

Operationelles Riskomanagement (ORM)

Operationelles Riskomanagement (ORM)

Unabhängig davon, was Basel II bringen wird, ist das Vorgehen und die Anwendung eines systematischen ORMs essentiell. Der nachfolgende ORM-Ansatz zeigt auf, wie Unternehmen ihre Risiken gezielt steuern können

Risiken haben verschiedene Ursachen

Risiken haben ein weites Spektrum. Sie umfassen **finanzielle Risiken**, zum Beispiel Währungsrisiken, **strategische Risiken** wie beispielsweise Fehlinvestitionen im E-Business und **operationelle Risiken** wie etwa Unterbrechungen des Tagesgeschäftes.

Die hohe Anzahl von Katastrophen und Krisen sowie die Vorschläge zur Neufassung der Basler Eigenkapitalvereinbarungen (kurz: Basel II) veranlassen immer mehr Unternehmen, sich intensiver mit operationellen Risiken auseinanderzusetzen.

Operationellen Risiken ist besondere Beachtung zu schenken

Unter einem operationellen Risiko wird „**die Gefahr von unmittelbaren oder mittelbaren Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen eintreten**“, verstanden (vorläufige Definition des Basler Ausschusses für die Bankenaufsicht).

Operationelle Risiken sind keinesfalls neu. Sie existieren seitdem es Unternehmen gibt. Neu hingegen sind die zunehmende Komplexität und Vernetzung durch Globalisierung, technischen Fortschritt, Markt- und Produktinnovationen, welche die Geschäftswelt in den letzten Jahren stark beeinflusst haben.

Praktische Beispiele sind die Barings Bank oder die Metallgesellschaft. Eine blosse Reaktion bei Eintritt des Risikofalles genügt also nicht. Nur wer sich systematisch und rechtzeitig mit Risiken auseinandersetzt, kann den Schaden auf ein vertretbares Ausmass reduzieren.

Was bedeutet Basel II für das einzelne Unternehmen

Um mögliche Risikoauswirkungen zu minimieren, wurden im letzten Jahr erste Vorschläge zu Basel II unterbreitet.

Konkret wird das einzelne Unternehmen künftig aufgrund seiner operationellen Risiken bewertet und muss hierfür Eigenkapital hinterlegen. Fazit: Je besser die operationellen Risiken gemanagt sind, desto niedriger sind die Eigenkapitalanforderungen.

Konsequenterweise sind die Firmen gefordert ihre operationellen Risiken systematisch zu managen:

- Analysieren dieser Risiken
- Festlegen, wie sie erfasst, gemessen und bewertet werden können
- Entwickeln von Massnahmen zur Reduktion der Risiken
- Aufzeigen der Kosten, die dabei entstehen und wie diese in Zukunft gesenkt werden können
- Beantworten der Frage einer systematischen Risikosteuerung und deren Unterstützung (Systeme/Frühwarnung)
- Abklären, inwieweit die Ergebnisse des ORMs für andere Bereiche genutzt werden können

ORM muss präventiv erfolgen

Es müssen also im Voraus Massnahmen zur Minderung der Auswirkungen sowie zur Vorbereitung einer adäquaten Reaktion bei Eintritt eines Ereignisses getroffen werden. Solche Massnahmen lassen sich heute im Rahmen eines systematischen Riskomanagements erfassen.

Risikomanagement in Bezug auf operationelle Risiken verfolgt folgende Ziele:

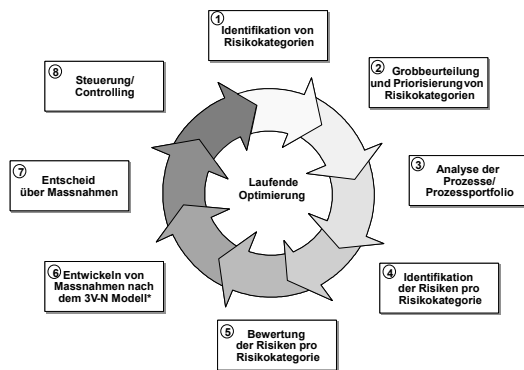
- Die wesentlichen Risiken durch das Seniormanagement besser zu (er)kennen und zu beurteilen

- Die als bedeutsam identifizierten Risiken mit geeigneten Massnahmen zu bewältigen, das heisst sie aktiv und unternehmensübergreifend zu steuern und nicht nur auf sie zu reagieren
- Kontinuierlich prozessuale und organisatorische Veränderungen für eine zielgerechte Risikobewältigung zu entwickeln und umzusetzen

Ein möglicher ORM-Ansatz

Vielen Unternehmen fehlt derzeit ein operationelles Risikomanagement, welches den aufgeführten Herausforderungen gerecht wird. Eine Möglichkeit hierfür bietet der nachfolgend auszugsweise beschriebene ORM-Ansatz.

Dieser Ansatz eignet sich sowohl zur Gewinnung des Gesamtüberblicks über ein komplexes Risikoportfolio, als auch im Hinblick auf die Umsetzung der formulierten Massnahmen.



(*Risiken: **V**orbereiten – **V**erhindern – **V**ersichern – **N**ichts tun)

Abbildung: Ansatz operationelle Risiken präventiv und gezielt zu managen

Der Ansatz gliedert sich in acht Schritte. Ein erstes Ziel besteht darin, die umfassende Identifikation und Bewertung der Risiken durchzuführen. Bei der Identifikation müssen bekannte und potentielle Risiken aufgedeckt werden. Um einen Gesamtüberblick über die Risikosituation zu erlangen, werden zunächst operationelle Risikokategorien identifiziert, bewertet und priorisiert. Die Identifikation erfolgt durch die Analyse der Kern- und Supportprozesse. Diese Schritte werden auf Level des Seniormanagements durchgeführt. Analog dazu werden darauf die Einzelrisiken analysiert.

Anschliessend werden die Risiken anhand vorgängig definierter Bewertungskriterien gemessen und priorisiert. Identifikation und Bewertung bilden die Grundlage für den optimalen Umgang mit den Risiken.

Die systematische Beurteilung der Massnahmen erfolgt mittels des 3V-N Modells. Vor jedem Massnahmenentscheid ist eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen. Wichtig ist, dass nur die konsequente Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen zum Erfolg führt!

Die Dokumentation sowie das Reporting sind periodisch zu aktualisieren.

ORM muss stets aktuell sein

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die ORM Überlegungen nicht grundsätzlich neu sind, da operationelle Risiken seit je her existiert haben. Neu hingegen ist, die durch Basel II bedingte Herausforderung, operationelle Risiken strukturiert zu erfassen, transparent zu machen, zu beurteilen und sie zu steuern.

Obiger ORM-Ansatz unterstützt das Unternehmen in der systematischen Risiko-Steuerung, einer essentiellen Komponente der Unternehmenssteuerung. Wichtig ist: ORM greift im „Ernstfall“ nur, wenn es auf dem neusten Stand ist.

Von Marco Zolin-Meyer, Dr. Bernhard Kessler

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

ValueFirst Management Consulting Ltd.

Die ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Schweizer Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in den Bereichen Business Strategie, Business Process Reengineering, Sourcing, HR Management, Venture Consulting und Management auf Zeit. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt 20 Consultants mit mehrjähriger Praxis- und Beratungserfahrung.

Autoren

- Marco Zolin-Meyer, Executive Partner, Dipl. Ing. ETH/BWL
- Bernhard Kessler, Dr. rer. Pol.

ValueFirst Management Consulting Ltd.

Gewerbstrasse 16

CH - 8800 Thalwil

Tel. +41-43-388 58 58

Fax. +41-43-388 58 59

E-mail: info@valuefirst.com

www.valuefirst.com