



Abstract

Während das Risikomanagementsystem für die Datengewinnung und methodische Aufbereitung von Risikoinformationen zuständig ist, muss das Risikoberichtswesen die Informationen darstellen und verteilen.

Das interne Risikoberichtswesen ist hierbei von maßgeblicher Bedeutung, da es die zentrale Informationsbasis für das Management bildet, um risikorelevante Entscheidungen zu treffen. Durch das interne Berichtswesen sollen die Entscheidungsträger zielgerichtet über die Risikosituation im Unternehmen (Entwicklung, Historie, Indikatoren, Steuerungsaktivitäten etc.) informiert werden.

Neben der Information und Entscheidungsunterstützung dient das Risikoberichtswesen auch als Bestandteil des Unternehmenscontrollings zur Unterstützung in der Unternehmenssteuerung.

Im vorliegenden Whitepaper sollen die wesentlichen zugrundeliegenden Mechanismen, zentralen Inhalte und Darstellungsformen für ein professionelles, akzeptiertes und erfolgreiches Risikoberichtswesen aufgezeigt werden, und zwar unabhängig von Vorgaben und Limitierungen, aus einem ggf. vorhandenen IT-gestützten Risikomanagementsystem.



INSIGNION

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Berichtswesen

Während sich die inhaltliche Korrektheit eines Risikoberichts wesentlich durch das hinter liegende Risikomanagementsystem bedingt, gibt es einige Voraussetzungen für ein darüber hinaus erfolgreiches und akzeptiertes Berichtswesen:

- Methodisches Verständnis der Berichtsinhalte bei den Empfängern
- Übersichtlichkeit des Berichts durch eine verständliche Struktur und ein konsistentes Design
- Präsentation einer nutzergerechten Informationsmenge

So ist für den Berichtsempfänger das inhaltliche Verständnis der gezeigten Informationen von zentraler Bedeutung. Selbst bei vermeintlich einfachen Darstellungen wie z.B. einem Ampelstatus muss klar definiert sein, was genau der jeweilige Status ausdrückt. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Berichtsempfänger die richtigen Schlüsse aus den dargestellten Informationen ziehen und angemessen darauf reagieren kann.

Ein erfolgreicher Risikobericht zeichnet sich zudem durch eine klare Struktur und durch ein konsistentes Design aus, so dass die Orientierung für der Berichtsempfänger durch alle Berichtsteile idealerweise intuitiv und ohne Anpassungsschwierigkeiten erfolgt.

Schließlich soll der Bericht nur wesentliche, aussagekräftige Informationen darstellen, um den Berichtsempfänger zielgerichtet auf die wichtigen Punkte hinzuweisen. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Nutzer in der Masse der geeigneten Risiken auch die wirklich wichtigen zu erkennen vermag.

Im Folgenden sollen die drei zentralen Felder betrachtet werden, die bei der Erstellung eines Risikoberichts von Bedeutung sind:

- Festlegung der Berichtsinhalte,
- Grafische und strukturelle Informationsaufbereitung und
- Informationsverteilung.

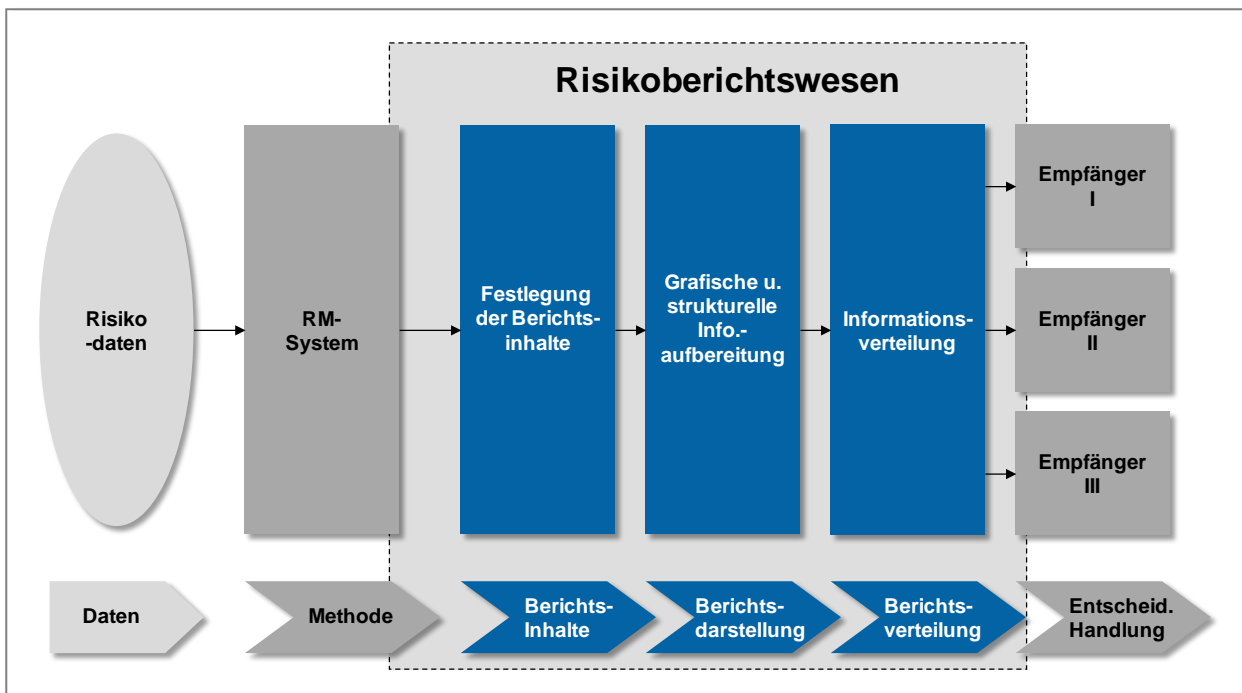


Abbildung 1 - Übersicht Risikoberichtswesen

1. Festlegung der Berichtsinhalte

Bei der Zusammenstellung der Berichtsinhalte gilt es, neben der Auswahl der gezeigten Informationen auch die Informationsbreite und –tiefe festzulegen:

- Informationsgegenstände,
- Informationsmenge und
- adressatengerechte Informationstiefe.

Berichtselement	Erläuterung
Risikoliste/Risikobaum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auflistung bzw. hierarchische Darstellung der identifizierten Risiken in einer Organisation in Form einer Baumstruktur
Risikostatus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information über die aktuelle Ausprägung des Risikos, insbesondere in den Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß ▪ Erklärungen zur aktuellen Lage des Risikos
Risikoentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trendinformation zur Entwicklung des Risikos über die Zeit (vergangenheitsbezogen) ▪ Informationen zur Risikovolatilität
Risikoerwartung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erwartete Risikoentwicklung für die Zukunft, z.B. mittels Risikoidkatoren
Zusammenhänge der Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Korrelationen zwischen verschiedenen Risiken, die in einer Abhängigkeit zueinander stehen
Bewertung der Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aussagen zur Quantifizierung von Risiken, z.B. finanzielles Schadensausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit in einem bestimmten Zeitraum
Schadensfalldaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen zu tatsächlich eingetretenen Schadensfällen (finanzielle Schäden, Reputationsschäden etc.), ggf. mit Analyse zu den Risiken, die zu den Schäden geführt haben
Steuerungsaktivitäten und deren Status	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen zu den Aktivitäten, die zur Risikosteuerung eingesetzt werden und Darstellung des Status dieser Aktivitäten
Dokumentation des Risikomanagements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen zur Risikomanagementmethode, zu Schwellwerten und der Bedeutung von Aussagen im Risikobericht

Tabelle 1 - Auswahl Berichtselement

1.1. Informationsgegenstand

Grundsätzlich kann ein Risikoberichtswesen sämtliche Informationen aus dem Risikomanagementsystem enthalten.

Da jedoch eine Darstellung sämtlicher möglicher Informationen sicherlich den Umfang eines Berichtswesens bei weitem sprengen würde, ist idealerweise unter direktem Einbezug der wesentlichen Berichtsempfänger eine Auswahl aus den verfügbaren Informationen zu treffen.

Hierbei empfiehlt es sich, auf Basis einer kurzen Analyse zunächst einen Musterbericht zusammenzustellen, der dann die Grundlage für die gemeinsame Finalisierung der Inhalte bildet. Dieses Ergebnis kann sowohl im Rahmen von Befragungen, Workshops etc. erarbeitet werden und beinhaltet dann:

- Konkrete Informationsinhalte
- Berichtsaufbau (zur Definition, welche Informationen sich in welchen Teilbereichen des Berichtswesens wiederfinden)

- Berichtsstruktur bzw. -segmentierung (wenn z.B. resultiert, dass eine Segmentierung nach Hierarchieebene sinnvoll ist)

Durch ein regelmäßiges, z.B. jährliches Review des Aufbaus und der Inhalte kann sichergestellt werden, dass bereits gemachte Erfahrungen mit dem Bericht sowie auch etwaige Änderungen (z.B. neue verfügbare Daten etc.) ihren Niederschlag finden können.

1.2. Berichtsumfang

Bei der Festlegung des Berichtsumfangs bestätigt die Erfahrung: „Weniger ist in der Regel mehr“. Während die Gewinnung von Daten mittlerweile zunehmend leichter fällt, besteht die zentrale Herausforderung in der Selektion und optimalen Weiterverarbeitung der relevanten Informationen. Dies gilt nicht nur für die Speisung eines Risikomanagementsystems, sondern insbesondere auch für die Ausgabe im Rahmen eines Berichtswesens.

Eine Fokussierung auf die wesentlichen Aussagen in einem Bericht erhöht grundsätzlich die Akzeptanz, wobei im Falle von großen Volumina die Inhalte für verschiedene Nutzergruppen individuell definiert und segmentiert werden können.

Dies kann sowohl in einem papierhaften Report mit mehreren Teilen wie auch bei einer elektronischen Berichtsform über die Definition von Nutzergruppen erfolgen. Zunehmend interaktive Berichtsformate mit Navigationsmöglichkeiten eröffnen hier entsprechende Spielräume bei der Gestaltung.

Bei der inhaltlichen Aufbereitung der Risikoinformationen empfiehlt es sich, nach folgendem Muster vorzugehen:

- Selektion der zu berichtenden Informationen aus der Gesamtmenge, abhängig vom Empfängerkreis und den gewünschten Inhalten
- Aufteilung der zu berichtenden Informationen durch Strukturierung oder Segmentierung

1.3. Adressatengerechte Informationstiefe

Ziel eines erfolgreichen Risikoberichtswesens ist eine bedarfsgerechte Information für den jeweiligen Nutzer mit genau den Inhalten und Details, die für ihre Tätigkeit von Relevanz sind.

Aufgrund verschiedener Funktionsbereiche und Hierarchieebenen bestehen hier bei den Bedürfnissen der Empfänger in den meisten Fällen wesentliche Unterschiede in einer Organisation.

So wünschenswert ein hoher Grad an Individualisierung ist, so schwierig bzw. aufwendig ist dieser jedoch in der Umsetzung. Selbst bei Tool-gestützten Risikoberichten mit großen Konfigurationsmöglichkeiten sind der theoretisch möglichen Individualisierung praktische Grenzen gesetzt:

- Die Vergleichbarkeit leidet mit wachsender Anzahl an Berichtsausprägungen, was sich auch wieder auf die Akzeptanz auswirkt.
- Die Konfiguration und die laufende Wartung (Updates, Änderung der Inhalte etc.) sind i.d.R. mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden.

Bei einer grundsätzlichen Orientierung an der Organisationsstruktur des Unternehmens (Hierarchieebene, geografische Struktur, Geschäftsbereiche etc.) lassen sich für wesentliche Ausprägungen die Inhalte jedoch durchaus festlegen.

Da sich die Risikosituation des Gesamtunternehmens aus den einzelnen Risiken der Organisation zusammensetzt, folgt, dass auch für das Berichtswesen die einzelnen Basisinformationen zu dem Gesamtbild zusammengesetzt werden.

Wichtig bei dieser Konzeption ist, stets auch das Zusammenspiel der ggf. einzelnen Berichte im Blick zu behalten und für das Verständnis der Mechanismen bei der Aggregation von Informationen zu sorgen. Dies erfolgt in Abhängigkeit vom Risikomanagementsystem nicht nur auf dem Wege der Addition der einzelnen Informationen, sondern auch mittels der Bildung von (gewichteten) Durchschnitten oder einer Selektion in Abhängigkeit der Berichtsebene.

Wenngleich hierdurch im Rahmen der notwendigen Verdichtung Detailinformationen verloren gehen, bleibt so die präsentierte Informationsmenge in einem überschaubaren und somit verständlichen Rahmen.

So kann sich jede Ebene auf die Steuerung der Risiken ihres Bereichs fokussieren. Eine exemplarische Darstellung zur Präsentation von Risikoinformationen in Abhängigkeit von der Hierarchieebene findet sich in Tabelle 2.

Hierarchieebene	Risikoinformationen
Aufsichtsrat	Aggregiert für das gesamte Unternehmen
Vorstand/ Geschäftsführung	Aggregiert für das gesamte Unternehmen
Erste Führungsebene	Aggregiert für den jeweiligen Verantwortungsbe- reich (z.B. Geschäftsbe- reich, Land etc.)
Mittleres Management	Detailliert für den jeweili- gen Verantwortungsbe- reich
Mitarbeiter	Detailliert für die jewei- lige Tätigkeit

Tabelle 2: Detaillierungsgrad von Informationen

2. Grafische und strukturelle Informationsaufbereitung

Die Informationsaufbereitung ist grundsätzlich abhängig von der zur Verfügung stehenden Berichtsplattform. Während bei IT-gestützten Risikomanagementsystemen die Berichte i.d.R. nicht frei konfigurierbar sind, besteht bei Nutzung der gängigen in Unternehmen verfügbaren Softwareprogramme ein hohes Maß an Flexibilität. Leider geht dies grundsätzlich mit einem gewissen Aufwand einher, der sowohl im einmaligen Design wie auch in der regelmäßigen Berichterstellung in die Entscheidung für den Umsetzungsansatz zu berücksichtigen ist.

Die Auswahl der entsprechenden Applikation ist zunächst von der Art der zur Verfügung stehenden Daten des Risikomanagements abhängig. Sollten diese in einer Datenbank abgelegt sein, ist es von großem Vorteil, wenn die Inhalte in die Software, die zur Berichterstellung genutzt wird, geladen werden können.

Während in der Praxis immer noch eine hohe Anzahl an Berichten auf Basis von MS Powerpoint/ MS Excel anzutreffen sind, lässt sich doch zuneh-

mend beobachten, wie Intranet-basierte Lösungen Verwendung finden, auf die dann eine Oberfläche individuell entwickelt wird.

In Abhängigkeit von den inhaltlich darzustellenden Risikoinformationen sowie der verfügbaren Berichtsplattform umfasst die grafische sowie strukturelle Aufbereitung der Informationen die Festlegung der:

- Darstellungsinstrumente,
- Berichtsstruktur und dem
- Berichtsdesign.

2.1. Darstellungsinstrumente

Aus der Vielzahl von möglichen Darstellungsinstrumenten sollen nachstehend exemplarisch drei gängige Formen der Darstellung von Risikoinformationen kurz vorgestellt werden:

- Risikomatrix
- Ampeldarstellung
- Risikolandkarte und Risk-Map

2.1.1. Risikomatrix

Die Risikomatrix stellt eine auf das Organisationsmodell des Unternehmens aufbauende Abbildung der Risiken dar. Hierbei werden vorgegebene Risikokategorien in Form einer Matrix den einzelnen Organisationseinheiten des Unternehmens gegenübergestellt, was auf mehreren Hierarchieebenen erfolgen kann (vgl. Abbildung 2).

Risikokat. Abteilung	Risikokat. 1	Risikokat. 2	Risikokat. 3	Risikokat. m	Gesamt
GB 1 Abteilung 1					
GB 1 Abteilung 2					
GB 1 Abteilung 3					
GB 1 Abteilung n					
Gesamt					Total:

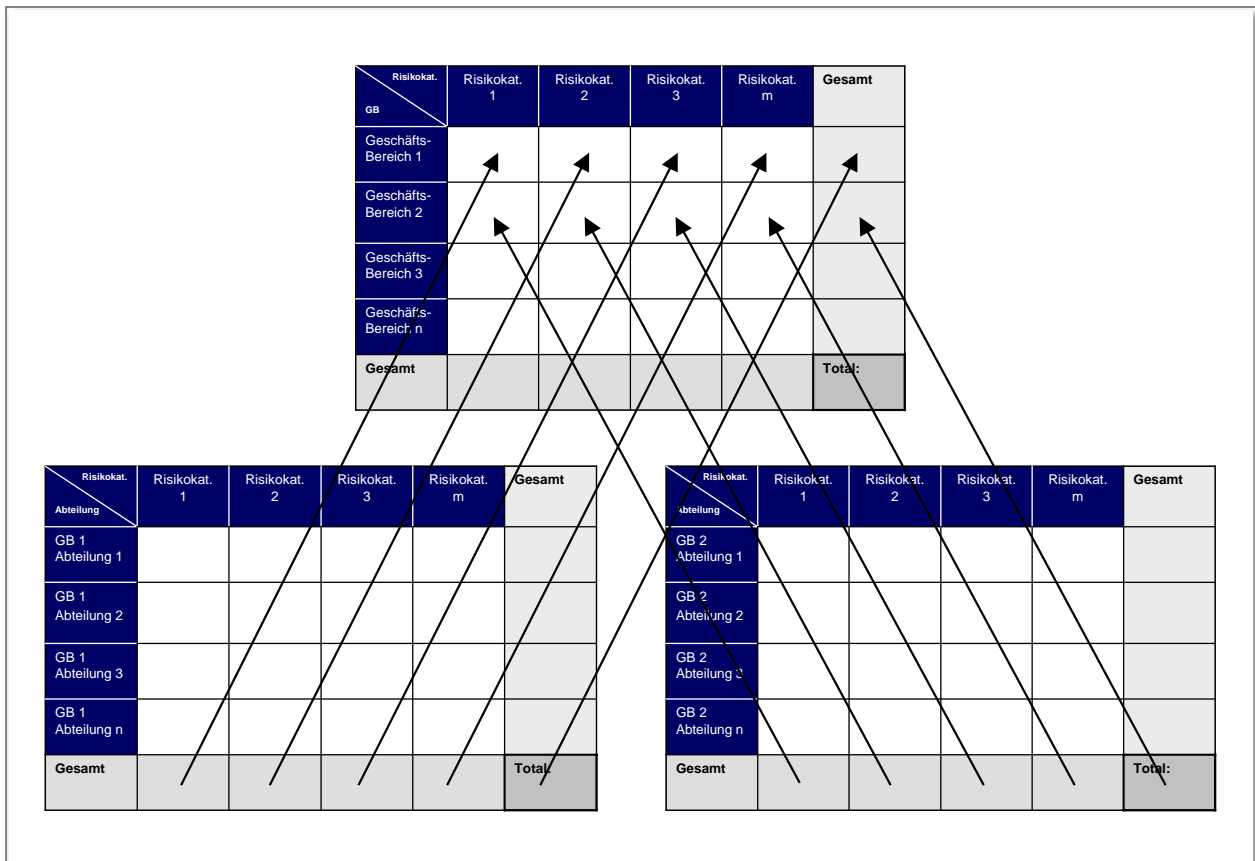
Abbildung 2 - Risikomatrix

Neben der Sicht auf die individuellen Elemente der Matrix können über die jeweiligen Zeilen und Spalten aggregierte Aussagen über den Gesamtzustand der einzelnen Risikokategorien sowie über die Risikosituation in den jeweiligen Organisationseinheiten getroffen werden. Ähnlich einer Gesamtsumme kann zudem die Risikodarstellung für alle aufgezeigten Einheiten erfolgen.

Bei der praktischen Anwendung einer Risikomatrix ist die Wahrung der Übersichtlichkeit entscheidend. Während sich theoretisch beliebig viele Risikokategorien und Organisationseinheiten in Form einer einzigen Risikomatrix darstellen lassen, sollte eine Risikomatrix erfahrungsgemäß aus maximal 10 Risikokategorien bzw. maximal 10 Organisationseinheiten bestehen. Idealerweise liegt die Anzahl der angezeigten Felder jedoch bei unter 40.

Durch Aggregation mehrerer Matrizen lassen sich einzelne Hierarchieebenen im Unternehmen abbilden, so dass gleichsam eine Reportingstruktur für unterschiedliche Empfängerkreise entsteht. Überdies ist es möglich, verschiedene Dimensionen in Form mehrerer Risikomatrizen darzustellen (z.B. eine Matrix für die Regionen und eine Matrix für die Kernprozesse).

In den einzelnen Matrizenfeldern selbst lassen sich sowohl qualitative wie auch quantitative Informationen abbilden.



2.1.2. Ampeldarstellung

Die Ampeldarstellung ist eine der bekanntesten und am häufigsten verwendeten Darstellungsformen für Risiken. Analog zu einer Verkehrsampel werden den einzelnen Zuständen Aussagen zugeordnet, so dass sich die Risikoinformation durch die Ampelanzeige ablesen lässt.

Grundsätzlich lassen sich drei Risikozustände unterscheiden:

- rot für hohes Risiko
- gelb für mittleres Risiko
- grün für geringes Risiko

Die Ampeldarstellung kann sowohl für die Darstellung qualitativer wie auch quantitativer Informationen verwendet werden.

So verbreitet und eingängig die Darstellung von Risikoinformationen mittels einer Ampel ist, so sehr sind bei der praktischen Anwendung doch einige Punkte zu beachten, um das Instrument optimal einzusetzen.

Da die Ampeldarstellung durch die Reduktion auf drei Zustände in einer Dimension nur eine einfache Information vermitteln kann, werden die Darstellungen i.d.R. um weitere erklärende Inhalte ergänzt. Die grundsätzliche Schwäche der reduzierten Darstellung ist jedoch auch gleichsam eine große Stärke der Ampel, da man klare Handlungsanweisungen für jeden Zustand definieren kann, so dass die Reaktion auf eine Ampeldarstellung vorgezeichnet und somit berechenbar ist (z.B. Formulierung der Regel, dass ein Status „Rot“ eine umgehende Handlung des Managements erfordert). Von Vorteil ist zudem, dass die Darstellung von drei Zuständen in vielen Unternehmen bereits eine geübte Praxis darstellt (z.B. zur Beurteilung von Projekten), die auch für den Umgang mit Risikoinformationen Anwendung finden kann.

Die Nutzung der Ampeldarstellung ist generell an keine besonderen Voraussetzungen gebunden. Zur Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit mehrerer Darstellungen sollten jedoch nach Möglichkeit klare Schwellwerte definiert werden, zu denen sich der Status von „Grün“ über „Gelb“ nach „Rot“ ändert und auch einheitliche Regeln für die Beurteilung der einzelnen Zustände aufgestellt werden.

Im Falle, dass die hinter einer Ampeldarstellung liegenden Informationen auf einer Berechnung basieren, kann zur zusätzlichen Abstufung neben der Farbe auch der berechnete Wert dargestellt werden. So lässt sich die Genauigkeit der Darstellung verbessern und somit auch kleinere Veränderungen über die Zeit visualisieren. Wichtig ist hierbei jedoch, dass die dargestellten Werte nicht zu detailliert sind, da hierdurch die Gefahr besteht, eine Pseudogenauigkeit des Systems zu suggerieren.

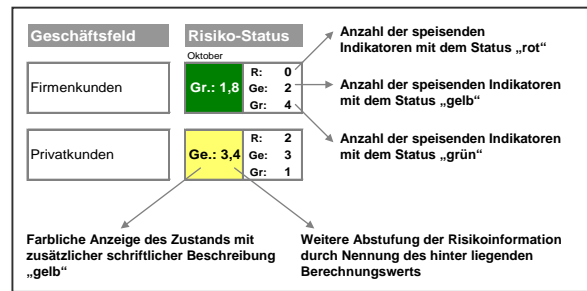


Abbildung 3 - Details bei Ampeldarstellungen

2.1.3. Risikolandkarte und Risk-Map

Die Risikolandkarte und die Risk-Map sind zwei zentrale Instrumente zur Darstellung und Analyse von Risiken. Sie präsentieren Risikoinformationen in zwei Dimensionen auf zwei Achsen, die Wahrscheinlichkeit eines Schadenseintritts und das Schadensausmaß. Das Risiko wird aus dem Produkt von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß repräsentiert, wobei das Risiko mit wachsendem Abstand zum Ursprung größer wird. Je nach Abstand zum Achsenschnittpunkt lassen sich verschiedene Bereiche definieren, in denen ein Risiko als akzeptabel einzustufen ist bis hin zu kritischen Risiken in den weit außen liegenden Bereichen (vgl. Abbildung 5).

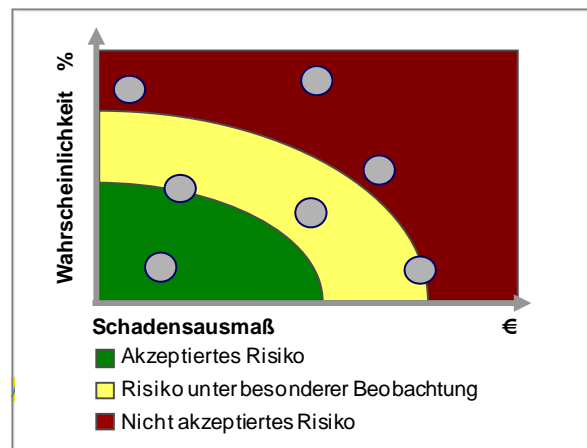


Abbildung 5 - Risikomatrix

Während bei der Risikolandkarte die Achseneinteilung frei skaliert ist, sind bei der Risk-Map bereits mehrere Klassen vorgegeben, was die Einordnung der Risiken vereinfacht (vgl. Abbildung 6).

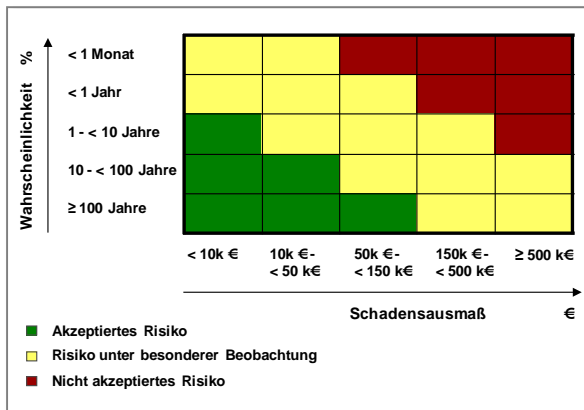


Abbildung 6 - Risk-Map

Die Skalierung der Risikolandkarte ist von der Genauigkeit der zur Verfügung stehenden Daten abhängig, da das Instrument grundsätzlich jede Skalierungstiefe zulässt. Grundsätzlich lassen sich in der Basisversion die folgenden Daten auftragen, wobei der Schnittpunkt das eigentliche Risiko repräsentiert:

- Eintrittswahrscheinlichkeit in % (zwischen 0% und 100%) oder als Kehrwert in Häufigkeiten pro Zeiteinheit. So entsprechen z.B. 50% Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses pro Jahr (unabhängig von den weiteren Dimensionen wie z.B. Schadenshöhe) der Aussage, dass das Ereignis durchschnittlich alle zwei Jahre eintritt.
- Schadensausmaß in der Regel als monetärer Effekt eines Schadensereignisses, z.B. in Euro (ebenso unabhängig von weiteren Dimensionen wie z.B. der Eintrittswahrscheinlichkeit). Von der Skalierung ist die Achse grundsätzlich nach oben offen, wobei sich der Darstellungsübersichtlichkeit halber eine Obergrenze (z.B. in Abhängigkeit des jährlichen Umsatzes etc.) als sinnvoll erweisen kann (0 EUR bis z.B. 100 Mio. EUR). Gerade bei dem Schadensausmaß kann im Falle, dass keine klaren monetären Effekte messbar sind auch eine qualitative Darstellung gewählt werden (z.B. gering, mittel, hoch).

Bei der Festlegung der darzustellenden Risiken empfiehlt es sich, zunächst im Rahmen eines

Top-down-Ansatzes in dem vorgenannten Rahmen eine grundsätzliche Einteilung vorzunehmen. Ähnlich wie bei der Risikomatrix eignen sich hierbei die Basiskategorien wie z.B. Betrugsrisiko, IT-Risiko etc., die für das Unternehmen von Interesse sind in Form von Risikoclustern.

Bei der Risk-Map werden analog zur Risikolandkarte ebenfalls die Achsen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß dargestellt, jedoch erfolgt im Gegensatz keine freie Skalierung sondern die Einordnung in vordefinierte Klassen.

Während die Darstellungen sowohl in der Risikolandkarte als auch in der Risk-Map grundsätzlich quantitativer Natur sind, kann insbesondere bei der Risk-Map auch mit Beschreibungen gearbeitet werden, die dann einer Risikoklasse zugeordnet werden. Ein Beispiel für eine Einteilung in sechs Klassen mit dazugehörigen Beschreibungen findet sich in Abbildung 7.

Dimension	Wahrscheinlichkeit	Dimension	Schadensausmaß
Sehr häufig	Einmal im Monat	Vernachlässigbar	< 10.000 €
Häufig	Einmal im Jahr	Niedrig	10.000 € - < 100.000 €
Gelegentlich	Alle 5 Jahre	Moderat	100.000 € - < 1 Mio. €
Selten	Alle 10 Jahre	Hoch	1 Mio. € - < 10 Mio. €
Sehr selten	Alle 100 Jahre	Kritisch	10 Mio. € - < 100 Mio. €
Fast nie	Alle 1000 Jahre oder seltener	Katastrophe	≥ 100 Mio. €

Abbildung 7 - Risk-Map: Exmpl. Einteilung

Den Vorteilen der einfachen und eingängigen Darstellung in den zentralen Risikodimensionen steht der Nachteil gegenüber, dass Risiken immer mit Bezug auf einen Eintrittszeitraum (Bsp. 1 Jahr) angegeben werden. Hierdurch eignet sich das Instrument nur bedingt zur Darstellung kurzfristiger Änderungen. Der Fokus liegt immer in dem Aufzeigen von Vergangenheitswerten (tatsächlich ereignet, „as is“) oder der Darstellung von Einschätzungen künftiger, mittelfristiger Entwicklungen (wie erwartet, „as expected“).

Ist eine Tendaussage gewünscht, ist es notwendig, entweder mehrere Karten zu zeigen oder mittels zusätzlicher Trendindikatoren z.B. in Form von Pfeilen aufzuzeigen, in welche Richtung sich der Risikopunkt entwickelt.

2.2. Berichtsstruktur

Ein aussagekräftiger Risikobericht zeichnet sich dadurch aus, dass er den notwendigen Zeit- und Konzentrationsaufwand zur Informationsaufnahme für den Leser auf ein Minimum beschränkt. Um dies zu erreichen, empfiehlt es sich, eine einheitliche Struktur des Berichts über alle Ebenen und Teilbereiche zu etablieren, wobei die Informationen mit steigender Hierarchiestufe sukzessive komprimiert dargestellt werden können.

Eine ansprechende und klar gegliederte grafische Aufbereitung unterstützt zudem die schnelle und sichere Erfassung der präsentierten Inhalte. Unter Berücksichtigung der möglicherweise unterschiedlichen Empfängergruppen sollte der Bericht in einige wenige Kernbereiche aufgeteilt werden.

Die eigentliche Gestaltung unterliegt hier keinen spezifischen Vorgaben. Nachstehend ist daher ein einfaches Berichts-Beispiel aus der Praxis kurz vorgestellt.

Teil	Inhalt	Volumen	Ziel	Details
1	Wichtige Infos rund um das RM	1 Seite	Komprimierte Information zum Stand des Risikomanagements im Unternehmen (unabhängig von den reinen Risikodaten).	Zusammenfassung aller wichtigen Informationen zum allgemeinen Risikomanagement, u.a. Vorstellung methodischer Änderungen (z.B. Einführung neuer Schwellwerte), Entwicklungsstände des Risikomanagementsystems, Einführung neuer Instrumente, Organisatorische Änderungen etc.
2	Executive Summary	1-2 Seiten	Managementtaugliche Darstellung der Gesamtrisikosituation auf hoher Aggregationsebene	Zusammengefasste Darstellung aller wesentlichen Risiken, z.B. Top-Risks, aggregierte Risikoindikatorfunktionen, Schadensfälle und zentrale Risikosteuerungsaktivitäten.
3	Kritische Risikoinformationen	1 Seite	Darstellung der aktuell besonders kritischen Risiken.	Statusangabe von z.B. Frühwarnindikatoren mit Erklärung zu der Situation, unabhängig von der Ebene, auf der die Daten erhoben wurden.
4	Bereichsinformationen Übersicht	1-2 Seiten	Vergleichbare Risikoinformationen über die einzelnen Unternehmensbereiche.	Aggregierte Statusangabe der in den Unternehmensbereichen vorhandenen Risiken mit Erklärung.
5	Bereichsinformationen Details	1 Seite pro Bereich	Erklärung der Risikoinformationen pro Unternehmensbereich	Angabe von detaillierten Risiko- bzw. Indikatorwerten und zugehörigen Erklärungen.
6	Legende und Zusatzinformationen	1 Seite	Verständnis der gezeigten Inhalte.	Informationen zur dahinter liegenden Risikomanagementmethode, zu Schwellwerten sowie zur Aussage der einzelnen Darstellungen.

Tabelle 3: Exemplarische Berichtsaufteilung

Über die reine Gliederung des Berichts hinaus ist bei der Gestaltung der gezielte Einsatz von darstellerischen Elementen festzulegen. Hierbei hat sich in der betrieblichen Praxis für Risikoberichte eine Kombination aus aussagekräftigen Kennzahlen und normierten grafischen Darstellungen für das Management gut bewährt. Für Teilbereiche des Unternehmens (Geschäftsbereiche, Länder etc.) sowie mit abnehmender Hierarchieebene kann sich der Detaillierungsgrad erhöhen wobei auch die Textanteile im Verhältnis zu den grafischen Elementen einen größeren Anteil einnehmen können.

Diese unterschiedliche Informationstiefe steht nicht notwendigerweise im Widerspruch zu der möglichst einheitlichen Struktur eines Berichts.

2.3. Design eines Risikoberichts

Im Berichtdesign existiert erfahrungsgemäß eine hohe Bandbreite an Meinungen und persönlichen Geschmacksrichtungen.

Da man diese kaum allesamt erfüllen kann, empfiehlt sich bei der Gestaltung eine Orientierung an den bestehenden Designstandards im Unternehmen, wobei nach Möglichkeit auch andere etablierte bzw. akzeptierte Berichte als Muster herangezogen werden können.

Im Falle, dass kein Muster verfügbar ist, sind folgende Grundregeln bei der Orientierung hilfreich:

- Übersichtliche Anordnung der verschiedenen Inhalte
- Konsistentes Design über den gesamten Bericht
- Vermeidung des Einsatzes unnötiger grafischer und farblicher Elemente
- Schaffen einer klaren Leserführung

Auch wenn diese Regeln grundsätzlich trivial erscheinen, muss man konstatieren, dass eine konsequente Anwendung in der Praxis eher die Ausnahme als die Regel bildet.

Eine logisch gegliederte und übersichtliche Gestaltung bewirkt, dass möglichst wenig Konzentration und Zeit für die Erfassung von Informationen benötigt wird und sich der Berichtsempfänger voll auf den Inhalt fokussieren kann. Neben der Informationsanordnung (z.B. Anordnung Risiko

und zugehörige mitigierende Maßnahme stets nebeneinander) ist dabei auch eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, so dass der Verwendung kleiner Schriftarten Grenzen gesetzt werden sollten.

Durch ein möglichst hohes Maß an Konsistenz in der Darstellung der einzelnen Inhalte kann der Berichtsempfänger nach einmaligem Verständnis des Aufbaus die verschiedenen Berichtsteile einfach erfassen. Konkret sollten also sich wiederholende Informationen stets in derselben Reihenfolge präsentiert werden

Die Verwendung offensiver Farbgebungen sowie der Gebrauch von grafischen Bestandteilen sollten sich bei der Gestaltung auf die wesentlichen Inhalte und Darstellungsinstrumente (z.B. Ampel-darstellungen oder Risk-Map) beschränken, um die Aufmerksamkeit stets zielgerichtet auf die Kernbotschaften zu lenken.

3. Informationsverteilung

Nach Festlegung der Berichtsinhalte sowie der Struktur und Darstellung, ist festzulegen bei welchen Anlässen der Bericht erstellt wird und wie die Verteilung erfolgt:

- Berichtszeiten und -trigger sowie die
- Übermittlungsform.

3.1. Berichtszeiten und -trigger

Im Rahmen der Festlegung der Berichtszeiten und -trigger ist zu definieren, was letztendlich die Erstellung und Verteilung eines Berichts auslöst.

Grundsätzlich existieren folgende Triggerdimensionen:

- Zeit
- Ereignis
- Veränderung
- Bedarf

Den meisten Standardberichten liegt ein zeitlicher Trigger zugrunde. Die Zeiträume der Berichterstellung und -verteilung richten sich hierbei nach den betrieblichen Notwendigkeiten, nicht zuletzt in Abhängigkeit der Volatilität der Risikoinformationen.

Der Vorteil eines turnusmäßigen Berichtswesens liegt in der Möglichkeit das gesamte Berichtswesen sowie die Folgeaktivitäten zu institutionalisieren und bereits im Vorfeld für einen längeren Zeitraum im Voraus zu planen z.B. mit Aufnahme in Agenda monatlicher Sitzungen etc.

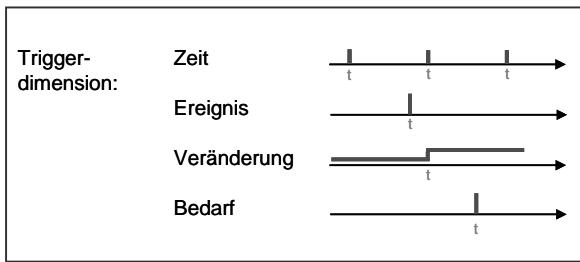


Abbildung 8: Triggerdimensionen

Bei der ereignisgetriebenen Berichtserstellung sollen die Berichtsempfänger über Auswirkungen außergewöhnlicher Vorkommnisse auf die Risikosituation informiert werden, so dass ggf. auch kurzfristige Maßnahmen eingeleitet werden können.

Ein weiterer Berichtstrigger ist eine Veränderung, die Auswirkungen auf die Risikosituation der Organisation haben kann (z.B. bei Akquisition einer größeren Geschäftseinheit oder bei Expansion in ein neues Land). Die Abgrenzung in der Praxis zu dem Ereignistrigger ist hierbei jedoch nicht immer gegeben.

Schließlich gibt es noch den Bedarfs-Trigger, für den auch unabhängig von den weiteren Triggerdimensionen auf Anfrage ein Risikobericht angefertigt werden kann.

3.2. Übermittlungsform

Während die Berichtserstellung auf Basis der Festlegungen zu den Berichtsmedien erfolgt, ist bei der Übermittlungsform die Ausgabe und Art der Verteilung der Information an die Empfänger zu definieren.

Neben den psychologischen Aspekten der Wahrnehmung sind bei der Wahl eines Ausgabemediums für Risikoinformationen auch technische und wirtschaftliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen. So unterscheiden sich die Medien nicht nur durch die technische Art der Informationspräsentation, sondern auch durch die erforderliche Zeit, die zur Bedienung benötigt wird, die vermittelbare

Informationsmenge, den Grad der Individualisierung der Informationsvermittlung und durch die Flexibilität in der Darstellung.

Die Technologien von Ausgabemedien lassen sich wie folgt klassifizieren:

- passiv
- aktive
- interaktiv

Eine weiterführende Abgrenzung kann über den möglichen Individualisierungsgrad erfolgen:

- allgemeine Informationen,
- gruppenspezifische und
- personenspezifische Informationen.

Die einfachste Form der Informationsbereitstellung erfolgt über passive Medien (z.B. Bericht in gedruckter Form oder Übermittlung via E-Mail). Hierbei erfolgt die Darstellung der Informationsinhalte ohne gesondertes Einwirken des Berichtsempfängers und ist somit technisch einfach umsetzbar. Da keine Identifikation des Nutzers erfolgt, ist eine Individualisierung der Inhalte nur bedingt möglich, da bedeuten würde, dass für unterschiedliche Empfänger je ein individueller Bericht erstellt und verteilt würde.

Medientyp	Zielgruppe	Benutzungsbarriere	Zeiterfordernis
Passiv	Gruppe	Gering	Gering-Mittel
Aktiv	Gruppe/ Individuum	Mittel	Mittel
Interaktiv	Individuum	Hoch	Hoch

Tabelle 4 - Einordnung Medientypen

Aktive Medien verlangen eine einmalige Aktion des Nutzers als Basis für die Informationsbereitstellung. Diese kann durch eine Anmeldung/ Identifikation erfolgen, durch die eine Vorselektion der gezeigten Inhalte erreicht wird.

Durch die Selektion kann eine gezieltere Information präsentiert werden. Eine etwaige Benutzungsbarriere ist hierbei als eher gering einzuschätzen, da die Anmeldung durchaus automatisiert erfolgen kann und sich die Notwendigkeit zur Aktion somit auf ein Minimum reduzieren lässt. Darüber hinaus ist es übliche Praxis, sich in diversen Systemen in Unternehmen anzumelden, um

z.B. Zeiterfassungen, Reisekostenabrechnungen, Buchungen für Fortbildungen, Abwesenheiten etc. zu erfassen, so dass die Benutzungshürde als gering einzuschätzen ist.

Um bei interaktiven Medien an die gewünschte Information zu gelangen, ist vom Nutzer eine mehrstufige Eingabe in Form eines Dialoges mit dem System gefordert. Dem Vorteil einer maximal individualisierten Versorgung mit Risikoinformationen steht der benötigte Zeitaufwand zur Dialogführung gegenüber. Infolge der häufigen und zunächst zu erlernenden Interaktion ist die psychologische Benutzungshürde höher angesiedelt als bei passiven und aktiven Konzepten. Ist jedoch der Umgang mit dem System erst einmal vertraut, bieten interaktive Systeme in der Regel jedoch den höchsten Informationsgehalt.

Fazit:

Das Feld der Möglichkeiten bei der Erstellung von Risikoberichten ist außerordentlich breit, und es besteht kaum ein Muster für den allumfassend geeigneten Report, der von allem Empfängern umgehend gleichermaßen geschätzt und genutzt wird.

Trotzdem kann man unter frühzeitiger und kontinuierlicher Einbindung der wesentlichen Stakeholder sowie anhand einer strukturierten Berichtsentwicklung das Risk-Reporting sukzessive zu einem akzeptierten Managementinstrument entwickeln, welches das hinter liegende Risikomanagementsystem bestmöglich und Mehrwert stiftend unterstützt.

Literatur:

Barghorn, Gunter [RiskNet Kolumne, 2006]: Overreported but underinformed, www.risknet.de/Februar_2006.212.0.html, 2006

Barghorn, Gunter [Risikomanagement kompakt, 2012]: Das interne Risiko-Cockpit: Informationen aufbereiten und darstellen, Management Circle Schriftlicher Lehrgang, Eschborn, 2012

Danowski, Kamen/Fünfstück, Falk [Benutzerschnittstellen, 1997]: Ein Beitrag zur Gestaltung von Benutzungsschnittstellen in Terminal-Informationssystemen am Beispiel des ÖPNV & City Informationssystems Dresden, In: Software-Ergonomie '97, Berichte des German Chapter of the ACM, Stuttgart: Teubner, März 1997, S.123-133

Deutscher Standardisierungsrat (Hrsg.) [Deutscher Rechnungslegungs Standard N.5 E-DRS 5, 2000]: Risikoberichterstattung, Berlin, 2000

Gleißner, Werner/Berger, Thomas Rinne, Matthias/Schmidt, Michael [Risikoberichterstattung und Risikoprofile in HDAX-Unternehmen 2000 bis 2003, 2005] in Finanz Betrieb 5/2005, S. 343 - 353, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, 2005

Locher, Christian/Mehlau, Jens I./Hackenberg, Rudolf G./Wild, Oliver [Risikomanagement in Finanzwirtschaft und Industrie, 2004]: Eine Analyse des Ma-

agements operationeller Risiken in deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, ibi Research an der Universität Regensburg, Regensburg, 2004

Merbecks, Andreas/Stegemann, Uwe/Frommeyer, Jesko [McKinsey & Company: Intelligentes Risikomanagement, 2004]: Das Unvorhergesehene meistern. Auflage 1. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei ueberreuter, Wien, 2004

Mosiek, Dr. Thomas [Zeitschrift für Controlling & Management, 2003]: Risiko-Reporting: Konzeptionelle und dv-technische Anforderungen an ein Risikoberichtswesen, in Controlling & Management, 47. Jg., Heft 1/2003, S. 15-18

o.V. [Signs, 1998]: Signs of the Times, In: Airport World, 02.031998, S. 16

Romeike, Frank/Gleißner, Werner [Risikomanagement, 2005]: Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung; 1. Auflage; Freiburg/Berlin/München/Zürich: Haufe Mediengruppe, 2005

Schub v. Bossiazky, Gerhard [Marketingforschung, 1992]: Psychologische Marketingforschung, München: Vahlen, 1992.