

Risikomanagement in der betrieblichen Praxis: Ein Erfahrungsbericht

Ulrich Koch und Ulrich Reuter, Eschweiler; Dr. Marc Reinhold und Frank Weigelt, Berlin

Die Verpflichtung zu einem Risikomanagement (RMS) besteht seit dem 1. Mai 1998 nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Die AWA Entsorgung GmbH (AWA) hat ein Überwachungssystem zur rechtzeitigen Identifikation existenzgefährdender Entwicklungen als Bestandteil der Jahresabschlussprüfung eingeführt.

Was ist aber ein Risiko? Ein Risiko ist alles, was ein Unternehmen an der Erreichung seiner Ziele hindern kann. Zum Risiko gehört die Möglichkeit, dass

- ein Schaden oder Nachteil eintritt oder
- eine positive Entwicklung bzw. ein Vorteil ausbleibt.

Gemeint sind dabei akute wie auch latent vorhandene Risiken. Risiken sind in allen Bereichen des Unternehmens möglich und können alle Hierarchieebenen betreffen.

Bei der AWA wurden Risiken über alle Unternehmensbereiche tabellarisch erfasst und teilweise ausführlich beschrieben und bewertet. Soweit vorhanden, wurden Maßnahmen direkt in der Risikobeschreibung genannt. In der Praxis erwies sich die Softwareunterstützung für die interne Kommunikation als hilfreich. Damit gelang es, das Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmenskultur zu verfestigen.

Zur Unterstützung der internen Ressourcen auf dem Weg zu einem aktiven und aktuellen Risikomanagement hat die AWA im Juli 2009 die uve GmbH für Managementberatung (uve) beauftragt, das bestehende RMS zu überprüfen und anzupassen.

Darüber hinaus sollte die Akzeptanz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AWA auf allen Arbeitsebenen für das RMS als Bestandteil ihrer Arbeit gewonnen werden.

Die Einführung dieses überarbeiteten und Softwareunterstützten RMS erfolgte nach folgendem Schema (Abbildung 1).

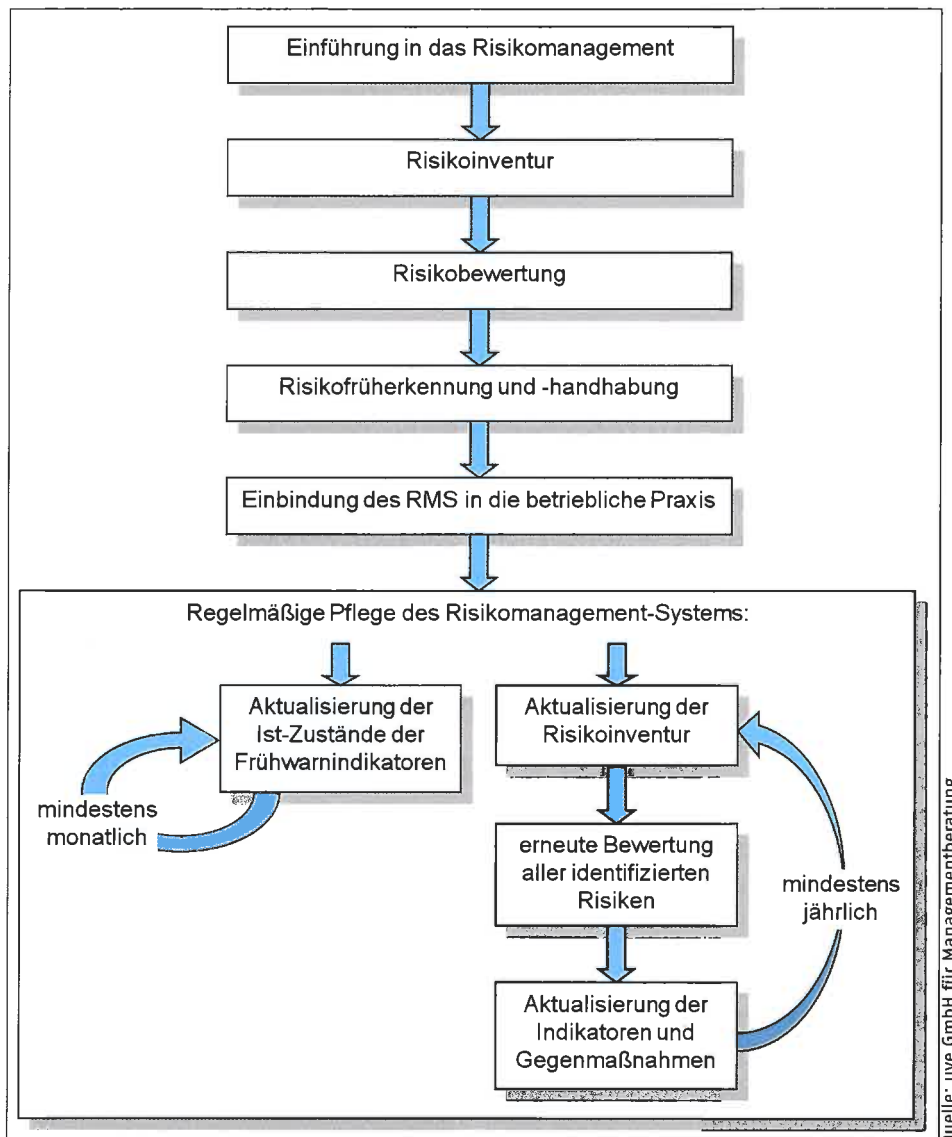


Abbildung 1: Ablauf der RMS Einführung

Einführung in das Risikomanagement

Zunächst wurden die Geschäftsführung, die Abteilungsleitungen sowie Mitarbeiter/innen in Schlüsselpositionen in einem Workshop über das RMS und seine praktische Umsetzung bei der AWA vertraut gemacht. Insbesondere sollten die Führungskräfte als Multiplikatoren für den Umgang mit Risiken und Chancen für das gesamte Unternehmen als auch für ihre jeweilige Abteilung sensibilisiert werden.

Risikoinventur

Es wurden zielorientierte Einzelgespräche mit der Geschäftsführung, der Kaufmännischen und Technischen Leitung, den Abteilungsleitungen sowie den weiteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Schlüsselpositionen geführt, in denen es insbesondere um Folgendes ging.

Quelle: uve GmbH für Managementberatung

- Identifikation bestehender und potenzieller Risiken für jede ausgewählte Organisationseinheit/Funktion anhand des von uve entwickelten branchenspezifischen Leitfadens für die Risikoinventur, in Anlehnung an den Prüfungsstandard IDW PS 720
- Zuordnung der Risiken zu den Risikoarten Strategie-, Markt-, Rechts-, Finanz- und Betriebsrisiko
- Berücksichtigung zentraler Fragestellungen wie:
 - Welche strategischen Ziele und risikopolitischen Grundsätze verfolgt die Unternehmensleitung?
 - Welche Risiken sind in der jeweiligen Organisationseinheit bereits erkannt und definiert?
 - Welche Risikoerkennungs- und Gegenmaßnahmen werden bereits eingesetzt?
 - Wer ist für die Risikoerkennung und die entsprechende Gegenmaßnahme verantwortlich?
 - Wie wird das bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhandene Risikobewusstsein eingeschätzt und auf welche Weise wird es gefördert?
- Festlegung der Verantwortlichkeit für die Risikoerkennung

Risikobewertung

Die identifizierten Risiken wurden danach nach folgenden Kriterien bewertet:

- Geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens,
- anzunehmender Höchstschadenswert,
- durchschnittlicher Schadenswert pro Betrachtungszeitraum (Jahr, Monat oder auch Stichtag),
- Bestandsgefährdung durch diese Schäden gegeben?

Einer Bewertung geht immer ein subjektiver Entscheidungsprozess voraus. Um dennoch eine größtmögliche Objektivität zu erreichen, gilt es, die Bewertung auf mehrere Schultern zu verteilen und unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen. In der Praxis hat sich eine modifizierte Form der Delphi-Methode bewährt. Bei dieser handelt es sich um eine zweistufige, durch die uve-Software EMiR (Elektronisches Management identifizierter Risiken) unterstützte Expertenbefragung.

In der ersten Stufe wurden die in der Risikoinventur festgelegten Experten der AWA aufgefordert, sämtliche Risiken mittels Bewertungsbogen einzeln zu bewerten. Nicht monetär bewertbare Risiken wurden nach einer für alle Experten einheitlichen Matrix

semiquantitativ bewertet. Aufbaue auf den Erfahrungen aus anderen Risikomanagementprojekten und mit Hilfe der Software prüfte uve die Einzelbewertungen auf Plausibilität und führte sie zu einer gewichteten Durchschnittsbewertung zusammen. In einer nächsten Arbeitssitzung mit den Bewertungsexperten wurden die Bewertungsergebnisse vorgestellt und ausführlich diskutiert. Das Ergebnis war eine abgestimmte Konsensbewertung für alle Risiken, welche die Erfahrungen und Sichtweisen aus allen Unternehmensbereichen berücksichtigte.

Im Rahmen dieser Diskussion wurden die Risikobeschreibungen teilweise angepasst und Risiken aufgeteilt, um eine schlüssige und unabhängige Bewertung zuzulassen. Mit jeder Abstimmungsrunde wurde das RMS stärker in der Unternehmenskultur verankert und den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern näher gebracht.

13 Risiken wurden als Top-Risiken bewertet, d.h. sie wurden als bestandsgefährdend eingeschätzt bzw. ihr Höchstschadenswert ist mindestens schwerwiegend.

Der Ablauf der Risikobewertung bei der AWA ist in der Abbildung 2 dargestellt.

Nach Auswertung der Untersuchungsergebnisse wurde die Risikoinventur in einer gemeinsamen Runde abgestimmt.

Die Abstimmungsrunden waren geprägt von lebhaften Diskussionen. Es ging dabei insbesondere um einen einheitlichen Risikobegriff und um die Art und Weise, in der Risiken beschrieben werden. Hier stehen zwei Methoden zur Verfügung. Klassisch ist eine Risikobeschreibung, die von dem eingetretenen Schaden ausgeht, z.B. Liquidität ist nicht vorhanden. Alternativ dazu ist eine neutrale Beschreibung (z.B. Es besteht das Risiko, dass die Liquidität nicht ausreicht) möglich, was zu einem erhöhten Erklärungsbedarf bei der Bewertung führt.

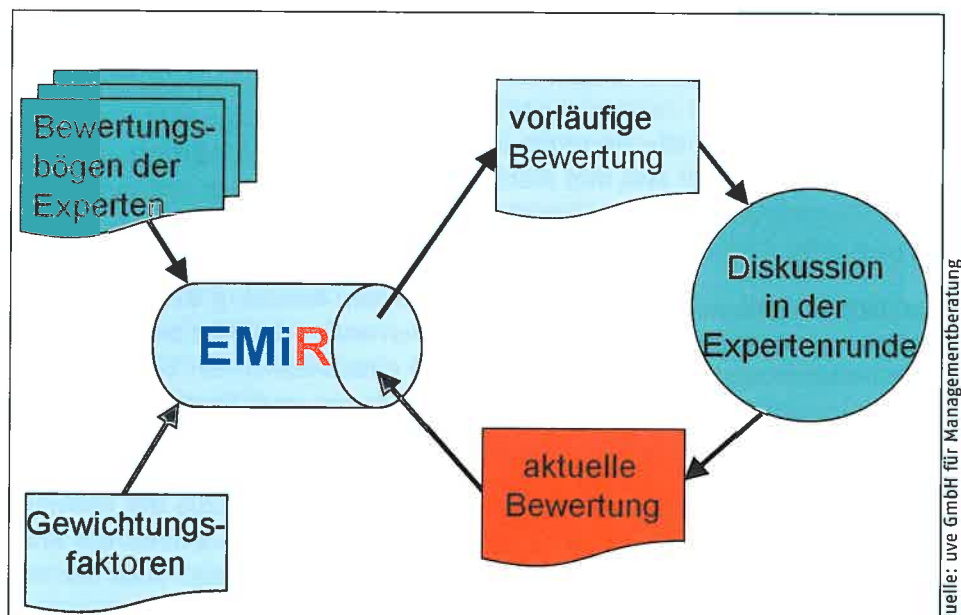


Abbildung 2: Risikobewertung mit EMiR

Quelle: uve GmbH für Managementberatung

Risikofrüherkennung und -handhabung

In diesem Prozessschritt wurde ein Frühwarnsystem mit Zeit-Maßnahmen-Plan zur Risikohandhabung erstellt. Die einzelnen Arbeitsschritte waren:

- Definition von Kennzahlen als Frühwarnindikatoren für die erkannten und bewerteten TOP-Risiken,
- Ermittlung von Schwellenwerten zur Festlegung der Toleranzgrenze,
- Beschreibung des jeweiligen Ist-Zustandes,
- Verbal-argumentative Darstellung von Schwellenwert und aktueller Situation bei nicht bezifferbaren Frühwarnindikatoren,
- Festlegung von Maßnahmen zur Risikohandhabung, d.h. zur Vermeidung, Verringerung, Überwälzung oder Kompensation des jeweiligen Risikos mit terminierten Zwischen- und Endzielen.

In einer vierten gemeinsamen Runde wurden die Ergebnisse der Risikofrüherkennung und -handhabung abgestimmt.

Es wurden 29 Frühwarnindikatoren und 22 Gegenmaßnahmen bei der AWA festgelegt.

Einbindung des RMS in die betriebliche Praxis

Die Ergebnisse von Risikoinventur, -bewertung, -früherkennung und -handhabung wurden in einem aktuellen Risikobericht zusammengefasst. Dieser enthält die wichtigsten Angaben zum RMS der AWA und dient zur Weitergabe an interne wie externe Interessierte.

Zur nachvollziehbaren Umsetzung des RMS bei der AWA wurde das Verfahren für die Einführung und die dauerhafte Weiterführung des Risikomanagements folgende Arbeitsanweisungen erstellt und freigegeben:

- Arbeitsanweisung Risikoinventur
- Arbeitsanweisung Risikobewertung
- Arbeitsanweisung Frühwarnsystem (Risikofrüherkennung und -handhabung)

- Arbeitsanweisung Risikobericht: Die Dokumente wurden zur Einbindung in ein Integriertes Managementsystem (IMS) gemäß der Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2008 erstellt.

Zum Abschluss der Einführungsphase wurden der Risikobericht und die Dokumentation des Risikomanagements in einer Endpräsentation den beteiligten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der AWA vorgestellt und erläutert.

Ein Mitarbeiter der AWA wurde mit der Aufgabe des Risikokoordinators betraut.

Als Risikokoordinator hat er die Aufgabe, Risikomeldungen aus allen Unternehmensteilen zusammenzutragen und die Bewertungsprozesse anzustoßen. Er ist dafür zuständig, den gesamten Prozess des Risikomanagements zu koordinieren.

Dauerhafte Aufrechterhaltung

Die Daten aus dem Projekt lagen alle in Papierform bzw. als Dateien vor. Die vorhandenen Inhalte waren überarbeitet und das Gesamtunternehmen bezüglich der Risikolage mit externer Unterstützung durchleuchtet. Ab diesem Zeitpunkt stellte sich die Frage, wie AWA die Dokumente und Daten regelmäßig aktualisieren und die Anforderungen der Wirtschaftsprüfer, der Aufsichtsgremien und eigener Mitarbeiter erfüllen wird.

Die AWA-Geschäftsführung entschied sich in Abstimmung mit der Projektgruppe für die externe Unterstützung bei der Pflege des RMS. Die Unterstützung der Pflege des RMS durch die uve stellt dabei sicher, dass bei geringstmöglicher Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Risiken der AWA einschließlich der Bewertungen, Indikatoren und Gegenmaßnahmen stets auf einem aktuellen Stand sind. Zur einfacheren Handhabung und Übersichtlichkeit wurde die Software EMiR, mit der uve während des Projekts gearbeitet hatte, auch für die Pflege eingesetzt.

Die regelmäßige Betreuung erfolgt durch die Abfrage von den Ist-Werten der Frühwarnindikatoren bei den Verantwortlichen. Die Risikoinventur und die Risikobewertung werden zweimal im Jahr vollständig durchgeführt, davon mindestens einmal vor Ort in Form von Einzelgesprächen bzw. einer Abstimmungsrunde zur Bewertung. Für die Risikobewertung wird dabei stets das oben beschriebene, zweistufige Verfahren angewendet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AWA wenden sich mit Änderungsmeldungen an die uve. Sobald relevante Änderungen Eingang in das System gefunden haben, werden EDV-technisch neue Berichte erstellt. Monatlich findet eine Telefonkonferenz zwischen der AWA Unternehmensleitung, dem AWA Risikokoordinator und uve statt, um den aktuellen Stand des Risikomanagements ausführlich zu besprechen.

Neben angepassten Bewertungen erfolgen in der ersten Phase der Pflege des RMS insbesondere die Frühwarnindikatoren mehrere Änderungen.

Die AWA verfügt jederzeit über aktuelle Risikoberichte für alle Adressaten und das Risikomanagement hat Eingang in die Unternehmenskultur gefunden. Dies ist insbesondere an rechtzeitigen Änderungsmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die RMS-Betreuer zu erkennen. Das RMS wird bei AWA gelebt.

Ulrich Koch, Geschäftsführer, AWA Entsorgung GmbH, Zum Hagelkreuz 24, 52249 Eschweiler, E-Mail: ulrich.koch@awa-gmbh.de, Internet: www.awa-gmbh.de

Ulrich Reuter, Kaufmännischer Leiter, AWA Entsorgung GmbH, Zum Hagelkreuz 24, 52249 Eschweiler, E-Mail: ulrich.reuter@awa-gmbh.de, Internet: www.awa-gmbh.de

Dr. Marc Reinhold, uve GmbH für Managementberatung, Kalckreuthstraße 4, 10777 Berlin, E-Mail: m.reinhold@uve.de, Internet: www.uve.de

Frank Weigelt, uve GmbH für Managementberatung, Kalckreuthstraße 4, 10777 Berlin, E-Mail: f.weigelt@uve.de, Internet: www.uve.de