

# Risikomanagement Betrachtungsweisen und Beispiele



# Inhaltsübersicht

## 1. Allgemeine Einführung

(gesetzliche Grundlagen, wofür)

## 2. Risikobereiche

(Risikobereiche, Beispiele, Was wird wie umgesetzt)

## 3. Risikoverminderung / -Vermeidung

(Vorteile, Auswirkungen, Zusammenhänge, ...)

# Was ist ein Risiko?

- Möglichkeit, dass *unerwünschte* Ereignisse eintreten --> Vermögensverlust
- Möglichkeit, dass *gewünschte* Ereignisse *nicht* eintreten --> nicht realisierte Chance

# Gefährliche Lücken

Nach einer Studie der Universität Kaiserslautern, so berichtet Dr. Reiner Hagemann, Vorstandsvorsitzender der Allianz Versicherungs-AG bei der Industrie-Presskonferenz seines Hauses in München, weist das Risikomanagement in 60% der deutschen Unternehmen Mängel auf. Das sei nicht zuletzt auch im direkten Eigeninteresse der Versicherungsnehmer sehr bedenklich. Denn aus einer britischen Untersuchung bei vier Unternehmen habe sich ergeben, daß die nicht durch eine Versicherung abgedeckten Kosten eines Schadens die versicherten Kosten um das 8- bis 36-fache überstiegen hätten. Eine US-Studie belegt außerdem, daß 43% der untersuchten, von einem Großbrand betroffenen Unternehmen trotz ausreichender Versicherung unmittelbar aufgeben mußten, weil sie durch den Zeitverlust bis zur Wiedereröffnung den Anschluß an ihre Märkte verloren hatten. Weitere 28% gaben innerhalb von 3 Jahren auf.

# Risikomanagement nach KonTraG

## Allgemeine externe Risiken:

- Gesetzliche Vorschriften / Vertragliche Risiken
- Technologiesprünge
- Naturgewalten
- Politische Verhältnisse

## Leistungswirtschaftliche Risiken:

- Beschaffung
- Absatz
- Produktion
- Forschung und Entwicklung

## Finanzwirtschaftliche Risiken:

- Marktpreise
- Schuldnerbonität
- Liquidität / Kapitalmarkt

## Risiken aus Corporate Governance:

- Organisation
- Führungsstil
- Kommunikation
- Unternehmenskultur

Wie werden technische Risiken behandelt? Beispielsweise IT, Feuer und Umweltrisiken

# Ermittlung der Einflüsse auf ein Unternehmen (Geschäftsmodelle)

## **PEST - Analysis**

(Influence: Political, Economics, Social, Technology)

## **SWOT - Analysis**

(Influence: Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)

## **Porters 5 Forces**

(Influence: Bargaining power of suppliers,  
Bargaining power of buyers,  
Threat of product substitution,  
Threat of new entrants  
Rivalry among existing companies)

# Unternehmensprozesse

## Unternehmens Ziele



# Interne und externe Risikotreiber

## Interne Risiko-Treiber

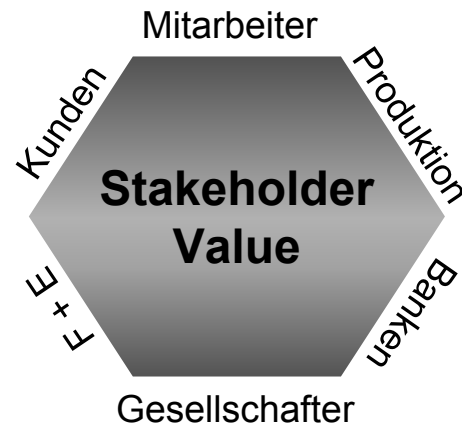
**Konzept**  
+ Fokus  
+ Aktualität

**Ressourcen**  
+ Finanzen  
+ Kompetenzen

**Prozesse**  
+ Führung  
+ Leistung

**Organisation**  
+ Kultur  
+ Kommunikation

## Unternehmens-Leistung



## Externe Risiko-Treiber

**Markt**  
+ Bevölkerung

**Wettbewerb**  
+ Struktur  
+ Regularien

**Gesellschaft**  
+ Image  
+ Akzeptanz

**Issues**  
+ Politik  
+ Medien

Mit Änderungen von K.Bockslaff, Verismo GmbH



## Vorgehensweise



# Risikoidentifizierung

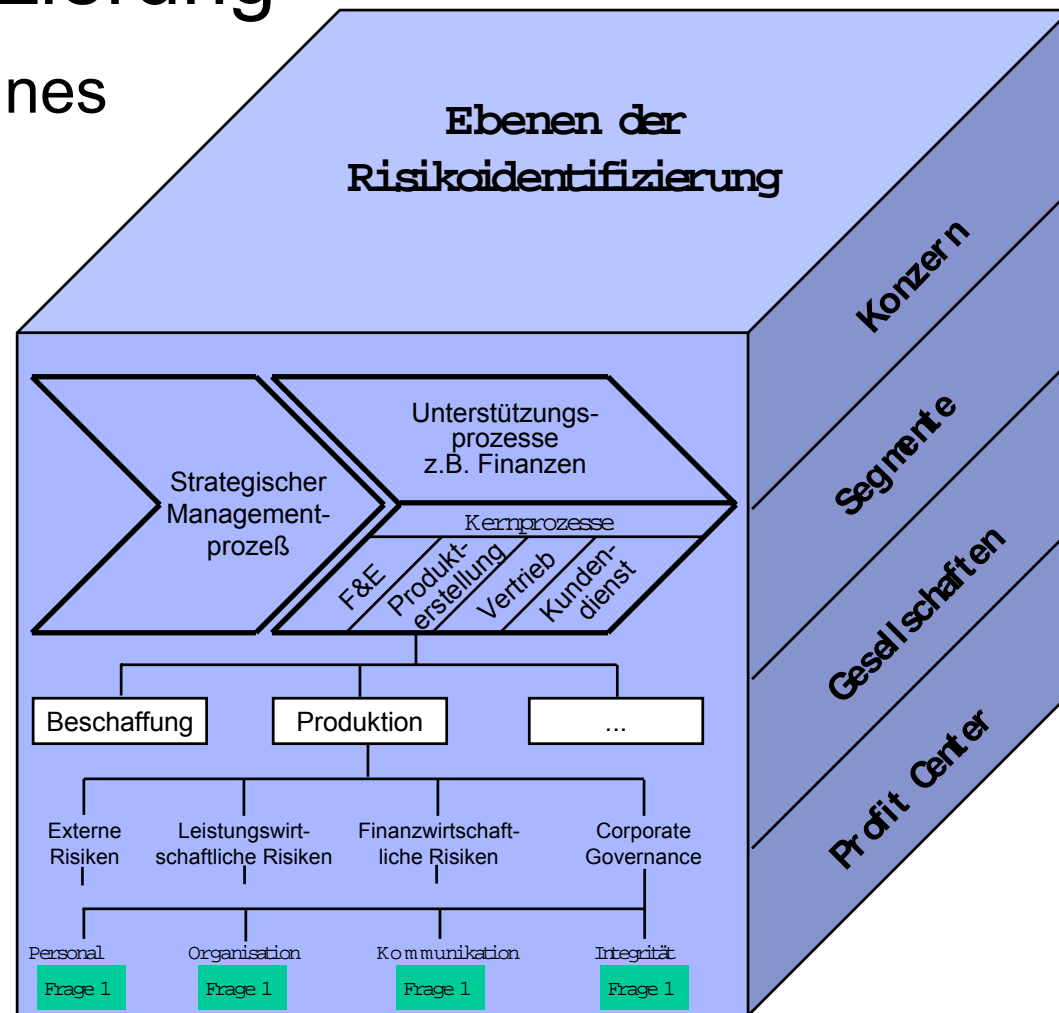
## Risikobereiche eines Unternehmens

Kern-/  
Unterstützungs-  
Prozesse

Teilprozesse

Risikofelder

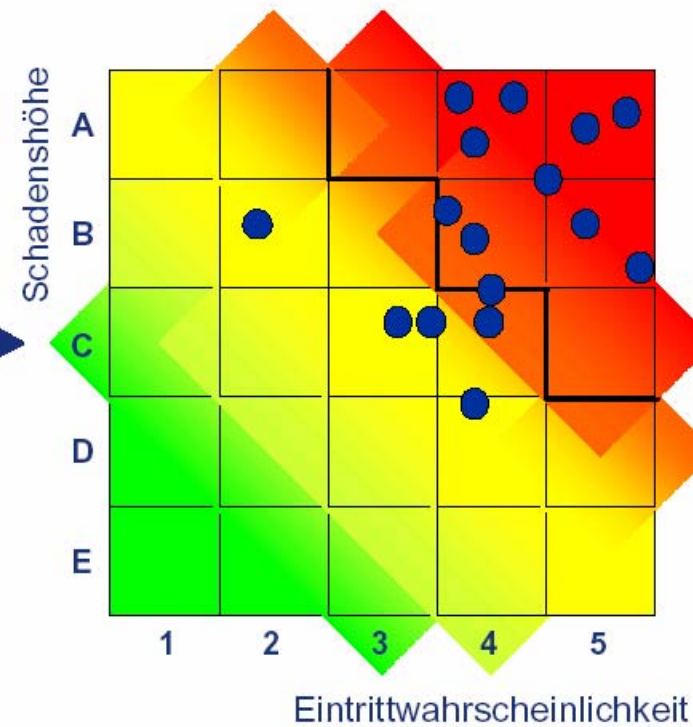
Risikoarten



## Risikoportfolio / Ergebnisse der Risikobewertung

Klasse	Abstrakte Bewertung	Konkrete Bewertung
A	Gefährdung der Existenz des Unternehmens	300 Mill. €
B	Gefährdung des Ergebnisses des Unternehmens	150 Mill. €
C	Störung des Ergebnisses des Unternehmens	50 Mill. €
D	Gefährdung des Ergebnisses einer Abteilung	20 Mill. €
E	Störung des Ergebnisses einer Abteilung	10 Mill. €

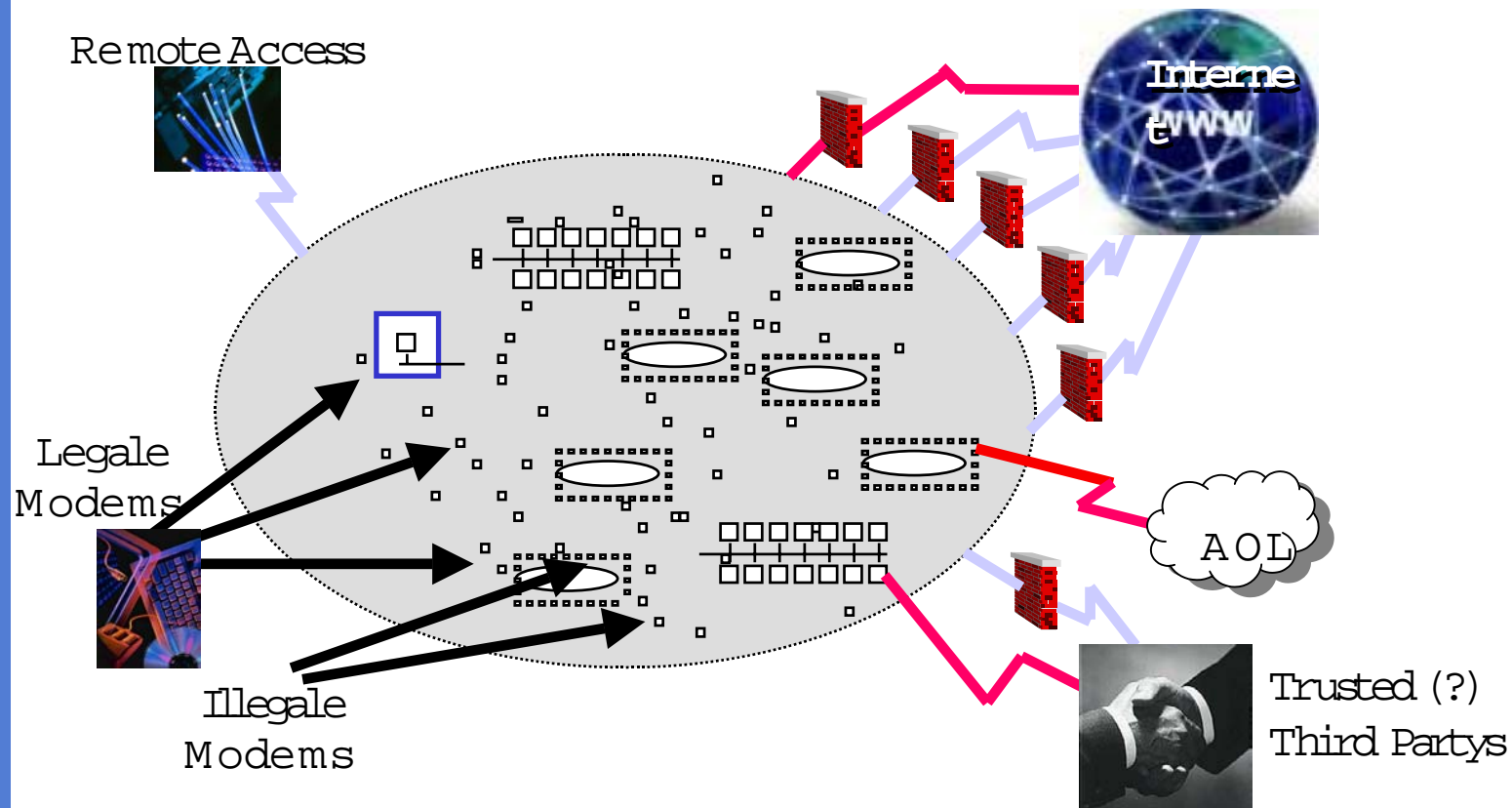
Klasse	Eintritts- wahrscheinlichkeit	Eintrittsfrequenz pro Jahr	Häufigkeit
1	außerordentlich unwahrscheinlich	< 0,01	maximal einmal in 100 Jahren
2	unwahrscheinlich	0,01 – 0,05	alle 20 – 50 Jahre einmal
3	möglich	0,05 – 0,20	alle 5 – 20 Jahre einmal
4	wahrscheinlich	0,20 – 0,50	alle 2 – 5 Jahre einmal
5	außerordentlich wahrscheinlich	> 0,50	mehr als jedes zweite Jahr



# Risikoermittlung - Risikobereiche

- IT
- Feuer
- Umwelt
- Haftpflicht
- Betriebsunterbrechung  
(Ausfall von Unterstützungsprozessen)
- Organisatorische Risiken
- Sabotage / Fraud

# IT-Risiken für das Unternehmen im Netzwerk



# Krisenszenarien: Überschwemmung

Hauptwasserleitung am Wochenende geborsten  
Überschwemmung im Erdgeschoss, Hochwasser im Keller



Auswirkungen:

Versorgung, die durch den Keller verläuft,  
während der Aufräumarbeiten unterbrochen. Erschwerter  
Zugang zum Gebäude an diesem Tag

# Ursachen für Produkt Haftungsschäden

## Rahmenbedingungen

- Kürzere Entwicklungszeiten
- kürzere Testphasen
- viele Zulieferteile (ohne Eingangskontrolle, Lieferantenaudit?)
- komplexere umfangreichere Komponenten
- Kostendruck (Kosten für QM-Doku, Eing.-Kontrolle,... → westliche Kosten)
- „Organisation“
  - komplexe Organisationsstrukturen bedingt auch durch Produkte

## Ursachen

- Systematische Fehler (Nichtbeachtung von Richtlinien, falsche Materialauswahl)
- Mangelnde Produktbeobachtung, Information (Gebr.-Anleitung)
- Kommunikationsprobleme (Mängel intern verschweigen)
- Zuständigkeiten?, Rückrufplan vorhanden?,

# Beispiel mit Folgen

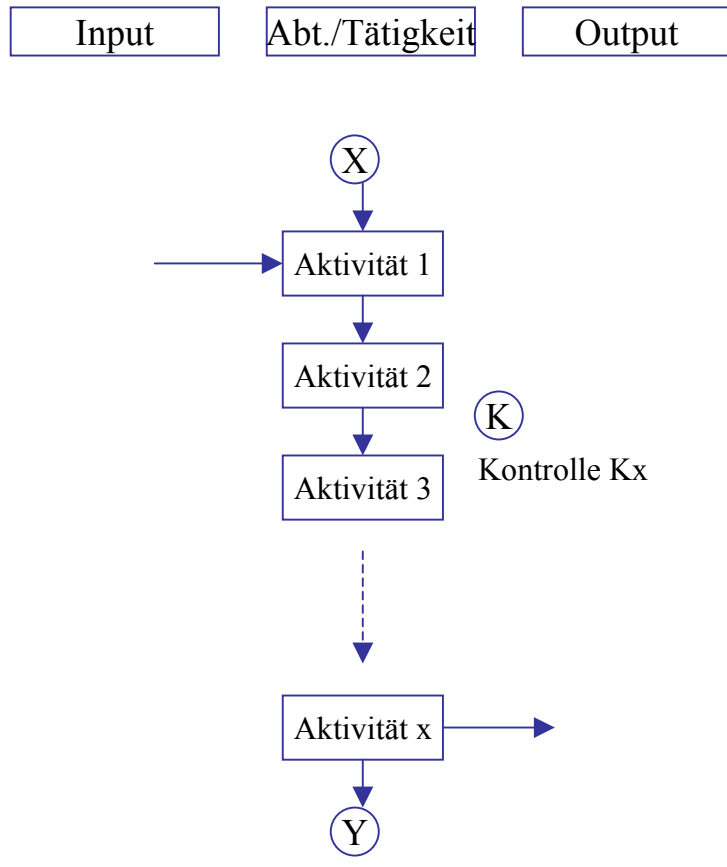
- Kabelbrand in einer Produktionshalle für Fahrzeuge
- Ertragsausfallschäden durch:
  - Rauchgasbeaufschlagung der im Produktionsprozess befindlichen Fahrzeuge
  - Produktionsstillstand
  - Mehraufwendungen zur Beseitigung des entstandenen Sachschadens (z.B. Selbstbehalt, Verwaltungskosten)
  - Mehraufwand zur Beseitigung der Lieferschwierigkeiten (z.B. Überstunden)
- Schadenhöhe > 500 TEuro



# Risiko Verfahrensabläufe

Unterstützungsprozess	Abteilung / Bereich							mögliche Fehlerquelle	Überwachungsmaßnahme
	Abteilung 1	Abteilung 2	Abteilung 3	Abteilung 4	Abteilung 5	Abteilung 6	Abteilung 7		
Tätigkeit A		X							
Tätigkeit B						X			
Tätigkeit C		X							
Tätigkeit D	X								
Tätigkeit E		X							
Tätigkeit F					X				
Tätigkeit ...		X							
Tätigkeit ...			X						
Tätigkeit ...						X			
Tätigkeit ...			X						

# Lösung: Prozessaufnahme



Beschreibung  
der einzelnen Tätigkeiten  
mit Kontrollen

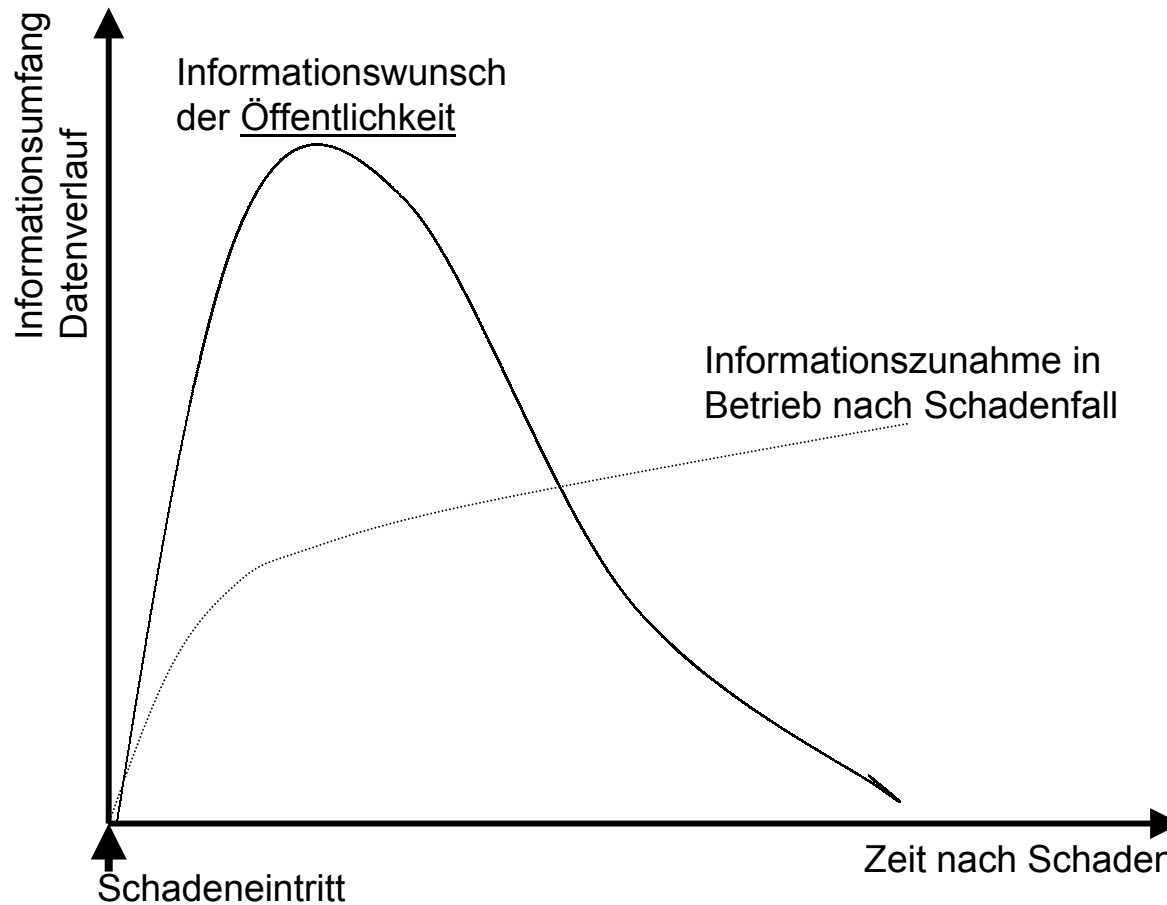
Bestimmung von:

- Prozesszielen
- Risiken
- KPI's (Kennzahlen)
- CSF's  
(Kritische Erfolgsfaktoren)

## Vermeiden von Schäden durch lernen aus Schäden

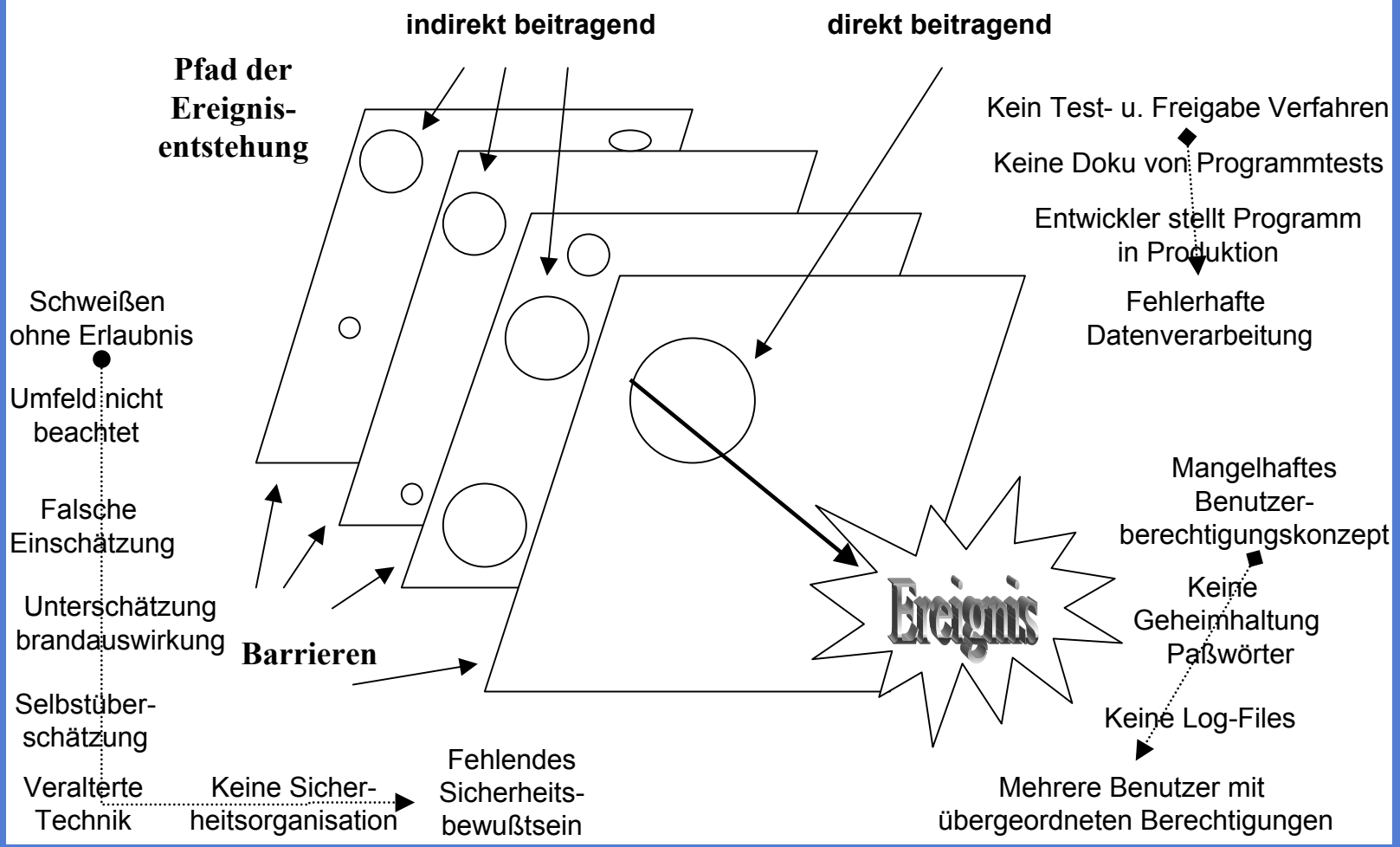


# Informationsbedarf nach „Zwischenfall“

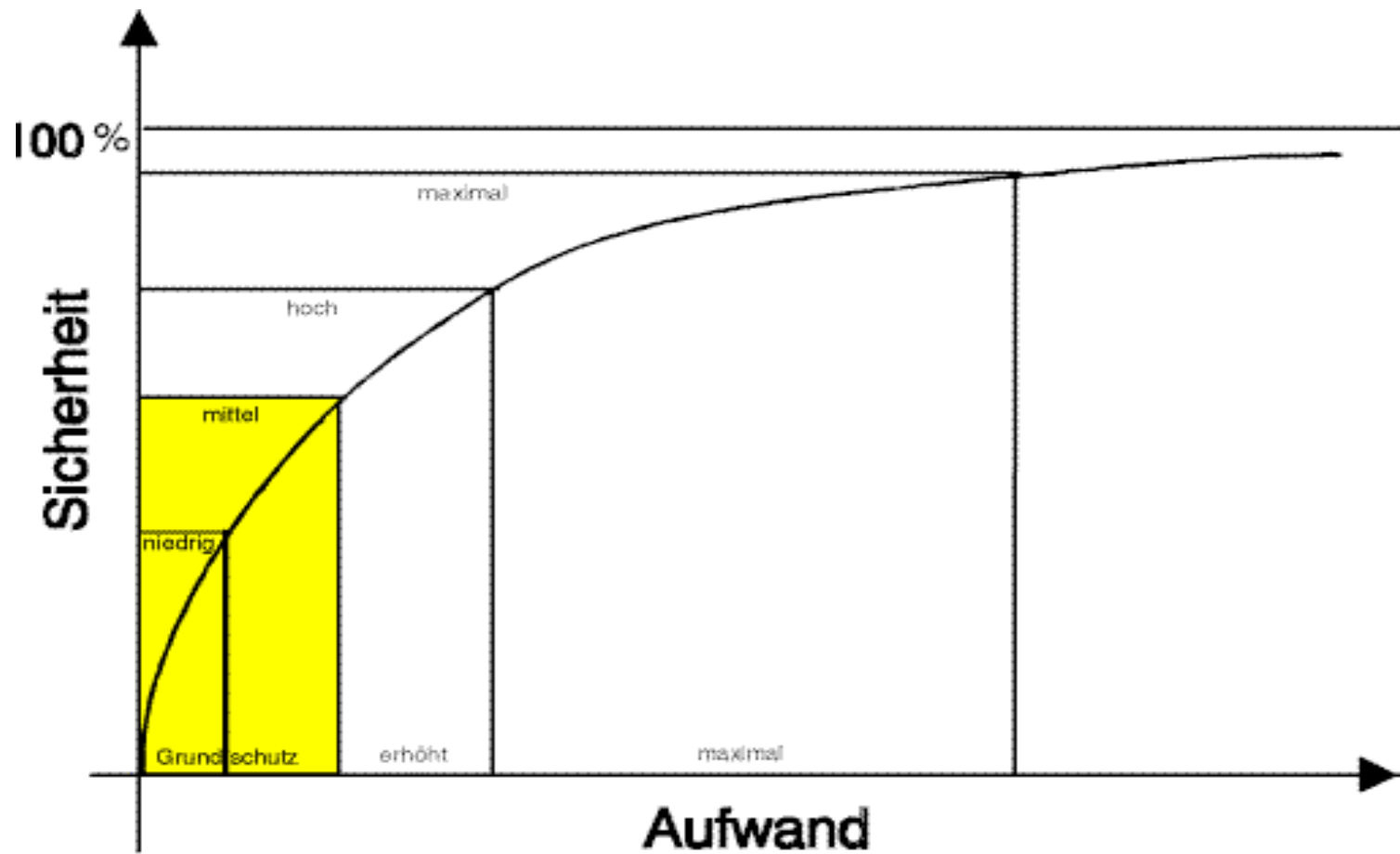


„schematisch“

# Auslöser für Großschäden



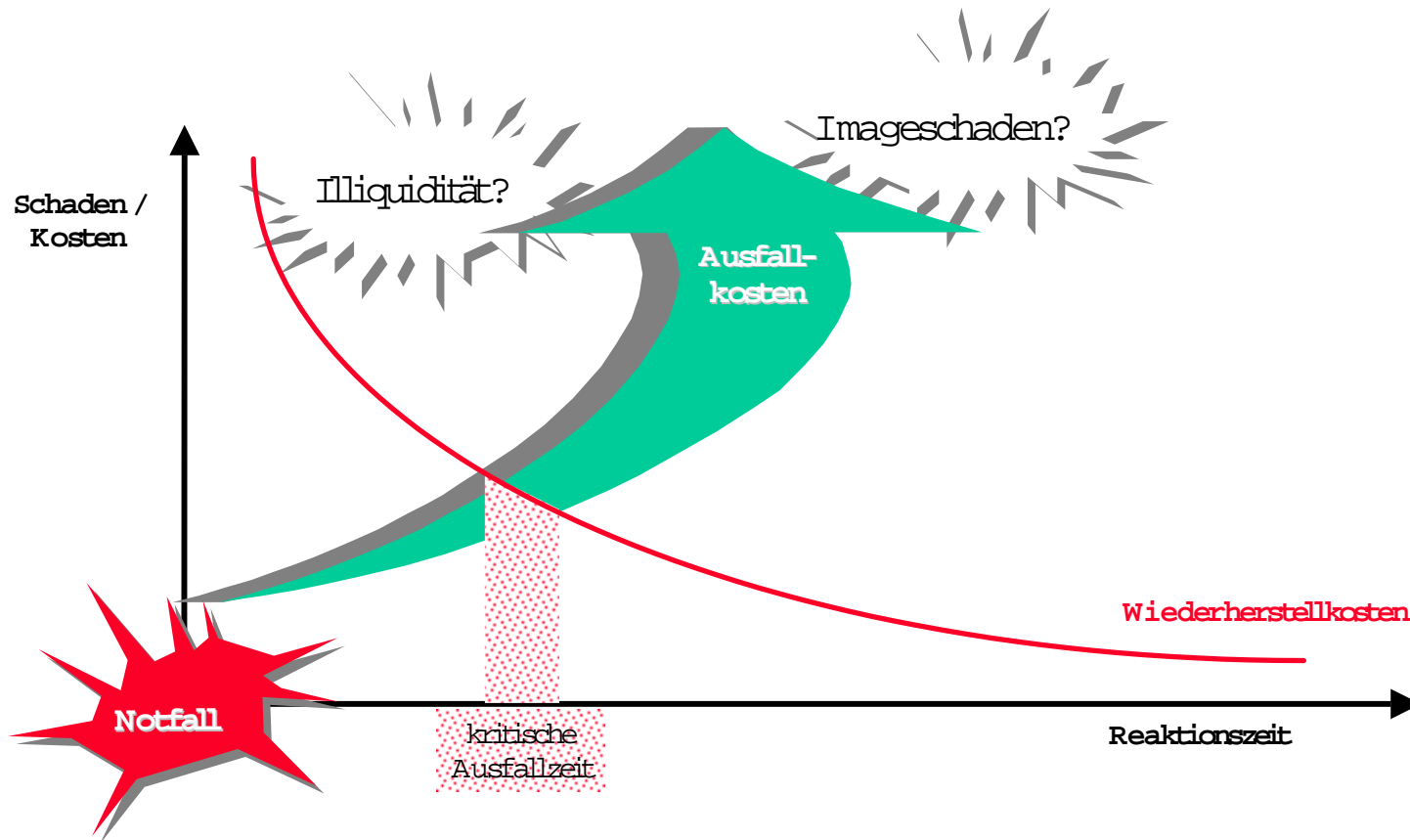
# Aufwand für Sicherheit



# Klassifikation von Kontrollen

	<u>Funktion</u>	<u>Beispiel</u>
<b>Präventive Kontrollen:</b>	Probleme <u>vor</u> Auftreten entdecken Monitoring Aktionen u. Inputs	Qualifiziertes <u>Personal</u> Trennung von Aufgaben Zugangskontrolle Übersichtliche Abläufe Plausibilitäts-Checks
<b>Entdeckende Kontrollen:</b>	Einsatz von Kontrollen die einen Fehler oder fehlerhafte Operation <u>entdecken</u> und melden / reporten	<u>Kontrollpunkte</u> in Produktion Fehlermeldungen Reporting von Abweichungen Interne Audits
<b>Korrektive Kontrollen:</b>	<u>Minimiert die Auswirkungen</u> einer Gefahr, Identifiziert die Ursache eines Problems, Korrigiert Fehler durch ein Problem, Modifiziert einen Prozess um einen zukünftigen Fehler zu vermeiden	

# Kosten in Abhängigkeit der Reaktionszeit



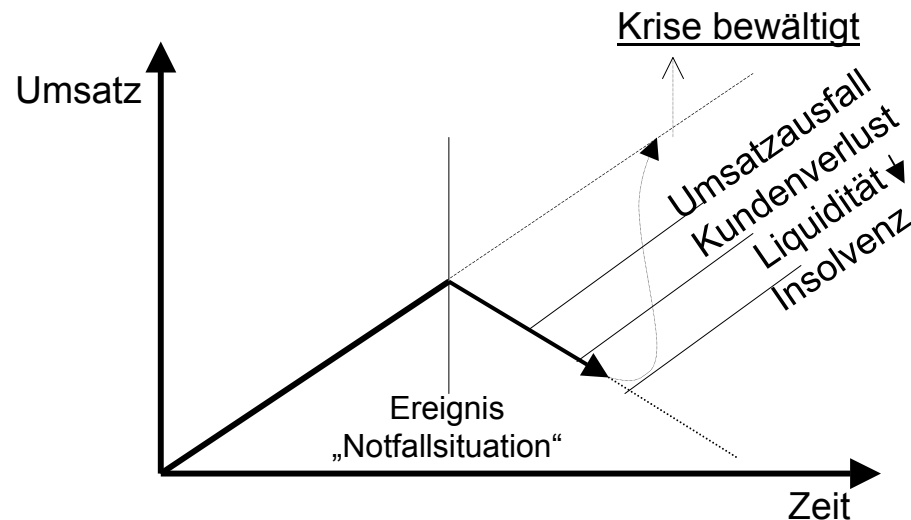


## Aufgabe Notfall-Management

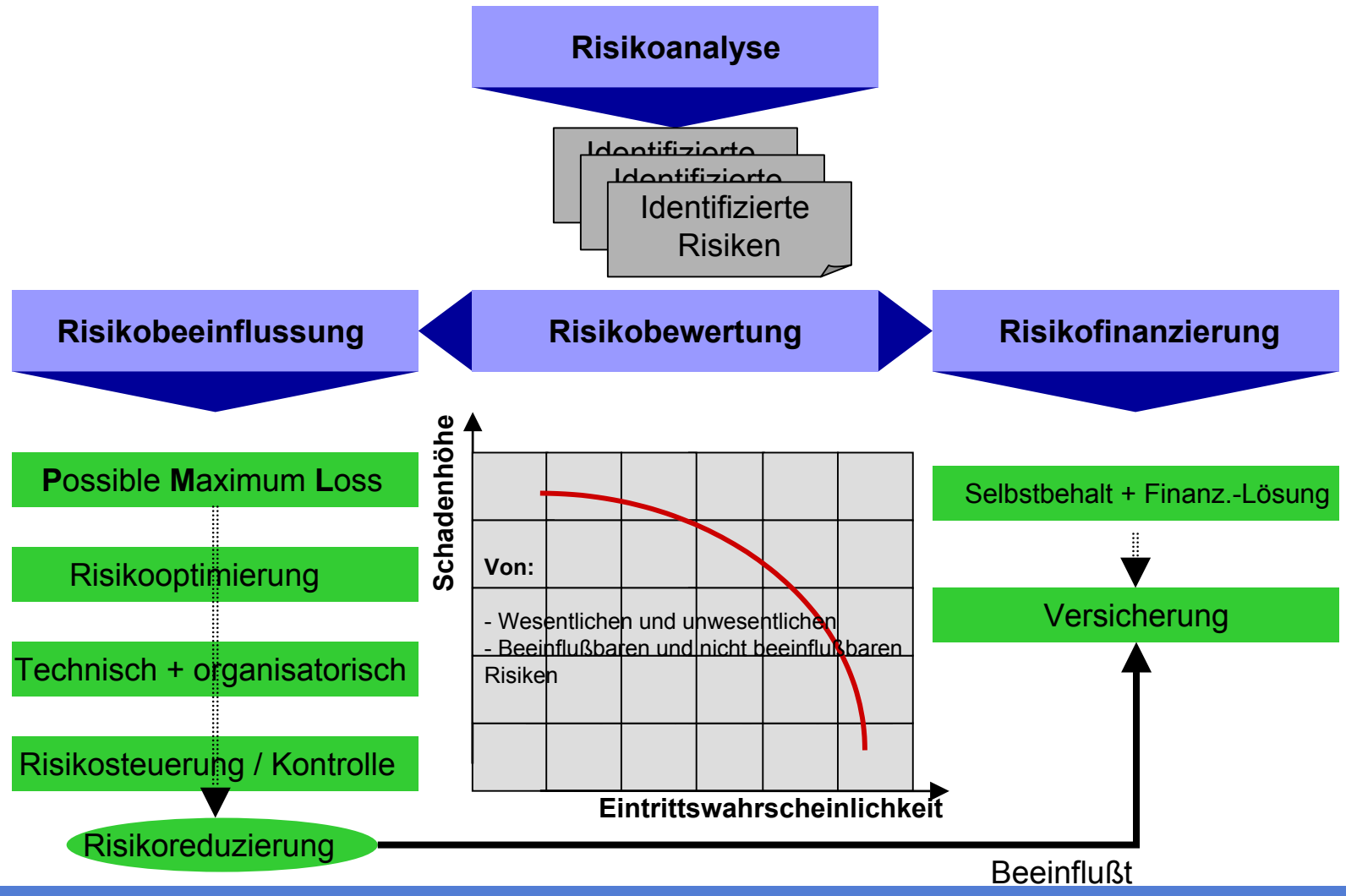
Aufgabe des Notfall-Managements ist es den Prozess einer „Notfallsituation“ aufzuhalten und mit geeigneten Maßnahmen auf die Normalsituation zurückzuführen.

### Entscheidende Faktoren bei der Notfallplanung:

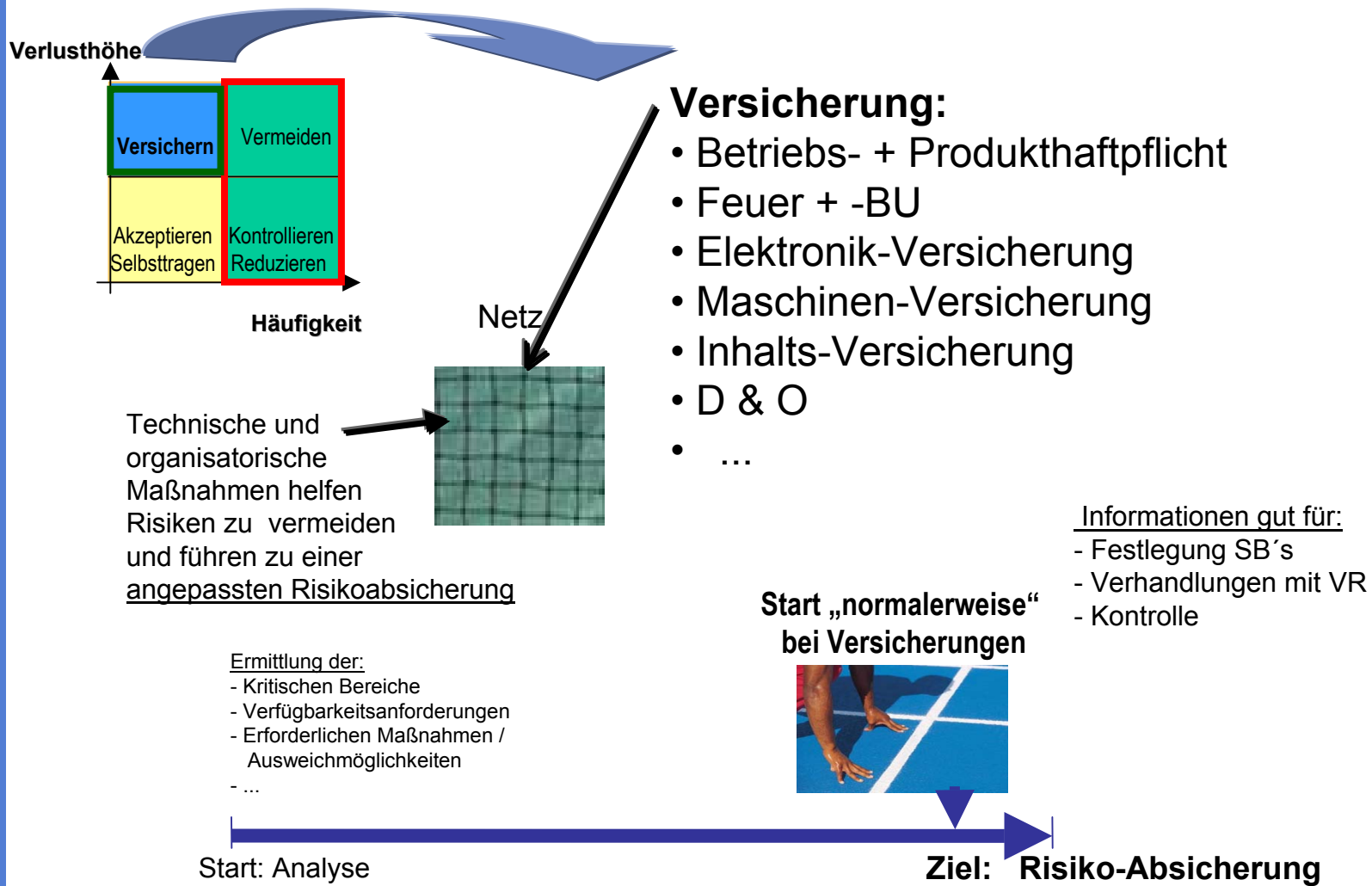
Gewinn an Zeit, die man benötigt, um in einem schnell eskalierenden Prozess die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.



# Entscheidungsprozess Risikomanagement



# Risiko-Absicherung



**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit**

Wenn Sie weitere Details über unsere Dienstleistungen  
kennen lernen möchten, an einem Termin oder einem  
konkreten Angebot interessiert sind,

dann erreichen Sie uns unter:

Risikomanagement + Konzeptentwicklung  
Jochen Link  
Spraulache 14  
68782 Brühl  
Tel.: (06202) 920302  
Fax: (06202) 920303  
Mail: [jlink@risklink.de](mailto:jlink@risklink.de)