

WHITE PAPER

# Risikomanagement

# 1 Vorbemerkungen

Unternehmerisches Tun *ohne Risiko* ist per definitionem nicht möglich, doch man muss diese Risiken dann auch *beherrschen*.

Man kann sogar so weit gehen, dass das Risikomanagement ein Teil des wirtschaftlichen Wettbewerbs ist, denn alle Mitbewerber müssen sich mit ähnlichen Risiken auseinandersetzen – und wer die Risiken besser beherrscht, hat nicht selten die Nase vorn. Auf den Punkt gebracht:

*Mit einem professionellen Risikomanagement ist Ihr Unternehmen besser aufgestellt.*

## 1.1 Risikomanagement – wofür eigentlich?

Man könnte ganz lapidar sagen: Weil Sie möglicherweise von Ihrer Bank nach Ihrer Risikobewertung gefragt werden. Die Analyse und Behandlung von Risiken ist eine der Grundlagen, mit denen Banken Ihre Kreditwürdigkeit bewerten - und je besser Ihr Rating ist – umso bessere Zinskonditionen erhalten Sie.

Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Denn möglicherweise ist es für Ihr Unternehmen und den Erfolg viel wichtiger, die Risiken als tägliche Routine zu erkennen, zu analysieren und ihre Auswirkungen oder die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren.

Ein Schadensereignis trifft ein Unternehmen oft genug unverhofft und kann schwerwiegende oder gar existenzielle Auswirkungen haben – und genau hier ist der Ansatz für das Risikomanagement.

Mit unsere Anwendung *Risikomanagement* wird das Risiko

- identifiziert (möglicherweise von allen Mitarbeitern des betroffenen Unternehmenszweiges),
- eingeschätzt
- und geeignete Maßnahmen geplant und vorbereitet.

Es ist selbsterklärend: Nur auf ein erkanntes Risiko kann man angemessen reagieren, kann ohne Druck Abwehrmaßnahmen und Reaktionen planen und das Risiko somit beherrschbar machen. Außerdem ist die Beschäftigung mit dem Risiko oft bereits der erste Ansatz für risikobewusstes Verhalten.

Und auch einen anderen Satz sollte man sich immer vor Augen halten: *Die Risiken sind schon da*. Was oft nicht da ist, ist eine Strategie zu ihrer Beherrschung:

- Welchen Risiken ist das Unternehmen eigentlich ausgesetzt?
- Wie wirkt sich der Eintritt des Ernstfalls auf das Unternehmen aus?
- Was für Szenarien müssen bei einem ‚worst Case‘ angenommen werden?
- Was muss/kann getan werden, um das Eintreten des Ernstfalls zu verhindern?
- Was muss und kann getan werden, wenn der Ernstfall eingetreten ist?
- Kann man das Risiko auf jemanden abwälzen (Lieferanten etc.)?
- Kann das Risiko mit einer Versicherung abgesichert werden und wenn ja, zu welchen Konditionen?
- Wer ist für die Beobachtung des Risikos und die Planung von Maßnahmen verantwortlich?
- Wer ist im Unternehmen für die Überwachung des Risikos zuständig?
- Welche Indizes oder Fakten müssen in welchen Abständen überprüft werden?
- An wen und in welchen Abständen werden welche Reports geleistet?
- Mit welchem Trend entwickelt sich ein Risiko im Laufe der Zeit?

## 1.2 Das Risikomanagement und die ISO 9001

Wenn Ihr Unternehmen nach ISO 9001 zertifiziert ist, kann es sein, dass nicht nur Ihr Banker Sie auf das Risikomanagement anspricht, sondern beim nächsten Audit auch Ihr Auditor. In der Norm ISO 9001 sind unter *Allgemeines* folgende Forderungen in Bezug auf ein effizientes Risikomanagement nachzulesen:

„Gestaltung und Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems einer Organisation werden beeinflusst durch:

- ihr Umfeld, Änderungen in diesem Umfeld und die damit verbundenen Risiken,
- sich verändernde Erfordernisse,
- besondere Ziele der Organisation,
- ihre bereitgestellten Produkte,
- ihre angewendeten Prozesse und
- ihre Größe und Struktur.“

Hier wird nicht nur der Begriff Risiko explizit eingeführt, auch das Umfeld ist auf Risiken hin zu untersuchen. Es finden sich viele weitere Stellen in der ISO 9001, an denen Risiken benannt werden:

- Qualitätsprobleme intern
- Qualitätsprobleme durch Zulieferer
- Ausfall von Lieferanten
- Lieferprobleme und darauf folgende Produktionsausfällen
- Verfügbarkeit von Maschinen und Geräten
- Fehler bei der Einleitung von Korrekturmaßnahmen
- Fehler bei der Handhabung von Reklamationen
- Beschädigungen durch falsches Handling
- Probleme durch fehlerhafte Abläufe und unpräzise Workflows
- unklare Verträge oder mangelnde Terminüberwachung bei Verträgen
- mangelnde interne Kommunikation
- unzureichend qualifiziertes Personal
- Verstöße gegen geltendes Recht
- Änderungen des politischen Umfelds

Um diese und andere Risiken des Unternehmens wirksam überwachen zu können, bedarf es aus Sicht der ISO 9001 zwar nicht explizit eines effizienten und professionellen Risikomanagements, doch wie anders wollten Sie die gezeigten Forderungen erfüllen?

Und wenn man weiß, dass in der Neufassung ISO 9001:2015 dem Risikomanagement noch breiterer Raum eingeräumt wird, gibt es einen weiteren sehr guten Grund, sich um ein funktionierendes Risikomanagement zu kümmern.

## 1.3 Studie des Fraunhofer-Instituts zu Risikomanagement

In einer gemeinsamen Studie haben das *Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT* und die *P3 Ingenieurgesellschaft mbH* festgestellt, dass deutsche Unternehmen die Potenziale von Methoden des präventiven Risikomanagements noch nicht effektiv nutzen.

Die Gründe dafür sehen die Verfasser vor allem darin, dass viele Unternehmen ihr Risikomanagement falsch verstehen: Die meisten setzen ihr Risikomanagement nicht präventiv ein, sondern handeln erst, wenn die Fehler aufgetreten und die Folgen relevant geworden sind. Sie betreiben also allenfalls Krisenmanagement.

Für die Studie mit dem Titel *Technisches Risikomanagement* befragten die Institute Ende 2010 produzierende deutsche Unternehmen aus den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Automobilindustrie, Luft- und Raumfahrtindustrie, Elektrotechnik, Medizintechnik sowie Lebensmittelindustrie, welchen Stellenwert systematisches Risikomanagement für sie hat und welche Methoden und Konzepte sie anwenden. An der Studie nahmen 180 Unternehmen teil.

Das Fazit der Studie in einem Satz: *Risikomanagement wird nicht richtig ein- und nicht konsequent umgesetzt.*

Die Studie offenbart vor allem Unsicherheiten im Umgang mit Risiken. Ein paar Beispiele:

Mehr als zwei Drittel der Teilnehmer sind davon überzeugt, dass Risikomanagement einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Doch ebenfalls gut zwei Drittel glauben auch, dass Risikomanagement in ihrem Unternehmen nicht richtig umgesetzt wird.

*„Das Ergebnis bestätigt unsere Erfahrungen aus der Beratungspraxis“,* kommentiert Prof. Dr. Thomas Prefi, Geschäftsführer von P3. *„Die Unternehmen sind sich durchaus darüber bewusst, dass sie ein umfassendes Risikomanagement brauchen, am Ende fehlt aber oft die Konsequenz, die Zeit, das Personal oder eine geeignete einfache Plattform die bekannten und bewährten Methoden effektiv in die Produktionsprozesse zu integrieren.“*

Die Herausforderung für Unternehmen bestehe darin, ihr Risikomanagement so zu gestalten, dass wesentliche Risiken frühzeitig erkannt, gegebenenfalls eingegangen oder mit geringem Aufwand behoben werden. Das haben nach den Ergebnissen der Studie auch viele Unternehmen erkannt:

- 55% der Unternehmen bezeichnen die frühzeitige Vermeidung von Produktionsplanungs- oder Produktfehlern in der Entwicklung als Ziel ihres Risikomanagements
- 57% messen den Erfolg ihres Risikomanagements an der Abwesenheit von Fehlern

Dennoch handeln die meisten Unternehmen eher reaktiv, also wenn die Fehler bereits aufgetreten sind.

- Insgesamt 70% der Unternehmen haben einen eigenen Risikomanagement-Prozess definiert, der die Abläufe, die Organisation und die Verantwortlichkeiten definiert.
- Doch ungefähr 62% gaben an, dass eine Risikoanalyse erst beim Auftreten von Fehlern am Produkt oder Prozess durchgeführt wird.

Doch die Studie offenbart zugleich, dass die definierten Prozesse nicht konsequent zu Ende geführt werden. So hat etwa nur die Hälfte der Unternehmen festgelegt, wie die identifizierten Risiken unternehmensweit kommuniziert werden.

- Zu 38,5% wird es den Mitarbeitern selbst überlassen, ob sie die Risiken im Unternehmen besprechen. In vielen Fällen wird zudem das identifizierte Risiko nicht ausreichend kontrolliert.
- Als Gründe nannten die Unternehmen unter anderem, die Risikokontrolle sei zu aufwändig (rund 55%) oder der Nutzen sei zu gering (etwa 39%).

*„Letzteres zeigt, dass das Potenzial von Risikomanagement noch nicht verstanden wurde und die etablierten Organisationskonzepte und Methoden nicht hinreichend für den effizienten Einsatz von Risikomanagement sind“,* folgert Prof. Dr. Robert Schmitt, Mitglied im Direktorium des Fraunhofer IPT.

Die Organisationslücken setzen sich in der oftmals fehlenden oder gar nicht vorhandenen Dokumentation fort: Lediglich 45% speichern die Risikodaten in einer zentralen unternehmensweiten Datenbank ab und lassen so wichtige Lernprozesse und Know-How-Transfers zu.

*„Wir beobachten sehr häufig, dass der nachhaltige Nutzen von Risikoanalysen verloren geht, da die Erkenntnisse nicht eindeutig genug festgehalten werden. Wichtiges Know-how zur Absicherung und effizienten Gestaltung zukünftiger Entwicklungsprojekte geht daher verloren“* meint Prof. Dr. Schmitt.

Nach Ansicht der Experten zeigen die Studienergebnisse, dass weitere Methoden und effektivere Konzepte notwendig sind, die insbesondere den Aufwand reduzieren und damit auch den Nutzen des Risikomanagement steigern.

Prof. Dr. Robert Schmitt sieht hier aktuellen Handlungsbedarf für die Forschung: *„Unsicherheiten und Risiken gehören zum unternehmerischen Handeln. Insbesondere in frühen Phasen des Produktlebenszyklus benötigen Unternehmen Entscheidungsgrundlagen und Methoden, anhand derer Produkt- und Prozessrisiken zuverlässig identifiziert und effizient behandelt werden.“*

Zugleich seien individuellere Konzepte gefragt, die zur Ausbildung eines umfassenden Risikoverständnisses und einer ausgeprägten Risikokultur im jeweiligen Unternehmen beitragen.

*„Hier sollten Moderatoren ins Spiel kommen, die Risikomanagement-Prozesse von der Integration in die bestehenden Strukturen über die Risikoanalyse bis zur Dokumentation begleiten, technisches Fachwissen und Erfahrung mitbringen und darüber hinaus auch den Betrieb ganzheitlicher Lösungen unterstützen“,* meint Prof. Dr. Prefi.

Das Fraunhofer IPT und P3 Ingenieurgesellschaft mbH beschäftigen sich bereits seit langem mit Risiko- und Chancenmanagement und bündeln in ihrer Kooperation Forschung und Praxis.

Das Fraunhofer IPT untersucht in seiner Abteilung für Produktionsqualität und Messtechnik von Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozesse.

Die P3 Ingenieurgesellschaft ist ein Spin-Off-Unternehmen des Fraunhofer IPT und unterstützt heute mit knapp 1.100 Beraterinnen und Beratern Industrieunternehmen auf den Gebieten Qualitäts-, Prozess- und Projektmanagement.

## 2 Features der Anwendung

Mit der Anwendung Risikomanagement können Sie sofort loslegen – sie enthält nicht mehr wie nötig, aber alles was Sie brauchen, um Ihre Risiken zu beschreiben, zu analysieren und geeignete Maßnahmen zu planen:

- Identifizierung der Risiken durch *alle* Mitarbeiter des Unternehmens
- Analysieren, Beschreiben und Kategorisieren des Risikos
- Bruttobewertung des Risikos (Bewertung *vor* der Planung von Maßnahmen)
- Nettobewertung des Risikos (Bewertung *nach* der Planung von Maßnahmen)
- Analysieren von Auswirkung und Wahrscheinlichkeit mit wenigen Mausklicks
- Beschreibung von Szenarien, die beim Eintritt des Ernstfalls angenommen werden müssen
- Beschreibung der einzelnen zu überwachenden Fakten mit Soll- und Ist-Werten
- Zusammenstellung aller nötigen präventiven Maßnahmen mit Überwachung
- Zusammenstellung aller nötigen reaktiven Maßnahmen mit Überwachung
- Beliebige Überwachungen und Wiedervorlagen (per E-Mail) definierbar
- Integrierte Versicherungsverwaltung mit Zuordnung von Versicherungen zu den entsprechenden Risiken
- Beliebige Verknüpfungen der Risiken zueinander, um Zusammenhänge und Wechselwirkungen darzustellen
- Zuordnung von Dokumenten mit eigener indizierter Suchmaschine und umfangreichen Recherchefunktionen
- Verwaltung der Dokumente mit automatischer Versionierung (auch je nach Dokumenttyp)
- Historie der Risikodaten
- Historie der wichtigsten Kinddaten (Maßnahmen, Überwachungsobjekte)
- Spezielle Historie der Verlaufsdaten
- Dynamische Filter für alle Listen der Verträge zur zielgenauen Suche
- Ausdruck von Berichten, Übersichten und Risikoinventur
- Reports über die Risiken nach verschiedenen Kriterien
- Automatische Generierung von E-Mails
- Liste und Überwachung von ToDo's
- Zugriff bis hinunter auf die Datensatzebene durch Rechte und Rollen gesichert
- Verbindung (auch online) mit anderen Datenbanken (ERP, SAP etc.)
- Verbindung zu Office-Dokumenten (Word, Excel, Visio)
- Automatische Übergabe an Excel für Auswertung oder Controlling

### 3 Ein paar Screenshots

Stammdaten Beschreibung / Analyse Bruttobewertung Maßnahmen / Nettobewertung Überwachungsobjekte Überwachung Reaktive Maßnahmen Wechselwirkungen >>>

**Stammdaten** 0003/15 **Abhängigkeit von wenigen Kunden** **Finanzstrukturrisiko**

Bezeichnung  versicherbar Risikomanager Vorfilter Risikokategorie Finanzstrukturrisiko Eintragsstatus aktiv Abteilung

**Risikobeschreibung**  
Durch die großen Umsätze mit Kunden Gernot Meier KG und Hydro GmbH (zusammen 44% des Umsatzes) ist eine starke Abhängigkeit gegeben.

**Risikoursache**  
Einseitige Ausrichtung des Vertriebs, schlechte Bearbeitung der B-Kunden Recherche in bisherigen Ursachen

**Weitere Bemerkungen zum Risiko**  
Weitere Bemerkungen zum Risiko

Speichern Übernehmen Abbrechen Nummernänderung Bericht anlegen Löschen

#### Die Erfassung der Stammdaten

**Proaktive Maßnahmen / Nettobewertung** **Abhängigkeit von wenigen Kunden** **Finanzstrukturrisiko**

Neue Maßnahme Maßnahme Termin von Termin bis Status verantwortlich Versicherung Historie

Maßnahme	Senkung Ausw. %	Senkung Wahrsch. %	Termin	Versicherung	verantwortliche Person	Status
Aktive Neukundengewinnung im Bereich KMU	10,00	10,00			Rüdiger Franzen	geplant
Bessere Pflege der Großkunden	10,00	15,00			Jana Thielen	Dauermaßnahme aktiv

#### Proaktive Maßnahmen

**Proaktive Maßnahme** **Abhängigkeit von wenigen Kunden** **Finanzstrukturrisiko**

Maßnahme  Kosten  Maßnahmenziel

**Beschreibung der Maßnahme / Wirkungsweise / Auswirkungen / Kommentar zum Status**  
Durch eine bessere Pflege dieser Großkunden kann das Risiko des Wegbrechens minimiert werden. Es besteht aber auch die Gefahr, dass dadurch die Umsätze vergrößert und die Abhängigkeit noch vergrößert wird. Daher ist eine weitere Maßnahme zur Verbesserung der Breite der Kunden nötig.

Senkung der Wahrscheinlichkeit 15,00  Bemerkungen zu den Werten der Senkung

Senkung der Auswirkung 10,00

Durchführung  Termin  Status  Zielerreichung

Überwachung  Maßnahme ist eine Versicherung

Speichern Übernehmen Abbrechen Löschen

#### Erfassung einer proaktiven Maßnahme

**Nettobewertung des Risikos** Bewertung des Risikos nach erfolgreicher Einführung der oben aufgeführten proaktiven Maßnahmen

**Auswirkung des Risikos**  
 geringes Risiko mit geringen Auswirkungen auf das Betriebsergebnis [0 - 50.000]

**Wahrscheinlichkeit des Eintritts**  
 gering (bis 10%)

**Vorschlag zur Risikobewertung**

Risikobewertung	Handlungsempfehlung	Überwachung	Bemerkungen zu dieser Risikobewertung
geringes Risiko	nur beobachten, gg. proaktive Maßnahmen	alle 12 Monate	Dies ist die Bemerkung
geringes Risiko	nur beobachten, gg. proaktive Maßnahmen	alle 12 Monate	<input checked="" type="checkbox"/> allgemeine Überwachung <input type="checkbox"/> Objektüberwachung

**Ihre Bemerkungen zu der Risikobewertung**

Speichern Übernehmen Abbrechen Bruttobewertung anzeigen Beschreibung und Analyse zeigen

## Nettobewertung

**Bearbeiten Überwachungsobjekt**

**Abhängigkeit von wenigen Kunden** **Finanzstrukturrisiko**

Bezeichnung	<input checked="" type="checkbox"/> Kennzahl	Soll-Wert	Ist-Wert	Datum Ist-Wert	Verlauf Objektüberwachung
Verhältnis Anzahl kleinere Kunden / größere Kunden		9:1	7:1	22.09.2015 11:53	verbessert

**Kennzeichnung ToDo**  
 kein Handlungsbedarf

**Bemerkungen zum Überwachungsobjekt**

**Bemerkungen zur Wertänderung**

Speichern Abbrechen Historie der Werte Löschen

Stammdaten Überwachung **Eingabe Checkliste**

**Checkliste** **Abhängigkeit von wenigen Kunden** **Finanzstrukturrisiko**

Bezeichnung  Status **angelegt**  planmäßig  außerplanmäßig delegiert an

**Bruttobewertung geprüft** Bruttobewertung

**Proaktive Maßnahmen geprüft** Maßnahmen

**Nettobewertung geprüft** Nettobewertung

**Reaktive Maßnahmen geprüft** Maßnahmen

**Versicherungen geprüft** Versicherungen

**Aktueller Verlauf gem. Prüfung**   Verlauf in Risiko übernehmen

Speichern Übernehmen Abbrechen Automatischen Versand der Checklisten einrichten

Beachten Sie bitte: Sie können in den Tabellen der Metadaten die Einträge öffnen und bearbeiten. Neue Einträge können hier nicht gemacht werden, da dafür die Sicht auf die Umgebungsdaten nötig ist. In diesem Falle speichern Sie die Checkliste ab und legen diese Werte auf den dafür vorgesehenen Seiten an!

## Checkliste zur Überwachung



## 4 Mögliche Erweiterungen und Anpassungen

Auch wenn wir mit unseren Referenzfirmen alle nur denkbaren Funktionen des Risikomanagements erarbeitet haben, werden Sie möglicherweise das eine oder andere vermissen, denn nach unseren Erfahrungen werden in Unternehmen die Vorgänge sehr unterschiedlich gestaltet.

Wir sind selbstverständlich gerne bereit, diese Funktionen für Sie in Ihrem Unternehmen mit Ihren Mitarbeitern „maßgeschneidert“ einzubauen – fragen Sie uns einfach! Hier ein paar Beispiele:

- Umbau zu einer nur quantitativen Bewertung der Risiken nach Ihren Vorgaben
- Verfeinerung der Bewertung mit anderen mathematischen Modellen
- Verknüpfung mit unserer Anwendung *Vertragsmanagement* für die Zuordnung von Versicherungen oder Anbindung von Verträgen als Risiken
- Umfangreiches Aufgaben- und Terminmanagement
- Genehmigungsworkflow für Analysen oder Maßnahmen
- Verbinden der Daten von Vertragspartnern aus anderen Datenbanken
- Musterberichte zum Risikoverlauf an Vorgesetzte
- Portalauszug auf Hauptportal bestimmter Anwender mit Informationen
- Liste aller internen/externen Personen, die in die Risikoarbeit integriert sind
- Workflows für Benachrichtigungen und Eskalationen nach beliebigen Regeln
- Beliebige Statistiken
- Beliebige Verlaufskontrollen

Natürlich können wir noch mehr für Sie tun:

- Installation und Anpassungen der Anwendung remote oder vor Ort
- Schulung für Administratoren und verantwortliche Personen
- Training für bearbeitende Mitarbeiter