

## Das erfolgreiche Risk Management



*Nach den Vorkommnissen im Zusammenhang mit der Finanzkrise - welche sich zwischenzeitlich voll auf die Realwirtschaft übertragen hat – wird selbst von den grössten Skeptikern eingestanden. Die Bedeutung eines professionellen Risk Management (Enterprise Risk Management-System) ist für eine gedeihliche Unternehmensentwicklung erfolgsentscheidend.*

### 1. Ausgangslage und Zielsetzung

Im Anhang zum Geschäftsbericht eines Unternehmens ist eine Risikobeurteilung inzwischen zum Selbstverständnis geworden. Mitglieder von Aufsichtsorganen wissen aus eigener Erfahrung, wie wenig professionell diese bisher von den Wirtschaftsprüfern oft erstellt wurde. Daher suchen immer mehr Unternehmen die Unterstützung eines spezialisierten Dienstleisters.

WDP Würgler & Partner hat über die Jahre bei über hundert Kunden im In- und Ausland Riskmanagement-Systeme eingeführt und betreibt diese in ausgewählten Fällen selbst (im Sinne eines Dauermonitoring). Die Qualität dieser Systeme hängt stets vom Erfahrungshintergrund und aktuellen Wissensstand des Konzeptionisten ab. Keine noch so perfekten Systeme und Tools können diese Grundvoraussetzung kompensieren.

Wobei - auch wir pflegen die neusten verfügbaren Technologien einzusetzen. Insbesondere dann, wenn es darum geht, die Belegschaft ins System einzuschließen.

Der Prozeß der Erarbeitung derartiger Systeme ist seit Jahren gleich geblieben (nur das Vokabular hat sich verändert). Es gilt demzufolge, zuerst die für ein Unternehmen und dessen Geschäftsfelder relevanten Einflußfaktoren herauszuarbeiten und zu gewichten (strategische Sicht). Danach gilt es eine Organisation (System) aufzubauen, welche die Schlüsselrisiken aus den relevanten Bereichen Markt, Technologien, Gesellschaft, Politik, operatives Geschäft, Bewertung und die aus der Struktur des Instituts resultierenden Risiken mißt, kritische Grenzwerte festlegt und bei deren Überschreitung ein Dispositiv für die entsprechenden Maßnahmen vorsieht.

Viele Unternehmen betreiben das Riskmanagement – wenn überhaupt - zentral mit einem verantwortlichen Risk Manager oder direkt unter der Oberaufsicht der Geschäftsleitung. Das ist im Grundsatz richtig und unbestritten. Damit ist gewährleistet, daß einheitliche Systeme zum Einsatz gelangen und unternehmensweit nach den gleichen Kriterien gearbeitet wird. Eine Herausforderung stellt sich mit zentralen Systemen andererseits stets und ist kaum lösbar. Nämlich die Integration der MitarbeiterInnen. Sie verfügen oft über die entscheidenden Informationen, leiten diese aber aus ver-

schiedensten Gründen nicht ins ERM (Enterprise Risk Management-System). Gründe dafür sind:

- Eine latent vorhandene Interessen- und Konfliktsituation zu den vorgesetzten Stellen
- Ein mangelhafter Einschluss ins Enterprise Risk-Management-System, welcher die pragmatische, wenig zeitaufwändige Weitergabe der Informationen oder Anregungen der MitarbeiterInnen sicherstellt
- Das Fehlen klarer Regelungen bezüglich der Vertraulichkeit bei der Weitergabe sensibler Informationen und daraus resultierend diffuse Ängste. Keine entsprechende Transparenz darüber, wer alles die weitergeleiteten Informationen zu Gesicht bekommt

Bei der heutigen Komplexität und Vielfältigkeit der relevanten Einflussgrößen ist es einer noch so qualifizierten Stelle kaum mehr möglich, sich ohne das aktive Mitwirken der MitarbeiterInnen mit einem vertretbaren Aufwand ein verlässliches Bild über die Risikopositionen zu verschaffen. Das heisst: Sie müssen zwingend ins System eingebunden werden.

Die Botschaft ist daher klar: Es muß darum gehen, Mittel und Wege zu finden, um die gesamte Belegschaft zu motivieren, ihr Wissen unvoreingenommen ins Risk Management-System einzubringen.

### 2. Zielsetzung, Lösungsansatz und angewandte Methoden

Die *Zielsetzung unseres Lösungsansatzes* ist klar fokussiert: Für die frontnahen MitarbeiterInnen gilt es eine Ausgangslage zu schaffen, bei der sie ihre Zurückhaltung ablegen, die Informationen zu den relevanten Messgrößen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Rohstoff/Energie, IT und vor allem den Produkt-Märkten an die verantwortlichen Stellen des Risk Management weiterzuleiten.

Um dies zu erreichen, wählen wir folgenden Lösungsansatz:

- Für die MitarbeiterInnen wird eine unabhängige Institution – eine sog. unabhängige Risk Management Institution (IRI) - geschaffen. Diese ist so auszugestalten, dass sie alle Voraussetzungen erfüllt, damit die Hemmschwelle zur Übermittlung sensibler Informationen weitgehend wegfällt. Gegebenenfalls nehmen wir von WDP Würgler & Partner diese Funktion treuhänderisch selbst wahr.
- Die entgegengenommenen personalisierten Hinweise werden von der IRI gesammelt, ausgewertet und strukturiert aufbereitet. Bei den Auswertungen muss den relevanten Zusammenhängen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zu diesem Zweck können auch ICT-Systeme zum Einsatz gelangen.
- Verdichten sich während den Auswertungen die Symptome, dass es sich um Angaben und Entwick-

lungen handelt, die für das Unternehmen von besonderer Relevanz sind, werden sie in entpersonalisierter Form an die zuständigen Stellen weitergeleitet oder direkt ins ERM-System eingegeben.

- Erachtet es das Risk Management als bedeutend, zu bestimmten Themenbereichen weitere Auskünfte zu erhalten, so amtiert die IRI als Treuhänder und Tutor. Sie gibt entsprechende Fragen an die Informanten weiter. Es kann sich hier um die Kommunikation mit Einzelpersonen, eine solche mit Gruppen oder im Extremfall um eine Befragung der gesamten Belegschaft handeln.
- Je nach Ausgangslage kann es sich als zweckmässig erweisen, dass die unabhängige Risk Management Institution bei einem wichtigen Thema ein persönliches Gespräch mit dem Informanten führt.

Das Spektrum der diesbezüglichen Möglichkeiten ist breit und vielfältig. Unabdingbar ist jedoch, daß die unabhängige Risk Management Institution über das Fachwissen verfügt, um den Dialog in entsprechender Tiefe führen zu können.

### 3. Der Nutzen

Dieser zeigt sich auf verschiedenen Ebenen:

- Die Qualität der frontnahen Informationen verbessert sich wesentlich. Bisher nicht bekannte Risiken werden frühzeitig erkannt.
- Der Aufwand der Geschäftsleitung zur Eruierung von Risikokategorien wird gesenkt.
- Das gesamte Riskmanagement wird in sich geschlossen und erneuert sich dank dem frontnahen Input praktisch von selbst.

Damit verbessert sich die Kosten-Nutzenrelation des gesamten Risk Management und wird zum integrierten Bestandteil der vorhandenen Führungssysteme.

### 4. Die Rahmenbedingungen

So richtig griffig wird das System dann, wenn die erforderlichen Rahmenbedingungen konsequent eingehalten werden. Es handelt sich hier insbesondere um:

- *Zusammenarbeit mit dem Risk Management:* Eine eng abgestimmte Zusammenarbeit mit dem Chief Risk Officer (CRO). Die Tätigkeitsbereiche sind vor dem Hintergrund der zu überwachenden Risikobereiche klar abzustecken, die Modalitäten der Zusammenarbeit festzulegen.
- *Angemessene Integration ins ERM:* Die Schnittstellen zum Enterprise Risk-Management-System (ERM) sind zu definieren. Das von der IRI zu liefernde Datenmaterial muss direkt ins ERM eingespielen und dort zusammen mit den übrigen Datenbeständen ausgewertet werden.

- *Unabhängigkeit / Neutralität:* Es bedarf einer absoluten Unabhängigkeit gegenüber dem Management. Es ist sicherzustellen, dass ein Informant/in nie preisgegeben wird.
- *Rechtlicher Status:* Dieser ist so auszugestalten, dass an den Risk Management Treuhänder (RMT) jederzeit sensible Unternehmensdaten übermittelt werden dürfen.
- *Systeme und SW-Tool:* Es muss ein „absolut dichtes“ Kommunikations-Netz zur Verfügung stehen. Die vertrauliche Kommunikation ist auf allen Ebenen zu gewährleisten.

### 5. WDP Würgler & Partner - schlagkräftig und preiswert

Wir sichern die Entwicklung und Umsetzung eines massgeschneiderten Riskmanagement-Systems ab. Das beinhaltet insbesondere:

- Entwicklung eines unternehmensspezifischen Konzeptes zusammen mit der Geschäftsleitung
- Erarbeiten entsprechender Regularien, Pflichtenhefte und Schnittstellen
- Aufbau und Betrieb des Risk Management-Systems
- Wahrnehmung von Tutorfunktionen und bei Bedarf der Rolle des Informations-Treuhänders
- Auswertungs- und Reportingfunktionen
- Mitarbeit bei der Bewertung der Anregungen / Festlegung der Incentives
- Bei Bedarf Lieferung und Implementierung der erforderlichen SW-Tools.

Nach Aussage unserer Kunden wickeln wir unsere Services bei vergleichbarer oder besserer Qualität im Vergleich zu den grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wesentlich preiswerter ab.

### 6. Ihr Ansprechpartner

Wir präsentieren Ihnen in einem ersten unverbindlichen Gespräch gerne unseren Lösungsansatz und konkretisieren diesen vor dem Hintergrund Ihrer speziellen Unternehmenssituation.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Dr. Andreas Würgler  
**WDP** Würgler & Partner  
 Ruttigerweg 4  
 CH-4600 Olten  
 Tel. +41 (0)62 216 61 01  
 Fax +41 (0)62 216 86 90  
 E-Mail: wuergler@wdpmc.ch  
 Internet: wdpmc.ch

