Muster Risikohandbuch

Gliederung

Diem Consulting GmbH

Hinweis:
Inhalt, Struktur und Umfang eines Risikohandbuchs hängt von Umfang und Art der Geschäftstätigkeit des Unternehmens ab. Somit muss die vorgestellte Gliederung an die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.

Das vorliegende Dokument enthält eine beispielhafte Gliederung eines Risikohandbuchs, die teilweise mit **Erklärungen** (rot) teilweise mit Mustertexten (schwarz) untersetzt ist. Auch die Mustertexte müssen an die Gegebenheiten des eigenen Unternehmens angepasst werden. Ein wesentlicher Inhalt von Risikohandbüchern ist die Zuweisung von Verantwortung. Rollen und Funktionen folgen dabei jeweils der individuellen, durch die Geschäftsführung vorgegebenen Unternehmensorganisation.

Die im Dokument angeführten Links auf andere Dokumente demonstrieren nur die Textstruktur. Die verlinkten Dokumente existieren nicht bzw. sind nicht Teil dieser Mustervorlage.

1 Einleitung

Beispieltext:

Das vorliegende Risikohandbuch des Versorgers **MusterEnergie** dokumentiert die Risikoüberwachungsstrategie, die Risikosteuerungsorganisation und das grundsätzliche Vorgehen zur Risikobewertung und -steuerung bei dem Versorger **MusterEnergie**.

Das Handbuch dokumentiert wesentliche Verantwortungen im Risikosteuerungsprozess und stellt gleichzeitig einen Leitfaden dar, der durch das interne Regelwerk der Risikosteuerung des Unternehmens **MusterEnergie** und hiermit

verbundene Vorgaben und Dokumente hindurchführt.

Solche weiterführenden Dokumente wie beispielsweise Limitregelungen, Satzungen von Risikogremien, Bewertungsmethoden und Risikosteuerungsprozesse werden im Risikohandbuch an geeigneter Stelle verlinkt, ohne dass eine Vollständigkeit angestrebt ist.

Inhaltsverzeichnis

diem

2 Geschäftsfelder und Geschäftsstrategie

Hier wird der Geschäftszweck des Unternehmens und wesentliche bestehende Geschäftsfelder beschrieben. Externe Vorgaben an die Geschäftstätigkeit wie etwa Vorgaben der Gesellschafter, der Gemeindeordnung des Landes können an dieser Stelle zitiert werden. Beispiel:

Der Geschäftszweck des Versorgungsunternehmens **MusterEnergie** ist die Versorgung der Gemeinden Adlershöh, Liebenau und Ulmenhain mit Strom, Gas und Fernwärme. Ein bundesweiter Stromvertrieb erfolgt über die 20 % Beteiligung an dem Unternehmen **SmartStrom**. Zur Sicherstellung der Wärmeversorgung betreibt das Unternehmen weiterhin zwei Gas-Heizwerke.

Die Tätigkeit an den Energiehandelsmärkten beschränkt sich auf die bedarfsgerechte Beschaffung von Strom und Gas. Dabei wird eine risikoaverse Beschaffungsstrategie angestrebt. Eine Erzielung von Spekulationsgewinnen ist nicht vorgesehen.

Beschreibung weiterer Geschäftsfelder, z.B. Netz, Wasser, Verkehr, Tankstellen ...

Eine detaillierte Darstellung der Geschäftsstrategie findet sich in der jeweils aktuell verabschiedeten Geschäftsstrategie:

/ . . . / . . . /Geschäftsstrategie.pdf

3 Verantwortlichkeiten

An dieser Stelle wird die Organisation des Risikomanagements und die wesentlichen Risikofunktionen des Unternehmens beschrieben. Dazu zählen beispielsweise Risikomanagementverantwortliche und -abteilungen, der Stabsbereich Recht, die interne Revision, Backofficeverantwortliche und -abteilungen, Beauftragte für Compliance, IT-Sicherheit, Datenschutz, Arbeitssicherheit, Immissionsschutz usw.

Beispieltexte finden sich in den Unterkapiteln.

3.1 Geschäftsführung

Die Geschäftsstrategie und der dafür gesetzte Risikorahmen wird von der Geschäftsführung vorgegeben. Zur Steuerung der Unternehmensrisiken hat die Geschäftsführung ein Risikosteuerungs- und -überwachungssystem implementiert, das insbesondere die nachfolgenden Funktionen und Gremien beinhaltet. Die jeweilige Stelleninhaber der genannten Funktionen ist in dem folgenden Dokument festgehalten:

/ . . . / . . . /Risikofunktionen.pdf

3.2 Risikokomitee

Das Risikokomitee von MusterEnergie tagt viermal jährlich und anlassbezogen. Eine anlassbezogene Einberufung erfolgt durch die Geschäftsführung. Gegenstand der Sitzung ist die Information der Geschäftsführung über die aktuelle Risikosituation und die Diskussion und Verabschiedung strategischer Themen wie z.B. der Einstieg in neue Geschäftsfelder nach Kapitel 11.

Ständige Mitglieder des Risikokomitees sind:

- die Geschäftsführung

- der Risikomanager
- der Leiter der internen Revision

Freigaberelevante Themen, regelmäßige Inhalte und Organisation des Risikokomitees werden in der Satzung des Komitees beschrieben:

/ . . . / . . . /SatzungRisikokomitee.pdf

3.3 Risikomanager

Der Risikomanager bereitet das Risikokomitee vor und lädt die erforderlichen Mitarbeiter ein. Jährlich nimmt er eine Risikoinventur vor und aktualisiert den Risikokatalog. Dabei bedient er sich der Zuarbeiten der benannten Beauftragten und der Risikobeauftragten der Geschäftsbereiche gemäß KontraG-Prozess laut Orgahandbuch:

/ . . . /Orgahandbuch /KonTraGProzess.pdf

Er verantwortet die Methoden der Risikobewertung gemäß Kapitel 6 und die damit verbundenen Limitvorgaben, sofern nicht eine Freigabe des Risikokomitees erforderlich ist. In letzterem Fall ist es Aufgabe des Risikomanagers, eine solche herbeizuführen.

Akut gewordene Risiken oder eingetretene Risiken werden gemäß dem Risikomeldeprozess an den Risikomanager und gegebenenfalls weitere Beauftragte gemeldet. Der Risikomanager ist für die Information der Geschäftsführung und die Aufarbeitung des Vorfalls gemäß Kapitel 8.6 verantwortlich. Siehe hierzu auch:

/ . . . /Orgahandbuch /Risikomeldeprozess.pdf

3.4 Interne Revision

Die Interne Revision ist eine Stabsstelle, die im Auftrag der Geschäftsführung unabhängige, interne Prüfungsmandate durchführt.

Mögliche Inhalte der Mandate sind

- die Sicherstellung und Prüfung der Einhaltung des internen Regelwerkes
- die Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben
- die Nachforschung bei Verdacht auf Unregelmäßigkeiten, Mitarbeiterfehlverhalten und Untreue
- die unabhängige Evaluierung von Projekterfolgen und der Umsetzung von GF-Aufträgen
- die Aufarbeitung von unternehmensinternen Prozessen und deren Schwachpunkten

Der etablierte Risikoüberwachungsprozess ist Gegenstand regelmäßiger angekündigter und unangekündigter Prüfungen durch die interne Revision. Der aktuelle Prüfungsplan befindet sich hier:

/ . . . / . . . /PrüfungsplanInterneRevision.pdf

3.5 Finanzabteilung

Der Finanzabteilung obliegt die Steuerung der Finanzrisiken gemäß Kapitel 5.4 des Unternehmens. Hierzu gehört insbesondere die Liquiditätsplanung und -steuerung und die Erarbeitung und Weiterentwicklung diesbezüglicher Notfallpläne. Im Rahmen ihrer Verantwortung für das Controlling ist sie für die Datenbasis des Backtestings nach Kapitel 8.3 verantwortlich.

3.6 Rechtsabteilung

Der Rechtsabteilung obliegt die Steuerung von regulatorischen und rechtlichen Risiken gemäß Kapitel 5.6, soweit hierfür nicht im Folgenden aufgeführte, gesondert bestellte Beauftragte zuständig sind.

3.7 Risikobeauftragte

Gesetzliche Vorgaben und betriebliche Notwendigkeiten haben die Geschäftsführung bewogen, die folgenden Beauftragten zu bestellen:

- Datenschutzbeauftragter
- IT-Sicherheitsbeauftragter
- Arbeitsschutzbeauftragter
- Brandschutzbeauftragter
- Immissionsschutzbeauftragter
- Compliancebeauftragter
- ...

Die jeweilige Verantwortung der Beauftragten findet sich in den jeweiligen Bestellungsurkunden:

/ . . . /Bestellungsurkunden/. . . - beauftragter.pdf

4 Risikoneigung und Risikotragfähigkeit

An dieser Stelle sollte das Unternehmen sich schriftlich Gedanken über seine Risikoneigung und Risikotragfähigkeit machen. Hierzu gehören Angaben zu

- tolerierbarem Jahresverlust
- tolerierbarem Eigenkapitalverzehr insgesamt

- vorhandenen Liquiditätsspielräumen

5 Wesentliche Risikoarten

Hier werden für das Unternehmen wesentliche Risikoarten beschrieben. Die im Folgenden aufgeführten Risikoarten sind Beispiele. Jedes Unternehmen muss sich Gedanken machen, welche Risikoarten für den Geschäftserfolg wesentlich sind.

MusterEnergie steuert im operativen Geschäft und im Rahmen des Neuproduktprozesses nach Kapitel 11 die folgenden als wesentlich für den Geschäftserfolg identifizierten Risiken:

Wesentlicher Bestandteil der nachfolgenden Beschreibung wesentlicher Risiken ist die Erläuterung des Ursache-Wirkung-Zusammenhangs.

5.1 Forderungsausfall- und Kreditrisiko

Das **Forderungsausfall- und Kreditrisiko** bezeichnet die Gefahr, dass das Unternehmen durch Zahlungs- oder Lieferunfähigkeit oder -willigkeit eines Kunden, Lieferanten oder anderweitigen Geschäftspartners Verluste erleidet. Dabei werden die beiden folgenden Verlustquellen unterschieden:

5.1.1 Vorleistungsrisiko

Das **Vorleistungsrisiko** bezeichnet die Gefahr, dass das Unternehmen für bereits erfolgte Leistungen oder Zahlungen die vereinbarte Zahlung oder Leistung nicht erhält. Sofern keine Sonderregelungen getroffen wurden, sind fast alle

Kundenlieferverträge sowie auch die Energielieferverträge im Energiehandel vom Vorleistungsrisiko betroffen, da in der Regel die Zahlung erst nach erfolgter Energielieferung fällig ist. Der Verlust aus dem Vorleistungsrisiko entspricht jeweils der ausgebliebenen Zahlung bzw. der Höhe der vorausgeleisteten Zahlung.

5.1.2 Wiedereindeckungs-Wiederabsatzrisiko / Barwertrisiko

Das **Wiedereindeckungs-Wiederabsatzrisiko** bezeichnet die Gefahr, dass ein kontrahiertes Termingeschäft bei Ausfall des Kontrahenten nicht durch ein entsprechendes Geschäft mit einem anderen Kontrahenten zu gleichen Konditionen ersetzt werden kann. Vielmehr können Termingeschäfte immer nur zu den aktuellen Marktpreisen abgeschlossen werden. Spiegelt ein in der Vergangenheit abgeschlossenes Termingeschäft günstigere Konditionen wieder als sie derzeit am Markt erzielt werden können, so stellt die Differenz zwischen den kontrahierten Konditionen und aktuellen Marktkonditionen den Verlust des Unternehmens bei Ausfall des Kontrahenten dar.

Dieser Verlust entspricht dem aktuellen Barwert des kontrahierten Termingeschäftes.

5.2 Marktpreisrisiko

Viele Kosten- und Erlöspositionen eines Energieversorgers unterliegen **Marktrisiken**, d.h. sie hängen direkt oder implizit von Marktpreisen oder von Risikofaktoren, die Marktpreisen vergleichbar sind (wie z.B. Indizes des statistischen Bundesamts, Wetterdaten) ab. Steigen beispielsweise die Strompreise an den Energiehandelsmärkten so steigen die Beschaffungskosten des Unternehmens, aber ebenso die Erlöse aus der Eigenerzeugung. Den aggregierten Ergebniseffekt für das Unternehmen für einen angemessenen Korridor in die Zukunft zu überwachen, ist eine wesentliche Aufgabe der Marktrisikosteuerung. Dabei ist

es zweckmäßig für die Steuerung von Marktrisiken die folgende Unterscheidung zu treffen:

5.2.1 Hedgebare/operative Marktrisiken

Absicherbare **operative Marktrisiken** resultieren aus der Abhängigkeit von Erlösen und Kosten von Marktpreisen in handelbaren Kontrakten oder absicherbaren Risikofaktoren. Hier kann die Sensitivität (d.h. die Änderung von Ergebnissen in Abhängigkeit von der Marktpreisänderung) ermittelt werden und ein entsprechendes Gegengeschäft an den Terminmärkten getätigt werden. Somit lassen sich solche Marktrisiken erfolgreich mindern und eliminieren. Sie können somit gut über Limite gesteuert werden.

5.2.2 Strategische Marktrisiken

Strategische Marktrisiken liegen vor, wenn ein Ergebnis von Preisen oder Risikofaktoren abhängt, die nicht absicherbar sind.

Zum Beispiel hängen oftmals Ergebnisse von dem Preis nicht liquide handelbarer Güter ab, für die keine Terminpreise quotiert werden. Das Ergebnis von Biomasseanlagen hängt z.B. von Biomassepreisen ab, die regional sehr unterschiedlich sind, nicht transparent gehandelt werden und für die keine Terminpreise verfügbar sind.

Auch für Strom- und Gas werden Preise nur für einen sehr begrenzten Zeitraum in der Zukunft gestellt. Kraftwerksinvestitionen unterliegen daher grundsätzlich strategischen Marktrisiken.

5.3 Mengen- und Absatzrisiko

Der Absatz von Strom, Gas und Fernwärme unterliegt erheblichen Mengenunsicherheiten. Dies betrifft sowohl den eigentlichen Vertriebserfolg, d.h. die Frage wieviele Verträge zum jeweiligen Lieferzeitpunkt in den Büchern des Unternehmens sind, als auch das Absatzverhalten der kontrahierten Kunden, das von Wetter, Konjunktur und zahlreichen anderen Faktoren abhängt. Die genannten Mengenunsicherheiten können auf zweierlei Weise zu Verlusten führen:

5.3.1 Prognoserisiken

Die jeweiligen Commodities müssen auf Basis einer Absatzprognose beschafft werden. Die Vertriebskalkulation basiert auf dieser Prognose. Weicht der tatsächliche Absatz ab, so muss kurzfristig zu anderen Preisen wiederverkauft oder nachbeschafft werden. Dies führt für das Energieversorgungsunternehmen zu Ergebniseffekten

5.3.2 Absatzrisiko

Minderabsatz führt mittelfristig zu Mindererlösen, auch wenn sich kurzfristig der Wiederverkauf bereits beschaffter Mengen an den Handelsmärkten in einem positiven Ergebnis manifestieren kann. Insbesondere im relativ margenstabilen Fernwärmegeschäft senken Absatzverluste durch verbrauchssenkende Maßnahmen der Abnehmer, sinkende Einwohnerzahlen im Versorgungsgebiet und städtebauliche Veränderungen das Ergebnis.

5.4 Finanz- und Liquiditätsrisiken

Finanz- und Liquiditätsrisiken sind finanzielle Risiken, die sich aus der Finanzierungsstruktur des Unternehmens sowie aus Cashflowstrukturen und damit verbundenen Unsicherheiten ergeben.

5.5 Technisches Risiko

Technische Risiken betreffen negative Ergebnisse aus z.B.:

- Ausfällen,
- erhöhten Stillstandszeiten,
- verminderter Lebensdauer,
- erhöhten Wartungskosten von Anlagen sowie aus
- Schadenersatz und Haftung bei Zerstörung von fremdem Vermögen durch technische Vorfälle

5.6 Regulatorische und rechtliche Risiken

Regulatorische und rechtliche Risiken bezeichnen die Gefahr, Verluste durch Nichtbeachtung, Fehlinterpretation oder Änderung von Rechtsvorschriften und Regulierungen zu erleiden. Rechtliche Risiken bestehen insbesondere bei der Gestaltung und dem Abschluss von Verträgen, sie können sich aber auch bei der Gestaltung interner Abläufe manifestieren.

5.7 IT- und Prozessrisiken

IT- und Prozessrisiken bezeichnen die vielfältigen operativen Risiken, die sich aus der Gestaltung der IT- und Prozesslandschaft ergeben. Hierzu zählen beispielsweise

- Gefährdungen der IT-Sicherheit, d.h. der Integrität, Verfügbarkeit und Vertraulichkeit von Daten
- Verluste aus Kommunikationsfehlern, Datenübertragungsfehlern, fehlerhafter Systemanwendung
- fehlerhafte Gestaltung von Prozessen und Programmabläufen
- Fehler und unerwartete Kosten bei IT-Einführungs- und Migrationsprojekten

5.8 Bonitäts- und Reputationsrisiko

Bonitäts- und Reputationsrisiken bezeichnen die Gefährdung des Geschäftserfolgs, die Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten und potentielle Verluste, die sich aus schlechter Presse und einer wirklichen oder extern wahrgenommenen Bonitätsverschlechterung des Unternehmens ergeben. Mögliche Wirkungen sind z.B.

- die Sperrung von Kreditlinien durch Handelspartner im Energiehandel
- die Sperrung des Börsenzugangs
- Sicherungsforderungen von Handelspartnern
- Fälligstellung von Kreditverträgen durch Banken
- Sinkender Vertriebserfolg

Bonitäts- und Reputationsrisiken können somit zu Liquiditätsrisiken und -engpässen gemäß Kapitel 5.4 und zu Absatzrisiken - und -verlusten gemäß Kapitel 5.3.2 führen.

Je nach Geschäftstätigkeit des Unternehmens können an dieser Stelle mehr, andere oder auch weniger wesentliche Risiken angeführt werden.

6 Risikobewertung

An dieser Stelle werden Grundsätze der Risikobewertung getrennt nach Risikoart dokumentiert bzw. es erfolgt ein Verweis auf entsprechende Verfahrensdokumentationen.

7 Risikoinventur

Hier wird die Risikoinventur beschrieben. Hierzu gehören beispielsweise Informationen wie:

- die Benennung von Verantwortlichen
- der Turnus der Durchführung (jährlich, quartalsweise ...)
- Schwellwerte für Adhoc-Erfassung und Meldung von Risiken
- Grundsätze der Risikobewertung für die wesentlichen Risiken
- zu erfassende und zu dokumentierende Risikomerkmale (Beschreibung, Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe ...)

Zweckmäßigerweise wird hierbei auf weiterführende Dokumente (Prozesse, Bewertungsverfahren usw.) verlinkt.

8 Risikosteuerung

Hier werden grundsätzliche Vorgaben an die Risikosteuerung dokumentiert. Hierzu gehören die Risikokapitalzuweisung zu risikobehafteten Geschäftsfeldern, die Etablierung von Limits, die Prozesse bei Limitüberschreitung, die Meldung von Schäden aus dem Eintritt operativer Risiken an benannte Verantwortliche (z.B. den Risikomanager), die Erstellung von Lessons Learned bei größeren Schadenssummen usw.

8.1 Risikotragfähigkeit

Grundlage der Risikosteuerung insbesondere bei Kredit-, Markt- und Finanzrisiken ist die Risikotragfähigkeit des Unternehmens. Um Risiken so zu begrenzen, dass die Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht überschritten wird, wird verfügbares Risikokapital risikobehafteten Geschäftsfeldern zugewiesen. Dies kann Top-Down erfolgen, indem z.B. dem Handel ein Risikokapital von X Mio zugewiesen wird. Es kann auch Bottom-Up erfolgen, indem gewisse Geschäftsfelder auf Basis von branchenüblichen Durchschnitten mit angemessenen Eigenkapital unterlegt werden. Auf diese Weise kommt man zu Globallimits für unterschiedliche Geschäftsfelder.

8.2 Limitsystem

Auf Basis der Risikotragfähigkeit ermittelte Maximallimits für einzelne Geschäftsfelder werden nun mit hierzu konsistenten Einzellimits untersetzt. Dies sind beispielsweise:

- VAR-Limits für einzelne Portfolien
- Kreditlinienzuweisungen für Handelspartner
- Handelsfreigaben in Abhängigkeit von Bonität und Lieferperiode
- Volumengrenzen für Vertriebsabschlüsse in Abhängigkeit der Kundenbonität
- usw.

8.3 Backtests

Um Risiken gegen zugewiesene Limits zu vergleichen, müssen die Risiken bewertet werden. Hierzu sind oftmals quantitative Verfahren erforderlich. Die Akkuratheit solcher Verfahren sollte regelmäßig backgetestet werden. Dies bedeutet,

dass im Nachhinein vorher bewertete Risikohöhen mit tatsächlich eingetretene Ergebnissen verglichen und auf diese Weise die Güte des Risikomodells getestet wird. Es sollte festgelegt werden,

- von wem
- wie oft
- für welche Risiken
- mit welchen Verfahren

solche Backtests durchgeführt werden. Dabei kann auf andere Dokumente verwiesen werden.

8.4 Stresstests

Neben der regulären Risikobewertung dienen Stresstests dazu, zu prüfen, ob das Unternehmen extremen Marktbedingungen oder externen Ereignissen standhalten kann. Mögliche Stresstests betreffen:

- extreme Marktpreisänderungen
- Änderungen des Zinsniveaus
- Liquiditätsengpässe
- Verschlechterung von Ausfallwahrscheinlichkeiten

Zu sinnvollen Stresstestszenarien können im Bereich der IT-Sicherheit auch Penetrationstests gerechnet werden.

Geklärt werden sollte die Art der durchgeführten Stresstests, deren Methodik, die Verantwortung für den jeweiligen Test und die Kommunikation der Ergebnisse.

8.5 Notfallpläne

Das Unternehmen sollte sich auf Extremereignisse mit Notfallplänen vorbereiten. Einige davon sind vorgeschrieben (Brandschutz). Der Text könnte lauten:

Um sich auf Extremereignisse vorzubereiten, hat **MusterEnergie** die folgenden Notfallpläne erarbeitet:

- Notfallplan bei Ausfall hochverfügbarer IT-Systeme (Leittechnik, Enerie-handelssysteme)
- Notfallplan Feuer, Wasser usw. (inklusive Aufrechterhaltung kritischer Geschäftsprozesse)
- Notfallplan Liquiditätsengpass
- Krisenprozess bei Ausfall von großen Handelspartnern und Kunden

Die Notfallpläne liegen in den nachfolgenden Verzeichnissen ab. Die Pläne werden jährlich gesichtet bzw. soweit möglich geübt. Näheres findet sich in der Dokumentation des jeweiligen Notfallplans.

/ . . . /Notfallpläne/. . . .pdf

8.6 Lessons Learned

Beispieltext:

Bei wesentlichen Schadensfällen aus Rechtsrisiken, IT- und Prozessrisiken, technischen Risiken und sonstigen Schadensfällen, die aus Mitarbeiterfehlverhalten, Prozessfehlern, Organisationsrisiken usw. resultieren, wird ein Lessons-Learned-Prozess angestoßen.

Hierbei recherchiert und dokumentiert der Risikomanager in Zusammenar-

beit mit den beteiligten Mitarbeitern

- den tatsächlichen Ablauf, der zu dem Schaden geführt hat
- vergleicht diesen dem laut internen Regelwerken verbindlichen Sollablauf, sofern ein solcher vorhanden ist
- erarbeitet mit den gleichen Beteiligten Verbesserungsmaßnahmen, die ein Auftreten gleichartiger Fehler in der Zukunft verhindern und
- sorgt für die Umsetzung in IT-Systemen, Prozessen und internen Regelwerken

Das Ergebnis der Lessons-Learned wird durch den Risikomanager im Risikokomitee vorgestellt.

/ . . . /Mustervorlage LessonsLearned.pdf

/ . . . /Kriterien Wesentlicher Schadensfall.pdf

9 Risikoberichterstattung und Kommunikation

Typischerweise erstellt ein Unternehmen turnusmäßig eine Vielzahl von Berichten, die der Risiko- und Ergebnissteuerung dienen. Diese werden hier aufgezählt bzw. es wird auf entsprechende Listen verwiesen.

Des weiteren finden sich hier Regeln zur Adhoc-Kommunikation von Risiken.

10 Interne Kontrollprozesse

Hier können grundsätzliche Anforderungen an interne Kontrollprozesse und Funktionstrennung dokumentiert werden, z.B. die Rolle des Backoffice im Handel, routinemäßige Prüfungen der internen Revision, der Abgleich schwebender Geschäfte zum Jahresende, Revisionen ...

diem

11 Anpassungsprozesse

Anpassungsprozesse sind z.B.

- der Einstieg in neue Märkte und Produktlinien
- die Einführung oder Ablösung größerer IT-Systeme
- Änderungen betrieblicher Prozesse oder Strukturen (Umstrukturierungen)
- Unternehmenskäufe und -verkäufe, Übernahmen und Fusionen

Für solche Anpassungsprozesse sollte ein Neuproduktprozess etabliert sein, der im Sinne einer Checkliste sicherstellt, dass

- die gewünschte Anpassung allen Beteiligten kommuniziert wird
- alle wesentlichen Prozesse geklärt und dokumentiert sind
- die Änderungen vor Inbetriebnahme soweit möglich getestet sind

Ein standardisierter Ablauf mit Musterdokumenten kann dabei auch zur Beschleunigung beitragen. Es ist üblich, Anpassungsprozesse auf Basis geeigneter Vorlagen im Risikokomitee zu diskutieren und freizugeben.

12 Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen

Auch bei Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen bleibt das Unternehmen für diese Aktivitäten Dritten gegenüber verantwortlich und kann hieraus Schaden nehmen. Somit muss auch die Verantwortung für diese Aktivitäten und deren Kontrolle adressiert werden.