

Risikomanagement

Risiken analysieren und bewerten

Risiken zu analysieren und zu bewerten, das ist doch das «tägliche Brot» im Risikomanagement. Trivial, oder doch nicht? Im folgenden Artikel sollen die Herausforderungen rund um diese Thematik beleuchtet werden. Was beeinflusst die Analyse und die Bewertung effektiv?

Sieglinde Schenk

Zuerst ist es einmal wichtig, den Kontext festzulegen, in dem Risiken analysiert und bewertet werden sollen. Risiken gibt es natürlich überall, sei es in einem Projekt, in einem Prozess oder in einem ganzen Unternehmen.

Betrachten wir in diesem Artikel die Risiken in verschiedenen Unternehmen, so kann festgestellt werden, dass die Risikoexposition oft sehr stark differiert. Das heisst, ein «Schema F» bei der Risikoanalyse gibt es sicherlich nicht.

Voraussetzungen für eine Risikoanalyse

Finanzinstitute haben andere Risiken als eine Baufirma und selbst die Firmen einer Branche kann man nicht unbedingt vergleichen. Natürlich gibt es sogenannte Branchenrisiken. Doch die einen sind international tätig und sind daher schon ganz anderen Risiken ausgesetzt als die lokalen Firmen. Ob es nun die unterschiedliche Eigentümerstruktur ist, die speziellen Anforderungen durch den Firmenstandort, die finanzielle Ausstattung der Firma, Strategieausrichtung, Alter, Grösse, politische Verankerung: Dies alles und mehr hat Einfluss auf die Risikoexposition.



Sieglinde Schenk hat eine breite naturwissenschaftlich-technische und betriebswirtschaftliche universitäre Ausbildung absolviert. Sie hat mehr als 10 Jahre als Head of Business Risk Management gearbeitet und war davor lange in der IT-Entwicklung und im Projektmanagement tätig.

Gewisse Risiken entstehen auch erst durch spezielle Kombinationen. Beispiele sind die Innovationskraft einer Firma, die mit der strategischen Ausrichtung nicht Schritt hält, oder Liquiditätsrisiken, die durch Reputationschäden entstehen, oder Rechtsunsicherheiten die durch Länderrisiken ausgelöst werden. Für eine Analyse ist es daher wichtig, ganzheitlich und systematisch vorzugehen.

Identifizierung von Risiken

Bevor Risiken analysiert und bewertet werden können, müssen diese erst einmal gefunden werden. Wenn wir an Risiken denken, dann fallen uns spontan die spektakulären Ereignisse ein: Terrorattentat, Cyberrisiken, Naturkatastrophen wie zum Beispiel Erdbeben oder Überschwemmung, Vogelgrippe, Migrationswelle bis hin zum Meteoriteneinschlag...

Aber sind das wirklich die relevanten Risiken? Natürlich können diese Risiken grossen Schaden anrichten. Aber sind diese auch in jedem Unternehmen relevant?

Oftmals sind die existenzbedrohenden Risiken einer Firma nicht unbedingt diese spektakulären, externen Katastrophen, sondern vor allem die internen Risiken.

Sie liegen im strategischen Bereich, in den Prozessen, dem Umgang der Firma mit rechtlichen und ethischen Fragen, im Innovationsverhalten usw. begründet. Das macht die Recherche, die Analyse und die Dokumentation nicht unbedingt einfach, weil hier viele interne Unzulänglichkeiten zur Sprache kommen. Diese Transparenz ist auf der einen Seite nicht immer gewünscht und kann auch diverse Wunden aufreissen und bei der Dokumentation eine heikle Sache werden.

Für ein ganzheitliches Risikomanagementsystem dürfen aber der Analyse, Bewertung und Dokumentation von Risiken keine Schranken auferlegt werden, sonst gestaltet sich die Arbeit zu einer Alibifunktion.

Auf der anderen Seite können interne Risiken meist sehr gut bewirtschaftet werden, da man internen Problemen auch mit internen Massnahmen begegnen kann. Hier ergibt sich ein grosses Potenzial im Risikomanagement, das, erfolgreich angewendet, zu einem Erfolgsfaktor für das Unternehmen werden kann.

Egal welche Analysemethode angewendet wird, ob bottom-up oder top-down, ob quantitativ oder qualitativ, induktiv oder deduktiv, ist es notwendig, die Risiken entsprechend zu bewerten und zu dokumentieren, um sinnvolle Handlungen setzen zu können.

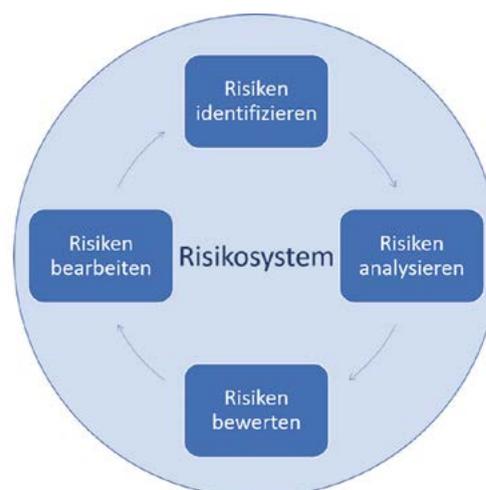


Abbildung 1:
Vereinfachte Darstellung des Regelkreises im Risikomanagement

Analogie zu Wissensmanagement

Je mehr die digitalen Herausforderungen Unternehmen zum Überdenken ihrer Strukturen und Prozesse zwingt, desto klarer wird, dass vor allem die internen Risiken besser gemanagt werden müssen. Daher werden in Zukunft nicht nur Organisationen agiler werden, sondern auch das Risikomanagement.

Der Risikoprozess lebt von dem Regelkreis Risiken identifizieren, Risiken analysieren, Risiken bewerten und Risiken bearbeiten.

Daten entstehen durch das Sammeln und Messen von Beobachtungen. Mit quantitativen Methoden können Unmengen von Daten erzeugt werden. Erst durch sinnvolles Verknüpfen mit einem zusätzlichen Kontext gelangt man zu relevanten Informationen aus denen man anwendbares Wissen generieren kann. Schlussendlich gelangt man dann zur Erkenntnis, wie man dieses Wissen am besten einsetzt.

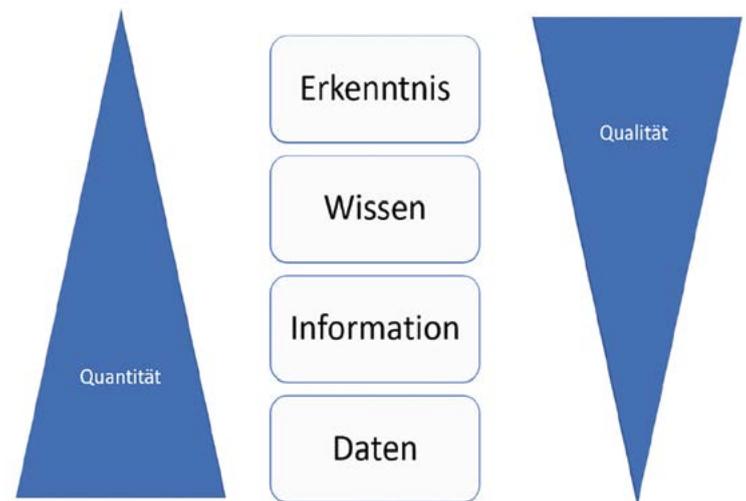
Das ist ein Prozess, der im Risikomanagement durch den Risikomanager, die Risikoeigner, Experten, den Mitarbeitern und natürlich vor allem von der obersten Führung, die die Ziele der Unternehmung und deren Umsetzung bestimmt, gelebt werden muss. Die Risikoanalyse und Risikobewertung gelingen, wenn aus den vorliegenden Daten und Informationen das Wissen um die entsprechenden Risiken und Massnahmen ermittelt werden kann. Rein quantitatives Anhäufen von Daten kann zu keinem zielführenden Ergebnis führen.

Erfolgsfaktoren für eine Risikoanalyse und Risikobewertung

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass viele Faktoren für eine valable Risikoanalyse zusammenspielen müssen:

- *Definition des Risikosystems:* Eine klare Festlegung worauf sich die Risikoanalyse bezieht. Welche zeitliche, örtliche, organisationale Abgrenzung soll betrachtet werden? Wo sollen die Systemgrenzen gezogen werden?
- *Methodenfehler vermeiden:* Bei der Datenerhebung dürfen keine fehlerhaften Algorithmen angewendet werden und es darf keine unzureichende Datenbasis als Ausgangslage dienen. Kontinuierliches kritisches Hinterfragen und Querprüfungen sind wichtig, um systematische Fehler zu vermeiden.
- *Organisationsform:* Es ist ein Paradoxon, dass es besonders in risikoaversen Strukturen schwierig ist, Risiken zu finden. Das

Abbildung 2:
Transformation
Daten – Information –
Wissen



mag einerseits daran liegen, dass in strikten Strukturen die Fehlerkultur wenig ausgeprägt ist und Angst vor Sanktionen vorherrscht. Andererseits besteht auch oft die Tendenz Risiken zu ignorieren nach dem Motto: «Dass nicht sein darf, was nicht sein soll».

- *Firmenkultur:* wichtig ist in diesem Zusammenhang der sogenannte «tone at the top», sonst kann Risikomanagement leicht zu einer lästigen Alibiübung mutieren. Zudem kommt, dass Unternehmen mit einer Misstrauenskultur und dominant hierarchischen Strukturen sich nicht besonders zum Auffinden von Risiken eignen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass Risikoeigner aus Angst oder falschem Ehrgeiz Risiken verschweigen.
- *Person des Risikomanagers:* Die Risikomanager tragen durch Methodenkompetenz und grossen integrativem Verständnis viel zum Erfolg eines Risikomanagements bei.
- *Verankerung des Risikomanagements in der Organisation:* Im Sinne einer neutralen, unbeeinflussten Sichtweise wäre das Risikomanagement am besten unter der obersten Führung zu verankern. Trotzdem muss die Möglichkeit bestehen, nicht zu abgehoben von den operativen Prozessen zu sein.
- *Geeignete Strukturen und Prozesse:* Die Analyse und Bewertung sind wie die Aktivitäten in der Buchhaltung eine Daueraufgabe. Der Risikobericht ist wie die Bilanz eine Momentaufnahme. Dementsprechend muss sichergestellt sein, dass die Risiken auch stets bewirtschaftet werden. Zu starre Systematisierung kann dem Finden der Risiken auch hinderlich sein.
- *Betriebsblindheit vermeiden:* Routine kann mit den Jahren bei den Mitarbeitern zu einer gewissen Betriebsblindheit führen. Auch hier ist ständiges Hinterfragen, über den Tellerrand schauen und der Austausch mit anderen auch branchenfremden Experten notwendig.
- *Risikodokumentation:* Die Ergebnisse von Ana-

lysen und Bewertungen müssen in geeigneter Weise dokumentiert werden, sodass geeignete Handlungen gesetzt werden können.

Schlussendlich gelingt eine Risikoanalyse am besten, je motivierter sich alle Beteiligten um ein gutes, transparentes Ergebnis bemühen. Es braucht Mut die Dinge anzusprechen, eine gewisse Übersicht um die relevanten Aspekte im Auge zu behalten, ein gewisses Mass an Querdenkertum um Neues und Unerwartetes aufzugreifen. Trotzdem muss dies begleitet werden durch Genauigkeit, Akribie und mit ständigem Hinterfragen.

Die Dokumentation sollte kurz und prägnant, aber trotzdem umfassend sein. Das erfordert viel analytische Arbeit im Vorfeld, denn eine unübersichtliche Papierflut führt sicher nicht zum Ziel. Auch das Verbleiben in einer keimfreien theoretischen Metaebene wird nicht zum Erfolg führen. Letztlich geht es darum relevante Chancen, Probleme, Gefahren und Schwachstellen zu analysieren und zu dokumentieren und der Führung bewusst zu machen und die Organisation in Lage zu versetzen zu handeln.

Je agiler Organisationen werden, desto agiler muss auch das Risikomanagement agieren. ■

Dieser Fachartikel erscheint in Zusammenarbeit unseres Fachtitels mit den Experten und Expertinnen des «Netzwerk Risikomanagement».

www.netzwerk-risikomanagement.ch

Fachliteratur

- Sauter, W., Scholz C.: *Kompetenzorientiertes Wissensmanagement*, Wiesbaden 2015.
- Häusling A. (Hrsg.): *Agile Organisationen*, Freiburg 2018.
- Brühwiler B.: *Risikomanagement als Führungsaufgabe*, Bern 2007.
- Keuper F., Neumann F. (Hrsg.): *Corporate Governance, Risk Management und Compliance*, Wiesbaden 2010.