

# Kommunikation im Risikomanagement: Der vernachlässigte Erfolgsfaktor

**Die adäquate und systematische Kommunikation über Risiken und die vorhandenen Fähigkeiten im Risikomanagement sind für Unternehmen entscheidend. Dies betonen verschiedene Analysen der jüngeren Vergangenheit. In diesem Beitrag werden mögliche Problemfelder beim Austausch relevanter Risikoinformationen innerhalb einer Organisation aufgezeigt und mögliche Ansatzpunkte zur Optimierung der Kommunikation zur Diskussion gestellt.**

Von: Markus Aeschimann<sup>1</sup>

## 1 Einleitung

Die Turbulenzen an den Finanzmärkten der vergangenen Monate haben viele Unternehmen an den Rand des Abgrunds gebracht, einige darüber hinaus. Obwohl gerade im Finanzdienstleistungssektor aufgrund Basel II und lokalen Regulatorien die betroffenen Organisationen seit längerer Zeit umfassende Risikomanagement-Strukturen implementiert haben, scheinen diese Vorkehrungen nicht optimal gegriffen zu haben.

Verschiedene Studien und Analysen<sup>2</sup> haben in der Zwischenzeit zu ergründen versucht, wo die wesentlichen Schwachpunkte im Risikomanagement liegen und welche Bereiche optimiert werden müssen. Neben vielen anderen Punkten wurde auch die Wichtigkeit der internen Kommunikation über Risiken angesprochen. So zum Beispiel im Bericht „Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulences“ der Senior Supervisors Group<sup>3</sup>. Auch die UBS hat in einer Analyse ihrer Abschreibungen nach der Subprime-Krise bedeutende Schwächen in der Risikokommunikation und im Reporting festgestellt, unter anderem aufgrund des fehlenden Überblickes über die Gesamtheit der Risikopositionen sowie der unzureichenden Verbreitung der Risikoberichte<sup>4</sup>. Weiter betont der Bericht, dass die verschiedenen Risikomanagement-Funktionen

---

<sup>1</sup> Markus Aeschimann, lic. oec. HSG, Risikomanagement-Praktiker mit mehrjähriger Berufserfahrung im Finanzdienstleistungssektor und der Beratung. Kontakt: markus.aeschimann@mindarea.ch.

<sup>2</sup> Siehe zum Beispiel Senior Supervisors Group 2008, UBS 2008 oder EBK 2008.

<sup>3</sup> Senior Supervisors Group 2008, S. 3: „Through robust dialogue among members of the senior management team [...], business line risk owners, and control functions, firms that performed well through year-end 2007 generally shared quantitative and qualitative information more effectively across the organization.“

<sup>4</sup> UBS 2008, S. 21 und 32: „There were many formal reports [...] which sought to present a portfolio view of

ihre Erkenntnisse ungenügend miteinander diskutiert und analysiert haben<sup>5</sup>. Ausserdem wurde auch die Komplexität und Unvollständigkeit der internen Risikoberichterstattung aufgrund übermässiger Komplexität, veralteten Daten oder der Verteilung der Berichte an die falschen Empfänger moniert.<sup>6</sup>

Obwohl Information und Kommunikation im Risikomanagement auch in bekannten Standards und Regelwerken thematisiert wird<sup>7</sup>, implementieren Organisationen selten systematische Kommunikationskonzepte für das Risikomanagement. Vorhanden sind höchstens klare Regeln für die Risikoberichterstattung an die Aufsichtsgremien oder Investoren.

Dieser Artikel soll nun Problembereiche der internen Kommunikation über Risiken im unternehmerischen Kontext aufzeigen und mögliche Verbesserungsansätze zur Diskussion stellen.

## 2 Kommunikation im Risikomanagement

Dieser Abschnitt erläutert wesentliche Begriffe und stellt die wichtigsten Beteiligten und deren Kommunikationsbeziehungen im Kontext des Risikomanagements dar.

### 2.1 Begriffsdefinitionen

*Risikomanagement* im unternehmerischen Kontext ist ein strukturierter Prozess<sup>8</sup> der Planung, Organisation, Führung und Kontrolle der Aktivitäten einer Organisation, um die Auswirkungen von Risiken auf die unternehmerischen Ziele zu minimieren. Dabei wird *Risiko* allgemein als Unsicherheit definiert, welche die Erreichung der Unternehmensziele in positiver oder negativer Weise beeinflussen kann.

Wenn in diesem Artikel von *Kommunikation* gesprochen wird, dann im Sinne von „Wissenskommunikation“, welche als „absichtsvollen Transfer von Erkenntnissen oder Erfahrungen

---

UBS's risks [...]. However, there was no comprehensive view available [...].

<sup>5</sup> UBS 2008, S. 35: „[...] there appears not to have been sufficient discussion of or actions upon concerns surrounding Subprime as an asset class until Q3 2007, even though UBS's research team issued research reports on this area.“

<sup>6</sup> UBS 2008, S. 39: „The reports did not, however, communicate an effective message for a number of reasons [...]“.

<sup>7</sup> Vgl. COSO 2004, S. 67ff; AS/NZS 4360:2004, S. 19ff; ONR 49000:2008; S&P 2007.

<sup>8</sup> Der klassische Risikomanagement-Prozess besteht aus den Schritten (1) Aufsetzen des Risikomanagement-Konzepts, (2) Risikoidentifikation, (3) Risikobeurteilung, (4) Auswahl Risikomanagement-Strategie, (5) Implementierung, (6) Monitoring und (7) Optimierung des Risikomanagement-Konzepts sowie als verbindendes Element (8) Information/Kommunikation und Systeme. Vgl. auch Protiviti 2000.

durch verbale und non-verbale Kommunikation“ definiert wird.<sup>9</sup> Dabei werden nicht nur Daten und Fakten, sondern auch Grundannahmen, Sichtweisen, Eventualitäten und Einschätzungen vermittelt, um beim Gegenüber ebenfalls Wissen (d.h. eigene Einsichten) entstehen zu lassen.

Betrachtet man nun Kommunikation im Kontext von Risikomanagement, bieten bestehende Risikomanagement-Standards bereits Definitionen oder formulieren die entsprechenden Ziele. Das COSO ERM-Konzept versteht Kommunikation als Informationsaustausch im weiteren Sinne. Kommunikation muss darum auch den Umgang mit Erwartungen und Verantwortlichkeiten beinhalten.<sup>10</sup> Das US National Research Council definiert Risikokommunikation als interaktiven Austauschprozess von Informationen und Meinungen zwischen Individuen, Gruppen und Institutionen bzgl. Risiken und rechtlichen oder organisatorischen Massnahmen um diesen Risiken zu begegnen.<sup>11</sup> Der Australische/Neuseeländische Risikomanagement-Standard listet als wesentliche Ziele der Kommunikation im Risikomanagement folgende Punkte auf<sup>12</sup>:

- Verbesserung des Verständnisses der Risiken und Risikomanagement-Prozessen;
- Sicherstellung des Einbezugs der Sichtweisen aller Anspruchsgruppen;
- Sicherstellung, dass sich alle Beteiligten ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten bewusst sind.

In Anlehnung an Epplers allgemeine Definition von Wissenskommunikation soll in diesem Beitrag *Kommunikation im Risikomanagement als absichtsvollen Transfer von Informationen, Erfahrungen und Erkenntnissen über einzelne Risiken, Risikoportfolios und Risikomanagement-Aktivitäten durch verbale und non-verbale Kommunikation* verstanden werden.

## 2.2 Interne Kommunikation im Risikomanagement

Abbildung 1 beschreibt die interne Kommunikation im weiteren Zusammenhang von Risikomanagement mit den wesentlichen beteiligten Funktionen und ihren Kommunikationsbeziehungen.

Der Verwaltungsrat legt die Grundausrichtung des Risikomanagements fest (Risikomanagement-Philosophie) und definiert gegebenenfalls Limiten für einzelne Risikopositionen. Die Geschäftsleitung diskutiert mit dem Verwaltungsrat die wesentlichen Risiken der Organisation. Die

---

<sup>9</sup> Vgl. Eppler 2008, S. 4.

<sup>10</sup> COSO 2004, S. 71.

<sup>11</sup> US NRC 1989, S. 21: „Risk communication is an interactive process of exchange of information and opinion among individuals, groups, and institutions. It involves multiple messages about the nature of risk and other messages, not strictly about risk, that express concerns, opinions, or reactions to risk messages or to legal and institutional arrangements for risk management.“

<sup>12</sup> AS/NZS 4360:2004, S. 20.

Geschäftsleitung erhält von den verantwortlichen Personen der Geschäftsbereiche risiko-relevante Informationen, bzw. hinterfragt deren Risikoeinschätzungen. Fachspezialisten aus dem Controlling, der Rechtsabteilung oder auch anderen zentralen Supportfunktionen unterstützen mit ihrer Einschätzung („second opinion“) die Geschäftsleitung dabei. Das Risikomanagement wiederum unterstützt die Geschäftsleitung und die einzelnen Geschäftsbereiche in den verschiedenen Phasen des Risikomanagement-Prozesses.

Im Auftrag des Verwaltungsrates überprüft die Interne Revision die Effektivität und Effizienz der Geschäfts- und Supportprozesse. Dabei tauschen Interne Revision und Risikomanagement ihre Risikoeinschätzungen aus, um eine möglichst effiziente Prüfung der Organisation zu ermöglichen.

Selbstverständlich interessieren sich auch externe Anspruchsgruppen wie Aktionäre, Regulatoren oder Rating-Agenturen und Finanzanalysten für das Risikoprofil sowie die vorherrschende Risikomanagement-Philosophie und gewählte Methoden der Unternehmung. Da sich dieser Artikel auf die internen Kommunikationsbeziehungen fokussiert, werden diese Aspekte nicht weiter diskutiert<sup>13</sup>.

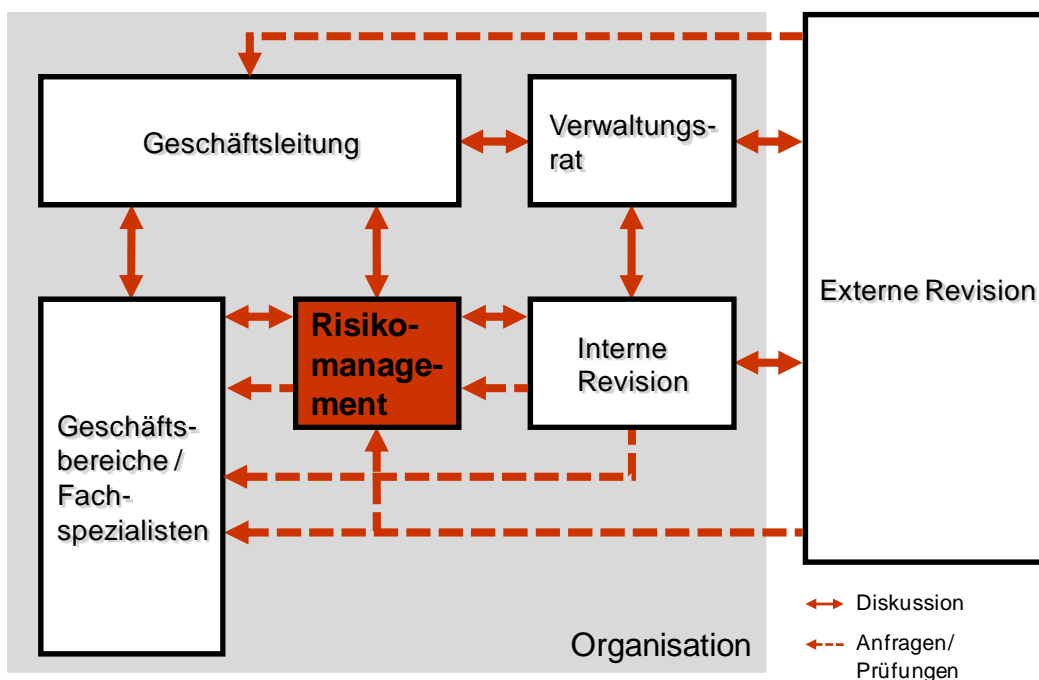


Abbildung 1: Interne Kommunikation im Kontext von Risikomanagement

<sup>13</sup> Zu Informationsbedürfnissen von Investoren siehe z.B. Ernst & Young 2005.

Spezifische Anforderungen bzgl. der Berichterstattung über Risiken sind z.B. im deutschen Standard DRS 5 oder dem Formular 20-F der US Börsenaufsicht formuliert (vgl. SEC 20-F).

Als Beispiel für die Transparenzbedürfnisse von Rating-Agenturen kann das Dokument „Standard & Poor’s Enterprise Risk Management Evaluation Process For Insurers“ dienen, das klare Vorstellungen auflistet, wie ein unternehmensweites Risikomanagement eines Versicherers ausgestaltet sein soll (vgl. S&P 2007).

Verschiedene Instrumente unterstützen die Kommunikation über Risiken.

Der Verwaltungsrat und/oder die Geschäftsleitung beurteilt in *formalen Risikoausschüssen* das Risikoprofil der Organisation, genehmigt und überwacht Risikolimiten und definiert Schwerpunkte des Risikomanagements.

*Standardisierte Risikomodelle und -methodologien* ermöglichen eine konsistente Analyse und Bewertung von einzelnen Risiken und Portfolios und schaffen damit eine Voraussetzung für eine gemeinsame Risikosprache, d.h. für ein einheitliches Verständnis von Risikomanagement-Konzepten und Risiken.

Um ein ganzheitliches Bild über das Risikoprofil zu erhalten sowie um bereichsübergreifende Massnahmen planen zu können, werden in *Koordinationsitzungen* Vertreter der Geschäftsbereiche und Supportfunktionen zusammengebracht.

*Regelmässige Risikoberichte* informieren über Risiken und allfällige Lücken im Kontrollsystem. Sie enthalten oft auch Schlüssel-Risiko-Indikatoren zur Darstellung der Entwicklung des Risikoprofils, Analysen von Verlustfällen und andere relevante Themen. Zusätzlich erlauben *vordefinierte Eskalationsprozesse* in dringenden Fällen eine hohe Effizienz der Kommunikation.

Sollen spezielle Themenkomplexe untersucht werden (z.B. „Sind wir für interne Betrugsfälle wie bei der Bank X geschehen ebenfalls anfällig?“), können die Interne Revision oder spezialisierte Risikomanagement-Funktionen *gezielte Untersuchungen (targeted reviews)* durchführen, Erkenntnisse ableiten und entsprechende Empfehlungen formulieren. Diese werden dann in Berichten und Sitzungen der Geschäftsleitung dargelegt um eine Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

### **3 Mögliche Kommunikationsprobleme**

Für die Analyse möglicher Kommunikationsprobleme bzw. -barrieren im Risikomanagement werden die in Abbildung 1 dargestellten Funktionen auf die eigentlichen Akteure der Kommunikation beschränkt (siehe Abbildung 2). Dabei können unter „Risikomanager“ Mitarbeitende verschiedenster Funktionen subsummiert werden, also nicht nur Personen aus eigentlichen Risikomanagement-Bereichen, sondern auch Controller, Qualitätsmanager, Juristen etc. Ihnen gemeinsam ist, dass sie im Namen der Unternehmensleitung die Risiken der

Organisation analysieren, überwachen und darüber Bericht erstatten.

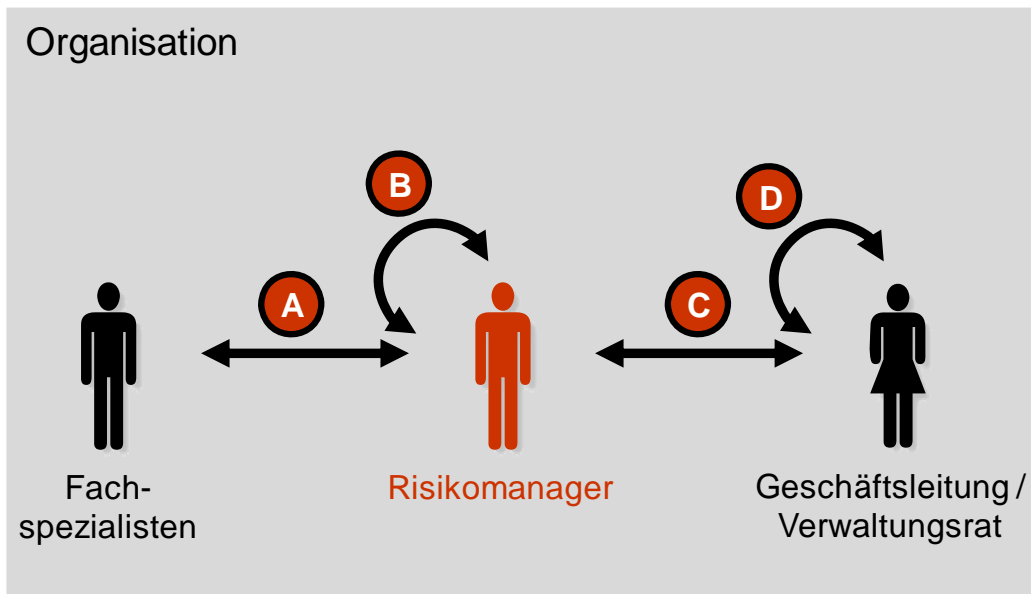


Abbildung 2: Kommunikationsakteure im Risikomanagement

Die folgenden Abschnitte gehen nun im Einzelnen auf Problembereiche in der Kommunikation über Risiken oder bzgl. des Risikomanagements allgemein ein. Dabei dienen die Kommunikationsbeziehungen innerhalb der gleichen Gruppe von Akteuren oder auch zwischen ihnen als Hilfsmittel, die möglichen Probleme zu identifizieren. Selbstverständlich können verschiedene Hindernisse allgegenwärtig sein, z.B. eine ausgeprägte Misstrauenskultur.

### 3.1 A) Kommunikation zwischen Fachspezialisten und Risikomanagern

Risikomanager unterstützen die Unternehmensleitung und die einzelnen Geschäftsbereiche bei der Beurteilung ihrer Risiken. Gerade in der Kommunikation zwischen den Geschäftsbereichen und dem Risikomanagement kann es zu erheblichen Zielkonflikten und Missverständnissen kommen.

Fehlt in der Organisation eine gemeinsame Risikosprache, z.B. unterstützt durch breit akzeptierte Risiko-Modelle, einheitliche Berichtsvorlagen, klare Begriffsdefinitionen usw., können Unklarheiten und Missverständnisse entstehen.

Die Mitarbeitenden der Geschäftsbereiche gehen tendenziell bei einer hohen Gewinnerwartung auch hohe Risiken ein. Risikomanager auf der anderen Seite können bzw. sollen solche Geschäfte unterbinden, wenn das Risiko unverhältnismässig hoch erscheint und dadurch das Unternehmen

gefährdet. Dies führt unter Umständen zu Verstimmungen und nachhaltigen Störungen der Kommunikation zwischen den Geschäftsbereichen und Risikomanagern.

Mitarbeitende einzelner Geschäftsbereiche könnten versucht sein, relevante Daten und Informationen zu verbergen oder Transaktionen zu verschleiern, wenn sie sich zu stark in ihrer unternehmerischen Freiheit eingeschränkt fühlen. Den gleichen Effekt können Bonussysteme haben, wenn falsche Anreize gesetzt werden. Prominentes Beispiel ist die Vertuschungstaktik des Händlers der Société Générale, der mittels nicht-autorisierter Handelsgeschäften seinem Arbeitgeber einen Schaden in Milliardenhöhe verursacht hat.<sup>14</sup>

Fehlt dem Risikomanager das notwendige Fachwissen um die Geschäftsvorgänge und damit einhergehenden Risiken zu verstehen, können die Risiken weder genügend analysiert noch diskutiert werden. Kommt auf der anderen Seite der Risikomanager ursprünglich aus einem Bereich, den er jetzt überwacht, kann ihn die fehlende Unabhängigkeit in der kritischen Analyse behindern.<sup>15</sup>

Aus rechtlichen Gründen können unter Umständen nicht alle Risiken dokumentiert werden, insbesondere wenn man Produkthaftungsklagen in den USA verhindern will. Dies erschwert oder verunmöglicht eine ganzheitliche Sicht über alle Risiken.

Während der Identifikation und Beurteilung von Risiken erschweren die hohe Anzahl von relevanten Faktoren und die Beziehungen zwischen diesen Faktoren den involvierten Personen die Übersicht und die Fokussierung auf die relevanten Aspekte. Visualisierungstechniken wie Risikotreiber-Netzwerke werden wenig eingesetzt um das Verständnis der Zusammenhänge zu erhöhen.

### **3.2 B) Kommunikation innerhalb des Risikomanagements**

Auch innerhalb der Risikomanagement-Funktion selbst oder zwischen unterschiedlichen Funktionen können Kommunikationsprobleme auftreten.

Die verschiedenen Risikomanagement-Funktionen wie z.B. Market Risk, Credit Risk, Operational Risk, Compliance, Legal und Controlling sind unterschiedlichen Bereichsleitern unterstellt und

---

<sup>14</sup> Vgl. FSA 2008, S. 1.

<sup>15</sup> Vgl. UBS 2008, S. 39f: „Independence: Fundamental analysis of the Subprime market seems to have been generally based on the business' view and less on MRC's [Market Risk Control, Anm. des Autors] independent assessment. In particular, there is no indication that MRC was seeking views from other sources than business.“

arbeiten unabhängig voneinander. Dies erschwert den Austausch von Informationen und Erfahrungen und birgt das Risiko, dass einzelne Themen nicht abgedeckt werden („darum kümmert sich die Abteilung X, nicht wir“).<sup>16</sup>

Fehlen im Risikomanagement die notwendigen Daten, ist deren Qualität ungenügend oder stehen keine adäquaten Verarbeitungssysteme zu Verfügung (z.B. zur Berechnung des Value-at-Risks), können keine Analysen und aussagekräftige Risikoberichte erstellt werden.

Unpassende Modelle zur Analyse von Risiken (z.B. für Stress Tests), falsche Grundannahmen oder den Geschäftsbereichen gefällige Modellanpassungen unterbinden eine unabhängige Sicht und objektive Diskussion der Risiken.

### **3.3 C) Kommunikation zwischen Risikomanagern und Unternehmensleitung**

Die generellen Barrieren und Probleme der Kommunikation zwischen Spezialisten und Entscheidern sind schon ausführlich untersucht und beschrieben worden.<sup>17</sup> In Zusammenhang mit Risikomanagement sind insbesondere die folgenden Themen relevant.

Die Art und Weise wie die oberste Unternehmensführung eine offene Kommunikationskultur („Tone at the top“) und ein gesundes Risikobewusstsein vorlebt, prägt die Transparenz über Risiken und die Diskussionen von Risikoprofilen entscheidend. Kann das Management in diesem Bereich nicht überzeugen, werden auch Risiken unter den Teppich gekehrt. Fehlende Klarheit in der Top-down-Kommunikation und fehlendes Insistieren auf eine gemeinsame Risikosprache sind weitere Barrieren in der Risiko-Kommunikation.

Wie im UBS-Bericht dokumentiert<sup>18</sup> muss die Unternehmensführung vom Risikomanagement eine holistische Risikobetrachtung verlangen um sich nicht auf Detailspekte einzelner Risiken zu fokussieren und andere bedeutende Gefahren zu übersehen.

Ist das Risikomanagement nicht in der Lage, die gewonnen Erkenntnisse und Empfehlungen in prägnanten und verständlichen Risikoberichten der Unternehmensführung darzulegen, können auch keine griffigen Massnahmen eingeleitet werden. Besonderes Augenmerk sollte auf eine der Situation und Empfänger angepasste Komplexität<sup>19</sup> gelegt werden, aber auch auf den geeigneten

---

<sup>16</sup> Vgl. UBS 2008, S. 40: „Lack of strategic coordination: The risk functions (Market, Credit and Finance) operate as independent units [...]. It does not appear that these functions sought systematically to operate in a strategically connected manner.“

<sup>17</sup> Vgl. Eppler 2007.

<sup>18</sup> UBS 2008, S. 35: „Failure to demand a holistic risk assessment [...]“

<sup>19</sup> Vgl. UBS 2008, S. 39.



Einsatz von visuellen Elementen<sup>20</sup> und dem richtigen Timing.

### **3.4 D) Kommunikation innerhalb der Unternehmensleitung**

Die Kommunikation auf oberster Unternehmensebene ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Als eigentlicher „Besitzer“ der Risiken, muss die Unternehmensleitung Verantwortung für das Risikomanagement übernehmen. Trotzdem hindern immer wieder die gleichen Kommunikationsbarrieren den erfolgreichen Umgang mit Risiken.

Identifizieren sich Mitglieder der Unternehmensführung zu wenig mit dem Geschäft und seinen Chancen und Risiken, werden neu auftauchende Unwägbarkeiten ignoriert anstatt pro-aktiv analysiert und beurteilt („nicht schon wieder ein Problem!“).

Als Teil der Risk Governance-Struktur definieren, überwachen und implementieren der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung das Risikomanagement-Konzept. Ist in diesen Gremien das grundlegende Verständnis zu Risikomanagement lückenhaft, wird auch das Risikomanagement als Funktion ungenügend sein (z.B. werden Risikomanagement-Silos aufgebaut, Management- und Risikogremien funktionieren nicht oder Eskalationsprozeduren werden nicht definiert)<sup>21</sup>. Im besten Fall antizipieren die Risikomanagement-Spezialisten diesen Umstand. Spätestens jedoch bei der kontroversen Einschätzung spezifischer Risiken wird es aufgrund asymmetrischer Risikomanagementexpertise zu Problemen kommen.

Da die Risikoanalyse immer im Lichte der Unternehmensstrategie gemacht werden muss, muss eine solche natürlich vorhanden, klar formuliert und kommuniziert sein. Dabei geht es nicht nur um die eigentliche Verbreitung der Strategie, sondern insbesondere darum, dass alle Mitarbeitenden die Strategie verstehen und akzeptieren. Falls dies nicht der Fall ist, werden Risiken unter Umständen nicht erkannt oder falsch beurteilt und gewichtet.

Wenn innerhalb der Geschäftsleitung die Partikularinteressen einzelner Bereichsleiter gegenüber dem Unternehmensinteresse zu stark sind, wird Transparenz über Risiken und Kontrollschwächen im eigenen Bereich verhindert. Unbequeme Informationen werden gefiltert oder verantwortliche Risikomanager sogar aktiv beeinflusst.

Ist man seit längerer Zeit auf dem Markt erfolgreich, kann der Blick für ungünstige Entwicklungen verloren gehen. Wenn Konkurrenten plötzlich mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben, sollte die

---

<sup>20</sup> Vgl. Eppler/Aeschmann 2008. Dieses Dokument stellt einen Diskussionsrahmen für den Einsatz visueller Elemente in der Kommunikation von Risiken vor.

<sup>21</sup> Vgl. Senior Supervisors Group 2008, S. 3.

oberste Unternehmensleitung die eigene Situation akribisch prüfen und diskutieren, um sicher zu stellen, dass das eigene Unternehmen in naher Zukunft nicht mit den gleichen Problemen konfrontiert ist. Auch müssen Meinungen, die Bestehendes in Frage stellen, offen angehört und debattiert werden können.

#### **4 Ansatzpunkte für eine verbesserte Kommunikation im Risikomanagement**

Die vorgestellten Barrieren der Kommunikation sind weder vollständig noch ist jedes Unternehmen gleichermassen davon betroffen. Betrachtet man jedoch die Gesamtheit der angeführten Punkte, lassen sich dennoch vier zentrale Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Kommunikation über Risiken und im Risikomanagement ableiten.

*Optimierung der Risikomanagement-Organisation:* Isolierte Risikomanagement-Bereiche müssen vermieden werden um eine intensive Kommunikation zu ermöglichen. Dabei sollte man sich nicht nur auf die klassischen Funktionen wie Credit Risk, Market Risk oder Operational Risk beschränken, sondern muss auch Bereiche wie Controlling, Legal & Compliance, Information Security etc. nahe zueinander bringen. Als Grundlage dazu müssen selbstverständlich auch die Risikomanagement-Verantwortlichkeiten im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung klar geregelt werden.

*Risikobewusste Unternehmenskultur:* Die Unternehmensleitung muss für eine risikobewusste, jedoch nicht risikoaverse Unternehmenskultur besorgt sein. Eine gemeinsame Risikosprache unterstützt die direkte und offene Diskussion von Risiken und Herausforderungen.

*Holistische Risikosicht:* Anstatt sich auf Detailprobleme zu versteifen, muss eine ganzheitliche Sicht der Risikosituation angestrebt werden. Finanzielle Risiken haben zweifelsohne eine enorme Bedeutung, aber auch Reputationsrisiken und andere Gefährdungspotentiale dürfen nicht vernachlässigt werden.

*Verbesserung der Kommunikationsstrukturen:* Die internen und externen Kommunikationsinstrumente wie Risikoberichte, Risikoausschüsse, Eskalationsprozeduren etc. sollten kritisch auf Optimierungsmöglichkeiten untersucht werden. Standardisierte Layouts, einheitliche Verwendung von Farbcodes und prägnantere Zusammenfassungen bei reduzierter Seitenanzahl werden Risikoberichte zum Beispiel bereits sehr schnell verbessern. Bei der aktiven Gestaltung der Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen ist auch das Geschick der Vermittler oder Moderatoren wichtig, denn diese können dafür sorgen, dass die Regeln der

Kommunikation eingehalten werden was zu mehr Effektivität und Effizienz führt.<sup>22</sup>

## 5 Fazit

Verschiedene Publikationen der jüngeren Vergangenheit betonen die Wichtigkeit der Kommunikation im Risikomanagement. Von internen und externen Akteuren wird Transparenz über einzelne Risiken, gesamte Risikoportfolios und die vorhandenen Fähigkeiten um Umgang mit diesen Risiken verlangt.

Insbesondere die oberste Unternehmensführung ist gefordert, mittels einer adäquaten Kommunikation diesen hohen Ansprüchen zu genügen. Wie in diesem Artikel dargelegt können zwischen allen Kommunikationsteilnehmern Barrieren bestehen, die den Kommunikationsfluss behindern oder verunmöglichen. Ist man sich dieser Hemmnisse erst einmal bewusst, können gezielt Verbesserungsmaßnahmen initiiert und implementiert werden. Dazu gehören unter anderem die Optimierung der Risikomanagement-Organisationsstruktur, die Schaffung einer risikobewussten Unternehmenskultur, das Anstreben einer ganzheitlichen Risikosicht sowie die konkrete Verbesserung der einzelnen Kommunikations- und Reportinginstrumente.

---

<sup>22</sup> Vgl. dazu auch Boutellier/von Pfulstein 2008.

**Quellen:**

- [AS/NZS 4360:2004] Standards Australia / Standards New Zealand: Risk Management. AS/NZS 4360:2004.
- [Boutellier/von Pfulstein 2008] Boutellier, Roman, von Pfulstein, Hans: Moderation als Erfolgsfaktor im Risikomanagement. In: IO New Management, 25.4.09.  
<http://www.ionewmanagement.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=172868>  
(23.4.2009)
- [COSO 2004] COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary / Framework. September 2004.
- [DRS 5]: Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V.: Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 5 – Risikoberichterstattung.
- [EBK 2008] Eidgenössische Bankenkommission: Subprime-Krise: Untersuchung der EBK zu den Ursachen der Wertberichtigungen der UBS AG, 30.9.2008.  
<http://www.finma.ch/archiv/ebk/d/publik/medienmit/20081016/ubs-subprime-bericht-ebk-d.pdf>  
(22.4.2009)
- [Eppler 2007] Eppler, Martin J.: Knowledge Communication Problems between Experts and Decision Makers: An Overview and Classification. In: The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 3: 291 - 300. <http://www.ejkm.com/volume-5/v5-i3/Eppler.pdf> (23.4.2009).
- [Eppler 2008] Eppler, Martin J.: Jenseits der Folienpräsentation: Wissenskommunikation zwischen Entscheidern und Spezialisten. In: ICA Working Paper #4/2008, University of Lugano (USI).  
[http://www.knowledge-communication.org/ICA\\_Workingpaper4-08\\_Wissenskommunikation\\_Practice\\_Report.pdf](http://www.knowledge-communication.org/ICA_Workingpaper4-08_Wissenskommunikation_Practice_Report.pdf) (23.4.2009).
- [Eppler/Aeschmann 2008] Eppler, Martin J., Aeschmann, Markus: Envisioning Risk – A Systematic Framework for Risk Visualization in Risk Management and Communication. In: ICA Working Paper #5/2008, University of Lugano (USI). <http://www.knowledge-communication.org/envisioning-risk.pdf>  
(23.4.2009).
- [Ernst & Young 2005] Ernst & Young: Investors on Risk. The need for transparency. Survey 2005.  
[http://www2.eycom.ch/publications/items/brs/investors\\_on\\_risk/en.pdf](http://www2.eycom.ch/publications/items/brs/investors_on_risk/en.pdf) (23.4.2009).
- [FSA 2008] Financial Services Authority: Market Watch Issue No. 25, März 2008.  
[http://www.fsa.gov.uk/pubs/newsletters/mw\\_newsletter25.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/newsletters/mw_newsletter25.pdf) (23.4.2009)
- [ONR 49000:2008] Österreichisches Normeninstitut: Risikomanagement für Organisationen und Systeme. ONR 49000:2008.

[Protiviti 2000]: Enterprise Business Risk Management Process – Overview Framework. 13. November 2000.

<http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/Web+Content/MethodologiesModelsEnterpriseBusinessRiskManagementProcess-Overview!OpenDocument> (23.4.2009).

[SEC 20-F] United States Securities and Exchange Commission: Form 20-F.

[Senior Supervisors Group 2008] Senior Supervisors Group: Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence. 6. März 2008.

[http://www.finma.ch/archiv/ebk/e/aktuell/20080306/20080306\\_02\\_e.pdf](http://www.finma.ch/archiv/ebk/e/aktuell/20080306/20080306_02_e.pdf) (23.4.2009).

[S&P 2007] Standard & Poor's: Summary Of Standard & Poor's Enterprise Risk Management Evaluation Process For Insurers. 26.11.2007.

[UBS 2008] UBS AG: Shareholder Report on UBS's Write-Downs. 18. April 2008.

<http://www.ubs.com/1/ShowMedia/about/news/archive/archive10?contentId=140331&name=080418ShareholderReport.pdf> (22.4.2009).

[US NRC 1989]: US National Research Council: Improving Risk Communication, Report of the Committee on Risk Perception and Communication, Commission on Behavioural and Social Sciences and Education, National Research Council. 1989.

[http://orsted.nap.edu/openbook.php?record\\_id=1189&page=R1](http://orsted.nap.edu/openbook.php?record_id=1189&page=R1) (23.4.2009).