

Risikoanalyse – Methodischer Ansatz zur Konzeption

- Wahl der Risikoanalyse-Methodik
- Top-down versus Bottom-up
- Ziele und Untersuchungsbereiche der Risikoanalyse
- Risikobewertung – Annahmen zur Risikobewertung
- Risk Report – Dokumentation der Risikoauswertung
- Risikomodellierung und Simulation
- Gesamtrisikokosten und Finanzierung der Risikohandhabung

Wahl der Risikoanalyse-Methodik

Die einzusetzende Risikobewertungs-Methodik ist für jede Risikoanalyse kontext- und aufgabenspezifisch zu bestimmen. Generell bevorzugen wir pragmatische Risikobewertungsmethoden, deren Ergebnisse nachvollzogen und überprüft werden können. Für die Bestimmung der Gesamtrisikokosten sind andere methodische Ansätze zu verwenden als bei der Wirkungsanalyse eines Szenarios.

Top-down versus Bottom-up

In den meisten Fällen ist ein Top-down-Ansatz besser geeignet als ein Bottom-up-Ansatz. Für kritische Unternehmensbereiche / Projektphasen sind ein höherer Detaillierungsgrad und eine höhere Aktualisierungsrate zu wählen. Generell ist die Aktualität der Risikoanalyse wichtiger als der Detaillierungsgrad. Je höher der Detaillierungsgrad, desto aufwändiger ist die Aktualisierung der Risikoanalyse. Wählen Sie Detaillierungsgrad und Aktualisierungsrate so, dass die Analyse der Komplexität des zu bewertenden Systems gerecht wird und andererseits der zukünftige Aktualisierungsaufwand in einem vernünftigen Rahmen bleibt. Detaillierungsgrad und Aktualisierungsrate sind wichtige Planungsgrößen einer Risikoanalyse und können oft nur approximativ über mehrere Risikoanalysen hinweg optimal bestimmt werden. Zusätzlich empfehlen wir Ihnen, stichprobenartig in jeder Risikoanalyse auch einige unkritische Bereiche detaillierter zu betrachten, um zumindest langfristig etwaige unterschätzte, nicht wahrgenommene Risiken aufzudecken.

Oft stellen wir fest, dass Unternehmen Risikoanalysen durchführen und diese dann aufgrund des Aufwands zwei Jahre lang nicht aktualisieren. Wir empfehlen stattdessen, den Detaillierungsgrad zu reduzieren und dafür die Aktualisierung öfters und regelmässiger durchzuführen. Durch den Einsatz eines IT-gestützten Risikomanagementsystems mit Workflow-Funktionalität kann der Aktualisierungsaufwand zusätzlich reduziert und auch stärker dezentralisiert werden.



Ziele und Untersuchungsbereiche der Risikoanalyse

Für jede Risikoanalyse ist eine Zielsetzung vorzunehmen. Diese Zielsetzung definiert den Fokus der Risikoanalyse. Die Festlegung und Strukturierung des Untersuchungsbereichs der Risikoanalyse wird anhand der Ziele der Risikoanalyse hergeleitet. Für die Identifikation und Festlegung der relevanten Risiken innerhalb des definierten Untersuchungsbereichs sind Sie auf das Wissen Ihrer Mitarbeiter angewiesen. Kein Tool, keine Risikomanagementmethodik kann Ihnen diese Aufgabe abnehmen. Standardisierte Risikoinventare und Risikoklassifizierungen sind hilfreich z.B. bei der Überprüfung der Vollständigkeit des Risikoinventars. Risiken, welche die Einzigartigkeit des Unternehmens gefährden, sind oft kritisch, können jedoch keinem Best Practice-Ansatz entnommen werden.

Risikobewertung - Risikobeurteilung

Wie die Risiken zu bewerten sind, hängt stark von der gewählten Risikodefinition ab. Die klassische Risikodefinition: Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit erwartetem Schadensausmass, ist versicherungstechnisch wichtig. Sie ist jedoch aus Sicht der Risikosteuerung nicht ausreichend. Wir unterstützen Sie gerne bei der Ausarbeitung einer Risikobewertungsmethodik, welche Ihren Anforderungen genügt und die Aktualisierung der Risikoinformationen mit einem vernünftigen Aufwand erlaubt.

Auflistung von vereinfachender Annahmen, unter denen die Risikobewertung erfolgt

Vollständige Informationslage:

Eine häufige Annahme ist, dass die Risikobeurteilung unter effizienten Marktsituationen erfolgt, das heisst, dass sämtliche entscheidungskritische Informationen vorliegen. Dabei fehlen aber oft bereits die einfachsten statistischen Daten der Schadensvorkommnisse der zu beurteilenden Risiken. Die Korrelationen, also die Wechselwirkungen zwischen den Risiken, sind unter solchen Bedingungen schwer bis gar nicht abschätzbar. Kein Wunder, dass Klumpenrisiken so erst im Ernstfall durch die sich eskalierende Ereigniskette wahrgenommen werden.

Vernunft der Marktteilnehmer:

Mittelfristig muss jeder Marktteilnehmer vernünftig handeln, um langfristig zu überleben. Das bedeutet nicht, dass das auch für kurzfristige Zeiträume gilt; und es gilt auch nicht für Marktteilnehmer, welche nur einen kurzfristigen Überlebenszeithorizont haben.

Vollständiges Wissen der Marktteilnehmer:

Viele Unternehmen, insbesondere KMU, betreiben aufgrund fehlenden Wissens keine ausreichende Risikoabsicherung von Marktrisiken. Sie reduzieren dadurch ihre Risikofähigkeit und können entsprechend nur bedingt vernünftig handeln.

Konstante Umweltbedingungen – gegenseitige Unabhängigkeit der Risiken:

Generell erfolgt die Risikobeurteilung unter den Rahmenbedingungen einer funktionierenden Gesellschaft und Umwelt zu Friedenszeiten, ohne Berücksichtigung von Grossszenarien, die teilweise gar nicht so selten mit Wirkungszeiträumen von mehreren Jahren auftreten: abrupter Klimawandel, Umwelt- bzw. Naturkatastrophen wie Erdbeben, Überschwemmungen, technische Katastrophen wie Reaktorunfälle, abrupter Technologiewandel, Epidemie- oder gar Pandemieausbruch, Entwicklung der organisierten Kriminalität und Versagen des Rechtsstaats, soziale Konflikteskalation im Spannungsfeld der Globalisierung und / oder von religiösem und / oder ideologischem Fundamentalismus, Terroranschläge und andere asymmetrische Kampfformen gegen die Landessicherheit, Migrationsdruck und Ressourcenkampf, politisch-wirtschaftliche Sanktionen, Staatsbankrott, u. v. a., schliesslich die Totaleskalation Krieg. Gegenseitige Wechselwirkungen zwischen Risiken werden oft vernachlässigt, da diese ohne statistische Auswertungen nur schwer abgeschätzt werden können, die Geschichte zwar viele Hinweise liefert, Analogieschlüsse aber im neuen Zeitalter der Globalisierung, technischen Revolution und Entschleunigung problematisch, Prognosen damit heikel sind.



Risikomodellierung und Simulation

Das Komplexitätsmanagement und viele Fehlplanungen zeigen, dass komplexe Systeme aufgrund ungenügender Informationslage nur bedingt geplant und nur ungenau modelliert und simuliert werden können. Die Ergebnisse einer Simulation können nur so gut sein wie die Qualität der Ausgangsinformationen.

Neben der Simulation von komplexen Sachverhalten empfehlen wir deswegen immer, allgemeine Verhaltensregeln im Umgang mit komplexen Situationen einzuhalten. So sollten z. B. Massnahmen zur Komplexitätsbeherrschung und -reduktion komplexer Systeme immer revidierbar (rückgängig machbar) sein; denn deren Langzeit- und Nebenwirkungen sind für niemanden 100%ig abschätzbar.

Dokumentation der Ergebnisse

Risikoaggregationsansätze stellen aus unserer Sicht oft eine unzulässige Komplexitätsreduktion dar. Entscheidend sind das Wissen, wie Risiken auf das Unternehmen / die Unternehmenswerte wirken sowie das Aufzeigen, wie Risiken sich gegenseitig beeinflussen und von einander abhängig sind. Einfache Aggregationsansätze berücksichtigen diese Abhängigkeiten der Einzelrisiken und deren Überschneidungen nicht. Aggregationsansätze, welche diese Abhängigkeiten berücksichtigen, benötigen viel statistisches Datenmaterial, z.B. für die Ausarbeitung von Co-Varianzmatrizen, das oft nicht vorhanden ist; und selbst wenn über mehrere Jahre Risikoinformationen gesammelt wurden, so muss berücksichtigt werden, dass das Unternehmen zum Zeitpunkt der Informationssammlung ein anderes war als heute und dass diese Informationen nunmehr nur bedingt verwendet werden können.

Bei der Risikoberichterstattung stehen die entscheidungskritischen Informationen im Vordergrund und nicht die aggregierten Risikopositionen. Gerne unterstützen wir Sie bei der Ausarbeitung von aussagekräftigen Risikoberichten.



Gesamtrisikokosten und Finanzierung der Risikohandhabung

Unter der Hypothese, dass es für jedes Unternehmen ein Szenario mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit ungleich null gibt, welches das Unternehmen in seine Insolvenz treibt, übersteigen die Gesamtrisikokosten in einem unendlichen Betrachtungszeitraum den Unternehmenswert immer. Diese Aussage ist zwar mehr grundsätzlich als konstruktiv; aber sie zeigt, dass Gesamtrisikokosten immer nur in Bezug auf einen vorgegebenen Betrachtungszeitraum bestimmt werden können. Die Festlegung des relevanten Betrachtungszeitraums stellt dabei eine äusserst komplexe Fragestellung dar. Es ist zu beachten, dass Prognosen über lange Zeiträume sehr ungenau sind. Die Bestimmung der zukünftigen Gesamtrisikokosten bleibt, egal mit welcher Methodik bestimmt, eine sehr vage Grösse und hängt von vielen Faktoren, u. a. der gewählten Risikohandhabung ab. In diesem Zusammenhang wird auch zwischen Brutto- und Nettorisikokosten unterschieden. Die Risikohandhabung ist theoretisch optimal, wenn die Nettorisikokosten plus die Kosten für die Risikohandhabung minimal sind. Oft ist jedoch die optimale Risikohandhabung im Rahmen eines vorgegebenen Risikobudgets zu suchen. Dabei kann es je nach Budgethöhe zu ganz unterschiedlichen Risikohandhabungen kommen. Aus Sicht der Geschäftsleitung stellt sich deshalb neben der Fragestellung der Gesamtrisikokosten die Frage, mit welcher machbaren Risikofinanzierung eine sinnvolle und wirksame Risikohandhabung realisiert werden kann, die gewährleistet, dass alle Nettorisiken in den akzeptierbaren Restrisikobereich zu liegen kommen.

Kontaktieren Sie uns bitte für weitere Informationen zu unseren Risikomanagementdienstleistungen.