

# Risiko Management

**Kleine Geheimnisse aus erfolgreichen Einführungsprojekten**

DGQ Regionalkreis  
Kongressmesse MEiM - Mehr Erfolg im Mittelstand  
in Paderborn am 29.10.2014



# Initiale Gründe für die Einführung von Risiko Management



DIN EN ISO 9001

KonTraG

DIN EN ISO 1497

Risiko Management

Eigenmotivation der Geschäftsführung

DIN ISO/IEC 27001

Projektmanagementverfahren



29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz 2

## Die Einführung eines Risiko-Management-Systems

	<p><b>Top-Down-Einführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starten eines Projekts</li> <li>• Nutzen von Standards</li> <li>• System-Individualisierung</li> </ul>
<p><b>Bottom-Up-Erstbefüllung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltliche Befüllung</li> <li>• Einbeziehung der Mitarbeiter</li> <li>• Typische Fehler vermeiden</li> </ul>	<p><b>Start eines Regelprozesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierung</li> <li>• Tooleinführung</li> <li>• Kostenminimierung</li> <li>• Nutzen realisieren</li> </ul>

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz
3

## Schritt 1 und 2 ergeben die Einführungsphase

- Standardisiertes Projekt
  - Top-Down wird das System eingeführt
  - Bottom-Up wird es mit Leben gefüllt
  
- Individuelle Aspekte
  - eigene Risiken
  - eigene Berichtswege
  - unterschiedliche Mitarbeiterereinbindung
  - andere gesetzliche Grundlagen und Normen

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz
4

## Erste Tipps zum Einführungsprojekt

Top-Down	• Projekt
	• Standards
	• Individual
Bottom-Up	• Befragung
	• Mitarbeiter
	• Fehler
Prozess	• Standards
	• Tool
	• Kosten
	• Nutzen

Tipp Nr. 1

- Klären und benutzen Sie Begriffe einheitlich
- Risiko Management heißt nicht:  
alle Risiken vermeiden
- Risiko Management heißt
  - Überblick über bestehende Risiken
  - Bewusster Umgang mit Risiken
  - Gegenmaßnahmen starten, wenn sinnvoll
- Kein Risiko -> Kein Geschäft !

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz
5

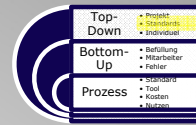
## Der Risiko Management-Prozess umfasst 5 Phasen

Top-Down	• Projekt
	• Standards
	• Individual
Bottom-Up	• Befragung
	• Mitarbeiter
	• Fehler
Prozess	• Standards
	• Tool
	• Kosten
	• Nutzen

Erkennung	Analyse	Bewertung	Maßnahmen	Überwachung
Steigende Fluktuation	Statistik letzte 5 Jahre, Gründe?	Vergleich zu anderen Unternehmen / Branchen	Personalbindungsmaßnahmen	Quartärlischer Bericht aus Personalabtt.
Zulieferung Festplatten	Probleme im asiatischen Markt z.B. nach Tsunami	Steigende Preise, längere Lieferfristen	Lager erstellen, Ausfall-Lieferanten	Beobachtung ob Einzelfall
Marktpreisrisiken	Beobachtung der verwendeten Währungen	Analyse im Zeitabgleich	Devisenan- und -verkäufe	Statistiken durch Spezialisten
Gebäude-schäden	Gutachten	Gutachten	Sanierung, Umzug	Besichtigungen

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz
6

## Je nach Initiator des RM gibt es unterschiedliche Schwerpunkte



### Financial Risk Management

- Focus: Bewertung von vielen Risiken und Rückstellungen
- Ursächlich aus Banken, Versicherungen, Großunternehmen

### Operationales Risk Management

- Focus: Erkennung und Kontrolle der Risiken
- Betrifft alle Unternehmen je nach Gesetzeslage und Eigeninteresse

### Projekt-Risiko Management

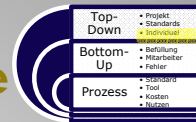
- Focus: Reduzierung durch Gegenmaßnahmen
- Hauptsächlich in großen Projekten



29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz

7

## Individuelle Erstanalyse



- Mögliche Strategien
  - Den Prozessen folgen
  - Dem Geldfluss folgen
  - Anhand von Checklisten, Expertenwissen
- Informations- und Erhebungs-Workshops
- Führungskräfte, von Geschäftsführung bis zur operativen Sicht, mit Expertenunterstützung
- Ziele
  - Definition zukünftiger Aufgaben
  - erste Sicht auf vorhandene Risiken



29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz

8

## Beteiligte Personen

Rollenmatrix Risikomanagement	Prozesssteuerung	Einzelrisikosicht
Verantwortung und Befugnisse	Risikoprozess-Eigner	Risiko-Eigner
Operative Durchführung	Risikoprozess-Manager	Risiko-Manager

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz
9

## Eine zu frühe Festlegung auf ein Tool zerstört die Vorteile der Individualisierung

Tipp Nr. 2

- Viele Beteiligte
  - Führungskräfte
  - Mitarbeiter
  - Auditoren
- Der Nutzen von Standards ist groß
  - Tool haben jedoch spezielle Ausrichtungen
  - Organisatorische Strukturen und Meldeweg muss dem Unternehmen angepasst sein

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz
10



## Risiko-Sammlung innerhalb festgelegter Grenzen

- Risikomelder-Kreis festlegen
- Schnelle Erstbewertung (Wesentlichkeitsgrenze)
- Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit abschätzen
- Zuständigkeiten klären
- evtl. Kalkulations- oder Beobachtungstabellen erstellen
- Einfließen lassen in den Standardprozess

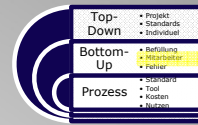
**Legend:**

- Top-Down:** Projekt, Standards, Individual
- Bottom-Up:** Befüllung, Mitarbeiter, Fehler
- Prozess:** Standard, Tool, Kosten, Nutzen

**Logos:** Moritz CONSULTING, TCS

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz 12

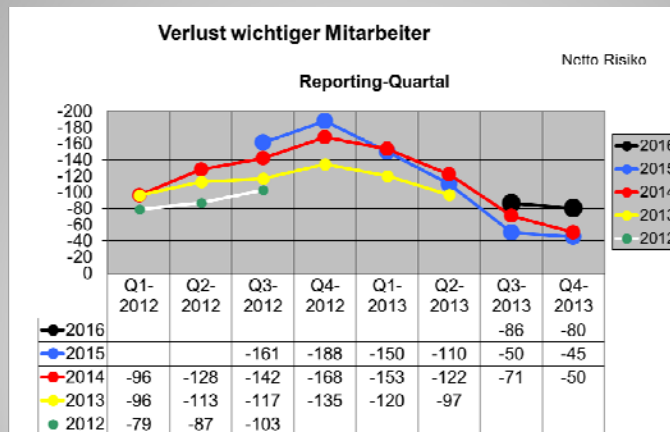
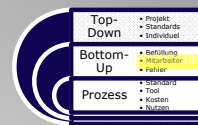
## Die Mitarbeiter sind wesentlicher Bestandteil des Meldewesens



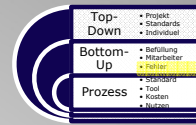
- Mitarbeiter abholen
  - Mitarbeiter informieren
  - Meldemöglichkeit für Mitarbeiter einrichten
  - z.B. Kundeninsolvenz
  - Zugriffe auf bestehende Risiken klären
  
- Mitarbeiter müssen einbezogen werden, dürfen aber das Risiko Management nicht vor sich hertreiben

Tipp Nr. 3

## Praxis-Beispiel: Darstellung der Entwicklung eines Risikos



## Die Vielfalt möglicher Fehler ist groß

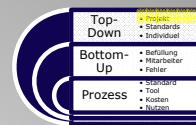


- Die Geschäfte sind individuell
- Die Risiken sind individuell
- Beispiele für häufige Fehler:
  - Einbindung der Mitarbeiter
  - Termintreue bei der Meldung
  - Dauermeldungen
  - Scheinsicherheit
  - Zu wenig Führung
  - Früher Kauf einer Standard-Software
  - Aggregation und Abgrenzung von Risiken
  - Zu formalistische Risikoerhebung



29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz 15

## Schritt 1 und 2 ergeben die Einführung



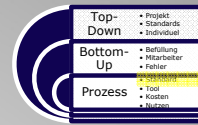
- Die Einführung eines Risiko-Management-Systems ist ein Projekt
  - Top-Down wird das System eingeführt
  - Bottom-Up wird es mit Leben gefüllt
- Die Kriterien für die erfolgreiche Durchführung von Projekten sind zu beachten
  - Es gibt ein Projektziel
  - Es gibt einen Projektauftrag
  - Es gibt einen Projektleiter und eine Projektgruppe
  - Es gibt einen Zieltermin



29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz 16



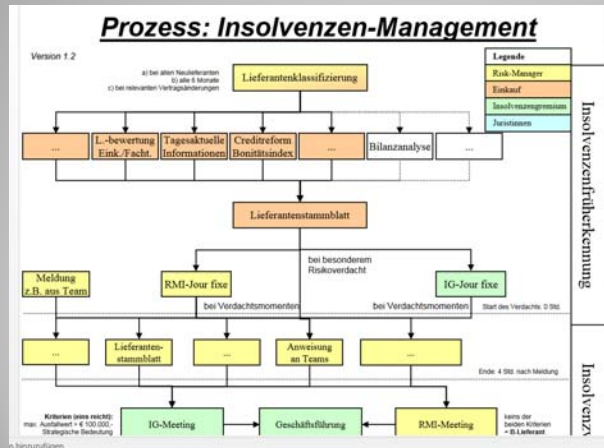
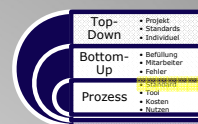
## Jeder Risiko-Management-Prozess ist verschieden



- Zur Installation eines Risiko-Management-Prozesses gehören
  - Grafische Darstellung
  - Regelung der Rechten und Pflichten
  - Festlegung von Regeln und Terminen
  - Einführung von Maßnahmen zur kritischen Würdigung des bisherigen Vorgehens (KVP)
  - Berichtswege
  - Einbindung der Einzelrisiken in den Prozess (Sichtbarkeit)



## Beispiel für eine Minimierungs-Maßnahme



## Unterschiede im Berichtswesen

Top-Down	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt</li> <li>• Standards</li> <li>• Individuell</li> </ul>
Bottom-Up	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befüllung</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Fehler</li> </ul>
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard</li> <li>• Tool</li> <li>• Kosten</li> <li>• Nutzen</li> </ul>

<h3>Standard-Software</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Anpassungen nötig</li> <li>• Automatische Versionierungen</li> <li>• Datensicherheit</li> <li>• Auditierungsfähigkeit</li> </ul>	<h3>Individuelle Lösung</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachtung individueller Anforderungen (z.B. Sichtbarkeit)</li> <li>• Gute Anknüpfungen an Einzel-Risiko-Erfassungen</li> <li>• Schnelle Anpassungen in Einführungsphase möglich</li> </ul>
--	--

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz
19

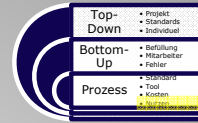
## Welche Kosten entstehen bei der Einführung?

Top-Down	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt</li> <li>• Standards</li> <li>• Individuell</li> </ul>
Bottom-Up	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befüllung</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Fehler</li> </ul>
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard</li> <li>• Tool</li> <li>• Kosten</li> <li>• Nutzen</li> </ul>

<h3>Projekt</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektteam             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Formulare</li> <li>◦ Berichte</li> </ul> </li> <li>• Workshops</li> <li>• Fachexperten für Einzelrisiken</li> </ul> <p>Ziele im Projekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Anerkennung der Wirksamkeit bei FK+MA</li> <li>• Erkennung der meisten vorhandenen Risiken</li> </ul>	<h3>Betrieb</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko-Personal             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sammlung</li> <li>◦ Reporting</li> </ul> </li> <li>• Lizenzen Standard-Tool</li> <li>• Einzel-Risiko-Gutachten</li> <li>• System-Audits</li> </ul> <p>Ziele im Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrittweise Minimierung der Kosten bei gleichbleibender Qualität der Meldungen</li> <li>• Erkennung aller Risiken</li> </ul>
---	---

29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz
20

## Nutzen des Risiko Managements



- Standardisierte Erfassung, Beobachtung und Reporting der Entwicklung von
  - Risiken
  - Minimierungsmaßnahmen
- Erfüllung gesetzlicher Anforderungen
  - Persönliche Haftung der Geschäftsführung
- Sensibilisierung von Mitarbeitern und Führungskräften
- Erfahrungen, die auch bei der Einschätzung neuer Themen hilfreich sind, z.B. „neue Märkte“



## Ihre Fragen?

Seit heute zu bekommen: DGQ-Newsletter  
Expertenwissen für DGQ-Mitglieder  
 Risikomanagement – Eine Einführung  
 von Andreas Altena und Frank Moritz  
 über: [www.DGQaktiv.de](http://www.DGQaktiv.de)



**Moritz CONSULTING**

**Frank Moritz**  
Diplom-Ökonom

Kölner Str. 38  
41464 Neuss

Telefon 0 21 31 / 16 94 35  
 Mobil 01 63 / 7 42 15 29  
 E-Mail mail@frankmoritz.de



## Ihr Partner für Ihr Managementsystem

**Altena-TCS GmbH**  
 Robert-Reichling-Straße 10  
 47807 Krefeld



[Dialog@Altena-TCS.de](mailto:Dialog@Altena-TCS.de)  
 Telefon +49 (0)2151.361 79 13  
<http://www.altena-tcs.de>



mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz

## Projekterfahrungen - Auszug Frank Moritz

Jahr	Projekt
2014	Interim Lead Risk Controller im zentralen KonTraG-Risikomanagementprozess eines Energieunternehmens
2013-2011	Interim process manager - risk management according to the KonTraG-law beim selben Energieunternehmen
2010-2009	Risikomanagement nach MaRisk (VA) im Rahmen eines Multiprojektmanagements bei einem Versicherer
2008-2007	Projektmanager im Programmcontrolling eines Mergers, Aufgaben u.a.: Risikomanagement, bei einem Versicherer
2006-2005	Prozesscontrolling hinsichtlich Erfüllung des Sarbanes-Oxley-Act bei einem Automobilhersteller
2005-2004	Auditor der Risikomanagement-Software und Projektleiter „Aufbau Bewertungsverfahren“, bei einem öffentlichen Dienstleister
2003-2001	Risk Manager im Geschäftsführungsstab eines Banken-Rechenzentrums, Aufgaben u.a. „Einführung OpRisk-System nach KonTraG“, „Lieferanten-Insolvenzen-Betrachtung“, „Quantifizierungsmodells für operative Risiken“



29.10.2014 mv01.141029 Risikomanagement.pptx, © Frank Moritz 24