

## Integration des Risikomanagements in die Unternehmensprozesse

# Krisenintervention als Chance für das Risikomanagement

Wenn aus Risiken erst handfeste Probleme geworden sind, kommt das Risikomanagement dann nicht zu spät? Ganz im Gegenteil: Risikomanager haben genügend Tools in ihrem Werkzeugkasten, um sich auch als Krisenmanager zu bewähren. So beheben sie nicht nur den konkreten Schaden. Im Krisenfall steckt die Chance, quer durch alle Abteilungen das Verständnis für den Wert eines proaktiven, integrierten Risikomanagements zu fördern – und über den Tag hinaus die nötigen Strukturen aufzubauen.

„Die Ausfälle sind zu hoch!“, „Das Marketing beschwert sich über die hohe Ablehnungsquote.“, „Wieso ist unsere Beitreibung so niedrig?“, „Unser Day-Sales-Outstanding ist inakzeptabel!“ – Sätze wie diese hören Risikomanager im Mengengeschäft immer wieder, sei es in Managementmeetings oder am Kaminentisch. Solche Bemerkungen enthalten genau genommen drei Botschaften: 1. Es gibt eine Erwartungshaltung; 2. diese wird anhand aktueller Daten überprüft; 3. negative Abweichungen werden als Schaden interpretiert.

Tatsächlich handelt es sich in solchen Fällen nicht mehr um Risiken, sondern um konkrete Probleme. Dass es überhaupt dazu kommt, ist auf den ersten Blick verwunderlich, denn in vielen Unternehmen gibt es umfassende und komplexe Risikomanagement-Lösungen. Trotzdem werden im Kerngeschäft erhebliche Risiken häufig nicht gesteuert.

Hintergrund ist, dass die operativen Bereiche unter einem hohen Umsetzungsdruck stehen. So empfinden sie es in erster Linie als eine Belastung des Tagesgeschäfts, Belange des Risikomanagements in die Produktplanung einzubinden, zumal dessen Mehrwert häufig nicht direkt erkennbar ist. Das aus dem Controlling entstandene Risikomanagement beschäftigt sich seinerseits oft damit, rechtliche Vorgaben zu erfüllen, komplexe Risikomodelle auf- und strategische Betrachtungen anzustellen.

Durch akuten Handlungsbedarf ist die Grenze zwischen operativem und strategischem Bereich durchbrochen: Statt nebulöser Risiken, die man „irgendwie berücksichtigen muss“, gibt es einen konkreten Business-Case. Dafür kann der Risikomanager Ressourcen akquirieren, die er in der Folge dafür nutzen sollte, das operative Risikomanagement auszubauen. Das

geht allerdings nur mit einem veränderten Rollenverständnis: Der Risikomanager wird zum Krisenmanager. Seine Aufgaben bestehen jetzt darin, akuten Schaden abzuwenden und Prozesse zu optimieren.

Die Ziele der strategischen Zielerreichung und Unternehmenssicherung bleiben bestehen – dies ist der große Vorteil des Risikomanagers, der gegenüber dem kurzfristig orientiertem operativen Bereich gleichzeitig mittel- und langfristige Zielsetzungen im Auge behält. In der gemeinsamen Arbeit am Krisenfall steckt somit die Chance, nachhaltig die bestehenden Strukturen zu verändern.

### Nicht gesteuerte Risiken im Kerngeschäft

Um noch einmal auf die eingangs zitierten „Beschwerden“ zurückzukommen: Sie sind typisch für das Kerngeschäft eines Unternehmens. Als solche beziehen sie sich beispielsweise auf Adressrisiken (Bonität/Betrug) oder operationale Risiken der IT. Andere Risikoarten und die Verdichtung aller Risiken in einem Management-Informationssystem werden im operativen Geschäft eher selten als wichtig wahrgenommen. Die Notwendigkeit des Risikomanagements über alle Bereiche und die Verdichtung von Risikoinformationen lässt sich jedoch gut vermitteln, sobald Lösungen für Teilbereiche umgesetzt sind. Darin steckt eine große Chance.

Im Folgenden werden ein mehrstufiges, praxiserprobtes Vorgehen zur Bearbeitung von Kerngeschäftsrisiken im Mengengeschäft und die dafür notwendigen Werkzeuge und Methoden skizziert. Die Beispiele stammen aus dem Bereich Retail/Fernabsatz und aus dem Mengengeschäft von Finanzdienstleistern. Trotz einiger Unterschiede gibt es unter Risikoaspekten ge-

## Bedeutung klarer Definitionen

### Infokasten 01

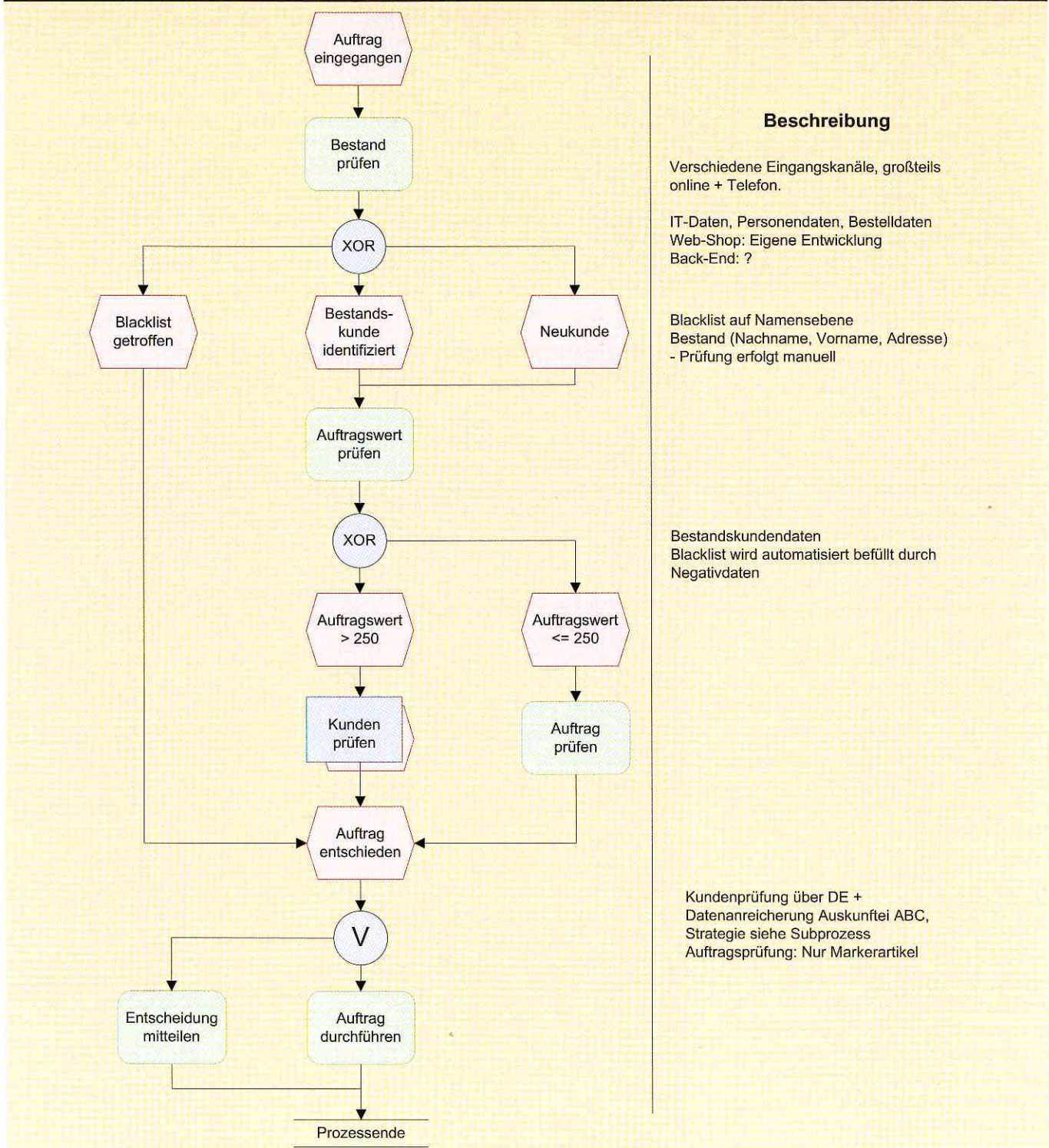
Eine Schlüsselrolle für den Erfolg des Risikomanagements haben klare Definitionen. Die zentralen Sachverhalte müssen messbar und einfach abzugrenzen sein. Hier einige Beispiele:

- **Schaden:** Eintretendes, nicht geplantes Risiko;
- **Harter Betrug:** Eine Person ist nicht existent oder eine andere Person hat die Daten einer existierenden Person missbräuchlich verwendet (typisch: Postrückläufer, nicht auffindbar im Inkasso, Anzeige eines Betroffenen).
- **Weicher Betrug:** Eine existierende Person hat Daten verfälscht oder nachvollziehbar keinen Zahlungswilligen bei Vertragsabschluss (typisch: Fehlerhafte Namensschreibweise zur Verdeckung einer negativen Kundenhistorie, Verfälschungen von Unterlagen).
- **Schlechte Kunden:** Zahlungsrückstand größer 20 Euro oder zweite Mahnung und kein Betrug;
- **Gute Kunden:** Umsatz größer 1.000 Euro und kein offener Saldo älter als 14 Tage.

Die Definitionen müssen nicht alle Kunden umfassen. Bei Adressrisiken ist die Unterscheidung von Betrugs- und Bonitätsrisiken unbedingt notwendig. Diese im Handel übliche Differenzierung wird bei Banken nur sehr langsam eingeführt. Die Unterscheidung ist aber zumindest im Fernabsatz wesentlich, da Betrugs- und Bonitätsrisiken durch unterschiedliche Methoden gesteuert werden

## Visualisierung von Prozessen als Ereignis-Prozess-Kette

► Abb. 01



nügend Parallelen, um die beiden Bereiche hier gemeinsam zu betrachten.

### Problemdefinition und Analyse

Der erste Schritt ist die Konkretisierung der Aufgabenstellung und die Legitimation als Problemlöser. Bei konkreten Fragestellungen werden Hilfsangebote erfahrungs-

gemäß gern angenommen. Zu Beginn des folgenden Soll/Ist-Abgleichs wird die vorhandene relevante Dokumentation überprüft. Bestenfalls stehen die folgenden Unterlagen zur Verfügung:

1. Strategie
  - Definitionen (siehe ► Infobox 01)
  - Risikostrategie

2. Produkteinführung
  - Produktkonzept
  - Planung und Business-Case
  - Gefahrenanalyse und Gegenmaßnahmen
  - Test- und Ergebnisbeschreibungen der Produkteinführung

3. Produktspezifikation
  - Prozessbeschreibungen
  - Dokumentation der Entscheidungsstrategie (Richtlinien und Dokumentation automatisierter Entscheidungsstrategien)
  - Prozesstagebuch
4. Reporting / Monitoring
  - Back-Book (Ausfalllisten, EWB-Berichte)
  - Reports des Management-Information-Systems (MIS) zur Entwicklung von Umsätzen, Ablehnungen, Zahlungsverhalten usw.
  - Prüfberichte
5. Konkrete Fälle
  - Typische Betrugsfälle / Trainingsunterlagen

Im Idealfall gibt es noch weitere Informationen zum Prozess, wie etwa Kennzahlen für verschiedene Prozessschritte sowie Benchmarks. In der Praxis, mit oft sehr kurzen Zeiträumen für die Umsetzung, sind die wünschenswerten Unterlagen allerdings selten vollständig und aktuell. Wären sie dies und noch dazu praxistauglich, ließen sich die konkreten Probleme sehr schnell identifizieren und vorab definierte Gegenmaßnahmen einleiten. In der Regel sind jedoch viele Informationen erst noch zu beschaffen. Die einfachste Art der Informationsbeschaffung ist ein Workshop. Als Alternative eignet sich eine Expertenbefragung.

### Bestandsaufnahme per Workshop

Der Workshop sollte durch die erste Ebene des Managements legitimiert sein, um erarbeitete Ergebnisse direkt zur Umsetzung absegnen zu lassen. Ein unabhängiger (interner oder externer) Moderator bringt die Bereiche zusammen, die im Alltag miteinander konkurrieren. Ideal sind vier bis sieben Teilnehmer. Notwendig ist mindestens eine Person mit Kenntnissen der operativen Prozesse, bestenfalls sind auch Teilnehmer aus Marketing und Revision mit dabei. Wenn kein Mitarbeiter der IT teilnimmt, sollten während des Workshops Rückfragen möglich sein.

Der Workshop verfolgt verschiedene Ziele. Er soll ein einheitliches Problem-, Produkt- und Prozessverständnis herstellen (Ist), die Erwartungshaltungen klären (Soll), die betroffenen Mitarbeiter und/

oder Abteilungen einbinden und konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten fixieren.

Um ein gemeinsames Verständnis herzustellen, werden die Mindestinformationen wiederholt oder erarbeitet. Ist keine vollständige Produktplanung vorhanden, muss die Erwartungshaltung geklärt werden. Einige typische Messgrößen sind Konvertierungsraten (Marketing), Annahmehquoten, Churn-Ratios, Einzelwertberichtigungen und Beitreibungsquoten. Benchmarks können von Beratungsfirmen erfragt werden, sind in Studien verfügbar, werden in Tests ermittelt oder ad hoc ge-

schätzt. Häufig ist eine Produktplanung vorhanden, die jedoch maßgeblich von ersten Erfahrungswerten abweicht. Auch dann sollte die Erwartungshaltung der Realität angepasst werden.

### Visualisierung von Prozessen

Um ein gemeinsames Verständnis des operativen Geschäfts herzustellen, hat sich eine grafische Prozessabbildung bewährt. Die Darstellung als Ereignis-Prozess-Kette (EPK) ist für alle Teilnehmer verständlich (vgl. ► **Abb. 01**). Als ein weiterer Vorteil kann die EPK auch für die Formulierung

## Prozessbeschreibung

► Infokasten 02

Während der Prozessbeschreibung werden Systeme, Daten, Prüf- und Handlungsmöglichkeiten aufgenommen. Für die Berechnung des Business-Cases ist eine Unterscheidung in Methoden und Reaktionen sinnvoll. Methoden sind dabei alle generell eingesetzten Prüfverfahren. Reaktionen sind die individuell zu steuernden Verfahren, nach Branche und Produkt auch Interaktionen mit dem Kunden. Beispiele für die oben genannten Sachverhalte sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Aufnahme IST		
	Name	Beschränkung/Kosten/Hinweise
Systeme	Web-Shop	Web-Shop liefert keine IT-Daten in das Bestandssystem
	CRM-System	Neukunden sind nur bei Benutzung Kundenaccount zuzuordnen
Daten	Antragssystem mit Decision-Engine und Sachbearbeitung Front-End	...
	Marketingdaten	IP-Geolocationsdaten nur auf Länderebene
Methoden	Technische Internetdaten	Kundenhistorie nur bei Benutzung des Kundenaccounts!
	Personendaten	Blacklist nur bei exakt gleicher Namensschreibweise!
Reaktionen	Kundenhistorie	Markerartikel
	Daten von externer Auskunft: ABC	Inkassodaten ab 01.10.2008
Reaktionen	Negativer Datenpool: ABC	Neue Auskunftfei BCD noch nicht genutzt (Hinweis IT)
	...	....
Methoden	Plausibilität:	Externer Score (Kosten: x Euro)
	Adressvalidierung intern	Aktuelle Strategie: Bei Einkauf Markerartikel nur Vorkasse!
Reaktionen	Adressverifizierung über Auskunftfei	Captcha kann jederzeit eingesetzt werden
	Accountbestätigung per Mail	Cookies werden nicht mehr eingesetzt: Entscheidung GF
Reaktionen	Kreditkartennummer schon vorhanden	...
	...	...
Reaktionen	Bonität:	Überprüfung Telefonnummer (Kundenrückruf)
	Marketingsegmentierung	Vorkasse
Reaktionen	Externer Score Auskunft ABC	Lieferung per Nachnahme
	Interne Scorecard	Verzögerung Warenversand
Reaktionen	Mahnstatus Kundenaccount	Versicherung der Zahlung
	...	...
Reaktionen	Überprüfung Telefonnummer (Kundenrückruf)	Telefonischer Rückruf (Kosten: x Euro)
	Vorkasse	Vorkasse: Abbruchquote gegenüber Lastschrift: + 54 Prozent
Reaktionen	Lieferung per Nachnahme	Retourenquote Nachnahme: Zwölf Prozent
	Verzögerung Warenversand	Verzögerter Warenversand: Beschwerden ab ca. fünf Werktagen
Reaktionen	Versicherung der Zahlung	Beitreibung wird outgesourct ab...
	...	...

von Entscheidungsstrategien verwendet werden. Im Workshop ist somit nur eine Darstellungsmethode notwendig.

Bei der Erfassung des Prozessablaufs ist zu klären, welche Daten zur Verfügung stehen und welche Systeme, Überprüfungsmechanismen und Handlungsmöglichkeiten eingesetzt oder kurzfristig verfügbar sind. Schwachstellen im Prozess werden in der Regel bereits in dieser Phase deutlich. ► **Infobox 02** enthält Beispiele eines Versandhändlers.

Hinter den im EPK als Subprozesse dargestellten Entscheidungspunkten steht eine Entscheidungsstrategie. Ist auf der Ebene des Prozessablaufs das konkrete Problem nicht oder nur teilweise zu beheben, werden die eingesetzten Entscheidungsstrategien tiefer modelliert und in einem Soll/Ist-Abgleich überprüft. Klassische Elemente der Strategie sind Regelsätze, Scorekarten, Kundenklassen-Matrizen und Entscheidungsbäume (siehe ► **Infobox 03**).

Abschließend werden die identifizierten „Quick-Wins“ und die zeitlich aufwendiger zu implementierenden Maßnahmen priorisiert und mit konkreten Arbeitsschritten hinterlegt.

### Entwicklung eines Business-Case für Änderungen

Wird im Workshop festgestellt, dass wesentliche Veränderungen am Prozess und möglicherweise auch an der Software notwendig sind, ist im Nachgang ein Business-Case aufzustellen. Bei Veränderungen der Software zur Bonitäts- und Betrugsprüfung lassen sich die möglichen Einsparungen anhand der aktuellen Ausfälle und deren Vergleich mit entsprechenden Benchmarks gut abschätzen, sodass man unter Berücksichtigung des notwendigen Return-on-Investment leicht zu Obergrenzen für mögliche Investitionen gelangt. Für Software, die in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden kann (typisches Beispiel: Eine Decision-Engine) kann der Risikomanager nach weiteren internen Projektspensoren suchen.

Alternativ zum Aufbau von Inhouse-Systemen sollte im Business-Case geprüft werden, ob die Nutzung einer Software als gehosteter Service („Application Service Provider, ASP“ oder „Software as a Service, SaaS“) strategisch gewünscht und technisch sinnvoll ist. Bei interner Umsetzung sollte der erfahrungsgemäße Zeitverzug

## Analytische Überprüfung und Auskunft-Benchmarking

► Infokasten 03

Sind ausreichend Altdaten vorhanden, sollten die Strategie, die implementierten Regeln, Scorekarten, Entscheidungsbäume oder -matrizen sowie die eingebundenen Datenquellen analytisch überprüft werden (Rule-, Strategy-Tree-, Scorecard-Optimisation).

Bei regelmäßigem Auskunftbezug im Mengengeschäft ist zudem ein Auskunft-Benchmarking sinnvoll, da alle Auskunfteien über teilweise exklusive Daten verfügen. Je nach Branche, Zielgruppe und geprüften Auskunfteien sind dies zwischen 20 und 59 Prozent. Allein durch Einbindung weiterer Auskunfteien kann demnach die Identifikation von schlechten Kunden um bis zu 145 Prozent erhöht werden. Durch eine kaskadierte Abfrage können die Kosten für den Auskunftbezug optimiert werden. Das Benchmarking wird als Standard-Service von unabhängigen Anbietern angeboten.

und der dadurch zu erwartende Schaden berücksichtigt werden.

### Anforderungen an die Software

Wesentlich für das Risikomanagement im operativen Bereich des Mengengeschäfts sind ein funktionierendes Reporting mit Segmentierungsfunktionen (Drill-Down, Slice-and-Dice) sowie ein System, mit dem Veränderungen der Entscheidungsstrategie und der Einsatz neuer Regeln direkt von der Fachabteilung veranlasst werden können.

Extrem wichtig ist die laufende Pflege in der Betrugserkennung: Regeln müssen hier zum Teil täglich neu aufgebaut oder verändert werden. Die Einsteuerung über eine IT-Abteilung ist dafür zu langsam. Eine gute Software muss daher zwei Kriterien erfüllen: Sie sollte durch einen Fachanwender ohne Programmierkenntnisse bedienbar sein und den direkten Einsatz neuer Regeln und Strategieänderungen im Produktivsystem erlauben.

Effektiv ist der Einsatz von Simulationssystemen und „Champion-Challenger“-Funktionen, um neue Strategien zu testen. Bei Finanzdienstleistern ist überdies eine Simulationsfunktion zur Einhaltung der MaRisk sehr sinnvoll.

Die Software spezialisierter Anbieter unterscheidet sich von allgemein einsetzbaren Systemen in aller Regel durch die bereits vorhandenen Prozesse und durch fachliche Oberflächen.

### Langfristige Effekte

Bei der Abarbeitung der Aufgaben aus dem Workshop ergeben sich fast zwingend produktübergreifende Fragestellungen, beispielsweise „Wie können vergleichbare Probleme künftig verhindert werden?“,

„Welche Mindeststandards müssen bei einer Produktplanung eingehalten werden?“, „Welche organisatorischen Feedbackschleifen zwischen Sachbearbeitung und Beitreibung/Revision sind notwendig?“, „Sind Veränderungen in der Software notwendig?“

Diese Fragen können nur bei einer grundsätzlichen organisatorischen Einbindung des Risikomanagements befriedigend geklärt werden und bilden die Keimzelle für den weiteren Aufbau – das wird allen Beteiligten im Prozess des Krisenmanagements deutlich.

### Fazit

*In vielen Unternehmen ist das Risikomanagement aus operativen Gründen in viele Unternehmensprozesse nicht ausreichend eingebunden. Wenn das Risikomanagement mehr sein soll als eine rechtlich notwendige Organisationseinheit, muss es sich seine Einbindung in Planungs- und Veränderungsprozesse verdienen – und einen effektiven Mehrwert zum laufenden Geschäft bringen. Unternehmen dürfen erwarten, dass ihr Risikomanagement mehr einbringt, als es kostet. In der Funktion als Krisenmanager kann der Risikomanager beweisen, dass seine Einbindung sinnvoll und profitabel ist. Das Gute daran: Das Ergebnis der eigenen Arbeit wird schnell sichtbar. Das ist nicht nur förderlich für die Position des Risikomanagements im Haus, sondern nicht zuletzt auch für die eigene Motivation.*

### Autor:

**Dirk Mayer**, Senior Consultant, **Frank Heisel**, Business Consultant bei Experian Decision Analytics