

Abstract

Titel: Risikomanagement für einen internationalen Technologiekonzern

Kurzzusammenfassung: Unternehmen befinden sich heute in einem komplexen Umfeld, das viele Unsicherheiten und Risiken birgt. Ein gut organisiertes Risikomanagement hilft der Unternehmensführung dabei, kontrolliert mit diesen Risiken umzugehen, und ist daher unbedingt notwendig, um die langfristige Existenz eines Unternehmens zu sichern. In dieser Bachelor Thesis werden verschiedene Instrumente und Modelle zur Umsetzung eines solchen Risikomanagements untersucht. Als Grundlage dienen eine ausführliche Literaturrecherche sowie eine Primärforschung mit Risikomanagern von bedeutsamen Unternehmen aus der Schweiz und aus Liechtenstein. Anschliessend wird ein Vorschlag für ein Risikomanagement-Konzept, das in einem internationalen Technologiekonzern umgesetzt werden kann, ausgearbeitet.

Verfasser/-in: Jens Grossenbacher

Herausgeber/-in: Christian Kressig

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2017

Sprache: Deutsch

Zitation: Grossenbacher, J. (2017). Risikomanagement für einen internationalen Technologiekonzern. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Risikomanagement, Risikokategorisierung, Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung

Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, wichtigste Literaturquellen

Ausgangslage

Der Technologiekonzern, der diese Arbeit in Auftrag gegeben hat, ist im Maschinen- und Anlagenbau tätig und operiert weltweit.

Um die Risiken und Unsicherheiten im Geschäftsalltag sowie bei der Strategieumsetzung im Griff zu haben, ist ein gut umgesetztes Risikomanagement die zentrale Voraussetzung. Die Prozesse, die mit dem Risikomanagement in Verbindung stehen, müssen daher stets überprüft und verbessert werden.

Ziel

Das Ziel dieser Arbeit ist einerseits den Nutzen, die Ziele sowie die Aufgaben des Risikomanagements festzulegen und andererseits sollen wichtige Risikomanagementprozessschritte beschrieben und analysiert werden. Zu diesen Risikomanagementprozessschritten zählen insbesondere die Risikokategorisierung, die Risikoidentifikation, die Risikobewertung, die Risikosteuerung und -überwachung sowie die Risikoberichterstattung. Anschliessend ist ein Konzept für den erwähnten Technologiekonzern zu erstellen, bei dem die wichtigsten Erkenntnisse aus den obigen Zielen einfließen sollen.

Vorgehen

Um die zuvor beschriebenen Ziele zu erreichen, wurde die Methodik für diese Arbeit in drei Hauptbereiche unterteilt:

- Sekundärforschung: Informationsbeschaffung aus Fachliteratur, Lehrbüchern und Dissertationen.
- Primärforschung: Qualitative Interviews zur Beurteilung der Ergebnisse aus der Sekundärforschung mit Risikomanagern von bedeutsamen Unternehmen aus der Schweiz und aus Liechtenstein.
- Risikomanagementkonzept: Erstellung eines anwendbaren Risikomanagementkonzepts auf Basis der Erkenntnisse aus der Sekundär- und Primärforschung.

Erkenntnisse

In diesem Abschnitt sind die wichtigsten Fakten und Schlussfolgerungen aufgeführt.

Ziele und Aufgaben des Risikomanagements

Das Hauptziel des Risikomanagements ist die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Die Aufgaben, die zur Erreichung dieses Ziels notwendig sind, können aufgeteilt werden in:

- Strategische Aufgaben: Schaffung einer Risikokultur sowie Festlegung der Risikostrategie und des organisatorischen Rahmens hinsichtlich des Risikomanagementprozesses.
- Operative Aufgaben: Umsetzung der Risikomanagementprozessschritte (weitere Erkenntnisse dazu sind untenstehend aufgeführt).

Risikomanagement-Standards

Ein Unternehmen hat die Möglichkeit, verschiedene Standards, wie z.B. ISO 31000 Risk Management, ONR 49000 ff. oder COSO Enterprise Risk Management, anzuwenden. Die verschiedenen Standards decken im Wesentlichen ähnliche Komponenten und Inhalte ab und können den Unternehmen bei der Umsetzung eines Risikomanagementsystems wichtige Impulse liefern. Allerdings ist der Umgang mit Risiken eine höchst spezifische Aufgabe, weshalb diese Standards letztlich immer individuell auf ein Unternehmen anzupassen sind und in der Praxis nur selten 1:1 umgesetzt werden. Risikomanagement kann und soll nie als reine «Normsache» verstanden werden.

Risikomanagementprozessschritte

Folgend sind die Erkenntnisse zu den einzelnen Risikomanagementprozessschritten erläutert.

Risikokategorisierung

In der Theorie sind viele verschiedene Ansätze zu finden, wie z.B. die Kategorisierung gemäss: der Symmetrie des Risikoprofils, dem gefährdeten Unternehmensziel, dem Zeithorizont bzw. der Relevanz des Risikos, der Messbarkeit des Risikos, der Quelle des Risikos oder dem Geschädigten des Risikos.

Für die Risikokategorisierung in einem Unternehmen ist wichtig, dass die Kategorien zu dem Geschäftsmodell und den spezifischen Besonderheiten eines Unternehmens passen. Es ist daher von grosser Bedeutung, dass sich alle Beteiligten des Risikomanagementprozesses mit der gewählten Kategorisierung identifizieren und gut damit arbeiten können. In der Praxis sind insbesondere die Kategorisierungsansätze gemäss dem gefährdeten Unternehmensziel und dem Zeithorizont bzw. der Relevanz des Risikos verbreitet.

Risikoidentifikation

Hinsichtlich der Risikoidentifikation gibt es zwei unterschiedliche Ebenen:

- Risikoidentifikation in den Bereichen der Risk Owner (Risikoverantwortliche);
- Risikoidentifikation auf Konzernebene (zentrale Risikomanagementabteilung).

Auf Ebene der Risk Owner können eine Vielzahl unterschiedlicher Identifikationsmethoden (z.B. FMEA, Root Cause Analysis, Morphologischer Kasten etc.) angewendet werden, wobei diese stets dem Fachgebiet und den betroffenen Risiken entsprechen müssen. Auf Konzernebene eignen sich vor allem Interviews oder Workshops mit den jeweiligen Risk Ownern. Hierbei können ergänzend auch Checklisten zur Anwendung kommen.

Risikobewertung und -aggregation

Die theoretisch zur Verfügung stehenden Modelle für die Risikobewertung können unterschieden werden in Ansätze mit und ohne Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen den Risiken. Der Mehrwert der Verfahren, die Interdependenzen zwischen Risiken berücksichtigen und sich aus mathematischen Berechnungen ergeben, liegt darin, dass sie relativ exakt sind und eine aussagekräftige Schlussfolgerung in Bezug auf den Einfluss eines Risikos auf den Unternehmenserfolg zulassen. Allerdings erfordern diese Verfahren eine hohe Methodenkompetenz sowie eine umfassende Datenhistorie. Da dies in der Praxis oftmals nicht ausreichend gegeben ist, werden dort Bewertungsmethoden gewählt, die vor allem die Faktoren «Eintrittswahrscheinlichkeit» und «Schadensausmass» eines Risikos berücksichtigen, wobei die Festlegung dieser Faktoren meistens auf subjektiven Einschätzungen und/oder Erfahrungswerten beruht. Um diese Faktoren zu bestimmen, eignen sich insbesondere Klassifizierungsmethoden, bei denen die erwähnten Faktoren in unterschiedliche Klassen eingeteilt werden. Eine solche Klassifizierung hat den Vorteil, dass unterschiedliche Risikoarten zwar mit individuellen Parametern bewertet werden können, letztlich aber aufgrund der einheitlichen Klassifizierung eine gute Vergleichbarkeit hinsichtlich der Risikorelevanz gegeben ist.

Um die bewerteten Risiken anschliessend zu aggregieren, stehen ebenfalls mathematische (z.B. die Monte-Carlo-Simulation) oder subjektive Vorgehensweisen (Einschätzung der zentralen Risikomanagementabteilung anhand der Bewertung der Einzelrisiken) zur Verfügung. Aufgrund des ungenügenden Kosten-Nutzen-Verhältnisses der mathematischen Modelle werden in der Praxis meistens subjektive bzw. erfahrungswertbasierte Methoden gewählt, die sich ebenfalls gut bewährt haben und weitestgehend aussagekräftig sind.

Risikosteuerung und -überwachung

Für die Risikosteuerung bzw. Massnahmenumsetzung wird in der Theorie zwischen aktiven (Risikovermeidung und Risikobegrenzung) und passiven (Risikoüberwälzung und Risikoakzeptanz) Strategien unterschieden. In der Praxis sind meistens die Risk Owner für die Entscheidung, welche Massnahme für ein Risiko getroffen werden soll, sowie für die Umsetzung und Überwachung der Massnahme bzw. des Risikos zuständig. Wichtig dabei ist, dass diese Zuständigkeit klar kommuniziert und vom Management gestützt wird. Die Risikoüberwachung kann auch vom Risk Owner und der zentralen Risikomanagementabteilung zusammen während des Risikoidentifikations- und Bewertungsprozesses durchgeführt werden.

Berichterstattung

Damit die Risiken und definierten Massnahmen bei den richtigen Stellen im Unternehmen bekannt gemacht werden können, ist eine übersichtliche und gut strukturierte Dokumentation notwendig. Dabei soll eine ganzheitliche und vereinfachte Zusammenstellung zu allen Risiken und Massnahmen für die Geschäftsleitung bzw. den Verwaltungsrat erstellt werden. Die jeweiligen Einzelrisiken aus den entsprechenden Unternehmensbereichen sollen den Risk Ownern übersichtlich und detailliert (inkl. Massnahmen und Verantwortlichkeiten) zur Verfügung gestellt werden.

Risikomanagementkonzept

Aus den oben beschriebenen Erkenntnissen ergeben sich für den erwähnten Technologiekonzern verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten zum bestehenden Risikomanagementprozess. Dazu zählen insbesondere: Anpassungen bei der Risikokategorisierung, Ergänzungen hinsichtlich der befragten Stellen bzw. der Methoden zur Risikoidentifikation, die Risikobewertung mittels Risikoklassen sowie die Konkretisierung der Verantwortungszuweisung bei der Risikosteuerung und -überwachung.

Zentrale Literaturquellen

Für die Erarbeitung dieser Bachelor Thesis stehen folgende Literaturquellen im Mittelpunkt, wobei diese Auflistung nicht abschliessend ist:

- Brühwiler, B. (2016). *Risikomanagement als Führungsaufgabe. Umsetzung bei strategischen Entscheidungen und operationellen Prozessen*. Bern: Haupt Verlag.
- Diederichs, M. (2012). *Risikomanagement und Risikocontrolling*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Gleissner, W. & Romeike F. (2015). *Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte – Methoden – Umsetzung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Sartor, F. & Bourauel, C. (2013). *Risikomanagement kompakt. In 7 Schritten zum aggregierten Nettorisiko des Unternehmens*. München: Oldenbourg Verlag.
- Schneck, O. (2010). *Risikomanagement. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.
- Vanini, U. (2012). *Risikomanagement. Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wolke, T. (2015). *Risiko-Management*. München: De Gruyter Oldenbourg.