

Risikomanagement

Es geht nicht ohne ein internes Kontrollsystem

Eine effiziente und effektive Risikoüberwachung basiert auf verschiedenen Säulen. Grundlegende Basis ist dabei eine offene Risikokultur, um die inhärenten Geschäftsrisiken zu kennen sowie potenzielle Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit durch fundierte Risikoanalyse angemessen zu beziffern. Darauf basierend ist – abhängig vom jeweiligen Risikoappetit – die geeignete Risikostrategie und Risikoüberwachung zu definieren.

Bertrand Volken

Wieso lesen wir in den Medien immer wieder von Fehleinschätzungen hinsichtlich Risiken und mangelnder Erkennung von Risiken? Muss es nicht im Interesse jeder Unternehmung sein, seine Risiken zu kennen und via Kontrollen und Massnahmen adäquat zu überwachen und zu steuern? Wieso ist diese scheinbare Selbstverständlichkeit nicht Realität? Ausgehend von der Risikoidentifikation sollen nachfolgend Herausforderungen angesprochen und mögliche Hinweise zu Indikatoren und Voraussetzungen für eine effiziente Risiko-steuerung und -überwachung gegeben werden.

Risikoidentifikation

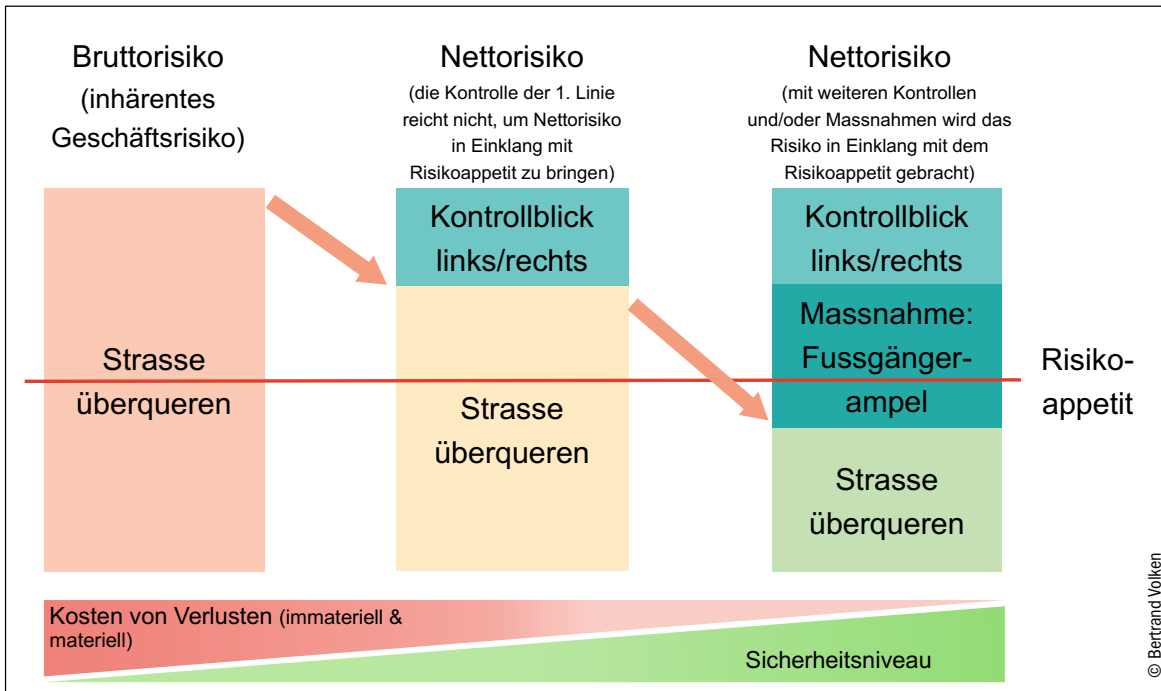
Ein Risikomanagement ist nur effektiv, wenn die richtigen Risiken identifiziert und transparent offengelegt werden. Als Grundlage kann hier ein professionelles Prozessmanagement dienen, das transparent und umfassend dokumentiert ist. Gefordert sind dabei die jeweiligen Prozessverantwortlichen. Sie kennen ihre Prozesse, die aus der Geschäftsstrategie abgeleitet werden, am besten und wissen, wo die inhärenten Geschäftsrisiken liegen, die ihre Prozessziele gefährden bzw. den Prozessoutput schmälern. Diese müssen offengelegt werden, wobei eine Risikokultur hilft, die diese Transparenz als wichtiges Element der Unternehmenskultur und Prozessweiterentwicklung fordert. Es steht nicht die Quantität der erkannten Risiken im Fokus, sondern der Umstand,

dass die relevanten Risiken aufgedeckt werden. Zur Risikoidentifikation gibt es unterstützende Hilfsmittel wie z.B.:

- Orientierung an den operationellen und strategischen Unternehmenszielen
- Detaillierte Prozesslandkarte
- Einschätzungen von Fachexperten (inkl. zweiter und dritter Linie)
- Gefahrenkataloge und Monitoring der Umweltentwicklungen (Technik, Gesellschaft etc.)
- Erkenntnisse aus gesammelten Schadenfällen oder Beinahe-Schadenfällen (Verlustdaten)
- etc.

Risikoanalyse und -bewertung

Bei der anschliessenden Risikoanalyse und -bewertung ist es wesentlich, dass in einem ersten Schritt Annahmen zur Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit nicht durch bereits mögliche vorhandene Kontrollen und Massnahmen nur reduziert eingeschätzt werden. Das Risiko muss in seiner Gesamtheit erfasst und transparent gemacht werden, da in der Regel verschiedene Risikotreiber vorhanden sind und die Auswirkungen vielfältig sein können. Zentraler Punkt ist dabei eine vertiefte Analyse von Ursache-Risiko-Auswirkung, woraus sich auch Risikoketten mit potenzierendem Effekt auf die Risikoexposition ergeben können. So ist der Ausfall von Personalressourcen in einem Projekt oftmals nicht das Risiko, sondern die Ursache für das dann fehlende Know-how (effektives Risiko), was wiederum zu



© Bertrand Volken

Inhärente Geschäftsrisiken in Einklang mit Risikoappetit bringen.

Projektverzögerungen oder bei Substituierung durch externes Know-how zu erhöhten Projektkosten führt und die Projekt- bzw. Unternehmensziele gefährdet.

Ausgehend von einer neutralen Bruttobewertung ist das Verhältnis des Risikos zum unternehmerischen Risikoappetit zu eruieren. Kann ich das Risiko aus unternehmerischer Sicht tragen? Sind Kontrollen und Massnahmen vorhanden, mit denen ich das Risiko steuern kann oder muss ich Kontrollen und Massnahmen ergreifen, um das Risiko mit meinem Risikoappetit in Einklang zu bringen?

Dabei kann eine unternehmensspezifische, generische Definition des Risikoappetits von Nutzen sein. Diese kann sich an Parametern wie finanziellen Reserven, regulatorischen Anforderungen, Personalressourcen, Marktmacht etc. orientieren. Oftmals ist die Einschätzung aber von der Risikosituation selber abhängig. Das Überqueren einer abgelegenen Landstrasse erfordert ein anderes Setting an Kontrollen und Massnahmen als die Überquerung einer Schnellstrasse, bei dem allenfalls zusätzliche Massnahmen zu definieren sind.

Risikosteuerung mittels Risikostrategie

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Risikobewertung ist eine adäquate Risikostrategie festzulegen. Je nach Positionierung des Risikos in Bezug zum Risikoappetit wird dabei das Vermeid-

den, Vermindern oder Tragen des Risikos angesteuert. Da sich Risiken als inhärente Elemente der Geschäftsprozesse zeigen, ist eine Vermeidung der Risiken oftmals nur mit der Sistierung der entsprechenden Tätigkeit zu erreichen. Im Fokus steht daher die Risikoverminderung, wozu Kontrollen zur Steuerung und Überwachung greifen und je nach Risikoeinschätzung auch konkrete Massnahmen zur Risikoverminderung ergriffen werden. Schliesslich können Risiken auch getragen werden, wenn die Risikoexposition im Einklang mit dem Risikoappetit liegt, oder es können Risiken transferiert werden, in dem z.B. eine Versicherung abgeschlossen wird.

Risikoüberwachung durch Kontrollen

Operationelle Risiken, die vermindert und/oder getragen werden sollen, werden durch Kontrollen abgedeckt. Die zugewiesenen Kontrollen zur Steuerung der Risiken müssen laufend auf ihre Angemessenheit überprüft werden. Diese Verknüpfung von Risikomanagement und internem Kontrollsystem erfolgt in der Regel auf Basis einer standardisierten Risiko-Kontrollmatrix, in der Risiken und Kontrollen gegenübergestellt werden und im Rahmen eines Self Assessments hinsichtlich Design und Wirksamkeit bewertet werden (Risiko-Kontroll-Self-Assessment). Bei der Kontrollgestaltungsprüfung (Test of Design) wird geprüft, ob die Kontrollgestaltung effektiv zur Vermeidung der Risiken geeignet ist. Erst wenn



Autor

Bertrand Volken, Vorstandsmitglied Netzwerk Risikomanagement. Dieser Fachartikel erscheint in einer MQ-Serie, die von Experten und Expertinnen des «Netzwerks Risikomanagement» beige-steuert wird.

> www.netzwerk-risikomanagement.ch

Surveillance des risques

Un suivi efficace et effectif des risques repose sur différents piliers.

Une culture de la transparence et de l'ouverture est nécessaire pour identifier les risques commerciaux inhérents pertinents. Les propriétaires de processus doivent divulguer les risques commerciaux inhérents sans craindre de conséquences négatives. Il est utile de disposer d'une culture d'entreprise sous-jacente dans laquelle les points de vue et les opinions sont valorisés à tous les niveaux hiérarchiques et sont intégrés systématiquement dans les processus décisionnels de l'entreprise. Un indicateur d'une bonne culture du risque peut être la qualité informative d'une base de données de pertes (y compris les accidents évités de justesse). Ce n'est que si les incidents collectés de cette manière ne sont pas utilisés comme un instrument de répartition des responsabilités, mais comme un élément important dans le développement des processus, qu'ils déploieront leurs avantages en termes de valeur ajoutée.

Documentation des risques pour une gestion efficace et efficiente

Une description correcte et détaillée du risque et des contrôles attribués offre une grande valeur ajoutée pour une gestion efficace du risque. Cela garantit que les contrôles contribuent réellement à la réduction des risques et que les principaux facteurs de risque sont ainsi gérés (efficacité). Et si d'autres mesures s'avèrent nécessaires pour la gestion des

risques, elles peuvent également être formulées plus concrètement en fonction des moteurs. En outre, une documentation des risques de bonne qualité fournit aux tiers une traçabilité en temps utile, ce qui est non seulement utile en interne vis-à-vis des deuxième et troisième lignes, mais simplifie également l'échange avec le régulateur.

Interaction efficace des trois lignes

Le modèle original des trois lignes de défense pour réduire les pertes dues aux risques qui se sont produits et en même temps augmenter le niveau de sécurité suggère une séparation claire et organisationnelle entre les lignes. Dans la pratique, cependant, il devient évident que la coopération des trois lignes doit être entrelacée comme une structure d'ADN. La première ligne est responsable de la gestion des risques. Une voix intégrée et consultative de la part de la deuxième ligne peut augmenter la qualité de la documentation des risques et des contrôles de pilotage. En même temps, une évaluation indépendante des risques par la deuxième ligne peut aider à découvrir et à combler les éventuelles lacunes de l'univers des risques. Une coordination professionnelle et temporelle de la deuxième et de la troisième ligne sert non seulement l'efficacité de la couverture de contrôle, mais soulage également les départements en ce qui concerne les efforts d'audit. Ainsi, l'interconnexion des lignes apporte une valeur ajoutée évidente et renforce l'ADN de la gestion des risques.

> www.DeepL.com/Translator

diese Prüfung bejaht wird, ist eine Bewertung der Wirksamkeit sinnvoll (Test of Effectiveness). Eine Kontrolle ist dann wirksam, wenn sie gemäss Beschreibung durchgeführt wurde, das Kontrollziel erreicht wurde und die Dokumentation für einen Dritten nachvollziehbar ist. Je nach Ergebnis der Bewertungen sind Kontrollen neu zu gestalten, sodass die zugrundeliegenden Risiken effektiv gesteuert werden. Gerade im Bereich des Kontrolldesigns zeigen sich immer wieder Schwächen, insbesondere wenn die Risiken selbst zu generisch formuliert sind und die Kontrolle dadurch zu wenig spezifiziert auf die Risikotreiber ausgerichtet ist. Sinnvolle Fragen, die in der Kontrollbeschreibung adressiert werden, können z.B. sein:

- Wozu wird kontrolliert (Wird die Kontrolle dem Risiko gerecht – Kontrollziel)?
- Was wird kontrolliert?
- Wie wird kontrolliert (und dokumentiert)?
- Wie oft und wann wird kontrolliert?

Fazit

Gesunde Risikokultur als Basis: Für das Erkennen der relevanten inhärenten Geschäftsrisiken braucht es eine Kultur der Transparenz und Offenheit. Prozessverantwortliche sollen ihre inhärenten Geschäftsrisiken ohne Angst vor negativen Folgen offenlegen können. Dienlich ist eine zugrundeliegende Unternehmenskultur, in der Ansichten und Meinungen über alle Hierarchiestufen hinweg geschätzt werden und als Selbstverständlichkeit in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse einfließen. Ein Indikator für eine gute Risikokultur kann dabei die informative Qualität einer Verlustdatenbank (inkl. Beinaheschadenfälle) sein. Nur wenn solchermassen gesammelte Vorfälle nicht als Instrument der Schuldzuweisung, sondern als wichtiges Element der Prozessweiterentwicklung fungieren, entfalten sie auch den mehrwertbringenden Nutzen.

Risiko- und Kontrolldokumentation als Basis der Risikoüberwachung: Eine korrekte und detaillierte Beschreibung des Risikos und der zugeordneten Kontrollen bietet einen grossen Mehrwert zur effektiven Risikosteuerung. Mit einem informativen Kontrolldesign wird sichergestellt, dass die Kontrollen wirklich zur Risikosteuerung beitragen und die zentralen Risikotreiber adressiert werden (Effektivität). Und sollten zur Risikosteuerung weitere Massnahmen notwendig sein, können diese konkreter auf die Treiber ausformuliert werden. Zudem dient eine qualitativ gute Risikodokumentation Dritten zur zeitnahen Nachvollziehbarkeit, was nicht nur intern gegenüber



© Depositphotos, IzelPhotography

Um relevante Geschäftsrisiken zu erkennen, braucht es eine Kultur der Transparenz und Offenheit.

der zweiten und dritten Linie von Nutzen ist, sondern auch den Austausch mit dem Regulator vereinfacht.

Effizientes Zusammenspiel der drei Linien: Das ursprüngliche Modell der drei Verteidigungslinien suggeriert eine klare, organisatorische Trennung

zwischen den Linien. In der Praxis zeigt sich hingegen, dass die Zusammenarbeit der drei Linien wie eine DNA-Struktur in sich greifen muss, was nun in den neusten wissenschaftlichen Entwicklungen aufgegriffen wird. Die erste Linie zeichnet verantwortlich für das Risikomanagement. Eine eingebundene, beratende Stimme seitens der zweiten Linie kann die Qualität der Risikodokumentation und der steuernden Kontrollen steigern. Gleichzeitig hilft eine unabhängige Risikoeinschätzung der zweiten Linie, mögliche Lücken im Risk Universe zu entdecken und zu schliessen. Eine fachliche und zeitliche Abstimmung von zweiter und dritter Linie dient nicht nur der Effizienz bei der Kontrollabdeckung, sondern entlastet auch die Fachbereiche bezüglich Auditaufwänden. So bringt eine Verflechtung der Linien einen klaren Mehrwert und stärkt die Risikomanagement-DNA. ■

Marketplace

Qualität sichern



QUMAN 8604 Volketswil + 41 44 946 19 47
www.qmsharepoint.ch
info@quman.ch

Managementsystemlösungen mit Microsoft SharePoint (Office 365)

Zertifizierungen



Zertifizierungsstelle für Managementsysteme

Aus- und Weiterbildung
 • pragmatisch, sachbezogen

www.quality-service.ch
QS ZÜRICH AG

Managementsysteme mit Microsoft SharePoint und Microsoft 365



St. Georgstrasse 2a | 6210 Sursee
 +41 41 925 84 00 | www.ioz.ch

Qualitätsberatung



Wir verstehen, was Sie brauchen!

- ✓ Komplette Qualitätsmanagement-Software
- ✓ Individuelle Beratung
- ✓ Persönlicher Support

www.newwin.ch

Aus- und Weiterbildung

Fernstudien QM

Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!

FERNSCHULE WEBER
 Tel. +49 44 87 / 263 - Abt: 870

www.fernschule-weber.de

Fernstudium Six Sigma Green Belt

Kostengünstig und staatl. geprüft. Beginn jederzeit!

FERNSCHULE WEBER
 Tel. +49 44 87 / 263 - Abt: 170

www.fernschule-weber.de



Für Fach- & Führungskräfte

Weiterbildung & Networking, z.B. Projektmanagement IPMA-D Zertifikat

www.innohub.ch

Qualitätsmanagement



Verbindet Menschen mit Prozessen

7 Module für effizientes Prozess- und Qualitätsmanagement.

www.eliza.swiss



Fachinformationen und Werbung

Management und Qualität MQ

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

Offizielles Publikationsorgan der SAQ
 Swiss Association for Quality, www.saq.ch

Anzeigen

Galledia Fachmedien AG
 Burgauerstrasse 50
 9230 Flawil
 Ornella Assalve
 T +41 (0)58 344 97 69
ornella.assalve@galledia.ch

Auf dieser Seite stellen sich Spezialisten vor.

Nutzen auch Sie diese interessante Werbepattform für eine Präsentation Ihres Unternehmens!

