Erkennen Sie Schwachstellen!

Risikomanagement ist ein sehr komplexes und allumfassendes Thema. Bei einer Fülle von Methoden lässt sich unter dem Begriff „Risikomanagement“ Vieles verstehen. Monika Forstinger, Geschäftsführerin der proquest Riskmanagement gibt Ihnen hier eine Antwort.

In einer Zeit, in der im Glauben an grenzenloses Wachstum und keiner Spur von Krisen, die Bäume scheinbar wider der Natur in den Himmel gewachsen sind, haben wir uns davon nicht abbringen lassen, unser Motto „Rechtzeitig die entscheidenden Fragen stellen und die richtigen Antworten finden“ umzusetzen und eine einfach verständlich, branchen- und größenunabhängige Methode für ganzheitliches Risikomanagement entwickelt.

Warum das? Ich beantworte Ihnen diese Frage sehr persönlich: Seit Beginn meiner beruflichen Laufbahn – und diese ist nun schon mehr als 20 Jahre – bin ich mit neuartigen Situationen und komplexen Aufgabenstellungen konfrontiert. Das Glück ließ es zu, dass ich anfangs als Uni-Assistentin noch eher unbekümmert, später mit immer größerer Verantwortung einen Beitrag zur Lösung von jeweils sehr akuten Problemen leisten konnte. In den wenigsten Fällen fühlte ich mich aber von Beratern oder Büchern mit allgemein gültigen Ratschlägen aufgehoben. Das möge mir nun nicht als überheblich ausgelegt werden – ich fand einfach wenig zum Abschreiben, sei es aus Zeitgründen oder aber auch weil es noch wenig Allgemeingültiges zum jeweiligen Zeitpunkt für die mir übertragene Problemstellung zu finden gab.

Vielmehr waren die Erfolgsfaktoren die Beachtung von Naturgesetzen, das Lernen aus der Geschichte und die Anforderung anscheinend so schwierige, hochwissenschaftliche Themen einfach verständlich für das jeweilige Gegenüber darzustellen. Das gelang immer, solange der Hausverstand und das Bauchgefühl mitentscheiden konnten. Ich lernte, wie man sich unter Druck spontan, unvorbereitet, zu wenig oder falsch beraten oder ohne Gesamtüberblick entscheiden mußte.

Und genau das ist die Antwort, warum wir uns dem Thema konsequent gewidmet haben. Wir – das sind eine Gruppe erfahrener Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Disziplinen - wollen der Wiederholung von Fehlern damit begegnen, dass auf möglichst einfache Weise ein Spiegel vorgehalten werden kann, um sich darin selbst besser und vor allem von allen Seiten zu sehen – und: bei Erkennen von Schwachstellen die richtigen Maßnahmen einleiten. Die Themen sind überall gleich geartet, in großen oder kleinen Unternehmen unabhängig von der Branche, generell in der Wirtschaft, den Religions- und Kulturgemeinschaften und der Politik.

Dipl.-Ing. Dr. Monika Forstinger ist Geschäftsführerin der .proquest Riskmanagement GmbH. Die Erfahrungen der Autorin begründen sich aus der mehr als 20jährigen Berufstätigkeit als Univ.-Assistentin an der Universität für Bodenkultur (BOKU), im öffentlichen Dienst, leitenden Positionen in der Papierindustrie sowie als Bundesministerin für Verkehr, Innovation und Technologie. www.proquest.at

Diese Hypothese können wir auch in der Praxis belegen und stellen daher unsere international praxiserprobte Methode für verschiedenste Anwendungen zur Verfügung. Schwerpunkt neben dem klassischen Risikomanagement sind die Anwendung beim Lieferantenmanagement, Marktanalysen, Compliance-Assessments oder Franchise-System-Prüfungen.

Geht es nicht im Wesentlichen „nur“ darum, aus der Fülle und Komplexität der Aufgabenstellungen das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden, die Basis für die richtigen Entscheidungen zu schaffen und dabei genügend Ruhe und Freiraum für kreative Zukunftsplanung zu finden und spontane ungeplante Zwischenfälle zu vermieden, die verhindern, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Werte und soziale Verantwortung

Die Zeit hat auch sehr stark für das Bewusstsein zum Thema Risikomanagement gearbeitet: Nicht nur die Serie der Krisen, unliebsamen Vorfälle von Korruptionen, Missbräuchen und Schadensfällen, sondern auch Auswirkungen von Naturkatastrophen und geänderten gesellschaftlichen Ansprüchen der sozialen und ethischen Verantwortung, von Daten-und Personenschutz unterstreichen die Notwendigkeit, sich ständig neuen Herausforderungen zu stellen, um eben die richtigen Antworten zu finden. Eine Flut von neuen Gesetzen und Vorschriften und die darauffolgend künftige Rechtssprechungspraxis werden die Verantwortung von Entscheidungsträgern mehr als bisher zu noch mehr Transparenz und Rechtfertigung veranlassen. Insbesondere dafür ist ein umfassendes Risikomanagement geeignet.

Risikomanagement ist eine ganzheitliche Aufgabe und sollte daher von Führungskräften übernommen werden, was aber in der Praxis nicht immer der Fall ist. Somit wird die unternehmensweite Betrachtung vernachlässigt und Teilaspekte zu ausführlich und ohne die erforderliche Ab-

stimmung im Gesamtzusammenhang betrachtet. Operativen, tagesaktuellen Themen wird dadurch eine vergleichsweise zu hohe Bedeutung beigemessen – wichtige strategische Aspekte, die eigentlich Teil des Risikomanagements sein sollten, außen vorgelassen.

Der erste Schritt bei einem Risikomanagementsystem ist die Bestandsaufnahme (sogenannte Risikoidentifikation). Dieses Analysieren, Abgleichen und Bewerten von Risiken ist intern im Unternehmen nicht immer ganz einfach. Gerade für Risikoidentifikation und -bewertung als Teilschritte des vollständigen Risikomanagementprozesses (der noch durch die Steuerung und Kontrolle komplettiert wird) gibt es unzählige Methoden, die sehr häufig durch Mathematik und Statistik überfrachtet werden. Dies vermittelt auf den ersten Blick zwar einen professionellen Eindruck, führ jedoch dazu, dass Führungskräfte völlig überfordert und mit Details überfrachtet werden. Dadurch geht der Gesamtüberblick verloren. Es ist auch unter anderem eine Ursache dafür, warum Risikomanagement noch immer eher als üble Notwendigkeit gesehen wird. Die aktuellen Krisen haben nicht zuletzt gezeigt, dass selbst die ausgefeiltesten mathematischen Modelle nicht annähernd in der Lage sind, die tatsächlichen Risiken einigermaßen real abzuschätzen – schon gar nicht zu prognostizieren. Warum sollte es dann für das eigene Unternehmen funktionieren? Risikomanagement als Steuerungssystem ist verständlich und einfach an die sich laufend ändernden Situationen anpassbar.

Risikomanagement ist eine ganzheitliche Aufgabe und sollte deshalb von Führungskräften übernommen werden – was aber nicht immer der Fall ist.

Leistungswirtschaft	Finanzwirtschaft	Management & Organisation	Externes Umfeld
Beschaffung ▪ Beschaffungspolitik ▪ Beschaffungsplanung ▪ Lieferantenauswahl ▪ Einkaufskriterien ▪ Qualitätskontrolle ▪ Lagermanagement **Produktion/Leistungserstellung** ▪ Produktionsplanung ▪ Produktionsanlagen ▪ Produktionslogistik ▪ Wartung und Instandhaltung ▪ Qualitätsmanagement ▪ Qualitätssicherung **Projekte** ▪ Ressourcenplanung ▪ Projektmanagement **Absatz** ▪ Marktforschung ▪ Absatzplanung ▪ Maßnahmenplanung ▪ Vertrieb: Kunden/Verträge **Marketing** ▪ Produktsortiment ▪ Preispolitik ▪ Information und Kommunikation ▪ Distribution **F&E / Innovation** ▪ F&E-Analyse und Prozesse ▪ Wissensmanagement	**Bilanzanalyse** ▪ Erfolgswirtschaftlichkeit ▪ Liquidität ▪ Finanzierung/Kapitalstruktur **Kapitalverwendung** ▪ Beteiligungen ▪ Investitionen ▪ Forderungen ▪ Veranlagung **Marktpreisrisiken** ▪ Fremdwährung ▪ Rohstoffe ▪ Zinsen **Finanzorganisation** ▪ Rechnungswesen ▪ Planungs- und Berichtswesen ▪ Controlling ▪ Revision **Finanzinstrumente** ▪ Derivate ▪ Kontrolle ▪ Bewertung d. Finanzinstrumente **Versicherungsorganisation** ▪ Versicherungspolitik ▪ Versicherungsmanagement	**Strategie** ▪ Strategieentwicklung ▪ Strategieumsetzung ▪ Strategieanpassung ▪ Strategische Allianzen ▪ Mergers und Akquisitions ▪ Restrukturierungen **Organisation** ▪ Organisationsstruktur ▪ Unternehmensführung ▪ Ablauforganisation ▪ Arbeitsklima ▪ Prozessmanagement und KVP ▪ Informationsstrategie **Personal** ▪ Personalpolitik ▪ Personalplanung ▪ Personalentwicklung ▪ Rekrutierung ▪ Personalentlohnung **Informationstechnologie (IT)** ▪ Anforderungen/Planung ▪ Betrieb (Operations Management) ▪ Kompatibilität, Vertraulichkeit, Verfügbarkeit **Legal & Compliance** ▪ Gesetze/Normen ▪ Bewilligungen/Genehmigungen ▪ Produkthaftung, Gewährleistung ▪ HSE (Gesundheit/Sicherheit/Umweltschutz)	**Politisches Umfeld** ▪ Politische Umwälzungen ▪ Rechtliche Rahmenbedingungen ▪ Subventionen/Förderungen ▪ Steuersystem **Soziales Umfeld** ▪ Gesellschaftliche Werte und Normen ▪ Bildungspolitik ▪ Image/Reputation ▪ Wirtschaftskriminalität ▪ Corporate Governance & CSR **Safety/Security** ▪ Schutz der Bevölkerung ▪ Schutz der Produktionseinrichtung ▪ Schutz der Informationen ▪ Schutz der Innovationen **Ökologisches Umfeld** ▪ Umweltschutz ▪ Naturgewalten **Technologisches Umfeld** ▪ Produkt Lebenszyklus ▪ Produkt-/Prozessinnovation **Ökonomisches Umfeld** ▪ Erwartungen Shareholder ▪ Erwartungen Stakeholder ▪ Externes Marktumfeld

Der .proquest RiskCheck: Schauen Sie auf die wichtigen und die oft scheinbar weniger wichtigen Details – und bekommen Sie so den Überblick über die erfolgskritischen Zusammenhänge. Werfen Sie einen Blick auf den .proquest Ereigniskatalog® und beantworten Sie sich ehrlich die Frage: „Haben wir im Unternehmen den vollen Überblick über alle Chancen und Risiken, die sich aus diesen komplexen Anforderungen ergeben?“

Nachhaltige Unternehmensstrategie

Die stetig steigende Notwendigkeit, sich einer schnell verändernden Umwelt rechtzeitig anzupassen, erfordert eine Erweiterung bisheriger Risikomanagementsysteme um strategische Komponenten und Instrumente. Gerade darum ist der Einsatz eines ganzheitlichen und unternehmensweiten Risikomanagements unabdingbar.

Unternehmerisches Handeln heißt auch, Unsicherheit durch bewusste Akzeptanz eines oder mehrerer Risiken („Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!“) als Wettbewerbsvorteils zu nutzen. Der Risikomanagementprozess erscheint in seinem Ablauf trivial und jedem Entscheider selbsterklärend. Die nachhaltige, sozial verantwortliche Unternehmensstrategie, die auch konsequent bis zum Ende gedacht wird, ist dabei ein notweniger Teil des Risikomanagements.

Methoden und Werkzeuge gibt es sonder Zahl. Die richtige Vorgangsweise für das jeweilige Unternehmen oder die Aufgabenstellung zu finden, ist ein Prozess, der in einem richtigen Maß auch extern gut unterstützt werden kann, um schneller zum Ziel zu kommen.