

DAS WAGNIS LOHNT SICH – ENERGIE BADEN-WÜRTTEMBERG INTEGRIERT RISIKOMANAGEMENT UND INTERNES KONTROLLSYSTEM



INDEX

AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG	03
BESONDERE ANFORDERUNGEN AN DAS SOFTWARE-TOOL	04
AUSWAHL UND PRODUKTIVSETZUNG VON BIC	04
VERÄNDERUNGEN IM ARBEITSALLTAG	05
PROJEKTERFOLG – ZAHLEN, DATEN, FAKTEN	06
MEHRWERT FÜR ENBW DURCH DAS INTEGRIERTE RISIKOMANAGEMENT	08
BLICK IN DIE ZUKUNFT	08



ECKDATEN

BRANCHE	Energie
MITARBEITER	20.000

AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG

Eine Änderung der Organisation in der EnBW Holding führte zu einem folgeschweren Auftrag an Marco Mannes, Konzernrisikomanagement und IKS, der zu einschneidenden Änderungen im Risikomanagement führte. Es handelte sich dabei um die Aufgabe, die Bereiche Risikomanagement (RM) und internes Kontrollsystem (IKS) jeweils zu optimieren und in einem weiteren Schritt miteinander zu verzahnen. Die Zielsetzung bezog sich einerseits darauf, die Akzeptanz beider Bereiche zu verbessern und die Qualität zu erhöhen sowie andererseits eine Kosteneinsparung zu ermöglichen.

EnBW führte bereits im Jahr 2000 ein Risikomanagement im Konzern ein, das interne Kontrollsystem folgte 2008. Trotz diverser Aktivitäten, die in beiden Bereichen gesetzt wurden, und der funktionsfähigen, etablierten Systeme, bestand Anpassungsbedarf:

- Fehlende Integration von Risikomanagement und internem Kontrollsystem
- Beeinträchtigte Akzeptanz im Teilbereich Unternehmenssteuerung des internen Kontrollsystems
- Notwendige Effizienzsteigerung

Mit dem anspruchsvollen Ziel vor Augen, diese Punkte zu optimieren, ging Marco Mannes gemeinsam mit zunächst zwei weiteren Kollegen in einer Projektgruppe ab Juni 2012 in eine breite Diskussion über die diversen Möglichkeiten. Schließlich wurde ein Zielbild entworfen und bei Risikoausschuss, Vorstand und Aufsichtsrat eingereicht und bewilligt. Die umfassenden Ziele wurden in vier Stoßrichtungen zusammengefasst:

- Fokussierung und Schärfung des Risikomanagements
- Risikoorientierung des internen Kontrollsystems
- Optimierung und Effizienzsteigerung des IKS-Prozesses
- Verzahnung von RM und IKS und Generierung von Synergieeffekten

Die Zielsetzung bestand also darin, ein integriertes Risikomanagement umzusetzen, das allen internen und externen

Anforderungen gerecht wird. In diesem Zusammenhang wurde unter anderem eine intensive Prüfung von Seiten eines externen Beraters vorgenommen, die die rechtliche Eignung des angedachten integrierten Systems bestätigte. Bereits im Dezember 2012 war der Prozess skizziert sowie die Detailplanung abgeschlossen. Somit stand einer ersten Pilotphase im ersten Quartal 2013 nichts mehr im Wege. Nachdem vier Gesellschaften den Prozess getestet hatten, folgte zunächst eine Nachjustierung und schließlich im Mai 2013 der konzernweite Rollout. Zu diesem Zeitpunkt wurde der Prozess auf Basis von Excel abgebildet. Das Projekt stieß auf umfassende Zustimmung in allen Bereichen, da der Nutzen für die Beteiligten eindeutig nachvollzogen werden konnten. 2013 wurde auch das Auswahlverfahren für die benötigte Softwarelösung gestartet, da Excel nur als Übergangslösung eingesetzt wurde. Die Anforderungen, die zu erfüllen waren, umfassten das Deutsche Aktiengesetz sowie Anforderungen der Wirtschaftsprüfung, der internen Revision, des Vorstandes, des Aufsichtsrates und externer Stakeholder.

Den im Zielbild definierten Vorgaben wurden Maßnahmen gegenübergestellt, die zur Erreichung der Ziele beitragen sollten:

- Förderung der Akzeptanz in allen Konzernteilen
- Vereinheitlichung des Risikobegriffs
- Maßnahmenorientiertes Risikomanagement
- Einheitlicher Risikokatalog mit konzernrelevanten und gesellschaftsspezifischen Risikoarten
- Risikoorientierung und Nutzung organisatorischer Sicherungsmaßnahmen
- Differenzierung von wertschöpfungsstufen-/ gesellschaftsspezifischen Risikomeldeswellen
- Durchgängige Unterstützung aller Beteiligten im RM-Prozess
- (Teil-)Automatisierung von Routinetätigkeiten
- Anpassung der Berichtsfrequenz und Harmonisierung der Berichterstattung
- Einheitliches Reporting

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen war die Einführung eines professionellen Software-Tools unumgänglich, da Excel mit derart komplexen Vorgängen und Anforderungen schnell an seine Grenzen stößt.

BESONDERE ANFORDERUNGEN AN DAS SOFTWARE-TOOL

Die hochgesteckten Ziele verlangten ein flexibles Software-Tool, das eine Integration von Risikomanagement und internem Kontrollsystem erlaubte. Der Leitgedanke das integrierte Risikomanagement (iRM)-Tool wurde wie folgt definiert:

Das iRM-Tool ist ein Arbeitstool mit Reportingfunktion zur Abbildung des iRM-Prozesses mit flexiblem Berechnungskonzept und Schnittstellen zu allgemeinen Formaten.

Dabei wurde vor allem auf eine flexible Lösung Wert gelegt. Es sollte keine Individualprogrammierung in Auftrag gegeben werden, da die Unsicherheit, ob diese auch weiterentwickelt wird, nicht eingegangen werden sollte. Es wurde also nach einer Standardsoftware gesucht, die folgende Möglichkeit bot:

- Flexibilität bezüglich Organisationsstruktur - organisatorische Änderungen sollten unkompliziert abgebildet werden
- Risiken und Verantwortlichkeiten sollten einfach in andere Gesellschaften übertragen bzw. zusammengelegt werden können
- Administrierbarkeit – alltägliche Anpassungen sollten ohne Unterstützung des Softwareherstellers vorgenommen werden können
- Möglichkeit mit einem Standard-Reporting-Tool auf die Datenbank zugreifen zu können, um Abhängigkeit vom Hersteller zu minimieren
- Risikobericht sollte auf Knopfdruck als pdf-Datei ohne manuellen Aufwand zur Verfügung stehen

Marco Mannes ergänzt:

Die Erfordernisse waren extrem anspruchsvoll. Wir suchten nach einer stabilen Software, die flexibel genug ist, um unsere Anforderungen ohne individuellen Programmieraufwand zu erfüllen. Eine besondere Herausforderung stellte die Darstellung unseres Risikoberichtes auf Knopfdruck dar, da dieser ausgesprochen komplex ist.

Die spezifischen Anforderungen an die Software beinhalten unter anderem die folgenden Punkte:

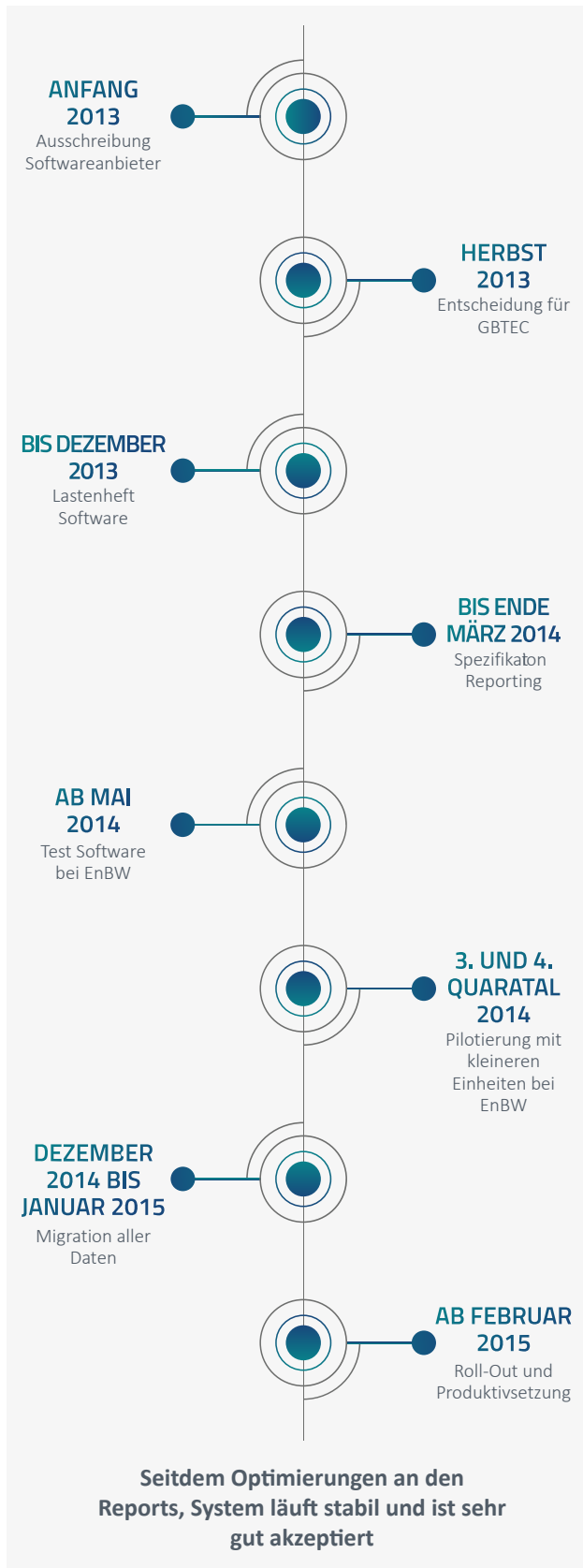
- Einzelrisikobasierter Ansatz mit Möglichkeit zur Aggregation von Einzelrisiken
- Workflowunterstützte Sicherstellung des Erfassungsprozesses
- Abbildung der Chancen- und Risikolandkarte als Risikokatalog
- Abbildung der Prozesslandkarte
- Erfassung und Abbildung von Frühwarnindikatoren, Kontrollen, Maßnahmen und organisatorischen Sicherungsmaßnahmen
- Umsetzung der fachlichen Rollenmodelle
- Szenarienbewertung
- Klassifizierungsmodelle

AUSWAHL UND PRODUKTIVSETZUNG VON BIC

Die Ausschreibung für das Softwaretool erfolgte 2013. Nachdem die Longlist mit etwa 20 Unternehmen auf eine Shortlist mit 3 Unternehmen gekürzt wurde, legten die Anbieter einen Proof of Concept vor. Im Zuge des Auswahlprozesses wurden von den beteiligten Teammitgliedern Fragebögen ausgefüllt und die Anbieter wurden in Hinblick auf die relevanten Kriterien nach dem Schulnotensystem bewertet. Das Team, das den Auswahlprozess begleitete, setzte sich aus Kollegen aus dem Risikomanagement, dem Einkauf und der IT zusammen. Schließlich fiel im Herbst 2013 die Entscheidung für die Softwarelösung BIC von GBTEC. Die Hauptargumente für die Wahl des Managements lagen in der Erfüllung der gestellten Anforderungen und in der Wirtschaftlichkeit. Dabei wurde vor allem auf die Anfangsinvestition und die laufenden Kosten geachtet. Darüber hinaus spielten weitere Kriterien eine Rolle:

- Benutzerfreundliche Bedienoberfläche
- Flexibilität der Software hinsichtlich Veränderungen in der Organisationsstruktur des Konzerns (wichtig bei Verschiebungen/ Verschmelzungen/ Aufteilen von Gesellschaften und Einheiten)
- Technische Abbildbarkeit des definierten iRM-Prozesses innerhalb der Standardsoftware ohne Individualprogrammierung
- Gute Reporting-/ Berichtsfähigkeiten der Software

Die chronologische Abfolge von Beginn der Ausschreibung an sah folgendermaßen aus:



Die Zusammenarbeit zwischen GBTEC und EnBW war ein Projekt, das zu Beginn von einer Lernkurve geprägt war. Projektleiter Marco Mannes erklärt:

GBTEC lernte, was EnBW will und EnBW lernte, was technisch umsetzbar ist. Es wurde nach einer gewissen Kennenlernphase ein Modus gefunden, in dem die Zusammenarbeit hervorragend funktionierte. Das Erfolgsrezept beinhaltet zum einen ein klein gehaltenes Lastenheft und zum anderen häufige persönliche Treffen zur Abstimmung.

VERÄNDERUNGEN IM ARBEITSALLTAG

Dem Projektteam war eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter besonders wichtig. Daher wurden mit jedem einzelnen Kollegen, der mit BIC arbeiten sollte, Usability Workshops abgehalten. Marco Mannes reiste zu jedem Anwender, um ihm persönlich den aktuellen Stand der Software zu präsentieren und Feedback einzuholen. Aufgrund dieser intensiven Betreuung konnte rasch das Commitment der Kollegen erlangt werden. Viola Grasser, iRM Manager für die Geschäftseinheit Operations erinnert sich:

Mein erster Eindruck beim Usability Test war ausgesprochen positiv. Die Einführung war gut und das Tool ist selbstsprechend. Man benötigt ein paar Basisinformationen, aber dann ist BIC sehr intuitiv zu bedienen.

Und Sven Waldecker, Referent Risikomanagement & Internes Kontrollsystem, ergänzt:

Mit BIC konnte man vom Start weg arbeiten, da unser Prozess lückenlos abgebildet war. Es war unsere Sprache und unsere Logik und ich fand mich im Tool sofort wieder.

Bei den Usability Workshops konnte Marco Mannes wertvolles Feedback generieren, das mithilfe von GBTEC im Zuge von Anpassungen im System umgesetzt wurde. Danach wurde ein weiteres Pilotprojekt mit einer kleinen Gesellschaft und ein paar Zentralbereichen umgesetzt. Dabei wurde der Fokus vor allem auf die Datenmigration aus den Altsystemen gelegt.

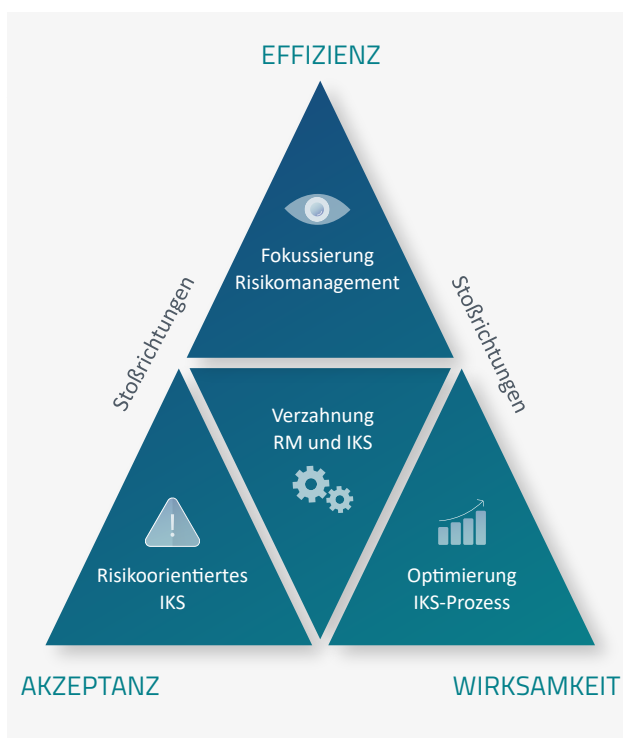
Im ersten Quartal 2015 war es schließlich soweit, dass das konzernweite Rollout durchgeführt wurde. Der straffe Zeitplan wurde umgesetzt und die umfangreichen Vorbereitungen zeigten ihre Wirkung, da die Mitarbeiter mühelos auf das neue System umstiegen und es kaum zu Rückfragen kam. Bereits Ende des ersten Quartals wurden die Risikoberichte von 22 Einheiten aus dem integrierten Risikomanagement System (iRis) automatisch generiert und an die Geschäftsleitung gemeldet. Die Verantwortlichen erhalten aktuelle Informationen auf Knopfdruck und profitieren von der Effizienzsteigerung. Viola Grasser erklärt:

Mir war es besonders wichtig, die Berichte schnell aus dem System generieren zu können und dadurch mehr Zeit für inhaltliche Plausibilisierung zu haben.

Mitte 2015 hatten etwa 50 Personen Zugriff auf BIC und arbeiteten produktiv mit der Softwarelösung.

PROJEKTERFOLG – ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Die Projektziele Effizienz, Akzeptanz und Wirksamkeit, die in unten stehender Grafik dargestellt werden, wurden durch eine gut strukturierte Vorgehensweise im Projekt erreicht:



- Anzahl der Risiken wurde verringert durch Fokussierung auf relevante Risiken in einer verschlankten Organisationsstruktur
- Entfall von mehr als 50% der zu dokumentierenden IKS-Kontrollen
- Reduktion des Validierungsaufwands um mindestens ein Drittel
- Reduktion von Sitzungen um 50%
- Durchführung einer Risikoinventur statt getrennter IKS- und RM-Inventuren
- Einheitliche Rollen statt getrennter IKS- und RM-Rollen
- Wirksamkeitsbewertung im 4-Augen-Prinzip statt 6-Augen-Prinzip
- Bessere Vergleichbarkeit der Risiken durch einheitliche Bewertung
- Durchweg positive Rückmeldung aus Konzerngesellschaften und Gremien
- Konzernweite Vereinheitlichung durch neuen iRM-Prozess

Dr. Anja Baesch, Leitung Risikomanagement & IKS, zeigt sich mit dem Ergebnis des umfangreichen Projektes zufrieden:

Im Juli 2015 wurde die interne Verzinsung der Maßnahme der Verzahnung von Risikomanagement und internem Kontrollsystem auf deutlich über 15% beziffert. Die Effizienz konnte signifikant gesteigert werden und der Aufwand um 25% reduziert. Weiters wurde die Akzeptanz vom Mitarbeiter bis zum Vorstand hergestellt.

Aktuell werden in iRis etwa 1250 Risiken abgebildet, für die eine Szenarienbewertung durchgeführt wird. Darüber hinaus besteht eine geringe Anzahl zwischen 5 und 10 Risiken, für die eigens eine Excel-Lösung erarbeitet wurde und für die Monte Carlo Simulationen durchgeführt werden. Die Anzahl der Risiken konnte im Laufe des Projektes erheblich reduziert werden, da durch die Einführung von iRis transparent wurde, dass eine Vielzahl von Risiken sowohl im RM als auch im IKS geführt wurde. Daher konnten etwa 100 Risiken geschlossen werden und somit Doppelarbeiten vermieden werden. Die Kontrollen konnten bereits 2013 um über 50% reduziert werden, da neue Toleranzschwellen eingeführt wurden und Risiken, die darunter liegen, nicht mehr bearbeitet werden. Sven Waldecker stellt fest:

Wir konnten die Kontrollen im integrierten Risikomanagement in unserer Gesellschaft nach der iRis Einführung um insgesamt 85,25% reduzieren.

MEHRWERT FÜR ENBW DURCH DAS INTEGRIERTE RISIKOMANAGEMENT

Als zentrales Gremium für das integrierte Risikomanagement beschäftigt sich der Risikoausschuss mit folgenden Themen:

- Beurteilung der Risikosituation des Unternehmens
- Priorisierung, Validierung und Nachverfolgung von Top Chancen/-Risiken im Mittelfristplanungszeitraum
- Frühzeitige Erkennung von Langfrist-Chancen und -Risiken
- Überprüfung der Wirksamkeit des integrierten Risikomanagements

Die Risikosituation wird nach der erfolgreichen Verzahnung von RM und IKS in einem integrierten, vierstufigen Prozess gesteuert und überwacht:



Die Abbildung dieses Prozesses in BIC bringt einen großen Nutzen für EnBW im Vergleich zu anderen System oder Excel-Lösungen. So ist zu jedem Zeitpunkt die Transparenz der Daten gewährleistet und ein Abrufen der gewünschten Informationen ist auf Knopfdruck möglich. Zudem ist die Konsistenz der Daten gewährleistet, da in der Software ein einheitliches Befüllen mit den relevanten Daten vorgesehen ist. Es gibt beispielsweise Pflichtfelder und Plausibilitäts-Checks, die den Risikomanagern den Umgang mit dem Tool erleichtern. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Auswertungsmöglichkeiten, die weit über das Abbilden von finanziellen Größen hinausgehen.

Mit einer zentralen Plattform und flächendeckendem Commitment fällt es leichter, auch in Vorbereitung auf unseren zentralen Risikobericht, die relevanten Informationen in kurzer Zeit zu einem aktuellen Stand ohne viel Aufwand abzurufen.

BLICK IN DIE ZUKUNFT

Mit der Verzahnung von Risikomanagement und internem Kontrollsystem ist ein wichtiger Schritt gemacht – jedoch geht der Weg weiter. Dr. Jörg Reichert erklärt:

Wir planen eine Verzahnung von Risikomanagement und Controlling, um Transparenz herzustellen, die Steuerung zu verbessern, Konsistenz zu erreichen und die Effizienz zu steigern.

Es stehen diverse Projekte auf der Agenda, die in der Planung unterschiedlich weit voran geschritten sind.



Das Compliance Management nutzte bisher ein eigens entwickeltes Excel-Tool zur Verwaltung der Risiken. Diese Risiken sind bereits in iRIS migriert. Es folgt noch eine Diskussion von fachlichen Themen und die Einschulung der Anwender, bevor iRIS und BIC auch im Compliance Management genutzt werden können. Diese Integration wird dadurch erleichtert, dass die Verantwortlichen aus dem Compliance Management im Prozess der Verzahnung von RM und IKS von Beginn an als beratende Ansprechpartner dabei waren und somit bereits einen guten Einblick haben.



Die Verzahnung mit der Planung ist ein höchst umfangreiches Projekt, da sich der Planungsprozess bei EnBW vollständig ändert. Es werden nicht mehr wie bisher Kostenstellen geplant, sondern sogenannte Geschäftstreiber, was hervorragend zum Risikomanagement-Gedanken passt. Die Zielsetzung sieht vor, dass das Risikomanagement Input zu möglichen Risiken liefert, die von der Planung angenommene Entwicklungen gefährden oder verhindern könnten.



Die IT-Security hat die Methodik aus iRM übernommen und steuert damit ihre IT-Security Risiken. Das Tool BIC wird noch nicht verwendet, aber eine Integration des Informationssicherheitsmanagements ist vorstellbar.



Das Kreditrisikomanagement erfasst das Forderungsausfallrisiko von Geschäftskunden, Kapitalanlagen und Handelspartnern auf einer Altdatenbank, für die eine Ablöse geplant ist. Daher wird ein Vorprojekt zur Evaluierung von Szenarien gestartet, um festzustellen, ob eine Verzahnung mit dem integrierten Risikomanagement möglich und sinnvoll ist.

BIC eignet sich für den Einsatz in all den genannten Bereichen. Marco Mannes erklärt den Grund dafür:

Der größte Vorteil der Software ist ihre unglaubliche Flexibilität. Wenn man die Funktionsweise und den Aufbau verinnerlicht hat, erkennt man, dass die Software wie ein Baukasten verwendet werden kann, mithilfe dessen eine Vielzahl von Erfordernissen abgedeckt werden kann.



SIE WOLLEN MEHR ERFAHREN?

Sie möchten mehr über GRC mit BIC Plattform erfahren? Kontaktieren Sie uns per Telefon oder E-Mail oder nehmen Sie einfach an einem unserer zahlreichen und kostenlosen Webinare teil!

Telefon +43 1 3670876-0
E-Mail grc@gbtec.com

HIER KLICKEN UND DIE BIC PLATFORM KENNENLERNEN!

GRC IN DER GBTEC GRUPPE

Wir sind motiviert von der Überzeugung, dass die Digitalisierung von GRC Prozessen den Erfolg innovativer Organisationen nachhaltig steigert. Im Kern unserer Bemühungen steht die effiziente Verankerung dieser Prozesse in der Unternehmenspraxis und -kultur. Dies ermöglichen wir durch unsere GRC Software BIC GRC, welche unseren Kunden je nach Wunsch flexible und anpassungsfähige Custom Solutions oder mit minimalem Aufwand implementierbare Standard Solutions bietet. Mit BIC GRC stellen wir unseren Kunden ein Instrument zur Verfügung, das sie dabei unterstützt, ihre Ziele verlässlich zu erreichen, mit Unsicherheiten umzugehen, integer zu handeln sowie den Reifegrad der organisationalen GRC Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die weltweit größten und erfolgreichsten Energieversorger, Versicherungen, Banken, Telekommunikations- und Handelsunternehmen schenken uns ihr Vertrauen und betreiben ihre GRC Prozesse mit BIC GRC.

EnBW

EnBW Energie Baden-Württemberg AG – der Name verweist auf die Wurzeln und das Engagement. Die Vorgängerunternehmen von EnBW haben vor über einhundert Jahren begonnen, Elektrizität und damit Industrie und Wachstum nach Baden-Württemberg zu bringen. Heute gehört der Konzern zu den größten Energieversorgungsunternehmen in Deutschland und Europa. Mit rund 20.000 Mitarbeitern versorgt die EnBW 5,5 Millionen Kunden mit Strom, Gas, Wasser und energienahen Produkten und Dienstleistungen. Aufgrund der Herkunft und als Unternehmen, das mehrheitlich dem Land Baden-Württemberg und den Oberschwäbischen Elektrizitätswerken – einem kommunalen Zweckverband – gehört, ist das Unternehmen Baden-Württemberg auf besondere Weise verbunden. Es ist das vorrangige Ziel, den Heimatmarkt zuverlässig mit Energie zu versorgen und die Bestrebungen von Bürgern, Kommunen und Unternehmen nach einer dezentralen und selbstverantworteten Energieversorgung als Partner zu unterstützen.

2013 wurde das Unternehmen mit dem Motto „Energiewende. Sicher. Machen.“ neu ausgerichtet. Seitdem treibt EnBW die Energiewende in Deutschland voran und hat seine Konzernstrukturen verschlankt, um schnell und flexibel am Markt agieren zu können. Als erster Ansprechpartner in Energiefragen verdient EnBW das Vertrauen seiner Kunden. Diesen Anspruch löst das Unternehmen ein auf der Basis der umfangreichen Erfahrung und Innovationskraft, aber auch durch Zuhören und Dialog. „Nah beim Kunden“ eröffnen sich neue Wachstumschancen mit neuen Produkten und dezentralen Lösungen für eine nachhaltige Energieversorgung und mehr Energieeffizienz.

