



Risiken systematisch priorisieren

Geschäftsprozesse strukturiert bewerten und Handlungsbedarf erkennen

DIE LIEBHERR HYDRAULIKBAGGER GMBH setzt sich aktiv mit der Implementierung von Risikomanagementsystemen auseinander und treibt so das risikoorientierte Prozessmanagement weiter voran. Dabei gilt es vor allem, Prozesse auf Risiko-Anfälligkeiten und ihre Relevanz für den Unternehmenserfolg zu analysieren.

Manfred Estler und Nina Edel

Unsicherheit fordert Risikomanagement – In einer sich fortlaufend verändernden und weiterentwickelnden Geschäftswelt sind Unternehmen mit Unsicherheiten in allen Bereichen konfrontiert. Die Auswirkungen dieser Unsicherheiten sind gerade heute in den verstärkt auftretenden Lieferkettenproblematiken sowie steigenden Kosten deutlich spürbar. Um als Marktteilnehmer in der Lage zu sein, Entscheidungen zu treffen sowie der unternehmerischen Sorgfaltspflicht nachzukommen, muss eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage geschaffen wer-

den, in welcher unter anderem auch potenzielle mit der Entscheidung verbundene Chancen und Risiken betrachtet und abgewogen werden.

Auch die Früherkennung von Risiken wird immer wertvoller, um negativen Entwicklungen so früh wie möglich entgegenzuwirken. Die Grundlage dafür kann durch die Implementierung eines Risikomanagementsystems geschaffen werden.

Die Liebherr Hydraulikbagger GmbH (LHB) setzt sich aktiv mit der Implementierung von Risikomanagementsystemen auseinander und treibt in diesem Zuge das

risikoorientierte Prozessmanagement weiter voran. Als wichtiger Anreizpunkt dafür gilt vor allem die Gewährleistung der Prozesssicherheit gegenüber Geschäftspartnern, um trotz aller Unsicherheiten den Anforderungen gerecht zu werden, wie beispielsweise bei der Durchführung von kundenspezifischen Projekten.

Die Implementierung und Umsetzung eines umfangreichen risikoorientierten Prozessmanagements, in welchem alle Prozesse hinsichtlich Risiken analysiert und bewertet, entsprechende Gegenmaßnahmen definiert sowie deren Wirksamkeit verfolgt



werden, bringt jedoch einen sehr hohen Ressourcenaufwand mit sich. Diesen kann die LHB mittelfristig nicht aufbringen, wodurch hier die Notwendigkeit einer Priorisierung von Prozessen zur tiefer gehenden Risikoanalyse entsteht, um eine nutzenorientierte Ressourcenallokation zu ermöglichen. Um eine solche Priorisierung vornehmen zu können, muss ein Bewertungsverfahren entwickelt werden, welche Prozesse systematisch hinsichtlich der für eine Risikoanalyse relevanten Aspekte bewertet und entsprechende Folgemaßnahmen ableiten lässt. Die LHB entschied sich dazu, Prozesse einerseits hinsichtlich ihrer Anfälligkeit für Risiken sowie andererseits hinsichtlich ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg zu bewerten. Diese beiden Aspekte wären als Grundlage für die Risikobewertung heranzuziehen.

Zielgerichteter Ressourceneinsatz im Risikomanagement

Die Herangehensweise zur Entwicklung dieses Priorisierungsverfahrens teilt sich in

zwei Schritte auf. Zunächst muss ein geeignetes Bewertungsverfahren bestimmt werden, um danach die Auswahl geeigneter Bewertungskriterien vornehmen zu können. Für den ersten Schritt werden Anforderungen der verschiedenen Stakeholder gesammelt, priorisiert und ausdefiniert.

Für die LHB waren als Anforderung für das Verfahren im Besonderen ein geringer Komplexitätsgrad sowie ein eindeutig interpretierbares Ergebnis wichtig. Die Intension dahinter ist, dass das Priorisierungsverfahren nicht nur von Experten des Prozessmanagements, sondern auch von Mitarbeitern aller Abteilungen durchgeführt und interpretiert werden kann. Da Prozessbeteiligte sowie -eigner regelmäßig mit den Prozessen arbeiten, ist hier die Kenntnis über die Charakteristiken und Besonderheiten dieser am größten und kann am besten beurteilt werden.

Für die konkrete Auswahl eines Bewertungsverfahrens kommen verschiedene Verfahren in Frage, wie beispielsweise die Präferenzmatrix, die Nutzwertanalyse »»



BÖHME & WEIHS

**CAQ-SOFTWARE.
MODULAR.
INTEGRATIV.**

PROZESSORIENTIERTE CAQ-LÖSUNG

CASQ-it ist die modulare Standardsoftware für den nachhaltigen Erfolg Ihres Qualitätsmanagements: Entlang der gesamten Wertschöpfungskette bezieht das System alle relevanten Prozesse in die Qualitätssicherung ein. Nutzen Sie gezielt Ihre Optimierungspotenziale – für mehr Transparenz und Effizienz.

Weitere Informationen und Kontakt:

www.boehme-weihs.de



Erfahren Sie mehr
in der Q-Woche
vom 13.-16.09.2022.
Jetzt anmelden.

oder die Vorrangsmethode. Die LBH hat sich für den Einsatz des Punktwertverfahrens entschieden, da dieses die gestellten Anforderungen am besten erfüllt und neben der geringen Komplexität auch eine schnelle Durchführbarkeit aufweist. Dies wirkt sich wiederum ressourcenschonend auf die Durchführung des Risikomanagements aus.

Für den zweiten Schritt im Entwicklungsprozess, der Auswahl passender Bewertungskriterien, bietet sich die Orientierung an Prozesscharakteristiken an. Konkret wird hier die Fragestellung verfolgt, welche Prozessmerkmale auf die zuvor bereits erwähnten Aspekte der Risikodisposition sowie der unternehmerischen Relevanz eines Prozesses hindeuten.

Ausführliche Analyse von Prozessmerkmal-Auflistungen

Diese Merkmale werden dann weiter ausdifferenziert und zu operationalisierten Kriterien weiterentwickelt. Nach einer ausführlichen Analyse von Prozessmerkmal-Auflistungen aus Theorie und Praxis konnten die Prozessmerkmale *Determinismus*, *Konstanz*, *Wiederholungsgrad*, *Kollaborationsgrad*, *Kognitivitätsgrad*, *Grad des Informations- & IT-Bedarfs*, *Wertschöpfungsgrad* sowie *Ressourcenintensität* als besonders relevant identifiziert werden. Nach der weiteren Operationalisierung wurden insgesamt 15 Bewertungskriterien definiert und je nach Ausprägung mit numerischen Bewertungsfaktoren versehen.

Zur Bewertung eines Prozesses kann nun gemäß dem Prinzip des Punktwertverfahrens die Ausprägung der jeweiligen Prozessmerkmale angegeben werden, welche in numerische Bewertungen übersetzt und entsprechend der zuvor bestimmten Gewichtung zu einer Gesamtbewertung addiert werden. Die Gewichtungen werden nun so gewählt, dass sich für die beiden Aspekte *Risikodisposition* und *Unternehmerische Relevanz*, jeweils Werte zwischen *null* und *eins* ergeben. Dieses Bewertungsverfahren kann für jedes Unternehmen individuell gestaltet und an die jeweilige Prozessstruktur und Risikokultur angepasst werden, sei es in der Verfahrensauswahl, der Kriteriendefinition oder der letztendlichen Gewichtung einzelner Kriterien.

Einfache Anwendbarkeit - schnelle Priorisierungsentscheidungen

Die praktische Anwendung erfolgt dadurch, dass eine Gruppe von Prozessen, beispielsweise alle Hauptprozesse einer Abteilung, zur Priorisierung ausgewählt und mithilfe des Bewertungsverfahrens untersucht wird. Als Praxisbeispiel soll für die Stabstelle des Prozessmanagements eine Priorisierung eines Teils der vorhandenen Prozesse vorgenommen werden. Es werden die sechs Teilprozesse des Prozesses *Prozess verbessern* zur Bewertung herangezogen. Jeder einzelne wird nun anhand der definierten Kriterien bewertet und erhält eine Gesamtbewertung zwischen *null* und *zwei*, wobei die Bewertung *zwei* für die höchstmögliche Priorität für eine Risikoanalyse steht. Zusätzlich erhält man jedoch auch eine getrennte Bewertung für die Aspekte *Risikodisposition* und *Unternehmerische Relevanz*, jeweils zwischen *null* und *eins*. Anhand der Gesamtbewertung ist es leicht möglich, eine Priorisierung der Prozesse zur tiefer gehenden Risikoanalyse vorzunehmen, denn umso höher die Bewertung ausfällt, desto hier ist die Priorität.

Differenziertere Einordnung für größeren Handlungsspielraum

Die getrennten Bewertungsergebnisse der Risikodisposition und unternehmerischen Relevanz ermöglichen aber eine noch differenziertere Einordnung der Prozesse und damit einen größeren Handlungsspielraum in der weiteren Vorgehensweise. Im Falle, dass ein Prozess zwar eine niedrige unternehmerische Relevanz aufweist, jedoch eine sehr hohe Risikodisposition (oder andersherum), kann hier individuell entschieden werden, wie weiter vorgegangen wird. So sollte kein Prozess fälschlicherweise als niedrig priorisiert werden, obwohl eine Risikoanalyse sinnvoll wäre.

Veranschaulichung der Ergebnisse in einer Matrix

Unterstützend bei der Ergebnisinterpretation und der Entscheidung über die weitere Vorgehensweise wirkt die Veranschaulichung der Bewertungsergebnisse aller Prozesse in einer Matrix. So kann neben der numerischen auch eine visuelle Interpretation vorgenommen werden, was das Füllen der entsprechenden Priorisierungsentscheidung vereinfacht. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Nina Edel, M.Sc., geb. 1997, befasste sich im Rahmen ihrer Masterthesis im Studiengang International Business Development an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen mit risikoorientiertem Prozessmanagement. Sie ist bei der Liebherr Hydraulikbagger GmbH in Kirchdorf als Market Intelligence Managerin tätig.

Prof. Dr.-Ing. Manfred Estler, geb. 1961, ist Professor für die Gestaltung von Geschäftsprozessen an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und verfügt über langjährige Praxiserfahrung in Qualitätsmanagement und Operational Excellence.

UNTERNEHMEN

Die Liebherr-Hydraulikbagger GmbH zählt zu den weltweit führenden Herstellern hochmoderner Hydraulikbagger. Darüber hinaus entwickelt und fertigt die Gesellschaft Materialumschlagmaschinen und knickgelenkte Muldenkipper.

KONTAKT

www.liebherr.com
www.reutlingen-university.de