

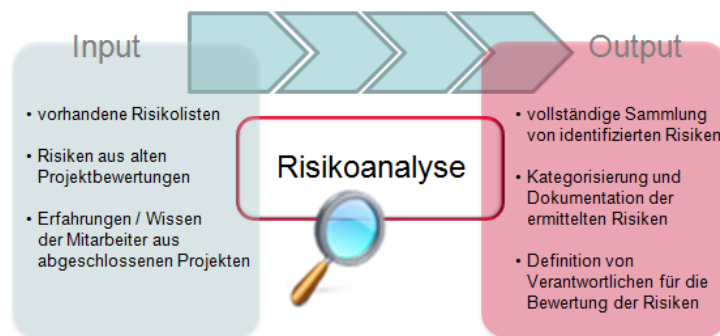
## Übersichtsdokument - Risikoanalyse

### Nutzen und Ziel:

Die Analyse der Risiken ist nach der Erarbeitung der Rahmenbedingungen (Risikopolitik, Organisation, Kultur etc.) der zentrale Teil des Integralen Risikomanagements. Dabei ist die systematische und strukturierte Erhebung aller relevanten Risiken, sowohl deren Kategorisierung als auch die Gruppierung. Massgebend um daraus eine Basis für die weiteren Schritte im Integralen Risikomanagement-Prozess zu erarbeiten.

### 1. Risiken identifizieren und analysieren:

Die Risikoidentifikation wie auch die Analyse soll nicht isoliert in den einzelnen Bereichen, sondern mit Blickwinkel auf die ganze Unternehmung und Organisation durchgeführt werden. Dadurch können Lücken und Doppelspurigkeiten vermieden und schliesslich eine Effizienzsteigerung erzielt werden. Ist bereits eine Identifikation erfolgt, heisst dies, dass die identifizierten Risiken aus den Bereichen (IKS, BCM etc.) zusammenzuführen sind, so dass der Risikocoach alle Risiken auf einer Liste hat. Dadurch lassen sich einfacher allfällige Interdependenzen feststellen und managen, welche eventuell zu ausserordentlichen Ereignissen führen können.



Darstellung angelehnt am Buch "IT-Risikomanagement leben!" Seite 113

**Abbildung 1:** IT-Risikomanagement leben! Wirkungsvolle Umsetzung für Projekte in der Softwareentwicklung. (Xpert.Press), Fabian Ahrendts, Anita Marton, Springer Verlag, 2007.

### 2. Themenbereiche – Risikokatalog:

Bei der Risikoidentifikation kann die Verwendung eines Risikokatalogs sinnvoll sein. Nachfolgende Themenbereiche können ein mögliches Grobraster darstellen.

- Strategische Risiken
- Politische Risiken
- Rechtliche & Regulatorische Risiken
- Technische Risiken
- Finanzielle Risiken
- Informationstechnologische Risiken
- Personelle Risiken
- Prozess Risiken
- Infrastrukturrisiken

Diese Themenbereiche sind entsprechend der Unternehmung und dessen Umfeld durch Unterthemen zu vervollständigen. Innerhalb dieser Unterthemen kann die Identifikation der Risiken vorgenommen werden. Berater verwenden bei der Risikoidentifikation häufig auf Branchen abgestimmte Risikokataloge, die sehr umfassend sind und jedes Risiko genau umschreiben. Das Erstellen einer solchen Liste bedarf einer intensiven Vorbereitungszeit und die nötige Branchenkenntnis. Das Verwenden einer solchen Liste ist dafür umso zielführender. Die involvierten Personen werden beim Thema abgeholt und die Risiken können mit kleinem Aufwand noch konkretisiert werden.

### 3. Identifikationsprozess:

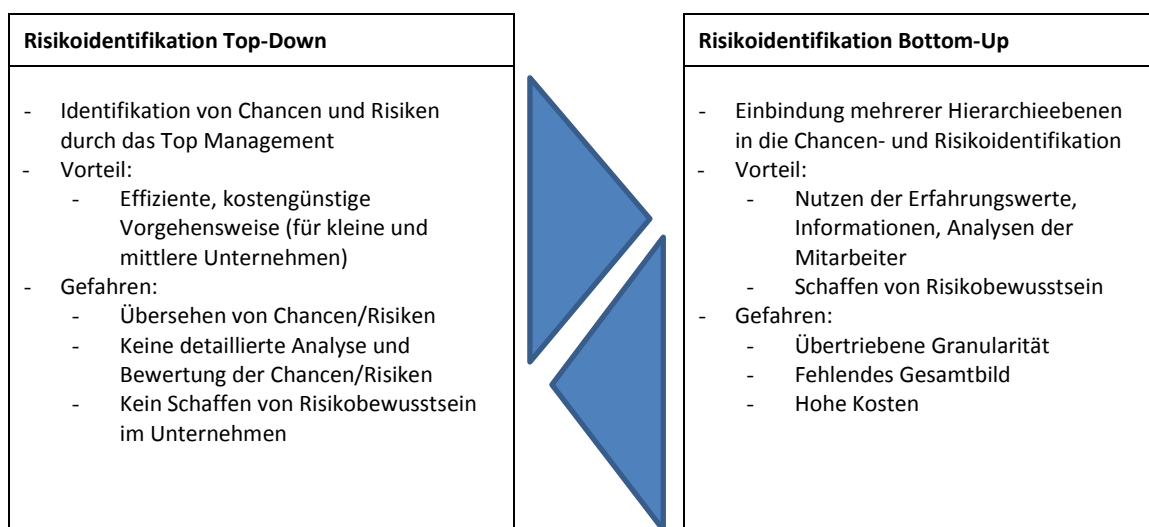
Nebst dem Vorgehen ist zu klären, wer die Risikoidentifikation in der Unternehmung durchführt. Hier sind zwei Ansätze möglich.

Der Top-Down-Ansatz führt dazu, dass einige wenige Personen aus dem Management, die über entsprechende Informationen sowie über den gesamten Überblick über die Unternehmung verfügen, eine Risikoidentifikation vornehmen. Dies scheint ein effizienter und zielführender Ansatz zu sein. Durch den hohen Abstraktionsgrad ist die konkrete Umsetzung jedoch oft zu wenig griffig. Es kann sein, dass die nötige Tiefe und Granularität verloren geht, was das Management naturgemäss aufgrund des Fachwissens ebenfalls nicht kann. Dem Top-Down Ansatz wird es daher kaum gelingen, ein breites Risikobewusstsein im Unternehmen zu schaffen.

Im Bottom-up-Ansatz werden im Gegensatz dazu die tieferen Hierarchieebenen in den Identifikationsprozess mit eingebunden. Auf diese Weise wird zugleich der Risikokulturansatz gefördert. Darüber hinaus können wertvolle Informationen, Analysen und Erfahrungswerte von den Mitarbeitenden, sowohl operativer als auch zentraler Einheiten gesammelt werden.

Wichtig ist, dass die einzelnen Bereiche nicht nur durch die Mitarbeitenden aus diesen Abteilungen analysiert werden, sondern dass auch durch abteilungsfremde Mitarbeiter oder gar Externe auf mögliche Risiken hingewiesen wird. So lässt sich die Betriebsblindheit umgehen.

Die Vor- und Nachteile der zwei Ansätze werden grafisch wie folgt dargestellt:



**Abbildung 2:** Coporate Risk Management, Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, Denk/Exner-Merkelt/Ruther, 2. Auflage, Linde Verlag Wien, 2008.

#### **4. Identifikation mittels definiertem Vorgehen:**

Je detaillierter die Bereiche der Risikokataloge sind, desto grösser ist die Chance, dass keine Risiken vergessen werden. Für die Identifikation können unterschiedliche Methoden wie Brainstorming, Durchführen von Interviews oder das Erarbeiten von Szenario-Analysen, angewandt werden.

Die Risikoidentifikation hat zum Ziel, die Chancen und Risiken der Unternehmung rechtzeitig, regelmässig, schnell, vorständig und wirtschaftlich zu erfassen. Die Risikoidentifikation befasst sich aber nicht nur mit dem frühzeitigen Erkennen von Risiken an sich, sondern auch mit der möglichst vollständigen Erfassung aller Risikoquellen, Risikoursachen, Störpotenziale und Schadenseintrittszeitpunkte. Wenn das Unternehmen weiss, welche Auswirkungen sowohl einzelne Risiken als auch das gesamte Risikoportfolio unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen haben können, wird klar, wo die Unternehmung Ressourcen einsetzen soll und wo es gegensteuern muss. Nicht zu vergessen ist, dass die Identifikation eine Momentaufnahme ist. Mit einer regelmässigen und vollständigen „Neu-Identifikation“ kann verhindert werden, dass sowohl die plötzlich eintretenden als auch die schleichenden Risiken erfasst werden.

#### **5. Gefahren bei der Identifikation:**

Die eigentliche Identifikation ist oft ein schwieriger Schritt. In erster Linie liegt das an einer zu engen Verbindung mit dem bestehenden Markt und dem eigenen Unternehmen. Zudem gibt es Risiken, die gemäss Stand der Wissenschaft und Technik objektiv nicht erkennbar sind. Beispielsweise Entwicklungsrisiken im Produktehaftungsbereich. Nur die richtig erkannten Risiken können im nächsten Schritt bewertet und durch Gegenmassnahmen reduziert werden, weshalb diesem Schritt die notwendige Aufmerksamkeit zu erteilen ist.

Möglichkeiten für Unterstützung:

- Verweis auf externer Berater / Moderator, welcher die Identifikation begleitet und welcher Aussensicht einbringt, um Betriebsblindheit zu verhindern
- Versicherung – Beispielsweise Abwälzung von Haftungsrisiken / Produktehaftpflicht

#### **6. Risiken mittels definiertem Vorgehen regelmässig nach qualitativen und quantitativen Methoden bewerten:**

Im Vorfeld sind die Bewertungsraster „finanzielles Schadensausmass“, „Eintretenswahrscheinlichkeit“ sowie die qualitativen (bspw. Einteilung in klein, mittel und gross) und quantitativen (bspw. Ausmass, Häufigkeit, Mehrfachszenerarien) Methoden festzusetzen. Ein weiterer Schritt ist hier die Analyse der möglichen Auswirkungen (nebst den Finanziellen Schaden), welche ein Risiko nach sich ziehen kann.

**Übersicht Qualitative und Quantitative Bewertung:**

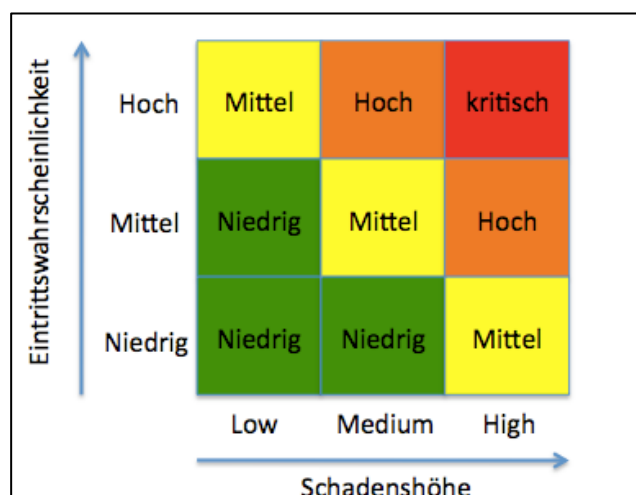
Ursachen- /Wirkungsanalyse	Qualitative Bewertung	Quantitative Bewertung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoursachen analysieren</li> <li>• Auswirkungen ermitteln</li> <li>• Hauptursachen identifizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoauswirkungen beurteilen</li> <li>• Eintretenswahrscheinlichkeit beurteilen</li> <li>• Risikolandkarte präsentieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szenarien abschätzen und bewerten</li> <li>• Verteilung beurteilen</li> <li>• Finanzielle Auswirkungen beurteilen</li> </ul>

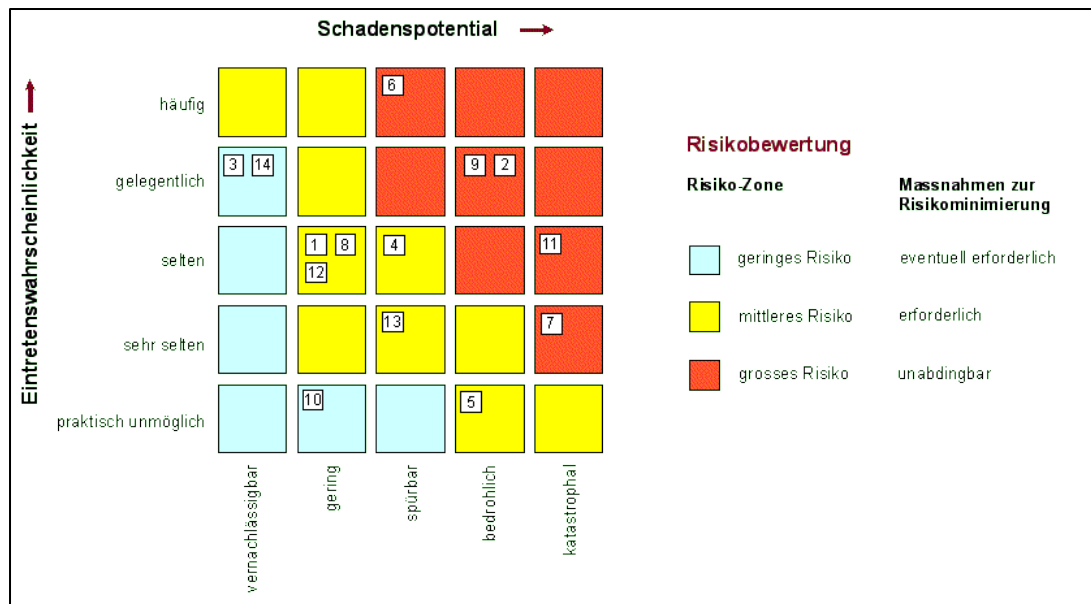
Abbildung 3: KPMG Schweiz, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008.

**Mögliche Risiko-Map oder Risikoportfolio:**

Risiko-Maps oder Risikoportfolios sind in der Praxis weit verbreitet und akzeptierte Instrumente. Zur Verwendung sind die zwei Dimensionen (Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass) zu definieren. Gerade unter der Schadenshöhe können diverse Vorstellungen bezüglich des tatsächlichen Ausmasses verstanden werden. Entsprechend ist es wichtig, dass die Bewertung und Klassifizierung der Risiken im Kontext mit der Unternehmensplanung und Risikotragfähigkeit durchgeführt werden. Gleichzeitig gilt es zu bestimmen, was unter dem Begriff „Schadenshöhe“ verstanden wird. Stellt diese den „worst case“ dar oder ist ein Durchschnittswert von vergangenen, eingetretenen Schäden zu verwenden. Das dabei verwendete Ampel-Prinzip ist für alle Involvierten klar verständlich. Wichtig ist, dass die Erfassung von Einzelrisiken aufgrund der Binominalverteilung in einer Map nicht ausreicht, um den Gesamtrisikoumfang bestimmen zu können, denn interagierende Einzelrisiken können sich in Kombination zu einem bestandesgefährdenden Risiko aufbauen.

Zwei Varianten von Risikomaps:





## 7. Analyse von ausserordentlichen Ereignissen / kritische Prozesse und Ressourcen

Die jährliche und umfassende Analyse der Risiken der Unternehmung ist unumgänglich. Dabei erstreckt sie sich auf alle Bereiche und über alle Risikokategorien der Unternehmung, was bedeutet, dass auch mögliche ausserordentliche Ereignisse analysiert und bewertet werden müssen. Im gleichen Schritt sind die kritischen Prozesse und Ressourcen der Unternehmung zu analysieren. Daraus lassen sich die maximal tolerierbare Ausfallzeit, der maximal tolerierbare Datenverlust sowie die nötige minimale Leistung, dass der Betrieb aufrechterhalten werden kann, ableiten. Dazu gilt es die Ziele festzulegen, welche bei einem Betriebsausfall zuerst erreicht werden müssen, damit der Betrieb wieder aufgenommen werden kann.

## 8. Weiterführende Informationen:

Sie finden auf der Homepage eine Checkliste, welche Sie sobald die ersten Ansätze umgesetzt sind, für die detailliertere Ausarbeitung als Hilfestellung verwenden können. Zudem anbei weitere Hinweise:

- ISO 31000; ONR 49000
- Arbeitsbericht zum KTI Projekt IRM – [www.hslu.ch/integrales-rm](http://www.hslu.ch/integrales-rm)
- Fachartikel:
  - o Der Risikomanager mit Persönlichkeit, Prof. J.O. Meissner, Patrik Senn, BLICKPUNKT 7/2012
  - o Integrales Risikomanagement für KMU; Die Hand am Steuer, den Blick am Horizont, Uwe Müller-Gauss, Madeleine Renner
  - o Senn, Hübscher