zu initiieren, die Planabweichungen in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit oder ihrem quantitativen Umfang entgegenwirken. Derartige Maßnahmen sind Risikobewältigungsmaßnahmen, die gemeinsam mit dem Risikomanagement entwickelt werden sollten. Während viele operative und strategische Maßnahmen wie der Kostenreduzierung darauf ausgerichtet sind, bestimmte Planwerte, beispielsweise des Umsatzes, „im Mittel“ zu erreichen, helfen die Risikobewäl-



tigungsmaßnahmen, Planabweichungen zu reduzieren.

Integration von Risiken in das strategische Controlling

Strategische Management- und Controllingsysteme wie die Balanced Scorecard werden genutzt, um die Unternehmensstrategie durch eine klare Beschreibung anhand von strategischen Zielen (Kennzahlen) sowie die Zuordnung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten operativ umzusetzen. Mithilfe der Zuordnung von Risiken zu denjenigen Kennzahlen, bei denen sie Planabweichungen auslösen können, wird eine Weiterentwicklung des traditionellen Balanced-Scorecard-Ansatzes hin zu einer FutureValue™ Scorecard möglich (vergleiche Gleißner (2004): FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung).

Der Vorteil einer derartigen Verbindung besteht zum einen in der höheren Effizienz, weil die Verantwortlichen für eine bestimmte Kennzahl zugleich Risk-Owner der zugeordneten Risiken sind. Zudem wird im Rahmen einer Abweichungsanalyse eine faire Zuordnung der Verantwortlichkeit für solche Abweichungen möglich, weil Abweichungen aufgezeigt werden können, die durch „exogene“ Risiken verursacht worden sind. Diese können in der Regel den Verantwortlichen für eine bestimmte Kennzahl nicht angelastet

werden. Die Übertragung der Verantwortung für die Identifikation von Risiken, die eine bestimmte

zum Beispiel der Identifikation und der Bewertung, durch das Controlling möglich, was dort kaum zu

FutureValue™ Scorecard ermöglicht eine strategische, wertorientierte Führung.

Kennzahl beeinflussen, an den entsprechenden Verantwortlichen der Kennzahl erhöht die Anreize, wirklich konsequent die hier relevanten Risiken zu identifizieren. Insgesamt erhöht ein derartiger Ansatz der Integration von Risiken in das strategische Controlling die Akzeptanz von Balanced-Scorecard-Ansätzen und damit eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die von der Unternehmensführung eingeschlagene Strategie.

Prozessintegration von Risikomanagement und Controlling

Wie an den aufgezeigten Beispielen deutlich wurde, lassen sich wesentliche Teilaufgaben des Risikomanagements unmittelbar in die Controlling-Prozesse integrieren. An diesen Stellen wird eine hoch-effiziente Übernahme von originären Risikomanagement-Aufgaben,

sätzlichen Arbeitsaufwand auslöst. Zudem wird sichergestellt, dass gerade die im Controlling implizit sowieso vorhandenen Informationen über Risiken konsequent genutzt werden. Mit dem Controlling wird damit, ähnlich wie dies auch für das Qualitätsmanagement möglich ist, ein sowieso im Unternehmen etabliertes Managementsystem für die Aufgabenstellung des Risikomanagements genutzt, was einen erheblichen Beitrag für die anzustrebende Integration des Risikomanagements in alle Prozesse und Funktionen eines Unternehmens leistet.

Operatives und strategisches Controlling profitiert

Es lässt sich festhalten, dass Controlling und Risikomanagement in einer engen Wechselbeziehung stehen. Durch die Übernahme wesentlicher Aufgaben des Risikomanagements durch das Controlling lässt sich effizient und unbürokratisch ein leistungsfähiges Risikomanagement etablieren. Der zentralen Stabsfunktion des „Risikocontrollers“ oder „Risikomanagers“ bleiben in diesem Zusammenhang vor allem die Koordination und die Methodentwicklung für das Risikomanagement sowie in der Regel sehr risikospezifische Aufgaben, wie die Ableitung von Gesamtrisikoumfang und Eigenkapitalbedarf mithilfe der Risikoaggregation (Monte Carlo-Simulation).

Neben der Effizienzsteigerung des Risikomanagements profitiert auch das operative und strategische Controlling von dieser engeren Verbindung mit dem Risikomanagement. In Planungs- und

Der Autor



Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen.

Budgetierungsprozessen können nämlich neue Risiken identifiziert werden, die dem Risikomanagement mitgeteilt werden. Umgekehrt sollten auch Erkenntnisse des Risikomanagements über Risiken, die zum Beispiel im Rahmen von Risk-Assessments oder Prozessanalysen identifiziert wurden, dem Controlling mitgeteilt werden. Denn auch diese Risiken können Planabweichungen verursachen, die für das Controlling interessant sind.

Risikoumfang lässt auf Eigenkapitalbedarf schließen

Zudem erhält das Controlling mit den zusätzlichen Erkenntnissen des Risikomanagements über den aggregierten Gesamtrisikoumfang erstmalig die Chance, die tatsächlich erreichbare Planungssicherheit realistisch einzuschätzen, zufallsbedingte und statistisch signifikante Abweichungen (orientiert an ihrem Umfang) zu unterscheiden und Risiken und Erträge gegeneinander abzuwägen. Die so verfügbaren zusätzlichen Informationen über den aggregierten Risikoumfang können dann weiterführend, zum Beispiel im Rahmen wertorientierter Steuerungssysteme genutzt werden, indem über den Risikoumfang auf den Bedarf an Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste und damit den Kapitalkostensatz (Diskontierungszinssatz) als zentralen Werttreiber geschlossen wird.

Das Zusammenspiel von Risikomanagement und Controlling führt zu einer Übernahme wesentlicher Risikomanagement-Aufgaben durch vorhandene

Managementsysteme, was zu einer hohen Effizienz der Erfüllung von Risikomanagementaufgaben

managements werden integrierte Managementsysteme sein, die Risikomanagement gerade im Mittel-

Die Zukunft des Risikomanagements werden integrierte Managementsysteme sein.

bei gleichzeitig erhöhter Aussagefähigkeit der Risikoinformation beiträgt. Die Zukunft des Risiko-

stand im Wesentlichen als Aufgabe und weniger als eigenständige Organisationseinheit verstehen. 