



# Keine Angst vor Risiken!

## Wie Risikomanagement zum Bestandteil des QM-Systems wird

In einer globalisierten Welt mit internationalen Geschäftsbeziehungen sind geeignete Instrumente für eine systematische Risikobetrachtung wichtiger denn je. Das belegt auch die QM-Norm ISO 9001:2015, die dem Risikomanagement nun deutlich mehr Beachtung schenkt. Dieses wird zum wesentlichen Bestandteil eines QM-Systems und fordert von den Verantwortlichen eine intensive Auseinandersetzung mit möglichen Chancen und Risiken.

Stephan Killich

**S**pätestens mit dem Inkrafttreten der ISO 9001-Revision im September 2015 sind Qualitätsverantwortliche aufgefordert, sich mit der Thematik, der Abbildung und der Umsetzung von Risikomanagement auseinanderzusetzen. Denn je vielschichtiger das Gefüge ist, in dem sich Unternehmen bewegen, desto zahlreicher werden die Risiken, die das Erreichen von Unternehmenszielen gefährden können. Dazu zählen globale Märkte, Vertragspart-

ner in aller Welt, komplexe Technologien und hoch spezialisiertes Know-how. Doch welche Vorgehensweise empfiehlt sich, um ein systematisches und wirksames betriebliches Risikomanagement zu installieren (Bild 1)?

- Der erste Schritt, der zugleich den Rahmen des Risikomanagements darstellt, sollte die Festlegung unternehmerischer Ziele in Kombination mit der Zielsetzung des Risikomanagements sein.

Die Zielsetzung des Risikomanagements bestimmt die Tiefe und Richtung der identifizierten Risiken und hängt von den regulatorischen Anforderungen ab: Welche Regelwerke sollen oder müssen unterstützt werden? Soll das Risikomanagement beispielsweise der ISO 9001 genügen oder soll die ISO 31000 (ISO 27001, Basel II, COSO, COBIT, KonTraG, SOX oder eine weitere Norm) umgesetzt werden? Zie-

le können etwa das risikobasierte Denken im Zuge der Sicherstellung hoher Qualität mit der ISO 9001 oder die Identifikation finanzieller Risiken sein. Dieser Schritt der Zielesammlung ist besonders wichtig, denn das Ergebnis ist entscheidend für die Aktivitäten in allen nachfolgenden Prozessschritten.

- Nach der Beschreibung der unternehmerischen Ziele gilt es, die möglichen Risiken, die das Erreichen dieser Ziele verhindern könnten, zu identifizieren und Zusammenhänge herzustellen: Die Risiken werden den jeweiligen Prozessen zugeordnet, aus denen sie entstehen können. Das ist jedoch nicht immer eindeutig möglich. Es gibt Unternehmensziele, die sich nicht genau einem Prozess zuordnen lassen, z. B. die Sicherstellung der Energieversorgung eines Betriebes oder die Verbesserung des Unternehmensimages. In solchen Fällen sollten zusätzliche Assets definiert werden. Das sind prozessübergreifende Ziele, die sich auf materielle oder immaterielle Werte beziehen, beispielsweise das Firmenimage, Patente, das Wissen der Mitarbeiter oder die Energieversorgung.
- Zu jedem Prozess und Asset können deshalb ein oder mehrere Ziele definiert werden, und zu jedem Ziel können ein oder mehrere Risiken existieren. Zur Risikoidentifikation werden nun Standorte, Bereiche, Regelwerke, Verantwortungen etc. systematisch durchleuchtet. In einem Risikomanagementsystem lassen sich die Zielkategorien nach Bedarf flexibel gestalten.

- Für die weitere Risikobeurteilung wird dann ein Risk-Assessment durchgeführt, in dem die Auswirkungen der identifizierten Risiken der entsprechenden Prozesse bzw. Assets auf den Betrieb abgeschätzt werden: Das mögliche Schadensausmaß eines Risikos sowie dessen Eintrittswahrscheinlichkeit werden analysiert und bewertet. Hierbei sollten Unternehmen einen Maßstab für sich entwickeln: Wie und nach welchen Kriterien sollten die einzelnen Risiken beschrieben werden? Da dies eine sehr subjektive Angelegenheit ist, sollte die Aufgabe möglichst im Team unter Einbeziehung der jeweiligen Fachleute und Prozessverantwortlichen bearbeitet werden.

### Mit Risikomatrix Risiken auf einen Blick erfassen

Um eine systematische Risikobewertung zu ermöglichen, empfiehlt sich eine Kategorisierung nach der Risikomatrix von Nohl (Bild 2). Eine derartige Matrix vereinfacht eine transparente Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß einzelner Risiken und damit die Einstufung in eine Risikoklasse.

Dabei wird festgelegt: Sind die potenziellen Risiken tolerierbar oder so relevant, dass Maßnahmen eingeleitet werden müssen? Diese Einschätzung ist häufig sehr subjektiv. Jedes einzelne identifizierte Risiko sollte daher im Risk-Assessment-Team diskutiert werden: Ist es tolerierbar oder muss es minimiert werden, und wie ist es zu bewerten? Solche Risiken können etwa ein temporärer Server-Ausfall ohne Da- >>>

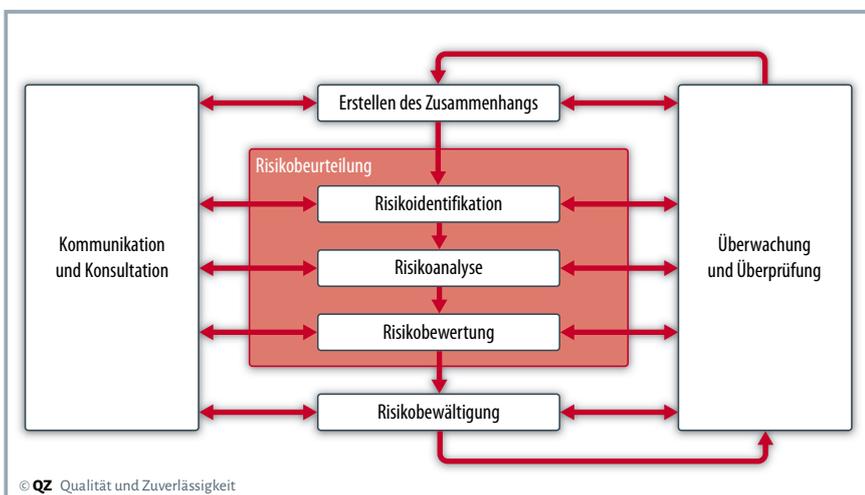
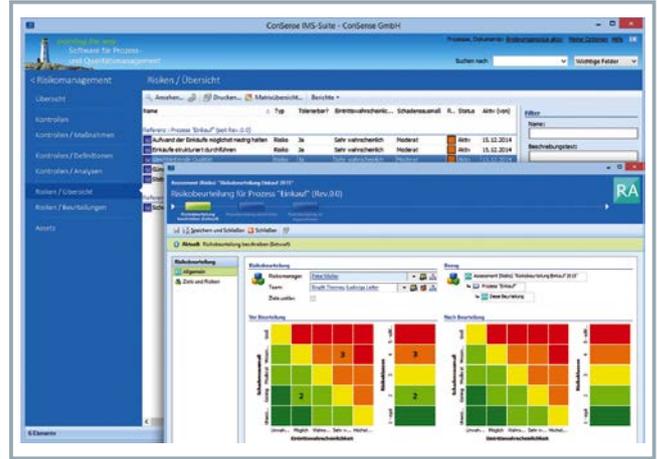


Bild 1. Der Risikomanagementprozess im Unternehmen sollte klar geregelt sein.

Bild 2. Eine Matrix, die Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe ausweist, genügt zur Kategorisierung von Risiken.

(© Consense GmbH)



tenverlust, ein kurzzeitiger Stillstand der Produktionsstraße, eine verspätete Anlieferung von Waren oder eine fehlerhafte Warenlieferung sein.

Nach der Einstufung sollten die Daten grafisch aufbereitet und Risikoberichte zusammengestellt werden. Damit lässt sich die aktuelle Situation und Entwicklung der definierten – und insbesondere der kritischen – Risiken von den Verantwortlichen im Idealfall auf Knopfdruck im System abrufen und zu jeder Zeit auf einen Blick erfassen. Für Risiken, die nicht tolerierbar sind, empfiehlt es sich, sofort zu handeln, etwa in Form von Kontrollen. Dieses Kontrollwesen dient dann ausschließlich der Risikobewältigung oder -minimierung und dazu, frühzeitig mögliche Schäden zu erkennen.

Insgesamt bietet ein IT-gestütztes Risikomanagementsystem eine wirksame Unterstützung in dem Geflecht von Wechselwirkungen, welches das Unternehmensgeschehen beeinflusst und mit Risiken in den verschiedenen Unternehmensbereichen und in unterschiedlichen Ausmaßen behaftet ist. Ein systematisches Risikomanagement sollte ganz oben auf der Agenda von Unternehmenskernern stehen und sich

konsequent auf übergeordnete Unternehmensziele ausrichten. Allerdings sehen Experten hier im deutschen Mittelstand an vielen Stellen noch Nachholbedarf.

### Softwarelösungen erleichtern das Risikomanagement

Unterstützung bei einem professionellen Risikomanagement bietet geeignete Software. So unterstützt das Risikomanagement-Modul von Consense eine systematische Risikoanalyse und -bewertung. Dies geschieht mittels Risikomatrix im Risk Assessment sowie mittels internem Kontrollsystem (IKS) zum Management der Risikobewältigung.

Dieses Modul zum Risikomanagement lässt sich optional durch ein Internes Kontrollsystem (IKS) ergänzen: Von Controllerhebungen über Kontrollanalysen bis zu Kontrollmaßnahmen werden Handlungen zur Bewältigung von Risiken durchgeführt. An das Modul zum Maßnahmenmanagement angebunden, ergeben sich dann weitere Möglichkeiten zur Überwachung und Wirksamkeitsbewertung der bereits eingeleiteten Aktivitäten zum Management von Risiken. ■

#### INFORMATION & SERVICE

##### AUTOR

**Dr. Stephan Killich**, geb. 1970, ist Mitglied der Geschäftsführung der Consense GmbH, Aachen. Seit 2003 entwickelt das Softwarehaus Lösungen für Integrierte Managementsysteme, die in sämtlichen Branchen und Unternehmensgrößen eingesetzt werden.

##### KONTAKT

**Stephan Killich**  
 Consense GmbH  
 T 0241 9909393-0  
 s.killich@consense-gmbh.de

##### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/1291069](http://www.qz-online.de/1291069)

### Was sind unternehmerische Risiken?

Unter Risiken versteht man alle Sachzwänge, die bei unternehmerischen Projekten möglicherweise negative Auswirkungen haben können auf:

- Kosten und Termine,
- Funktionsumfang,
- Qualität und Materialien,
- IT,
- Image,

- Compliance-Vorgaben,
- Umwelt- und Arbeitsschutz.

Werden diese Risiken nicht verfolgt, können unvorhersehbare Probleme auftreten, die etwa zu Verzögerungen und hohen Kosten führen können. Das frühzeitige Erkennen von Risiken ist daher ein wichtiger Faktor für eine wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmensführung.