

# Risikomanagement vs. Sicherheitsmanagement

Planungssicherheit und fundierte Entscheidungsgrundlagen sind wesentliche Ziele des Risikomanagements. Der Ertrag ist die Verbesserung der Kapitalstruktur. Erfolgreiches Risikomanagement wird am Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes gemessen.

TEXT: Wilfried Polin, Christian Sierpinski BILDER: enrisma GmbH

Während man im klassischen Risikomanagement der Ermittlung der Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe über empirische Häufigkeitsuntersuchungen begegnet, folgt man im Sicherheitsmanagement analytisch klassifikatorischen Verfahren. Risikosituationen sowie Korrelationen und Ereignisabhängigkeiten werden mit fortschreitender, funktionaler Prozessorganisation im Unternehmen deutlicher und vielschichtiger. Die Herausforderung liegt in der Erzeugung einheitlicher Erkenntnisse über die Risikosituation des Unternehmens und seiner planbaren Wertschöpfung.

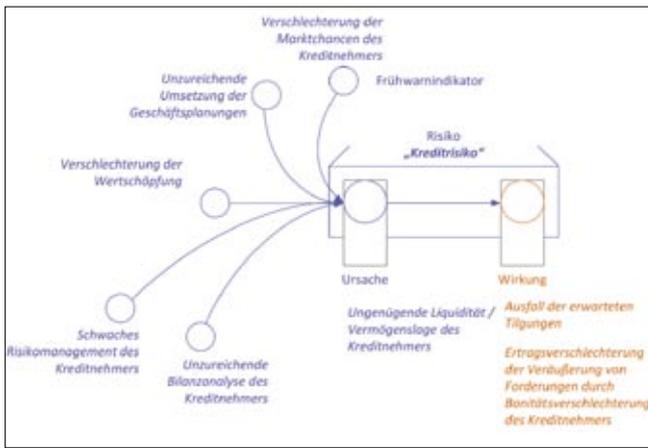
Die Unterstützung der Kontrolle und Steuerung der Wertschöpfungsprozesse und -mittel, die Einhaltung von Auflagen und Standards, die Sicherstellung methodischer Korrektheit und Gültigkeit sowie die Integration der gesamten Geschäftsrisiken sind die Handlungsfelder, die ein Integrales Risikomanagement definieren.

In der gängigen Praxis und dem historischen Prozess geschuldet, liegt der Fokus des Risikomanagement und seiner eingesetzten Erkenntnismethoden zumeist auf den finanzwirtschaftlichen Tätigkeiten einer Kapitalunternehmung. Kreditrisiken und Marktpreisrisiken, Adressausfall- und Marktänderungsrisiken stehen hier bei Banken, Finanzdienstleistern und Versicherungen im Vordergrund. Die jüngsten Entwicklungen von Basel II zu MaRisk für Banken und auch aktuell für Versicherungen holen die klassischen, unternehmerischen Sicherheitsrisiken als „operationelle Risiken“ konsequent in die Betrachtung des Risikomanagements. Und genau an diesem Punkt entsteht methodisch für das Risikomanagement eine Herausforderung, und nicht nur für die Finanzfunktionen eines Unternehmens. Während man im klassischen Risikomanagement der Ermittlung der Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe über empirische

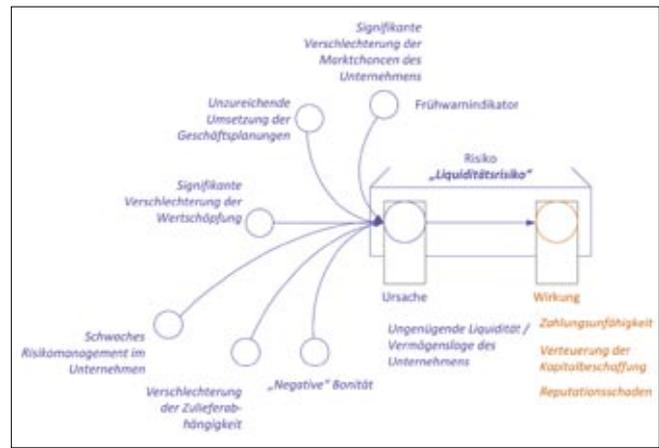
Häufigkeitsuntersuchungen begegnete (einfache und höhere Stochastik), folgte man im Sicherheitsmanagement analytischen Verfahren (prozessorientierte Fehler- und Schadensbaumanalysen) mit klassifikatorischen Modellen.

Für die Identifikation von Risiken gibt es ein zwar methodisch unterschiedliche Ansätze (FMEA, FMECA, Post-Mortem Analysen, Delphi-Methode, etc.), jedoch bedienen sich Risiko- und Sicherheitsmanagement dieser gleichermaßen, verschieden nur nach Anwendungsgebiet, Datenverfügbarkeit und Anspruch. Im Ergebnis gibt es jedoch schon starke Unterschiede. Während im Risikomanagement komplexere Risikozusammenhänge meistens vermieden werden (Einzelrisikoursachen), sind im Sicherheitsmanagement zumeist komplexere Ereignisszenarien vorhanden (z.B. IT-Ausfallursachen und Wirkungen auf Geschäftsprozesse). Zudem identifizieren Risikomanagement in der Breite Risiken, die eine hohe Häufigkeitsrate haben (Liquiditätsrisiken, Marktpreisrisiken, Zinsänderungsrisiken, etc.), da sie zumeist den täglichen Schwankungen des Kapitalmarkthandels ausgesetzt sind. Im Sicherheitsmanagement werden demgegenüber seltene Risiken diagnostiziert. Prozessrisiken, IT-, Infrastruktur- und Personalrisiken treten in der Regel weit seltener auf, haben jedoch eine direkte Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit und Handlungsfähigkeit eines Unternehmens. Finanzielle Risiken haben einen direkten Einfluß auf den geschäftlichen Ertrag (Gewinn/Verlust), jedoch meist nur einen indirekten Einfluß auf die akute Handlungsfähigkeit.

Identifizierte, wertunbestimmte Gefahren werden mit Aussagen über die Häufigkeit, die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadenspotenzial zu wertbestimmten Risiken. Als stellvertretendes Beispiel soll das Transaktionsrisiko die-



Beispielhafte Frühwarnindikatoren für Risiken: Kreditrisiko



Beispielhafte Frühwarnindikatoren für Risiken: Liquiditätsrisiko

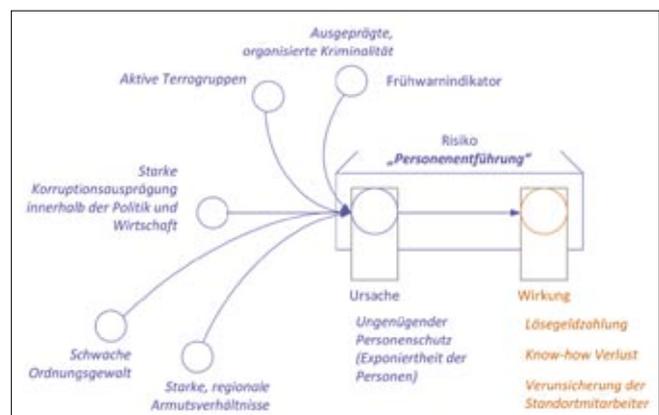
nen. Wechselkursentwicklungen haben einen enormen Einfluss auf die Auftragsentstehung und Abwicklung von einzelnen Positionen. Dies gilt nicht nur für Finanzdienstleister, gerade auch produzierende Unternehmen sind im Rohstoffeinkauf und Produktabsatz in Fremdwährungen davon betroffen. Das Schadenspotenzial eines Transaktionsrisikos kann nun empirisch (Auswertung der Vergangenheit) oder induktiv (Annahme über die Zukunft) ermittelt werden. Bei Finanzpositionen gibt es generell eine sehr gute empirische Datenbasis, während im Sicherheitsmanagement (z.B. Entwendung von Waren, IT-Ausfall) zumeist nur Einzelfälle bekannt sind. Auch ist es für Unternehmen zumeist nicht vorteilhaft, Ihre Sicherheitsvorfälle öffentlich zu publizieren. Daher versuchen gerade Banken eine anonymisierte Datenbasis für Sicherheitsrisiken (im Bankwesen: operationelle Risiken) zu erstellen. Aufgrund der weniger konkreten Häufigkeitsverteilungen und Schadenspotenziale für Risiken im Sicherheitsmanagement, wird zumeist die klassifikatorische Fragestellung „Was darf unter 1) keinen Umständen, 2) in bedingtem Maße und 3) geregelt tragbar unser Geschäft stören?“ anstattdessen eingesetzt und mit einem Scoring-Modell hinterlegt.

Schon diese kurze Skizzierung macht deutlich, welche Hürden einer Vereinheitlichung der Ergebnisse und Darstellungen für unternehmerische Risiken insgesamt zu überwinden sind. Weitergehende Fragestellungen nach einer Risikoaggregation und einem Frühwarnsystem, also der Gesamtdarstellung aller Risiken und einer proaktiven Überwachung für die gezielte unternehmerische Entscheidungsfindung, beinhalten nicht minder starke Herausforderungen (repräsentative Risikoverteilung über Zufallsannahmen über Marktentwicklungen und Unternehmenstätigkeiten, quantitative und qualitative Risikobewertung, Kennzahlensysteme, etc.).

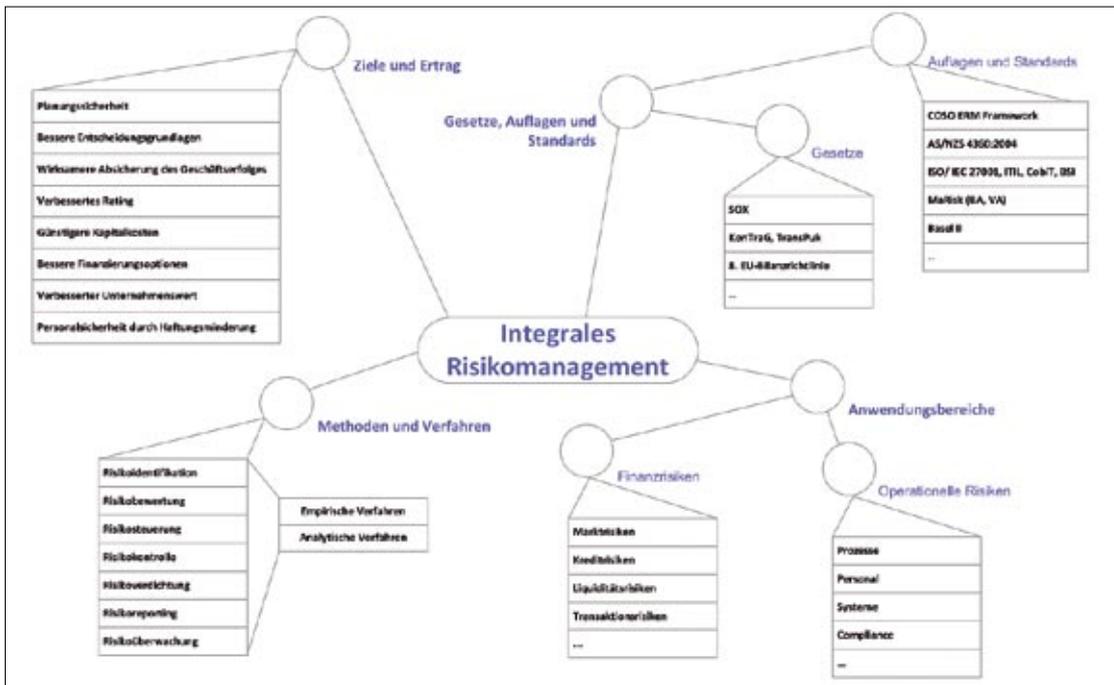
Aufgrund der Limitationen in der Bewertung, Aggregation und Überwachung finanzieller, operativer und strategischer Risiken mit Hilfe der klassischen Herangehensweisen und Verfahren (Risikomanagement: Zufallsannahmen und Stetigkeitsbehauptung, Sicherheitsmanagement: Mangelnde

quantitative Aussagen zu Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhen) bietet die Adaption der Szenariotechnik als Grundschemata für alle Risikodarstellungen die bis dato geeignetste Alternative der Abbildung. Hierbei kommt eine prozess- und netzorientierte Szenarioabbildung zum Einsatz, die ohne Szenariokegel und alternative Zukunftsannahmen auskommt. Jedes Einzelrisiko ist in seiner Struktur für sich ein minimal vorstellbares Szenario (Auslöser/Ursache, Ereignis/Wirkung). Diese Minimalszenarien können wiederum zu Prozessszenarien zusammengefasst werden (multiple Ursache/Wirkungsverkettungen). Hierdurch können Szenariomodelle für jegliche Risikobereiche definiert werden. Vermieden werden problematische Redundanzen und nicht berücksichtigte Korrelationen. Diese Prozessszenarien können wiederum in Szenarien höherer Ordnung zusammengefasst werden (Gesamtrisikoszenarien). Hierbei sind alle drei Stärken der Risikomanagementverfahren nach wie vor präsent:

1. Indizienermittlung für Eintrittswahrscheinlichkeiten von Gefahren (quantitative Risikobewertung)
  1. Ordnung (statistische Häufigkeitsverteilung) und
  2. Ordnung (induktive Häufigkeitsverteilung)



Beispielhafte Frühwarnindikatoren für Risiken: Personenführung

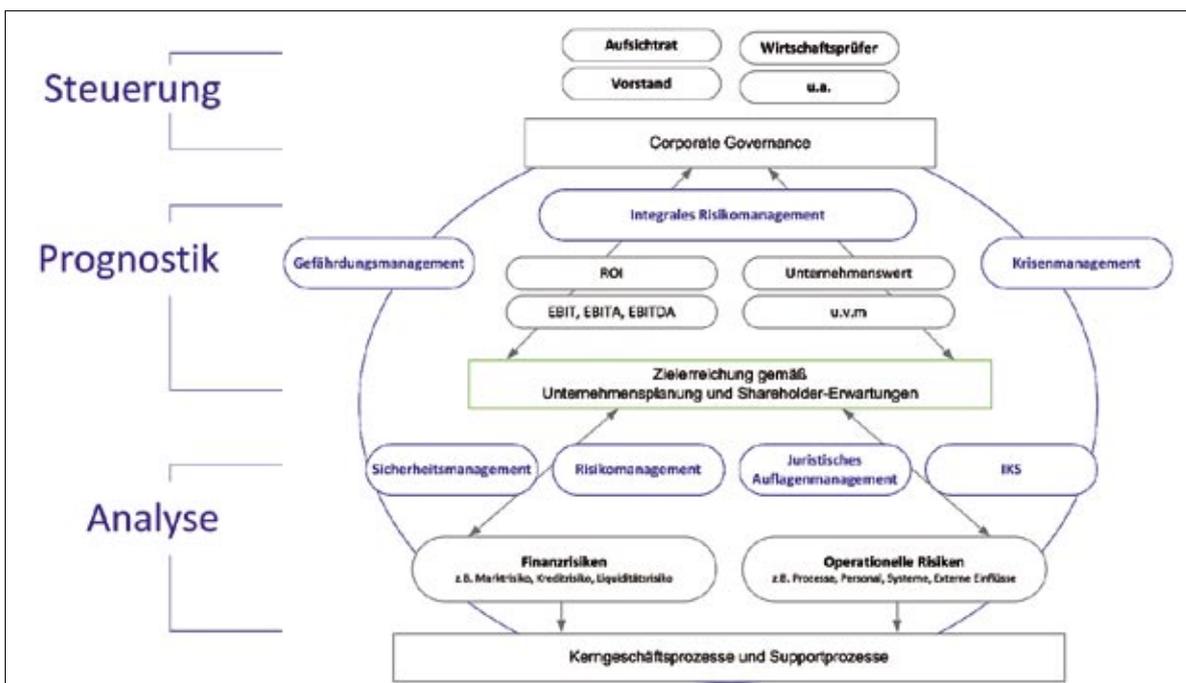


Ziele für und Handlungsfelder im Integralen Risikomanagement mit Frühwarnsystem

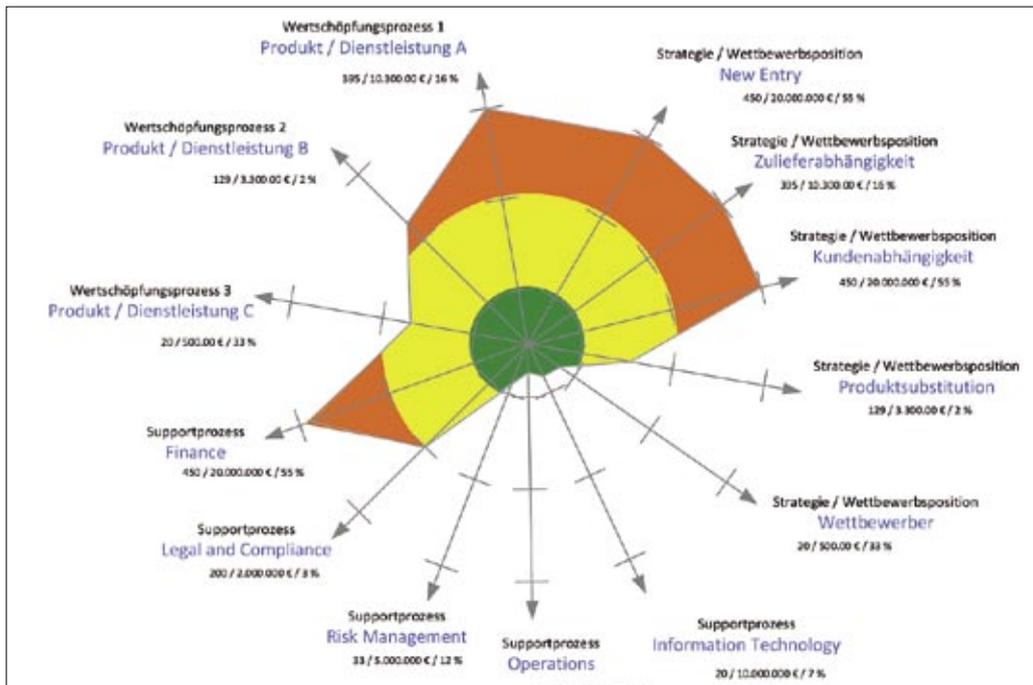
2. Ermittlung der operativen und funktionalen Schwachstellen in den Geschäftsprozessen (qualitative Risikobewertung)
3. Ermittlung der Ereignis- / Konsequenzentwicklung für die Erreichung der unternehmerischen Ziele

Diese Verfahren stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern ergänzen sich. Sie ordnen sich dem Ziel un-

ter, die bestmögliche und wesentliche Entscheidung zu finden, die die Erreichung der unternehmerischen Ziele ermöglicht. Quantitative Risikobewertungen liefern deutliche Indizien für die benötigte Kapitalrückstellung und für die Preisfindung der umzusetzenden Produkte und Leistungen. Qualitative Risikobewertungen ergänzen diese um die Risikobewertung der funktionalen Unternehmensorganisation (Effektivität und Effizienz der eingesetzten Mit-



Integrales Risikomanagement



Risikoaggregation mittels Scoringmodell auf Akzeptanzgrößen

tel und Verfahren). Beide Bewertungen können über ein Scoring-Modell gewichtet und dem Entscheider anhand der Risikoszenarioentwicklung transparent dargestellt werden. Zudem unterstützen die Verfahren der stochastischen Annäherung an das Gesamtvolumen der zu erwartenden Risikoschäden ihn in seiner Planung und der Allokation von Kapitalmitteln in ertragreiche Wertschöpfungsprozesse und Investitionen.

Der systematische, auf Prozessszenarien adaptierte, Szenarioeinsatz bietet darüberhinaus eine weitere wesentliche Möglichkeit der „vorausgreifenden“ Risikobewältigung. Aufgrund der repräsentativen Modellierung der Ursachen- und Wirkungsentwicklung der Risiken können einzelne Einflussgrößen als Überwachungselemente gemäß den Anforderungen an ein Frühwarnsystem definiert werden. Die Parameterabfragen zu diesen Größen können quantitativer und qualitativer Natur sein, in der Überwachung automatisierbar oder händisch erfolgen.

## Zusammenfassung

Die methodische Integration von quantitativen und qualitativen Risikosystematiken in ein szenariobasiertes Risikomodell ermöglicht die kongruente und transparente Vereinheitlichung der Risikodarstellung für den Entscheider. Dieses Modell folgt der strategischen Ereignis-/Konsequenzdarstellung für das Management im Sinne einer notwendigen Risiko-/Erlös-Perspektive. Die Darlegung und Überwachung (im strengen Sinn eines Frühwarnsystems) von Risikoentwicklungen, damit verbundenen Handlungsoptionen und Ermessensspielräumen ermöglichen Risikomanagement als Instrumentarium der Unternehmensführung zur Zielerrei-

chung zu begreifen, welches vorausschauend und zeitnah Kosteneffizienz, Gewinnsteigerung, günstigerer Kapitalbeschaffungskosten, besserer Finanzierungsoptionen und die Steigerung des Unternehmenswertes objektiv und damit nachweisbar sicherstellt. Eine aktive und effektivere Steuerung, Bewältigung und Kontrolle der betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, die Steigerung ihrer Qualität ist hier von entscheidender Bedeutung. Somit trägt das integrale Risikomanagement zur Steigerung und zum langfristigen Schutz der Unternehmenswerte bei. Es erfüllt und unterstützt die Anforderungen an die moderne Art und Weise der Unternehmensführung (Corporate Governance).

Eine entsprechende softwarebasierte Unterstützung des Integralen Risikomanagements mit Frühwarnsystem und prognostischer Szenariotechnik bietet die Risikomanagement-Software enrisma (enhanced risk management). Ein offenes, auf SOA-Technologie basierendes System bietet unterschiedliche Integrationsmöglichkeiten, um aus bestehenden IT-Infrastrukturen die notwendigen Risikoinformationen gezielt und bedarfsgerecht ermitteln und in enrisma verarbeiten zu können. □

## Literatur

- [1] Thomas Wolke (2008): Risikomanagement. Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- [2] Kalwait, R.; Meyer, R.; Romeike, F.; Schellenberger, O.; Erben, R. (Hrsg., 2008): Risikomanagement in der Unternehmensführung – Wertgenerierung durch chancen- und kompetenz-orientiertes Management. Wiley VCH Verlag, Weinheim
- [3] Josef Oehmen, Volker Lagner (2008): Management komplexer Risikosituationen - Das Beispiel der Produktion und Beschaffung in China. S&I Kompendium 2008, www.sui24.net
- [4] Günter Lessing, Dirk Beckmann (2008): Implementierung eines internen Kontrollsystems (IKS) zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von internen Prozessen eines Unternehmens. S&I 2008, www.sui24.net

> MORE@CLICK SIK10103