

G 59071  
4,50 EUR\*

# RATING **C** **aktuell**

Information für Unternehmen und Finanzdienstleister

**06/2005**  
Dezember/Januar

[www.ratingaktuell-news.de](http://www.ratingaktuell-news.de)  
[www.ratingaktuell-ticker.de](http://www.ratingaktuell-ticker.de)

\* zzgl. Versand und 7 % MwSt.

## OPERATIONELLES RISIKO

Rating von IT-Risiken

## BANKEN

Wie Rating-Systeme  
durch Datenpflege  
optimiert werden

## INTERVIEW

Ralf Garrn von Euler  
Hermes Rating im  
Gespräch

**Basel II:  
Endlich auf der Zielgeraden**

Blick hinter die Kulissen II:

# Internes Risiko-Management bei uniVersa



Seit 1998 fordert der Gesetzgeber durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) einen Nachweis über den richtigen Umgang mit bestandsgefährdenden Ereignissen. Dabei geht er allerdings kaum auf das „Wie“ dieses Nachweises ein. Einfache Auflistungen auf Papier oder in Tabellendateien sind daher zahlreichen Unternehmern genug zur Beobachtung ihrer Gefahrenpotenziale. Die uniVersa Versicherungen sind einen anderen Weg gegangen und haben in diesem Zuge ein übergreifendes Risiko-Management-System installiert. **RATINGaktuell** hat für Sie die Prozesse unter die Lupe genommen.

**A**ls der Vorstand der uniVersa Versicherungen im Jahre 2002 die Erweiterung um ein zentrales Risiko-Management-System beschloss, waren die Anforderungen klar festgelegt. Risiko-Berichte und Risiko-Informationen aus den einzelnen Abteilungen lagen zwar vor, waren jedoch aufgrund uneinheitlicher Tabellendateien nicht vergleichbar und umständlich zu betreuen. Mit-

tels strukturierter Risiko-Kennzahlen sollte eine gemeinsame Basis für die Bearbeitung geschaffen werden.

## Zuordnungsrichtlinie hilft sortieren

Zur Vorbereitung eines zentralen Risiko-Controllings wurden alle Abteilungsleiter dazu aufgerufen, potenzielle Risiken nach einer Zuordnungsrichtlinie zu sortieren und

aufzulisten. Vorgegeben wurden acht Hauptkategorien und 35 Unterkategorien (siehe Info-Box) sowie die Angabe der zuständigen Personen, die so genannten Risiko-Verantwortlichen. Im Rahmen von Workshops, an denen alle Führungskräfte teilnahmen, wurden diese Listen anschließend zusammengeführt und weiter ausgebaut. Durch diese offene Kommunikation und die gemeinsame Ausarbeitung er-

reichte das Unternehmen wichtige Voraussetzungen für ein funktionierendes Risiko-Management: die Sensibilisierung aller Mitwirkenden für mögliche Gefahrenpotenziale sowie deren Identifikation mit dem gesamten System.

Bei der Auswahl eines Risiko-Management-Tools wurden im nächsten Schritt Kriterien formuliert, die eine Software erfüllen muss, nämlich Vollständigkeit des Risiko-Management-Prozesses, Dokumentationsmöglichkeiten, Service des Anbieters, räumliche Nähe, Aufbau und Handhabung der Software, sinnvolle Produktergänzungen und Produkterweiterungen sowie Preis. Dabei wurde bewusst auf Tools mit Simulationsmöglichkeiten verzichtet. „Hierfür sind statistische Werte erforderlich, die nur selten vorhanden sind, schon gar nicht für alle Risiken“, erklärt Thomas Welscher, Risiko-Controller bei uniVersa. „Simulationen sind eher was für den Finanzbereich, ein ganzheitliches Risiko-Management verfolgt m. E. einen ganz anderen Ansatz.“ Nach dem Test mehrerer Systeme fiel die Entscheidung auf das Programm Risk IT aus dem Hause Astrum IT. „Das System ist logisch aufgebaut und verfolgt eine vernünftige Systematik. Organisatorische Änderungen sind im Organigramm schnell abbildbar, was zum Beispiel bei Excel nur schwer umzusetzen ist. Mit Hilfe des Tools pflegen nun alle Beteiligten ihre Risiken auf Basis gemeinsamer Kennzahlen“, sagt Vorstandsmitglied Gerhard Glatz.

### Punktesystem für die Bewertung

Die Einführung des Systems verlief ohne Probleme, der erste Bericht über das komplette System lag zum 31. Dezember 2003 vor. Heute umfasst das Risiko-Management des Unternehmens ca. 700 Risiken aus den Bereichen Lebens-, Kranken- und All-

gemeine Versicherung. Die Identifikation und Pflege erfolgt nicht zentral, sondern ist Aufgabe der 20 Abteilungsleiter, da bei ihnen wichtige Risiko-Kennzahlen zusammenlaufen und sie auf diese Weise Veränderungen am schnellsten feststellen können. Die Vorstände können jederzeit auf alle Daten des Risiko-Management-Systems zugreifen. „Da es mitunter unmöglich ist, die monetären Auswirkungen der Realisierung von Risiken zu ermitteln, haben wir für die Bewertung der Risiken ein Punktesystem entwickelt“, berichtet Reiner Jost, Leiter Kosten- und Risikocontrolling im Zentralen Controlling. Dabei wird die materielle Schadenshöhe in einer Skala von 0 bis 100 angegeben. Es wurden sieben verschiedene Abstufungen von ‚existenzgefährdend‘ bis ‚vernachlässigbar‘ definiert. Risiken, die mit 90 bis 100 eingestuft wurden, gelten als existenzgefährdend. Die Nennung der Eintrittswahrscheinlichkeit erfolgt von 0 bis 1, wobei 1 bedeutet, dass das Ereignis statistisch mindestens einmal pro Jahr eintritt. Durch zusätzliche Beobachtung und Bewertung von „Soft-Risiken“ (z. B. Personalausfall zu Spitzenlastzeiten, zu viel angesammelte Überstunden und Urlaub) sollen längerfristige Entwicklungen festgestellt werden. Diese weichen Risiken werden in einer separaten Datenbank erfasst. Wird ein Risiko erstmalig erfasst, erhält es das Label „Brutto-Risiko“ – nach der wiederholten Bewertung handelt es sich um ein „Netto-Risiko“. Änderungen werden mithilfe des Vier-Augen-Prinzips gesteuert, d. h. eine Neubewertung im System wird erst übernommen und freigegeben, wenn der neue Wert vom Risiko-Controller überprüft wurde. Für die sichere und bequeme Überwachung der Risiken haben die Risiko-Verantwortlichen ihre Gefahrenpotenziale mit Frühwarnindikatoren versehen. Dabei handelt es sich um festgelegte

### Info-Box: Zuordnungsgrundsätze zur Risikostruktur der uniVersa

1. Umfeldrisiken und Branchenrisiken
  - Politische Entwicklungen
  - Volkswirtschaftliche Risiken
  - Marktrisiken
  - Branchen- und Produktentwicklung
2. Unternehmensstrategische Risiken
  - Produktportfolio
  - Strategische Unternehmensbeteiligungen
  - Unternehmenskultur
  - Öffentlichkeitsarbeit
3. Versicherungstechnische Risiken
  - Produktentwicklung/Tarifierung
  - Kunden-/Risikoselektion/Kumule
  - Rückversicherung
4. Finanzwirtschaftliche Risiken
  - Wertpapierkursrisiken
  - Zinsänderungsrisiken
  - Liquidität
  - Währungsrisiken
  - Bonitätsrisiken
  - Zahlungsverkehrrisiken
  - Asset Allocation
  - Kosten und Wirtschaftlichkeit
  - Kombinierte finanzwirtschaftliche Risiken
5. Personalrisiken
  - Personalbeschaffung/-entwicklung
  - Fluktuation
  - Schlüsselpersonen
  - Allgemeine Personalrisiken
6. EDV-Risiken
  - IT-Risiken (Hardware)
  - IV-Risiken (Software)
7. Rechtliche Risiken
  - Vertragsrisiken
  - Produktrisiken
  - Steuern/Abgaben
  - Sonstige rechtliche Risiken
8. Sonstige Risiken
  - Prozessrisiken
  - Projektrisiken
  - Aufbauorganisationsrisiken
  - Steuerungs- und Kontrollsysteme
  - Sicherheit

Grenzwerte, die ein Indikator nicht überschreiten darf. Ist dies der Fall, erzeugt das System sofort und automatisch eine E-Mail an die jeweils zuständigen Risiko-Verantwortlichen, den Risiko-Controller sowie den Vorstand. „Diese ‚ad-hoc‘-Mitteilungen sind für uns sehr wichtig“, erklärt Glatz. „Zwar kommt nicht jede Meldung zur Abweichung bei Frühwarnindikatoren für uns überraschend – beispielsweise wenn durch geschäftspolitische Maßnahmen kurzfristig eine Abweichung von den festgelegten Grenzen be-





## Nähe macht stark!

### Stellen Sie sich an die Seite von behinderten Menschen

Bitte unterstützen Sie unsere Arbeit für behinderte Menschen durch Ihre Spende!

Spendenkonto 40 77  
Sparkasse Bielefeld  
BLZ 480 501 61  
oder unter [www.bethel.de](http://www.bethel.de)

Ja, bitte informieren Sie mich über Möglichkeiten, die Arbeit Bethels zu unterstützen.

Name

Straße

PLZ/Ort

v. Bodelschwingsche Anstalten  
Bethel, Postfach 13 02 60,  
33545 Bielefeld

**Bethel** 

wusst akzeptiert wird. Die Meldungen sind aber gerade dann eine positive Bestätigung der Funktionsfähigkeit des ganzen Systems.“ So werden die Frühwarnindikatoren sorgfältig im System gepflegt. Die Maßnahmen zur Steuerung und Minimierung von Risiken sind derzeit nicht Gegenstand des Risiko-Management-Tools. Reiner Jost nennt den Grund: „Die Steuerung von Ri-

siken gehört sowieso zum Tagesgeschäft eines Versicherungsunternehmens. Da sie sich auch meistens als logische Folgerung aus dem Risiko ergeben, haben wir bisher weitgehend darauf verzichtet, sie explizit zu notieren. Des Weiteren soll das System lediglich Hinweise liefern und keinen Handlungskatalog. Das war auch bisher nicht der Anspruch an das System.“

#### Berichte zeigen Ergebnisse

Ob und wie sich die einzelnen Risiken im Laufe der Zeit verändert haben, wird quartalsweise in ausführlichen Reports an den Vorstand berichtet. Auf diese Weise ist das Management stets über die Entwicklungen innerhalb des Systems informiert. So zeigt der Bericht beispielsweise auf, welche Gefahrenpotenziale auf Grund möglicher Auswirkungen gesetzlicher Änderungen konkretisiert, neu bewertet und kategorisiert wurden. Auch über die aktuelle Festlegung der Frühwarnindikatoren wird berichtet. Mithilfe des „Bericht-Wizards“ lassen sich Risiken filtern, so dass etwa ein Bericht auf die Risiken der



*uniVersa-Vorstand Gerhard Glatz betreibt Risiko-Management auf Basis gemeinsamer Kennzahlen*

gewünschten Unternehmenssparte eingeschränkt werden kann. Nach dem Deutschen Rechnungslegungsstandard 5-20 werden die Teil-Ergebnisse innerhalb des Lageberichts veröffentlicht. Gleichzeitig wird das System vom Wirtschaftsprüfer geprüft und testiert. Dazu legen die Verantwortlichen ein Risikomanagement-Handbuch vor. Hier sind grundlegende

Ausführungen über das Risiko-Management-Verfahren dokumentiert. Gleichzeitig sind die definierten Risiko-Bereiche beschrieben, die Risikoverantwortlichen benannt und der Risiko-Katalog nach festgelegten Funktionsbereichen in den einzelnen Unternehmen dargestellt. Auf dieser Grundlage wurden 15 Top-Risiken definiert, die gruppenübergreifend für alle Sparten aufgeführt sind.

In naher Zukunft soll das System vom bisherigen Client-Server-System komplett auf die Webversion des Softwareherstellers umgestellt werden. Dann sind alle Risiko-Verantwortlichen in der Lage, die Pflege ihrer Risiken am Arbeitsplatz-PC selbst zu übernehmen. Weiter sollen die Maßnahmen kontinuierlich ausgebaut werden, damit getestet werden kann, inwieweit der integrierte Meilensteinplan für das Unternehmensrisiko-Management von Nutzen sein kann. Dabei handelt es sich um eine Funktion, die es ermöglicht, die Maßnahmenumsetzung zu steuern, zu überwachen und deren Wirksamkeit zu kontrollieren. ■



# Risiko ist die Bugwelle des Erfolgs

**Risk Management Association e. V.**  
Waisenhausstraße 67  
D-80637 München

Weitere Informationen unter:  
[www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)  
[info@rma-ev.org](mailto:info@rma-ev.org)



**RiskManagement**  
Association e.V.

Das Netzwerk der Risikomanager