

Risikomanagement in technologieorientierten kleinen und mittleren Unternehmen

Konzeption und Implementierung eines „aktiv-gelebten“ Risikomanagements bei der Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH

Jede unternehmerische Entscheidung ist unweigerlich mit dem Eingehen von Risiken verbunden. Diese Risiken sind umso höher, je vielschichtiger die Geschäftstätigkeit und je komplexer die abzusetzende Leistung werden. Speziell kleine und mittlere technologieorientierte Unternehmen, welche aufgrund allgegenwärtiger Ressourcenknappheit und branchenspezifischen Rahmenbedingungen (wie z.B. hoher Technologiedynamik) einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt sind, verkennen oftmals die Bedeutung dieser Tatsache und versuchen, wenn überhaupt, ein Risikomanagementsystem einzuführen, dessen Nachhaltigkeit durchaus in Frage zu stellen ist.

1. Ein „aktiv-gelebtes“ Risikomanagement als Lösungsansatz zur langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz kleiner und mittlerer technologieorientierter Unternehmen

Insbesondere in Technologiebranchen¹, die von einem raschen technologischen Wandel² und einem ständig anzustrebenden Wachstum geprägt sind, ist gegenwärtig und auch zukünftig davon auszugehen, dass die unternehmerische Bedeutung eines rationalen Umgangs mit Risiken weiter steigen wird.

Speziell bei kleinen und mittleren³ Unternehmen (KMU) im technologieorientierten Umfeld, welche technologische-industrielle Leistungsergebnisse mit einem entsprechend hohen Erklärungsbedarf und einem (aufgrund des inhärenten Neuigkeitsgrades) erhöhtem Gefährdungspotential für die unternehmerische Umwelt abzusetzen haben, wird aufgrund der Vielfältigkeit der vorherrschenden Risikosituation (z.B. Finanz-, Markt-, Technologierisiken) ein funktionierendes (und somit „aktiv-gelebtes“) Risikomanagement (RM) zu einem unabdingbaren Instrument moderner risikoorientierter Unternehmensführung.

¹ EUROSTAT: Science, technology and innovation in Europe, Luxembourg 2007.

² Vgl. Weule, H.: Integriertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement, 1. Auflage, München 2002, S. 24.

³ Empfehlung der Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, 2003, S. 4.

1.1. Notwendigkeit einer risikoorientierten Unternehmensführung für KMU im Technologieumfeld

Da es keine gesetzlichen Vorschriften zum Aufbau und Erhalt eines Risikomanagementsystems (RMS) in kleinen und mittleren Technologieunternehmen gibt, wird diese Herausforderung zwar vielfach von Managern erkannt, ihnen aber aufgrund interner Ressourcenknappheit nicht die entsprechende Bedeutung beigemessen. So laufen auch „gesunde“ Unternehmen Gefahr, langfristig in ihrer positiven Entwicklung bzw. in ihrem Fortbestand bedroht zu sein. Eine Möglichkeit dieser Situation im technologieorientierten KMU-Umfeld Herr zu werden, lässt sich in einem ressourcenschonenden, unternehmensgrößenangepassten⁴, aktiven und vor allem „gelebten“ Management von unternehmerischen Risiken finden, welches Risiko nicht tendenziell negativ, sondern auch als Chance⁵ für das Unternehmen erkennt.

Ein derartiges RMS ist jedenfalls an die vorherrschende interne und externe unternehmerische Situation anzupassen, um nicht – ähnlich wie einige Managementmoden der Vergangenheit – einer inhaltslosen Zertifizierungswelle ohne nachhaltigen betrieblichen Nutzen zum Opfer zu fallen.

1.2. Praxisrelevanz eines integrierten RMS bei der Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH

Die Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH (KWB) ist ein 1994 gegründetes, international tätiges Unternehmen mit Sitz in Österreich. Der Schwerpunkt der KWB liegt auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung sowie der Herstellung von Biomasseverbrennungstechnologie. Dabei ist KWB führender Anbieter von Pellet-, Hackgut- und Stückholzheizungen im Leistungsbereich von Einfamilienhäusern bis hin zu Gewerbebetrieben. Nicht nur aus dem Umstand heraus, dass die hergestellten Heizungskessel hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards entsprechen müssen, sondern auch durch die ökonomischen Entwicklungen der letzten Jahre bedingt, ist die Bedeutung einer risikoorientierten Unternehmensführung für die KWB stark gestiegen. Überdurchschnittliches Marktwachstum, verstärkter Wettbewerb, Schutz von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten oder die Bewahrung des über einige Jahre aufgebauten Images sind nur beispielhafte Gründe, weshalb sich die KWB für die Konzeption eines, in das Unternehmensmanagementsystem vollständig integrierten, RMS entschlossen hat.

⁴ Vgl. Boutellier, R./Fischer, A./Pfuhlstein, H.: Das Risikomanagement an die Unternehmensgröße anpassen, in: *io new management* 11/2006, S. 26 ff.

⁵ Vgl. Knuppertz, T./Ahlrichs, F.: Prozessorientiertes Risikomanagement, in: Internationaler Controllerverein (Hrsg.): *Controller-Statements*, Gauting/München 2007, S. 7.

1.3. Umsetzungsvoraussetzungen und Anforderungen an ein RM bei der KWB

Zur Umsetzung des RM-Ansatzes musste es in der KWB u.a. gelingen, einen abgesicherten, theoriegeleiteten und gleichermaßen praktikablen RM-Prozess zu konzipieren, zu kommunizieren und in das gesamtunternehmerische Managementsystem zu integrieren. Dieser Prozess erhebt, bewertet und priorisiert Risiken mit dem Ziel, ein u.a. vom Schadensausmaß und/oder der Eintrittswahrscheinlichkeit her tragbares unternehmerisches Restrisiko zu definieren, welches ohne Gefährdung der Unternehmensexistenz nicht nur kurzfristig-operativ sondern auch langfristig von der KWB getragen werden kann.

Um dem Ziel der Umsetzung eines unternehmensweit „aktiv-gelebten“ RM gerecht zu werden, wurde in der KWB zu Projektbeginn ein Risikomanagementteam (RM-Team) gebildet. Mitglieder dieses RM-Teams waren sämtliche Bereichs- und Prozessverantwortliche, die Geschäftsleitung sowie ein Projektleiter, welcher die Funktion des Risikomanagers in der KWB übernehmen sollte. Im Startarbeitskreis wurde ein Konzept für die Projektdurchführung vom Risikomanager vorgestellt und gemeinsam mit dem RM-Team angepasst und diskutiert. Um bereits zu Beginn des Projektes unternehmensweiten Konsens bezüglich der Wichtigkeit eines RM sicherzustellen, wurden die Anforderungen an das zu entwickelnde RMS erhoben und so schon begleitend an einer gemeinsamen KWB-Risikokultur gearbeitet. Diese bildete nicht nur das Fundament für die organisatorische Gestaltung des RM-Prozesses, sondern auch die Basis für das gegenwärtig in der KWB erfolgreich „gelebte“ und unternehmensweit implementierte aktive RM.

Vom RM-Team der KWB wurden folgende Anforderungen an ein RMS erarbeitet (Auszug):

- Schaffung einer unternehmensweiten Risikokultur und eines Risikobewusstseins
- Situationsgerechte Integration des RM in das bestehende gesamtunternehmerische Managementsystem
- Ganzheitliche, dynamische Betrachtung von Risiken und Chancen insbesondere der Technologierisiken
- Anpassung des RMS an die Unternehmensgröße
- Erhalt der Agilität des RM-Prozesses an die Innovationsdynamik der Biomassetechnologiebranche
- Zeitnahe und aktive Informationsversorgung des Managements über die Risikosituation
- Organisatorische Eingliederung des Risikomanagements in den Bereich „Controlling“

1.4. Vorgehensphasen bei der RM-Projektumsetzung

Ergebnis des ersten Arbeitskreises war ein innerhalb des RM-Teams abgestimmtes Vorgehensmodell für die praktische Umsetzung eines RM bei der KWB (Abbildung 1).

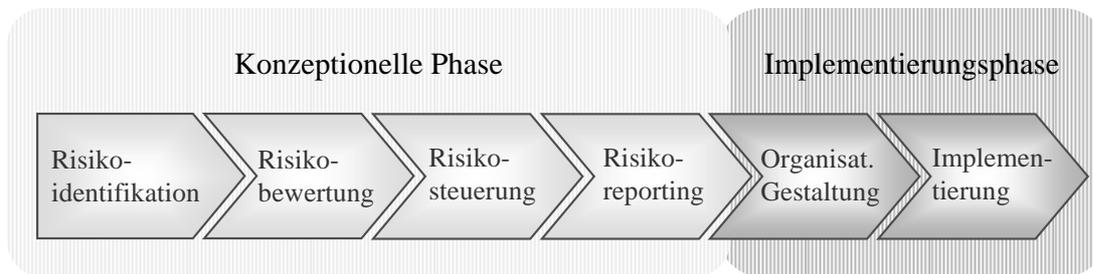


Abbildung 1: Vorgehensphasen zur Projektumsetzung bei der KWB

Die konzeptionelle Phase diente der Entwicklung von standardisierten Vorgehensweisen und der erstmaligen Durchführung der einzelnen RM-Phasen (Abbildung 2). In der Implementierungsphase wurden Möglichkeiten zur organisatorischen Gestaltung eines KWB-RMS bearbeitet. Zusätzlich beinhaltete diese Phase die Eingliederung des aktiven RMS in die bestehenden Managementprozesse, um mit dem RMS nicht ein zusätzliches und von bereits bestehenden Prozessen losgelöstes Managementteilsystem zu schaffen.

2. „Prozessuales“ Umsetzungskonzept eines integrierten RMS

Das Managen von Risiken sollte in Unternehmen generell ausschließlich integrativ und nicht losgelöst von der bestehenden Ablauforganisation gesehen werden. Erst so ist es möglich, ein RMS aufzubauen und unternehmerische Risiken durch gezielte Maßnahmen dahingehend zu beeinflussen, dass deren Eintrittswahrscheinlichkeit verringert und/oder das Schadensausmaß begrenzt wird. Dies kann sich nur in einem dynamischen und ständig wiederholenden Prozess zeigen, da sich sowohl das Unternehmensumfeld als auch das Unternehmen selbst in einem stetigen Wandel befinden, wodurch ständig neue Risiken und Chancen entstehen und andere gleichzeitig an Relevanz verlieren.

Einen aus der Theorie abgeleiteten RM-Prozess, der entsprechend der unternehmerischen Situation in der KWB rollierend durchgeführt wird, um die Transparenz bezüglich der aktuellen Risikosituation darzustellen und so die Informationsbasis zur Entscheidung für die Unternehmensführung sicherzustellen, zeigt Abbildung 2.

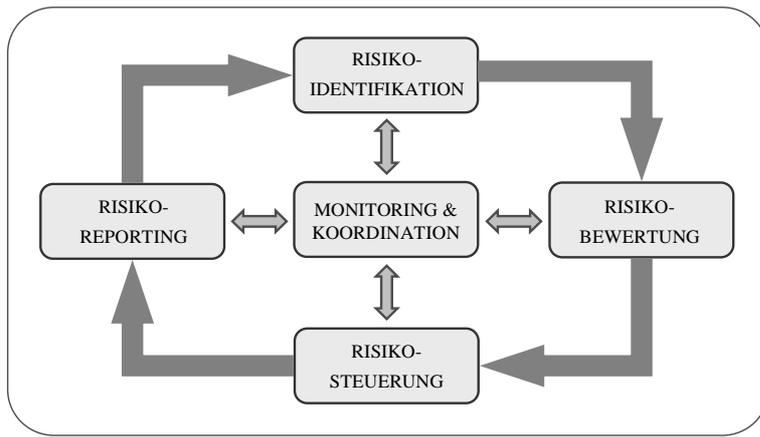


Abbildung 2: Integrierter RM-Prozess bei der KWB (Konzept)⁶

2.1. Prozessphase „Risikoidentifikation“

In zwei jährlich stattfindenden Arbeitskreisen des RM-Teams werden alle für das Unternehmen relevanten Risiken identifiziert, um eine möglichst lückenlose Erfassung aller Gefahrenquellen, Schadensursachen und Störpotenziale sicherzustellen. Damit in dieser Phase des RM-Prozesses strukturiert und gleichzeitig kreativ vorgegangen werden konnte, wurde die Unternehmensstruktur der KWB nach folgenden Risikofeldern untergliedert (Tabelle 1).

Unternehmensrisiko	Allgemeine globale Risiken	Strategische Risiken Risiken aus externen Einflüssen
	Kunden und Absatz spezifische Risiken	Risiken aus Kundenbeziehungen Wachstums- und Wettbewerbsrisiken Produkttrisiken Risiken aus Strukturveränderungen Finanzielle Absatzrisiken
	Leistungs und prozess-orientierte Risiken	F & E Lagerisiken Beschaffungsrisiken Produktionsrisiken Qualitätsrisiken
	Operationale Risiken	Personalwirtschaftliche Risiken Finanzwirtschaftliche Risiken IT-Risiken Rechtliche Risiken Risiken aus Corporate Governance

Tabelle 1: Strukturierung der KWB-Risikofelder⁷

⁶ Verändert übernommen von Reichling, P./Bietke, D./Henne, A.: Praxishandbuch Risikomanagement und Rating – ein Leitfaden, Wiesbaden 2007, S. 214.

⁷ Erstellt in Anlehnung an Seidel, U.: Risikomanagement – Wie Sie alle potentiellen Gefahren für ihr Unternehmen aufspüren und entsprechend vorsorgen, Kissing 2005, S. 22.

Das methodische Vorgehen im Arbeitskreis ist als Kombination aus einer Kollektions- und einer Suchmethode gestaltet worden. Begonnen wurde unter Vorgabe der in Tabelle 1 angeführten Risikostrukturierung mit einem Brainstorming, um alle potenziellen Risiken je Risikofeld in einem Risikokatalog zu dokumentieren. Weitere, vom Risikomanager eingebrachte Risiken, wurde dem Katalog beigefügt. Da zum jeweilig aktuellen Zeitpunkt nicht alle Risiken von höchster Relevanz waren, wurde anschließend ein weiterer Arbeitskreis abgehalten, bei dem die zuvor festgestellten Risiken nach einem einfachen Punktesystem (1 für die niedrigste und 5 für die höchste Relevanz) durch das RM-Team priorisiert wurden, wodurch der umfangreiche Risikokatalog auf die Kernrisiken der KWB reduziert werden konnte (Abbildung 3).

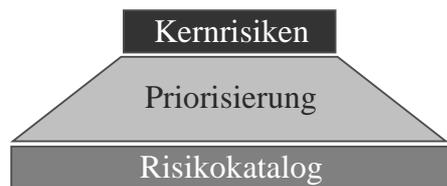


Abbildung 3: Risikopriorisierungspyramide der KWB

Die Schwierigkeit der Risikoidentifikationsphase liegt darin begründet, dass viele Risiken nicht offensichtlich und somit schwer identifizierbar sind. In der Praxis ist auch festzustellen, dass man sich an gewisse Risiken im Unternehmen einfach „gewöhnt“ hat und diese in weiterer Folge vom RM-Team nicht als dokumentierungswürdig angesehen werden. Da alle nachgelagerten Phasen des RM-Prozesses auf die Risikoidentifizierungsphase aufbauen und eine unzureichende Risikoerfassung negative Auswirkungen auf die Effektivität des gesamten RM-Prozesses⁸ nach sich ziehen würde, ist eine strukturierte Vorgehensweise unbedingt anzustreben. Hierbei gibt es mehrere Möglichkeiten der Strukturierung (Risikoarten, Risikofelder, Prozesse etc.), welche in der bestehenden RM-Literatur⁹ hinreichend beschrieben werden.

2.2. Prozessphase „Risikobewertung“

Ziel der Risikobewertung ist es, die in der ersten Phase dokumentierten Kernrisiken hinsichtlich ihrer Verlustpotentiale zu analysieren und diese in einem Risikoportfolio („Risikolandkarte“) darzustellen, um in der darauffolgenden Risikosteuerungsphase aktiv RM-Maßnahmen einleiten zu können. Das für die Praxis nutzbringende Ergebnis der theoretischen Risikobewertungsphase ist somit die Schaffung von Transparenz über die aktuelle Risikosituation des Unternehmens.

⁸ Vgl. Wolf, K.: Risikomanagement gemäß den Anforderungen des KonTraG bei Daimler Chrysler, in: Controlling 04/2004, S. 214.

⁹ Vgl. u.a. Crouhy, G./Galai, D./Mark, R.: Risk Management, New York 2001, S. 35.

Die Bewertung der in der ersten Phase festgehaltenen Kernrisiken wird in der KWB in einem weiteren Arbeitskreis des RM-Teams durchgeführt. Die in der Literatur¹⁰ zu findende Risikobewertungsphase umfasst lediglich die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellem Schadensausmaß. Der mit einigen Risiken verbundene mögliche Imageverlust wird hierbei meist aufgrund fehlender Möglichkeiten einer Quantifizierung nicht näher behandelt. Da für die KWB als Technologieunternehmen neben der Qualität und Sicherheit ihrer Produkte auch das über die Zeit aufgebaute Image von großer Bedeutung ist, wurde eine Möglichkeit zur Berücksichtigung dieser dritten Risikodimension („Imageverlust“) im RM-Prozess eingeführt. Um alle zur Darstellung der aktuellen Risikosituation erforderlichen Daten im Arbeitskreis zu erhalten, werden die in Abbildung 4 angeführten Bewertungsskalen verwendet. Diese sind laufend zu aktualisieren und an die Risikotragfähigkeit des Unternehmens anzupassen.

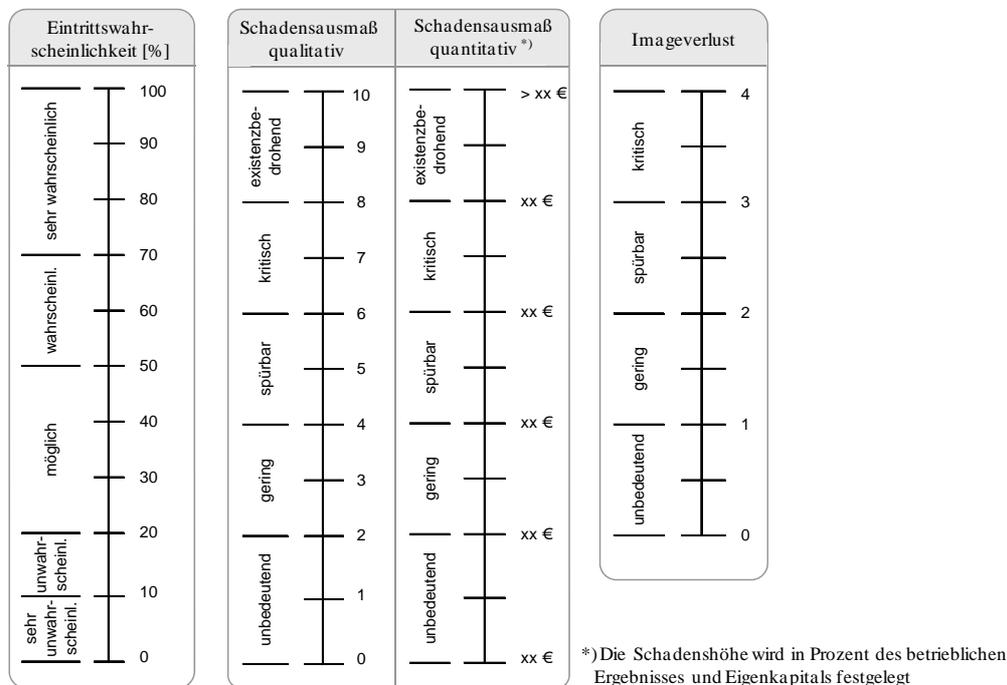


Abbildung 4: Risikobewertungsskalen der KWB-Arbeitskreise

Die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellem Schadensausmaß der Kernrisiken erfolgt in der KWB bevorzugt quantitativ oder, falls sich eine Quantifizierung als nicht praktikabel erweist, gemäß der qualitativen Skalen (Abbildung 4). Aufgrund der bereits angesprochenen, zurzeit (noch) nicht gefundenen Möglichkeit einer Quantifizierung von Imageverlusten, wird diese Dimension auf qualitativem Wege bewertet. Zusätzlich ist jedes

¹⁰ Vgl. dazu stellvertretend für andere Reichling, P.: Risikomanagement und Rating - Grundlagen, Konzepte, Fallstudie, Wiesbaden 2003, S. 224.

2.3. Prozessphase „Risikosteuerung“

Die Risikosteuerung widmet sich der primären Aufgabe des Managements, Risiken und Chancen zu erkennen und diese durch das Setzen von Maßnahmen zielgerichtet im Hinblick auf die Steigerung des Unternehmenswertes zu beeinflussen bzw. zu steuern. Diese Steuerung kann nicht allgemein gültig und für jedes Risiko gleich erfolgen, da die Risikobereitschaft von Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt und abhängig von vielen Faktoren, wie z.B. der Risikoneigung des Managements, der Unternehmensgröße, der aktuellen Liquidität, der Branchenzugehörigkeit etc., ist.

Abbildung 6 zeigt in Anlehnung an HÖLSCHER et al. wie in der Risikosteuerungsphase prinzipiell zwischen aktiven und passiven Steuerungsmaßnahmen unterschieden werden kann. Aktive Maßnahmen beeinflussen unmittelbar die Risikostrukturen, d.h. sie greifen direkt auf die Risikodeterminanten Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder das Schadensausmaß. Durch passive Risikobewältigungsmaßnahmen werden die Risikostrukturen nicht verändert, wodurch das Risiko in seiner ursprünglichen Ausprägung bestehen bleibt. Im Zuge dessen werden Maßnahmen zur Minimierung der finanziellen Konsequenzen bei Risikoeintritt (z.B. Risikotransfer an eine Versicherung) getroffen. Eine dritte Möglichkeit stellt das bewusste oder unbewusste Selbsttragen des Risikos dar. Wurden Risiken entweder in der Risikoidentifikationsphase nicht erfasst oder in der Bewertungsphase „falsch“ abgeschätzt/bewertet, so hat das Unternehmen bei Risikoeintritt den entstandenen Schaden aus dem laufenden Cash-Flow, den Rücklagen oder aus der Auflösung stiller Reserven zu decken.

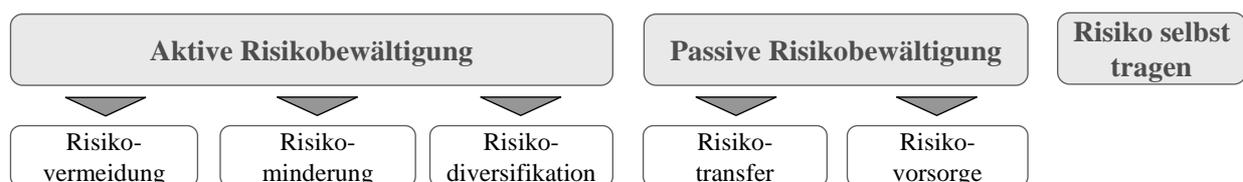


Abbildung 6: Risikobewältigungsstrategien¹¹

Im Zuge der operativen Umsetzung des RM-Prozesses in der KWB wurden, basierend auf der Risikoidentifikations- und -bewertungsphase, in einem RM-Arbeitskreis Maßnahmen zur aktiven Beeinflussung jedes einzelnen Kernrisikos festgelegt. Aufgrund der dezentralen Führungsphilosophie der KWB bringt jedes risikoverantwortliche RM-Teammitglied Vorschläge für Risikobewältigungsmaßnahmen für jedes seinen Bereich/Prozess betreffende Risiko mit in den

¹¹ Verändert entnommen aus Hölscher, R./Elfgén, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement, Wiesbaden 2002, S. 14.

Arbeitskreis, welche im Zuge dessen wirtschaftlich beurteilt werden. Nach Gegenüberstellung mit ihren risikoreduzierenden Effekten, fällt schließlich die Entscheidung für die zu treffende(n) Maßnahme(n), Erledigungstermine und Verantwortlichkeiten für die Maßnahmendurchführung. Zu dem werden budgetrelevante Kosten im Risikoerfassungs- und -reportingbogen festgehalten (siehe Abbildung 9), um eine Nachverfolgung und Überwachung zu gewährleisten.

2.4. Prozessphase „Risikoreporting“

In der Risikoreportingphase werden sämtliche Risikopositionen aus allen Unternehmensbereichen und -prozessen turnusmäßig an die jeweiligen Entscheidungsträger kommuniziert. Alle Erkenntnisse aus den vorangegangenen RM-Phasen (Identifikation, Bewertung, Steuerung) werden zusammengeführt und in einem entscheidungsträgerorientierten Bericht erfasst (Abbildung 9). Zentrale Fragen in Bezug auf das Berichtswesen, die es jedenfalls zu klären gilt, sind beispielsweise die nach der Berichtstiefe, -frequenz und dem -empfängerkreis. In Abbildung 7 ist der Turnus des Risikoreportings der KWB dargestellt. Dieser beinhaltet die jährlich stattfindende Risikoinventur und -aktualisierung, die Quartalsberichte und die eventuell erforderlichen Ad-hoc Reports.

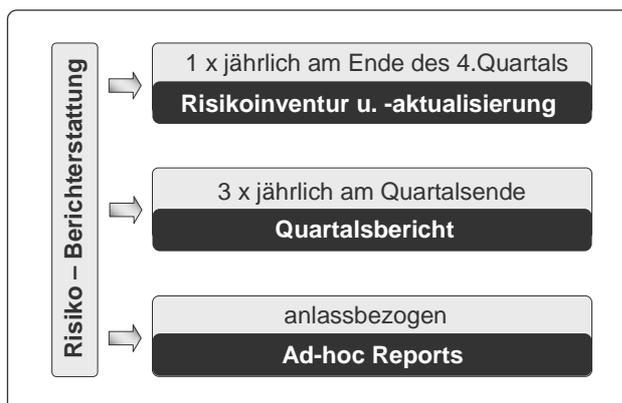


Abbildung 7: Turnus im KWB-Risikoreporting

Die Quartalsberichte werden in einem halbtägigen Arbeitstreffen („KWB-Risikomanagement-sitzung“) von den Bereichs- und Prozessverantwortlichen (die als dezentrale Risikobeauftragte agieren) präsentiert, wodurch das RM-Team regelmäßig einen aktuellen Gesamtüberblick über die Risikosituation erhält. Mit Hilfe von Ad-hoc Meldungen werden der Risikomanager und die Geschäftsleitung über „neue“, vorher definierte Meldegrenzen überschreitende Risiken außerhalb der Regelberichterstattung (als Quartalsbericht) umgehend informiert, um fallbezogen möglichst rasch handeln zu können. Risiken oder Schäden, die eine Personengefährdung hervorrufen oder das Image des Unternehmens beeinträchtigen können, sind unabhängig von ihrer Schadenshöhe als Ad-hoc Meldung zu berichten.

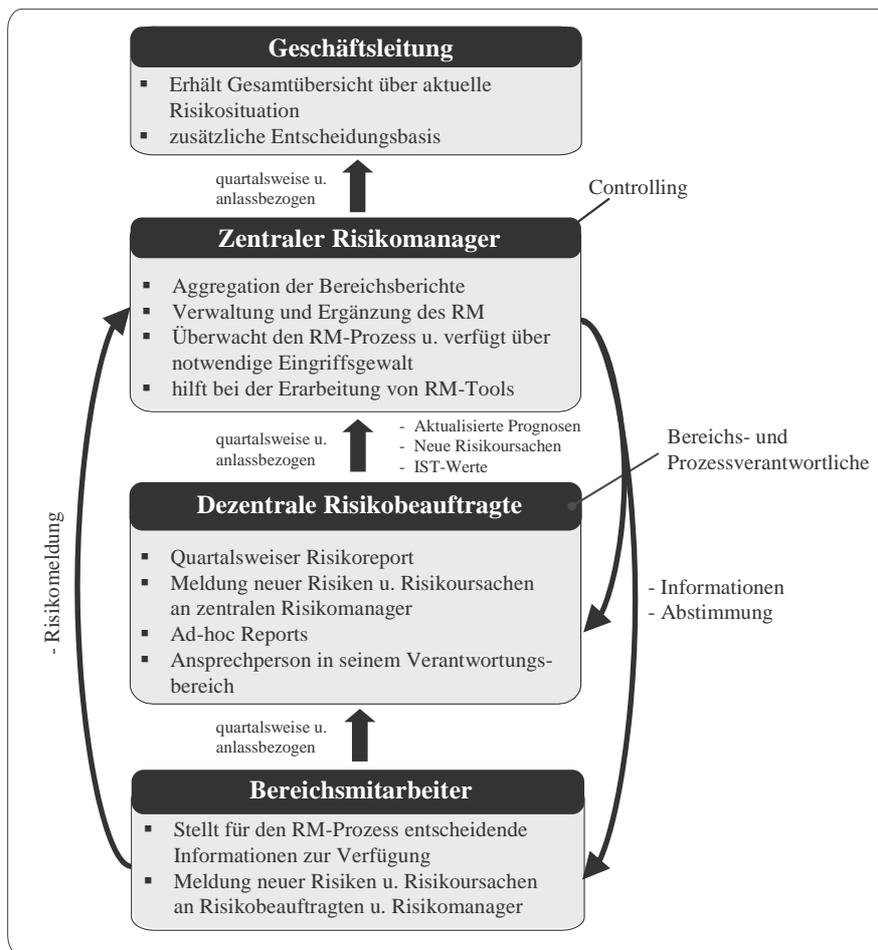


Abbildung 8: Umsetzung des Risikoreportings bei der KWB¹²

Um sowohl die Risikoerfassung, als auch die regelmäßige Berichterstattung in der KWB systematisch und standardisiert zu gestalten, wurde ein Risikoerfassungs- und Reportingbogen konzipiert (Abbildung 9). Die Verwendung dieses Bogens ist für die am RM-Prozess beteiligten Mitarbeiter verbindlich, womit sichergestellt wird, dass alle relevanten Daten vollständig und komprimiert erfasst und dokumentiert sind und die Entscheidungsträger keinesfalls mit einer Vielzahl nicht relevanter Daten konfrontiert werden. Außerdem ist durch einen standardisierten Risikoerfassungs- und -reportingbogen auch zu einem späteren Zeitpunkt nachvollziehbar, wer zu welchem Zeitpunkt ein bestimmtes Risiko erfasst hat und welche Steuerungsmaßnahmen an wen delegiert wurden.

¹² Verändert übernommen von Trunk, M. in Hölscher, R./Elfgen, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement, Wiesbaden 2002, S. 169.

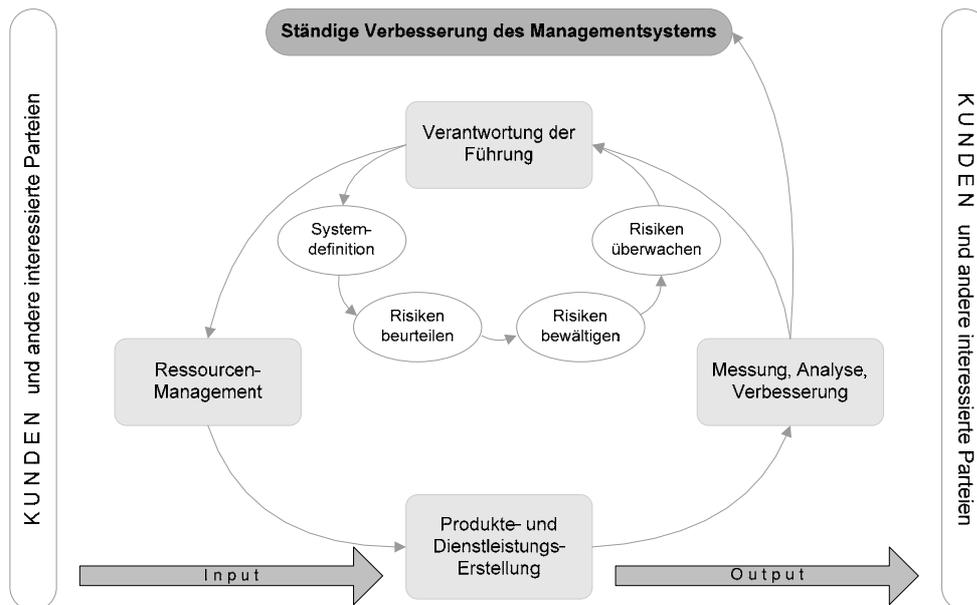
Risikoerfassungs- und Reportingbogen				Datum:		KWB	
Risikogruppe							
Einzelrisiko							
Beschreibung des Risikos							
Verantwortlich							
Risikoursachen							
Wechselwirkungen							
Risikoklasse	finanzielle Folgeschäden	Personengefährdung	Sachschaden				
Eintrittswahrscheinlichkeit	konkret:		od. Bereich: unwahrscheinlich [über 10 bis ≤ 20 %]				
Schadensausmaß	qualitativ (von - bis):		quantitativ:		Imageschaden (von - bis):		
	spürbar	kritisch			unbedeutend	gering	
Maßnahmen		Verantwortlich	Termin	Budget	Maßnahme		
	präventiv						
	reaktiv						
Kontrolle/Überwachung		Frühindikator	IST-Wert				
Handlungsbedarf	<input type="radio"/> keiner Schwellwert <input type="text"/> <input type="radio"/> bald Schwellwert <input type="text"/> <input checked="" type="radio"/> sofort				Handlungsbedarf? Personengefährdung !		
Anmerkungen							
Erfasst von						Datum:	
Gepüft von						Datum:	

Abbildung 9: Risikoerfassungs- und -reportingbogen der KWB

2.5. Prozessphase „Monitoring und Koordination“

Um diese letzte und integrierende Prozessphase erfolgreich umsetzen zu können, ist vorab die Frage nach den Risikoprozessverantwortlichen in der RM-Organisation zu klären. Bei diesem liegt die Verantwortung für das Risikomonitoring, welches die Wirksamkeit eingeleiteter Risikosteuerungsmaßnahmen laufend überwacht und koordiniert, um so zeitnah und unternehmensweit eingreifen zu können.

Dabei ist nach ISO 9004 der RM-Prozess vollständig in den unternehmensweiten Managementprozess zu integrieren, damit die Wechselwirkung zwischen den einzelnen Managementteilprozessen gewährleistet bleibt. Weitere Anforderungen an ein „lebensfähiges“ RMS sind, an die aktuelle Unternehmensgröße und -struktur angepasst zu sein und zukünftig jederzeit „adaptierbar“ zu bleiben. Der Output aus einem so organisierten RM-Prozess wird den bestehenden Managementteilprozessen wiederum zurückgeführt (Abbildung 10).


 Abbildung 10: Prozessmodell nach ISO 9004¹³

Auf die Frage, wo der RM-Prozessverantwortliche („Risikomanager oder -koordinator“) im technologieorientierten Umfeld in die Aufbauorganisation einzugliedern ist, kann die Antwort, aufgrund der Tatsache, dass der RM-Prozess jenem des Controllings sehr ähnlich ist (Anm.: beide Prozesse stellen Managementunterstützungsprozesse dar), in der Integration der zentralen Risikomanagerfunktion in den Unternehmensbereich „Controlling“ gefunden werden. In der KWB bekleidet daher ein Mitarbeiter aus diesem Bereich die Funktion des RM-Prozessverantwortlichen bzw. Risikomanagers. Die Kernaufgabe des RM-Prozessverantwortlichen in der KWB besteht einerseits darin, die rollierende Durchführung des definierten RM-Prozesses zu unterstützen und zu überwachen. Andererseits fallen die Aggregation der Quartalsberichte, die Verwaltung aller für das Risikomanagement relevanten Daten und die Organisation der Berichterstattung bezüglich der aktuellen Risikolandschaft gegenüber der Geschäftsleitung in seinen Aufgabenbereich. Die in den einzelnen Unternehmensbereichen und -prozessen agierenden, dezentral organisierten Risikobeauftragten gewährleisten die Durchführung der RM-Teilprozesse und die Informationsversorgung dieser Bereiche. Darüberhinaus fungieren sie als Ansprechpersonen in ihren Verantwortungsbereichen.

¹³ Entnommen aus ONR 49002-2, 2004, S. 10.

3. Fazit

Um die Komplexität und die Dynamik unternehmerischen Handelns im Zuge einer risikoorientierten Unternehmensführung im technologieorientierten Umfeld durch ein gelebtes RM positiv beeinflussen zu können, bildet ein optimal konzeptioniertes RMS zwar eine notwendige, aber noch nicht die hinreichende Voraussetzung für den Erfolg. Für die erfolgreiche RMS-Implementierung ist es zu Projektbeginn unerlässlich, eine vom Management mitgetragene Risikokultur sowie ein adäquates Risikobewusstsein im Unternehmen zu schaffen. Die Aktivität innerhalb des RMS stellt das zu nominierende RM-Team im Unternehmen sicher, welches aus Mitgliedern sämtlicher risikorelevanter Unternehmensbereiche zusammengesetzt ist und theoriegeleitet sowie prozessorientiert den rollierenden RM-Prozess betreut.

Trotz aller Anstrengungen in diese Richtung und der unbestrittenen Relevanz des RM, ist ein implementiertes RMS noch keine Garantie für den nachhaltigen Fortbestand eines Unternehmens im technologieorientierten Umfeld. Es stellt aber ein adäquates Hilfsmittel für die Unternehmensführung dar, welches zum besseren Verständnis der betrieblichen Ursache-Wirkungszusammenhänge eingesetzt werden sollte. Entscheidend für den Erfolg eines RMS in der Praxis ist nicht die detaillierte Abarbeitung eines RM-Prozesses oder die exakte Einschätzung der Risikohöhe, sondern die Tatsache, dass unternehmensweite RM-Initiativen zu einer ständigen Auseinandersetzung mit den sich dynamisch ändernden internen sowie externen Risiken beitragen.

Autoren

Dipl.-Ing. Christian Weißensteiner ist Risikomanager bei der KWB - Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH und war Projektleiter für die Konzeption und Implementierung des unternehmensweiten RMS. Seine weiteren Arbeitsgebiete sind Krisenmanagement, Einzel- und Multiprojektmanagement, Versicherungsmanagement und Controlling.

Ass.Prof. DDipl.-Ing. Dr. Bernd Markus Zunk ist Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der Technischen Universität in Graz. Seine derzeitigen Arbeitsfelder sind B2B-Marketing, Kundenbeziehungsmanagement, Marketing- und Vertriebscontrolling sowie risikoorientierte Unternehmensführung.