



# Prozess und Risikomanagement

**Round Table – 6. Juni 2013**

Gesellschaft für Prozessmanagement in Kooperation  
mit dem Institut für Interne Revision Austria



**AXON ACTIVE**  
Focusing on your decisions



**HORVÁTH PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS



**procon**<sup>7</sup>

**PROLOGICS**<sup>®</sup>  
BUSINESS IN MOTION

**Scheer Management**  
CONSULTING & SOLUTIONS





# AG Risiko- und Prozessmanagement

## Die Mitglieder der AG:

- ▶ Gerhard DREXLER – Vorstand der Gesellschaft für Prozessmanagement
- ▶ Wolfgang KASTNER – Leiter IKS und RM der Rail Cargo Group / Express-Interfracht
- ▶ Roman KÄFER – Beirat der Gesellschaft für Prozessmanagement
- ▶ Zoran KOSTIC – Fachbereich Integriertes Sicherheitsmanagement der FH Campus Wien
- ▶ Franz RINGSWIRTH – Chief Process Officer ÖBB Holding
- ▶ Herbert SCHWARZ – Interne Revision der A1 Telekom Austria
- ▶ Klaus SPATZIERER – Geschäftsbereichsleiter RkM der Procon Unternehmensberatung
- ▶ Norbert WAGNER – Geschäftsführer Institut Interne Revision Österreich



## Viele Themen – und noch mehr Fragen...

In letzter Zeit wurde aufgrund von schlagend gewordenen Risiken (Finanz- und Bankenkrise), fehlender wirksamer Kontrollen und damit einhergehenden Malversationen viel über

- ▶ Prozessmanagement (PzM)
- ▶ Risikomanagement (RM) und
- ▶ Internes Kontrollsystem (IKS)

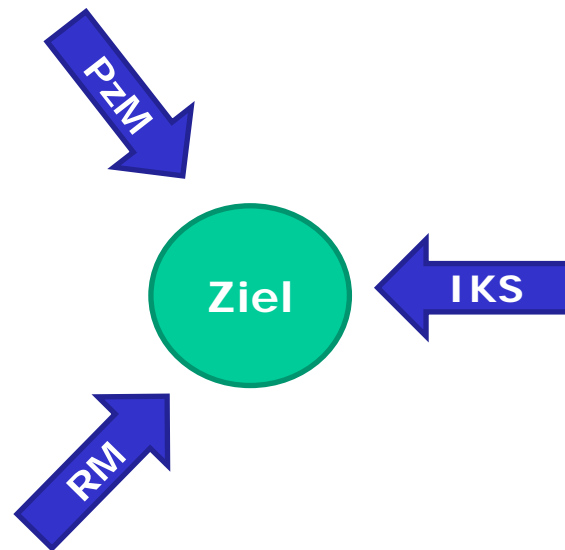
gesprochen.

Auch die Studien von PWC „Interne Kontrollsysteme in Österreich“, KPMG „Interne Kontrolle in der schweizer Praxis“ und Detecon „Interne Kontrollsysteme nach der 8. EU RL“ beschäftigen sich mit den Themen Risikomanagement und Internes Kontrollsystem.



## Viele Themen – und noch mehr Fragen...

Prozessmanagement, Risikomanagement und Internes Kontrollsystem können nicht für sich eigenständig betrachtet werden sondern bedingen einander.



Die normale Geschäftstätigkeit eines Unternehmens begründet sich auf Prozessen welche durch vielfältige Risiken geprägt sind.

Die Bewältigung dieser Risiken soll durch ein internes Kontrollsystem sichergestellt werden.

Die Risiken müssen evaluiert, auf Vorkommen geprüft und letztendlich bewältigt werden.



# Gesamthafte Betrachtung

Eine gesamthafte Betrachtung ist erforderlich...

Dazu stellen sich folgende Fragen:

- ▶ Wie identifizieren Sie Ihre risikobehafteten Prozesse?
- ▶ Wählen sie die Bottom Up Methodik,
- ▶ und/ oder gehen sie Top Down vor?



# Integrierter Ansatz

Der integrierte Ansatz einer gesamthaften Betrachtung ist unsere Lösung des Problems.

Er besteht aus folgenden Elementen:

## 1. Top Down Vorgang

- ▶ Zuordnung der Risiken zu Unternehmensprozessen (Top Down)
- ▶ Erfassung in einer Risiko-Prozessmatrix
- ▶ Etablierung entsprechender Maßnahmen zur Risikobewältigung

und

## 2. Bottom Up Vorgang

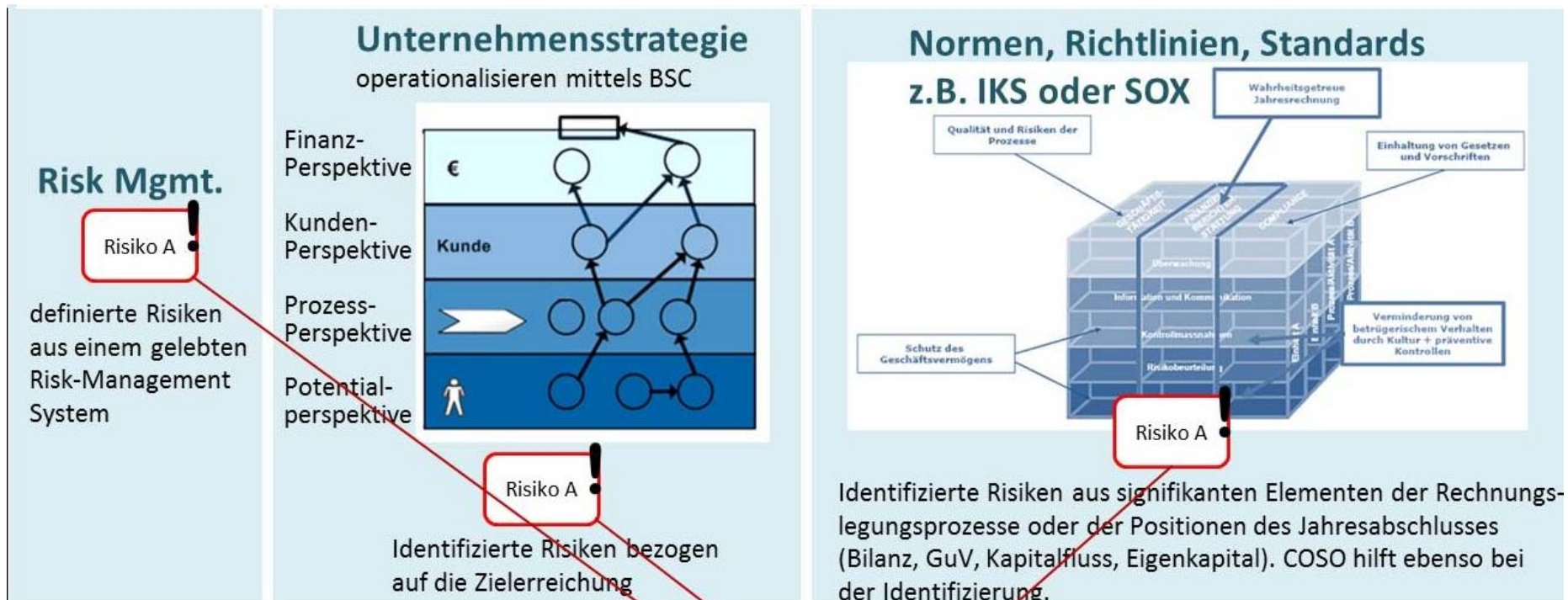
- ▶ Zuordnung der Risiken zu Unternehmensprozessen (Bottom Up)
- ▶ Adaptierung und Neubewertung von Risiken
- ▶ Anpassung bestehender oder Etablierung neuer Maßnahmen zur Risikobewältigung



# Integrierter Ansatz

Praxis – Top Down Vorgangsweise

## 1. Risikoidentifikation





# Integrierter Ansatz

## Praxis – Top Down Vorgangsweise

### 2. Konnex Risiken und Prozesse

#### 1) Bewertete Betrachtung des Prozess-Unterstützungsgrades

Welche Geschäftsprozesse sind vom definierten Risiko betroffen bzw. leisten einen Beitrag zur Risikominimierung?

#### 2) Bewertete Betrachtung des Prozess-Abhängigkeitsgrades

Welche Geschäftsprozesse müssen verändert/ergänzt werden, damit das Risiko optimal minimiert werden kann?

#### 3) Bewertete Betrachtung des Risiko-Wirkungsgrades

Welche Risiken wirken sich am höchsten in den Geschäftsprozessen aus?

*0=keine Relevanz, 1=geringe Relevanz, 2=mittlere Relevanz, 3=starke Abhängigkeiten*

	Prozess 1	Prozess 2	Prozess 3	Prozess 4	Prozess 5	Prozess 6	Prozess 7	Risiko - Wirkungsgrad
Risiko 1	0	3	1	2	3	0	0	9
Risiko 2	2	3	2	3	3	0	2	15
Risiko 3	1	2	2	2	3	1	3	14
Prozess – Unterstützungs- /Abhängigkeitsgrad	3	8	5	7	9	1	5	





# Integrierter Ansatz

Praxis – Top Down Vorgangsweise

Umsetzung und systemtechnische Abbildung

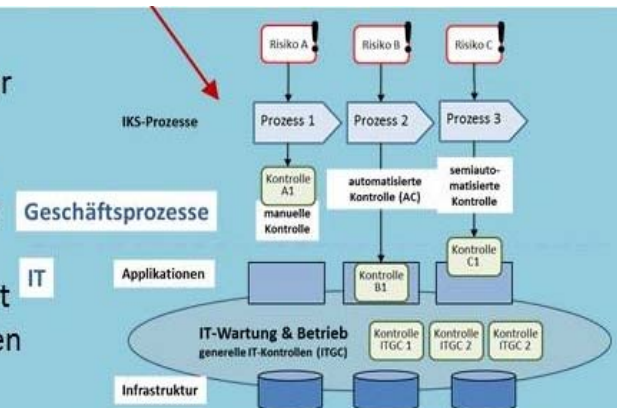
Umsetzung prozessorientierter Maßnahmen zur Risikominimierung anhand der Prozesszieldefinition.

Prozess	Prozessziel	Messgröße	Zielwert	Messmethode	Messfrequenz	Zielerreichung	Verantw.

Reporting der Zielerreichung

Umsetzung entweder durch Etablierung in einem KVP oder eines einmaligen Umsetzungsprojektes.

Etablierung entgegenwirkender Kontrollen und systemtechnische Abbildung in Form einer Prozessdokumentation mit zugordneten Risiken und Kontrollen.





# Integrierter Ansatz

## Praxis – Bottom Up Vorgangsweise Risikoidentifikation



Die Prozess-FMEA

Prozessschritt	Beschreibung Risiko Was kann passieren?	Auswirkungen/ Konsequenzen	Eintrittswahrscheinlichkeit (1-10)	Auswirkung (1-10)	Entdeckbarkeit (1-10)	Risiko- Kennzahl	Maßnahmen
Eingabe der Kundendaten	Kunde wird doppelt angelegt	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine eindeutige Zuordenbarkeit von Aufträgen und Rechnungen</li> <li>Kundenhistorie falsch (CRM-Auswertungen falsch)</li> <li>Kunde falsch kategorisiert</li> </ul>	2	5	8	80	Automatische Anzeige von gleichen oder ähnlichen Kundennamen

vertete Risiken



# Integrierter Ansatz

Praxis – Bottom Up Vorgangsweise

Auswirkung auf Prozesse

## 1) Bewertete Betrachtung des Unterstützungsgrades

Welche Geschäftsprozesse sind vom definierten Risiko noch betroffen bzw. leisten noch einen Beitrag zur Risikominimierung?

## 2) Bewertete Betrachtung des Abhängigkeitsgrades

Welche Geschäftsprozesse müssen noch verändert/ergänzt werden, damit das Risiko optimal minimiert werden kann

## 3) Bewertete Betrachtung des Risiko-Wirkungsgrades

Welche Risiken wirken sich am höchsten auf die Geschäftsprozesse aus?

*(Die Betrachtungsweise ist eine samthafte und geht z.B. über die Projektgrenzen oder den FMEA-Rahmen hinaus).*

	Prozess 1	Prozess 2	Prozess 3	Prozess 4	Prozess 5	Prozess 6	Prozess 7	Risiko - Wirkungsgrad
Risiko 1	0	3	1	2	3	0	0	9
Risiko 2	2	3	2	3	3	0	2	15
Risiko 3	1	2	2	2	3	1	3	14
Prozess – Unterstützungs- /Abhängigkeitsgrad	3	8	5	7	9	1	5	



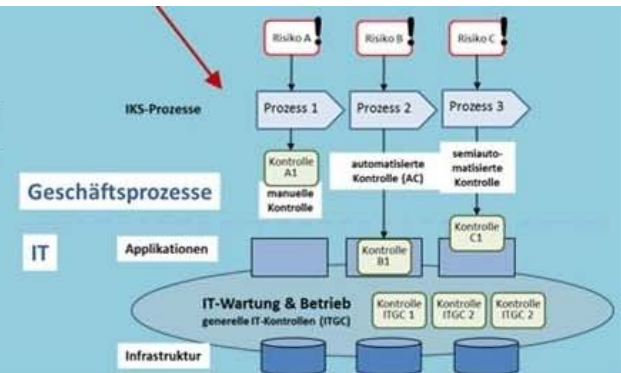
# Integrierter Ansatz

Praxis – Bottom Up Vorgangsweise

Umsetzung und systemtechnische Abbildung

Konzeption der SOLL Prozesse , als Voraussetzung zur Realisierung.  
Umsetzung entweder anhand des Prozess Lebenszyklus oder eines einmaligen Umsetzungsprojektes.

Anpassung bestehender oder Etablierung neuer Kontrollen





# Prozessmatrix

## Risiko Prozessmatrix – Beispiel Szenario Risikomanagement

### Risikogruppen

V1 Risiken durch Naturgewalten

V2 Risiken auf Grund von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

V3 Marktrisiken

V4 Strategische Risiken

V5 Risiken durch politische Veränderungen

II/1 Rechtliche Risiken

II/2 IT-Risiken

II/3 Finanzrisiken

II/4 Operative Risiken

II/5 Sicherheitsrisiken

II/6 Personalrisiken

	I/1	I/2	I/3	I/4	I/5	II/1	II/2	II/3	II/4	II/5	II/6	SUMME	ROT
M1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	25	4
M2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	24	3
M3	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	0
M4	0	1	1	2	3	2	1	0	1	2	3	16	2
M5	0	2	3	3	1	3	1	1	2	1	0	17	3
M6	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	31	9
M7	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	23	2
M8	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	2	25	4
M9	0	1	3	2	0	2	1	0	2	2	1	14	1
S1	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	23	3
S2	3	1	1	1	1	2	3	1	2	3	1	19	3
S3	3	2	0	2	2	1	3	1	3	3	2	22	4
S4	0	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	15	1
S7	3	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	21	2
S8	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	20	1
P1	3	2	1	2	2	1	2	2	3	3	1	22	3
P3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	1	1	21	3
P4	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	20	2
P5	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	20	2
P6	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	20	2
P7	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	15	0
P8	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	15	0
P9	1	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	23	
SUMMEN	43	40	39	48	38	44	41	35	53	50	37		
ROT	10	5	5	6	3	6	3	1	9	7	2		

Bewertung: 0 = keine Relevanz, 1 = geringe Relevanz, 2 = mittlere Relevanz, 3 = hohe Relevanz



# Auswertung

## Auswertung und Interpretation der Pro-Risk-Matrix

Grundsätzlich sind Tendenzen und Schwerpunkte erkennbar. Zudem kann der Grad des Beitrages im Gesamtkontext eingeschätzt werden.

Es wird nicht empfohlen, das alleinige Ergebnis aus der Summenbildung jeweiliger Spalten für die Maßnahmenbildung zu entnehmen.

		Prozess 1	Prozess 2	Prozess 3	Prozess 4	Prozess 5	Prozess 6	Prozess 7	Risiko - Wirkungsgrad
									Summe Anzahl
Risiko 1		0	3	1	2	3	0	0	9 2
Risiko 2		2	3	2	3	3	0	2	15 3
Risiko 3		1	2	2	2	3	1	3	14 2
Prozess - Unterstützungs-/Abhängigkeitsgrad	Summe Anzahl	3 0	8 2	5 0	7 1	9 3	1 0	5 1	

- ▶ Alle hoch bewertete Zuordnungen
- ▶ Hoch bewertete Zuordnungen – Gruppen/Häufungen
- ▶ Längs-/Vertikalsumme: Prozess-Unterstützungsgrad oder Prozess-Abhängigkeitsgrad
- ▶ Quersumme: Risiko-Wirkungsgrad



# Prozessmatrix

## Risiko Prozessmatrix - Fazit

- ▶ Der Handlungsbedarf betrifft vor allem Prozesse, in denen gehäuft „rote Felder“ (hohe Relevanz) auftreten!
- ▶ Bei der Mitigation von Risiken ist die Auswirkung auf die Prozesse entsprechend zu untersuchen und zu bewerten!
- ▶ Für die betroffenen Prozess- und Risikomanager ist es erforderlich die Prozessmatrix auf oberster Ebene in eine detaillierte Ausführung überzuführen d.h. in eine Betrachtung einzelner Teilprozesse und Risiken die sich auf oberster Ebene in den jeweiligen Risikokategorien wieder finden!



...zum Schluss

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**