

# Einführung eines Risikomanagement-Systems bei Freudenberg

Autoren

**Martin Back**

war bei Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik für die Einführung des Risikomanagement-Systems verantwortlich.

**Heinz Bauer**

war Leiter der Konzernfunktion Konzern-Abschlüsse und Gesellschafterangelegenheiten bei Führungsgesellschaft Freudenberg & Co. und leitet als Projekt-Manager die Projektorganisation zur Einführung eines Risikomanagement-Systems für die gesamte Freudenberg-Gruppe.

**Dr. Frank Multerer**

ist Leiter der Abteilung Systeme und Analysen im Bereich Controlling der Freudenberg Vliesstoffe KG und als Projekt-Manager verantwortlich für die Einführung des Risikomanagement-Systems in dieser Geschäftsgruppe

**Wolfgang Schneider**

ist bei Freudenberg & Co. innerhalb der Konzernfunktion „Finanzen und Projekte“ als Leiter von Corporate Finance tätig und war Mitglied im Arbeitskreis der Projektorganisation zur Einführung eines Risikomanagement-Systems für die gesamte Freudenberg-Gruppe.

Das Umfeld jedes Unternehmens und die Bedingungen, unter denen es arbeitet, sind einem stetigen und schneller werdenden Wandel unterworfen. Diese Veränderungen eröffnen eine Vielzahl Chancen, bedingen gleichzeitig aber auch Risiken, die es im Rahmen eines konsequenten Frühwarn- und Risikomanagements zu handhaben gilt. In der Unternehmensgruppe Freudenberg ist der bewusste Umgang mit den vielseitigen unternehmerischen Risiken schon immer ein wesentlicher Bestandteil des Handelns gewesen, bei dem neben wirtschaftlichen Aspekten auch die Arbeitssicherheit einen hohen Stellenwert einnimmt.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund hat auch Freudenberg das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) zum Anlass genommen, die Risikomanagement-Prozesse weiter zu entwickeln und die an sich nur für Aktiengesellschaften verpflichtend vorgeschriebenen Regelungen auf die eigene Organisation anzuwenden. Oberstes Ziel ist dabei, die bewährten Prinzipien und Stärken von Freudenberg als global agierendem Familienunternehmen mit einem effizienten Frühwarn- und Risikomanagement-System zu ergänzen bzw. abzusichern. Besondere Bedeutung wird in diesem Zusammenhang den Themen Produkthaftung und IT-Sicherheit beigemessen.

Die operativen Tätigkeiten von Freudenberg erfolgen dezentral in eigenständigen, zumeist in Form von Teilkonzernen organisierten, Geschäftsgruppen mit weltweit rund 280 Gesellschaften. Die regionale, aber auch die produktseitige Diversifikation von Freudenberg stellt dabei hohe Anforderungen an die konzernübergreifende Steuerung der einzelnen Geschäftseinheiten (d. h. Geschäftsgruppen und Geschäftsbereiche) und die Implementierung eines konzernweiten Risikomanagement-Systems.

Nach rund einjähriger Projektphase hat die Unternehmensleitung der Führungs-Gesellschaft Freudenberg & Co. im Oktober 2002 eine für alle Geschäftseinheiten verpflichtende Organisationsrichtlinie zur Einführung eines konzernweiten Risikomanagement-Systems verabschiedet.

Die konkrete Ausgestaltung der Richtlinie kann von den einzelnen Geschäftseinheiten auf ihre spezifische Organisation angepasst werden.

## Risikopolitische Grundsätze bei Freudenberg

Mittel- und langfristig werden nur diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die ihre Chancen am Markt erkennen und nutzen und zugleich ihre Risiken kontrollieren und steuern. Freudenberg ist daher über die formalen Bedingungen des KonTraG hinausgegangen, um ein konzernweites Risikomanagement-System zu etablieren, das der Risiko-Kultur der Unternehmensgruppe gerecht wird. So werden etwa alle Führungskräfte und Mitarbeiter zu einem angemessenen Umgang mit Risiken angeleitet, denn entscheidend für die Funktionsfähigkeit und Effizienz des Risikomanagement-Systems sind letztlich die Mitarbeiter und ihr individuelles Verhalten.

Ziel des Risikomanagements bei Freudenberg ist es nicht, alle potenziellen Risiken generell zu vermeiden. Vielmehr sollen Handlungsspielräume geschaffen werden, die ein bewusstes Eingehen von Risiken auf der Basis einer umfassenden Ursachenanalyse ermöglichen. Insofern bezieht sich der Risiko-Begriff nicht nur auf die Gefahr, dass etwas Negatives eintritt (Risiko im engeren Sinne), sondern auch darauf, dass etwas Positives nicht realisiert wird bzw. Chancen nicht wahrgenommen werden (Risiko im weiteren Sinne). Um diese Ziele zu erreichen,

prägen die folgenden Grundsätze das Risikomanagement von Freudenberg:

- Das Risikomanagement-System soll die Unternehmensleitung, die Geschäftsleitungen der Geschäftseinheiten und die Geschäftsführungsorgane der Tochtergesellschaften in die Lage versetzen, wesentliche risikobehaftete Sachverhalte und Entwicklungen so zeitnah zu erkennen, dass noch adäquate Maßnahmen zur Risiko-Steuerung entwickelt und eingesetzt werden können.
- Bezugsgröße für das Risikomanagement-System sind die bestehende Vorschau und die strategische Planung von Freudenberg.
- Das Risikomanagement ist dezentral ausgerichtet. Die Verantwortung für das Erkennen von Risiken liegt in weiten Teilen bei den Geschäftsgruppen, Geschäftsbereichen, Lead Center, Werksleitungen und Abteilungsleitungen. Grundsätzlich bleibt aber immer auch die jeweilige Geschäftsführung einer juristischen Einheit für das Risikomanagement in ihrem Verantwortungsbereich zuständig.
- Informationen zu den wesentlichen Risiken müssen zur Unterstützung der Entscheidungsträger auf allen Ebenen rechtzeitig, zutreffend und vollständig zur Verfügung stehen.
- Alle Mitarbeiter von Freudenberg sind aufgefordert, sich in ihrem Verantwortungsbereich aktiv am Risikomanagement zu beteiligen.
- Das Risikomanagement-System ist kontinuierlich auf seine Zuverlässigkeit und auf die Einhaltung der Regeln zu überprüfen.

Aus diesen Grundsätzen ergeben sich für Freudenberg die Mindestanforderungen an das Risikomanagement-System, wie Schaffung von Risiko-Bewusstsein bei den Mitarbeitern, Systematische Vorgehensweise und Dokumentation, Vollständigkeit der Risiko-Erfassung, sorgfältige Durchführung der Risiko-Analyse, zeit-, sach- und zielgerechte Kommunikation sowie die Auffassung von Risikomanagement als permanentem Prozess.

### Umsetzung des KonTraG in die Unternehmenspraxis

Obwohl im KonTraG nur Aktiengesellschaften explizit angesprochen werden, ergeben sich auch Ausstrahlungen auf Gesellschaften anderer Rechtsformen. Unternehmensleitung und Gesellschafterausschuss haben deshalb beschlossen, für Freudenberg ein KonTraG-konformes Risikomanagement-System zu entwickeln und einzuführen. Dieses besteht im Wesentlichen aus den folgenden Elementen:

#### a) Aufbauorganisation

**Risiko-Kultur:** Die Risiko-Kultur bildet als gemeinsames, grundlegendes Normen- und Wertgerüst das Fundament für die Einzelmaßnahmen und bestimmt, wie in den unterschiedlichen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen mit Risiken umgegangen wird.

**Risikopolitische Grundsätze:** Risikopolitische Grundsätze sind der Ausgangspunkt für die Ausgestaltung einer Risikomanagement-Organisation. Es handelt sich hierbei um dokumentierte Verhaltensregeln, die alle Mitarbeiter im Unternehmen zu einem angemessenen Umgang mit Risiken anleiten sollen.

**Koordinationsfunktion Risikomanagement:** Zur Umsetzung des Risikomanagement-Systems und für den permanenten Risikomanagement-Prozess wurde eine Koordinationsfunktion bei der Führungsgesellschaft Freudenberg & Co. und den Geschäftseinheiten eingerichtet. Sie unterstützt die Entscheidungsträger, bei denen die Verantwortung für das Risikomanagement angesiedelt ist.

**Risikomanagement in den Beobachtungsbereichen:** Die Identifikation und zeitnahe Kommunikation von Risiken kann nur vor Ort erfolgen. Entsprechend tragen die Bereichsleiter und Prozessverantwortlichen die Verantwortung für die Qualität des Risikomanagements in ihrem jeweiligen Bereich.

**Effizienzkontrolle:** Die Effizienzkontrolle hat als Überwachungsinstanz die Aufgabe, in unregelmäßigen Abständen Wirksamkeit und Angemessenheit der vorgenannten Elemente zu überprüfen und Schwachstellen aufzuzeigen.

#### b) Ablauforganisation

Freudenberg ließ durch externe Berater ca. 30 Mitarbeiter ausbilden, die in ihren Geschäftseinheiten Workshops moderiert und dabei alle Schritte des Risikomanagement-Prozesses vorgestellt und eingeführt haben. Die Geschäftseinheiten wurden in mehrere Beobachtungsbereiche eingeteilt, deren Zusammensetzung je nach Organisation individuell festgelegt wurde. Für jeden Beobachtungsbereich wurde ein Workshop abgehalten. Hiervon waren alle Konzerngesellschaften betroffen und es wurden nahezu 1.000 Mitarbeiter einbezogen. Im Einzelnen umfasst der Risikomanagement-Prozess die folgenden Schritte:

**Risiko-Identifikation:** Ziel der Risiko-Identifikation ist die strukturierte Erfassung der wesentlichen Risiken im Beobachtungsbereich. Die Risiko-Identifikation muss die Sicht des

Gesamtunternehmens widerspiegeln; daher war es erforderlich, in allen Organisationseinheiten mit der Risiko-Erhebung auf der untersten Stufe zu beginnen.

**Risiko-Analyse:** Ziel der Risiko-Analyse ist die Bewertung der Risiken in Form einer qualitativen Beurteilung bzw. quantitativen Messung, um das Risiko-Portfolio der Beobachtungsbereiche abzubilden. Die Unternehmensleitung hat auf der Basis einer Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage die Einrichtung von Risiko-Klassen und Wertgrenzen festgelegt. Den Geschäftseinheiten wurde die Möglichkeit eingeräumt, die individuellen Schwellenwerte für die Schadenshöhe je nach Unternehmensgröße selbst zu bestimmen.

**Risiko-Steuerung:** Gegenstand der Risiko-Steuerung ist die aktive Beeinflussung der im Rahmen von Risiko-Identifikation und Risiko-Analyse ermittelten Risiko-Position. Sie steht im Einklang mit den Unternehmenszielen und den daraus abgeleiteten Zielen des Risikomanagements. Steuerungsmaßnahmen beziehen sich dabei auf die gezielte Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder auf eine Begrenzung der Auswirkungen von Risiken. Für das Unternehmen nicht akzeptable Risiken müssen vermieden und nicht vermeidbare Risiken auf ein akzeptables Maß reduziert werden.

**Risiko-Überwachung:** Die Risiko-Überwachung gewährleistet, dass die tatsächliche Risiko-Lage bei Freudenberg jederzeit auch der „gewollten“ Risiko-Lage entspricht. Die koordinierende Risikomanagement-Funktion macht dabei die jeweiligen Risiko-Verantwortlichen durch eine individuell gestaltete Berichterstattung auf etwaigen Handlungsbedarf aufmerksam.

**Risiko-Dokumentation:** Die Leiter der Beobachtungsbereiche dokumentieren - unterteilt nach A/B/C-Risiken - die Risiko-Erfassung und -Analyse in besonderen Erhebungsbögen. Im Einzelnen werden hierzu folgende Untersuchungen durchgeführt: Analyse des Risiko-Katalogs, Ursachenanalyse, Auswirkungsanalyse, Schadensquantifizierung, Maßnahmenanalyse (Ist) und Maßnahmenanalyse (Soll).

**Risiko-Berichterstattung:** Die Verantwortlichen der Beobachtungsbereiche berichten regelmäßig in den Geschäftseinheiten über Veränderungen in der Risiko-Position. Nach Beurteilung der Geschäftseinheiten erfolgt eine Ad-hoc-Berichterstattung an den Vorsitzenden des betreffenden Boards (= Aufsichtsratsfunktion der Geschäftseinheit) über neu auftretende materielle Risiken bzw. über wesentliche Änderungen der Einschätzung bereits erfasster Risiken. Eine Berichterstattung der Geschäftseinheiten an das Board erfolgt einmal jährlich.

### c) Prüfungs- und Überwachungssysteme

Die Funktionsfähigkeit des Risikomanagement-Systems wird permanent durch ein in sich geschlossenes Prüfungs- und Überwachungssystem festgestellt, d. h. Risikobezogene Überwachung durch die Geschäftsleitungen der Geschäftseinheiten, durch Board/Unternehmensleitung, durch den Revisionsausschuss des Gesellschafterausschusses sowie durch den Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Abschlussprüfungen.

### d) Organisationsrichtlinie

Um sicher zu stellen, dass das Risikomanagement-System nach Einführung in einen permanenten Prozess übergeht, ist dieser Prozess in den Geschäftseinheiten durch eine individuell gestaltete interne Organisation festgelegt. Zur Orientierung und als Empfehlung für die Geschäftseinheiten wurde eine Organisationsrichtlinie („Leitfaden zum Risikomanagement“) erstellt, die als Rahmenvorgabe für die Umsetzung dient.

### Dezentralisierung des Risikomanagement-Systems

Im nächsten Schritt musste das Risikomanagement-System auf die organisatorisch selbstständigen Geschäftsgruppen von Freudenberg übertragen werden. Bei der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik, der größten Geschäftsgruppe, ging es neben der Erfüllung der Anforderungen der Führungsgesellschaft auch darum, die Geschäftsbereiche in der Wahrnehmung ihrer Geschäftsverantwortung zu unterstützen. Das Risikomanagement-System soll als operatives Instrument zur Geschäftssteuerung und zur Zielerreichung für die Bereiche dienen. Der Nutzen einer deutlich verbesserten Risiko-Position soll dabei mit möglichst geringem zusätzlichem Aufwand erzielt werden.

Zur Einführung des Risikomanagement-Systems wurde ein Projektteam gegründet, das international zusammengesetzt war und die Geschäftsprozesse gut kannte. Die inhaltliche Verantwortung für das Risikomanagement tragen alle Mitarbeiter und insbesondere alle Führungskräfte, denn die Bereichsleiter sind die Experten, die die Risiken in ihrem Verantwortungsbereich am besten kennen und einschätzen können. Der Beobachtungsbereich hinsichtlich des Risikomanagements entspricht bei Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik demzufolge

auch dem Verantwortungsbereich jeder Führungskraft auf jeder Management-Ebene in der europäischen Organisation. Die Verantwortung für die Systempflege und -kontrolle übernimmt die Funktion Qualitätsmanagement. Die Koordinationsfunktion wird von der Geschäftsleitung ausgeübt. Durch die Integration des Risikomanagements in die Management-Verantwortung ist es gelungen, auch das entsprechende Berichtswesen vollständig in den Management-Prozess einzufügen und damit die Voraussetzung für schlanke Abläufe zu schaffen.

Bei Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik wurde der stark unterschiedlichen Größe der Bereiche dadurch Rechnung getragen, dass keine festen Schwellenwerte für die Risikokategorisierung in A-, B- und C-Risiken festgelegt wurden. Zur Priorisierung der Risiken ist im Arbeitsblatt „Risiko-Katalog“ ein Instrument aus dem Qualitätsmanagement eingefügt: Eine FMEA-Analyse (Failure Mode and Effects Analysis: Fehlermöglichkeiten- und Einfluss-Analyse). Die Risiken werden entsprechend der Schwere des Risikos, der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Aufwand zur Schadensbehebung anhand einer festen Skala bewertet und klassifiziert. Die Verantwortlichen des Beobachtungsbereiches berichten dann im Leitungsgespräch über die wichtigsten Risiken. Zur Absicherung des Informationsflusses ist als Mindestanforderung allerdings festgelegt, dass – unabhängig von der Kategorisierung – alle Risiken mit einem Schadenswert > 2,5 Mio. Euro berichtet werden müssen.

Die Zielsetzung bei der Einführung des Risikomanagement-Systems bei der Freudenberg Vliesstoffe, der zweitgrößten Geschäftsgruppe von Freudenberg, waren vergleichbar mit der bei der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik, wiesen bei der Umsetzung jedoch einige Besonderheiten auf.

Ausgehend von der Organisationsstruktur bei Freudenberg Vliesstoffe können Risiken auf drei Ebenen unterschieden werden: Risiken ...

- der gesamten Freudenberg Vliesstoffe Gruppe,
- der Geschäftsbereiche,
- der Regionen bzw. Einzelgesellschaften.

Die erste Risiko-Aufnahme fand in Workshops statt. Zunächst wurde ein Pilot-Workshop in Deutschland abgehalten. Die anschließende Einführung mittels Workshops in den 50 Gesellschaften vor Ort nahm insgesamt etwa ein Jahr in Anspruch. Dieser relativ lange Zeitraum

wurde bewusst in Kauf genommen. An den Workshops nahmen im Durchschnitt zehn Personen der jeweiligen Gesellschaft teil, so dass alle Funktionen abgedeckt waren (Geschäftsleitung, Einkauf, Produktion, Vertrieb, Entwicklung, Administration etc.).

Auf der Basis der Risiko-Kategorien bei der Freudenberg Führungsgesellschaft legte Freudenberg Vliesstoffe folgende Grenzen für Einzelrisiken fest:

A-Priorität = Ergebnisbelastung > 10 Mio. Euro  
 B-Priorität = Ergebnisbelastung > 1,0 Mio. Euro  
 C-Priorität = Ergebnisbelastung > 0,3 Mio. Euro

Wichtig ist, dass in den Risiko-Workshops wie auch in der späteren Risiko-Aktualisierung die spezifischen Risiken eines Beobachtungsbereiches wieder erkennbar sind. Mit dem Risiko-Katalog ist also das spezifische Geschäft der Gesellschaft abzubilden. Erfahrungsgemäß tritt z. B. das Risiko „Know-How Verlust durch Ausscheiden von Wissensträgern“ nahezu überall auf. Obwohl dieses Risiko nicht zu vernachlässigen ist, stellt es in den seltensten Fällen ein spezifisches Risiko eines einzelnen Beobachtungsbereiches dar. Solch spezifische Risiken sind dagegen Marktrisiken bei neuen Produkten, technische Risiken bei neu installierten Anlagen, Risiken bei größeren organisatorischen Veränderungen (Ungeplante Kosten, Zeitverzug etc.), Risiken aus Akquisitionen (Integration der neuen Geschäftstätigkeiten), Abhängigkeit von Großkunden, Single Sourcing im Einkauf, Produkthaftungsrisiken, Arbeitssicherheit, IT-Sicherheit etc.

Nach Abschluss der Workshops war bei Freudenberg Vliesstoffe eine fundierte Momentaufnahme der Risiko-Situation vorhanden. Wie das Geschäft selbst entwickeln sich allerdings auch die Risiken ständig weiter. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, den Risiko-Katalog sowie die Analyse und Steuerung der bedeutenden Risiken ständig weiterzuverfolgen. Neben der verbindlichen Ad-hoc-Berichterstattung neu auftretender wesentlicher Risiken an die Geschäftsleitung ist dies bei Freudenberg Vliesstoffe durch festgelegte Prozessabläufe und Berichtswege gesichert.

Neben dieser formalen Absicherung ist aber die Akzeptanz der Risiko-Verantwortlichen ein ganz entscheidender Faktor. Diese Akzeptanz war in den Workshops ganz stark zu erkennen. Denn: „Über Risiken sprechen heißt über das Geschäft sprechen“. ■

Weitergehende Informationen über die Implementierung des Risikomanagement-Systems bei Freudenberg erhalten Sie bei: Freudenberg & Co. KG Wolfgang Orians Unternehmenskommunikation 69469 Weinheim