



„Overreported but underinformed“

Eine Alltagssituation: Sie fahren mit einer angenehmen Reisegeschwindigkeit von ca. 130 km/h, auf der Autobahn. Plötzlich leuchtet ein Symbol im Cockpit Ihres Autos mit einer Ihnen unbekanntem Anzeige. Da das ansprechende Piktogramm weder blinkt oder sonst bedrohlich aussieht vertrauen Sie darauf, dass es hier sicherlich eine Eskalationsstufe gibt, sollte etwas wirklich Schlimmes passiert sein.

Nur konsequent, dass Sie zunächst darauf verzichten, den erstbesten Parkplatz ansteuern. Ohnehin hat man wohl kaum die Zeit, um die Bedienungsanleitung, die im Umfang einem Harry Potter Buch Konkurrenz macht, nach dem Symbol und der genauen Bedeutung der Nachricht durchzulesen. So fahren Sie, obgleich mit einem etwas unguuten Bauchgefühl behaftet, zunächst einmal weiter.

Ganz ähnlich verläuft es vielerorts in Unternehmen mit ihren Risikomanagementsystemen.

Das System verarbeitet die verschiedenen erfassten Rohdaten anhand einer Methodik zu Informationen über den Risikostatus. Ein Berichtswesen bereitet die Daten auf und stellt sie in einem Risiko-Report dar. Der praktische Wert des Gesamtsystems für das Unternehmen zeigt sich nicht zuletzt darin, wie gut die Reporting-Inhalte von den Empfängern erfasst und verstanden werden und welche Schlüsse hieraus gezogen werden. Und genau hier gibt es leider erhebliche Defizite. *(Vgl. in diesem Zusammenhang: Gleißner, W.; Romeike, F.: Risikomanagement, Haufe-Verlag, Freiburg i. Br. 2005, S.376 ff.)*

Für das reine Risiko-Reporting sind drei Felder von entscheidender Bedeutung:

1. Verständnis der Inhalte und der hinterlegten Methodik
2. Informationsmenge
3. Berichtsstruktur und grafische Aufbereitung

So trivial die Erfolgsfaktoren für ein verständliches und akzeptiertes Reporting auch erscheinen mögen, die betriebliche Praxis weicht hiervon leider häufig deutlich ab.

1. Verständnis der Inhalte und der hinterlegten Methodik

Nicht zuletzt wegen des hohen Vertrauens in die Technik unterliegen die Nutzer häufig einer trügerischen Sicherheit. Im vorgenannten Beispiel wird die präsentierte Information sowohl vom Inhalt als auch in ihrer Auswirkung nicht verstanden. Es wird im Gegenteil davon ausgegangen, dass wichtige Informationen in einer Form aufbereitet werden, die den Nutzer klar und verständlich informieren (z.B. Hinweis, umgehend die Werkstatt aufzusuchen). Ganz ähnlich verhalten sich zahlreiche Berichtsempfänger in Unternehmen.

Für ein erfolgreiches Reporting ist es für den Nutzer wichtig zu wissen, was die gezeigten Informationen inhaltlich darstellen und was die Aussagen bedeuten. So muss z.B. für



Ampel-Darstellungen grundsätzlich verstanden sein, wo die Schwellwerte für rot, gelb und grün liegen und was genau der jeweilige Status ausdrückt.

Währenddessen man sich bei der Festlegung der Bedeutung eines Status meist an bestehenden und bereits akzeptierten Standards im Unternehmen orientieren kann (z.B. Definition der internen Revision zu rot, gelb und grün), ist die Fixierung von Schwellwerten weitaus schwieriger. Hier sollte idealerweise frühzeitig eine Zusammenarbeit der Risikomanagement-Experten mit dem Management bzw. den Berichtsempfängern stattfinden, so dass die Anzeige den individuellen Risiko-Appetit des Managements widerspiegelt. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Risiko-Reports eine angemessene Beachtung erhalten und das Berichtswesen optimal auf die individuellen Verhältnisse „geeicht“ wird.

Dies gilt umso mehr bei stark aggregierten Informationen, bei denen die Eingangsdaten nicht mehr direkt zu erkennen sind. Der Berichtsempfänger muss sich in diesem Fall umso mehr auf die präsentierten Inhalte, meist in Form von Kennzahlen, verlassen können.

Da bei einem Massenprodukt wie dem Auto eine solch individuelle Einstellung nicht möglich ist, kommt es hier naturgemäß zu den eingangs erwähnten Interpretationsspielräumen durch den Fahrer.

2. Informationsmenge

Die Kehrseite des Lebens in einer Informationsgesellschaft liegt zweifellos im dauerhaften Informationsüberfluss. Während die reine Gewinnung von Daten durch eine anhaltende Technisierung zunehmend leichter fällt, besteht die zentrale Herausforderung heute in der Selektion und optimalen Weiterverarbeitung der relevanten Daten. Dies gilt nicht nur für die Speisung eines Risikomanagementsystems sondern insbesondere auch für die Ausgabe im Rahmen eines Berichtswesens.

Die Praxis zeigt, dass viele Risiko-Reports eine enorme Informationsmenge präsentieren. Ganz unabhängig von der Qualität des Systems und den dargestellten Daten mangelt es solchen Berichten häufig an Akzeptanz bei den Berichtsempfängern. Diese werden bereits durch die schiere Menge an Informationen überfordert und somit abgeschreckt.

Daher empfiehlt es sich, einen Report auf die wesentlichen Inhalte zu reduzieren und bei zu großem Volumen die Inhalte für verschiedene Nutzergruppen individuell zu definieren. Dies kann sowohl in einer Printversion mit einzelnen Sektionen als auch elektronisch über Eingabemasken definiert werden. Hierbei kann – ähnlich wie bei einer Balanced Scorecard – in Abhängigkeit des Empfängerkreises eine Zusammenstellung wesentlicher und aussagekräftiger Kennzahlen entwickelt werden, die über die Risikosituation Auskunft geben.

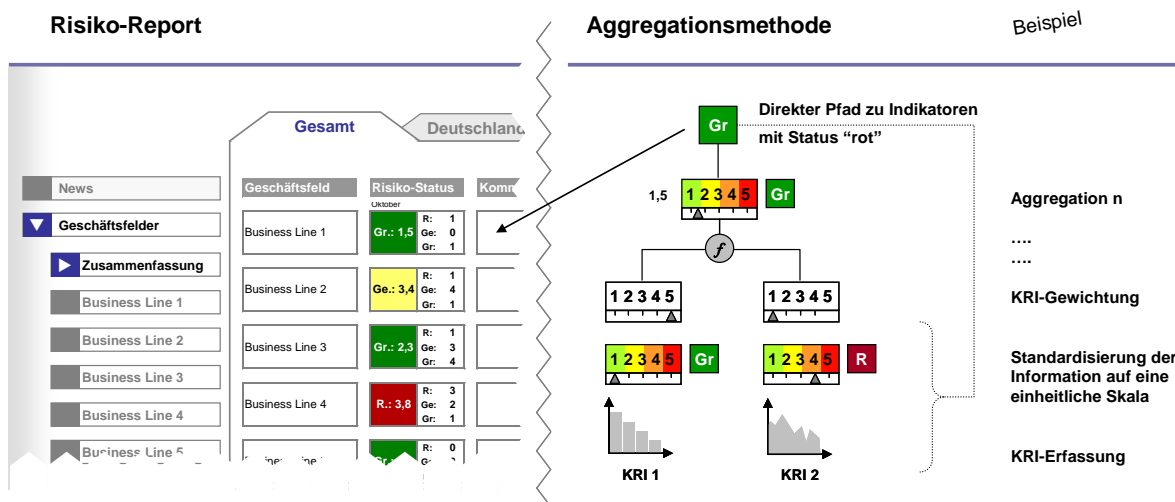
Wenngleich in einem anderen Zusammenhang als ursprünglich gedacht, gilt auch hier das Motto eines bekannten Automobilherstellers: „Reduce to the max“.

3. Berichtsstruktur und grafische Aufbereitung

„Das stand doch alles im letzten Bericht“ lautet ein in Managementsitzungen häufig verwendeter Satz. Obwohl die Teilnehmer den Bericht gelesen haben, wurde die relevante Information offensichtlich nicht von allen erfasst. Neben der großen Informationsmenge verfügen zahlreiche Berichte über eine außerordentliche Vielfalt an unterschiedlichen farbintensiven Darstellungen der präsentierten Inhalte, was bei den Berichtsempfängern häufig zu Irritationen führt.

Ein aussagekräftiger Risiko-Report reduziert den notwendigen Zeit- und Konzentrationsaufwand zur Informationsaufnahme für den Berichtsempfänger auf ein Minimum. Um dies zu erreichen, sollte sich eine einheitliche Struktur des Berichts über alle Ebenen und Teilbereiche erstrecken, wobei die Informationen mit steigender Hierarchieebene sukzessive komprimiert dargestellt werden können. Eine ansprechende und klar gegliederte grafische Aufbereitung unterstützt zudem die schnelle und sichere Erfassung der präsentierten Inhalte. Bei systemgestützten Berichten ist überdies eine möglichst intuitive Bedienung zu gewährleisten.

Um Risikodaten im Rahmen eines Reportings vergleichbar zu machen, und um Ursprungsdaten zu übergreifenden Aussagen aggregieren zu können, ist eine Normierung der Daten auf eine einheitliche Skala Voraussetzung. Hierdurch kann gewährleistet werden, dass verschiedenen Quellen in einer Darstellung vollständig zusammengeführt werden. Bei entsprechendem Verständnis des Nutzers zur hinterliegenden Methode (vgl. 1.) ist es so möglich, die gesamten Risikoinformationen auf wenige Illustrationen zu reduzieren. Die Tendenz der Aggregationsmechanismen zu Mittelwertaussagen (d.h. bei Ampeldarstellungen der Trend zum Status „Gelb“) lässt sich in ihrer Auswirkung reduzieren, indem zusätzlich der berechnete Wert dargestellt wird und gleichzeitig aufgezeigt wird, wie sich das jeweilige Ergebnis zusammensetzt. Damit die Detailinformationen der hinterliegenden Risikoindikatoren nicht verloren gehen, können diese in einer weiteren Berichtsebene aufgeführt werden, zu der man in einem systemgestützten Reporting bei Interesse per Anwahl direkt gelangen kann.





In der betrieblichen Praxis hat sich für Risiko-Berichte eine Kombination aus aussagekräftigen Kennzahlen und normierten Ampel-Darstellungen für das Management gut bewährt. Für Teilbereiche des Unternehmens (Geschäftsbereiche, Länder etc.) und mit abnehmender Hierarchieebene reduziert sich die Aggregation bei gleichzeitiger Erhöhung des Detaillierungsgrads der Darstellungen.

Die Umsetzung eines aussagekräftigen Berichtswesens bedarf entgegen der häufig vertretenen Auffassung nicht notwendigerweise aufwendiger Software-Tools, sondern kann mit guten Ergebnissen bereits auf technisch außerordentlich einfacher Basis erfolgen.



Gunter Barghorn (Jahrgang 1971) studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität in Darmstadt. In den Stationen seiner beruflichen Laufbahn (u.a. CSC Ploenzke AG, C1 Group) hat er zentrale Projekte im Risikomanagement und im Berichtswesen verantwortet, sowohl für Start-up-Unternehmen wie auch für internationale Großbanken. Gunter Barghorn ist heute Geschäftsführer der Insignion Management Consulting GmbH, einer Beratungsgesellschaft mit Fokus auf die Bereiche Projektmanagement, Risikomanagement sowie Finance & Controlling.

Modifizierter Artikel auf Basis der Veröffentlichung:

Februar 2006 - "RiskNET Kolumne" - www.risknet.de