

Strategieentwicklung/Unternehmensberatung

## Alexander Pfeifer

### **Implementierung eines unternehmensweiten Risikomanagementsystems und Umsetzung einer Risikosteuerungsmaßnahme**

Master of Science in Consulting and Controlling

Elektror airsystems gmbh



## Projektausgangslage

Die wachsende Komplexität und Vernetzung der Unternehmensumwelt, der zunehmende globale Wettbewerbs- und Preisdruck auf den Märkten sowie die rasanten Entwicklungen in der Technologieentwicklung eröffnen den Unternehmen neue Chancen, bergen aber gleichzeitig auch Risiken.

Die Dynamik der Unternehmensprozesse und -strukturen haben auch bei der Elektror airsystems gmbh (im Folgenden auch „Elektror“ genannt) zu einem fundamental veränderten Umgang mit Chancen und Risiken geführt, was die Unternehmensleitung dazu bewegte, ein zentrales Chancen- und Risikomanagementsystem im gesamten Unternehmen zu implementieren.

Am Beispiel von Elektror – einem produzierenden mittelständischen Industrieunternehmen mit weltweit 280 Mitarbeitern, einem Gesamtumsatz von 43 Mio. Euro (Stand: 31.12.2015) und dem Hauptsitz in Ostfildern – wurde das methodische Vorgehen des Projektleiters bei der Implementierung eines adäquaten und pragmatischen Risikomanagementsystems verdeutlicht. Das Produktportfolio von Elektror beinhaltet Industrieventilatoren und Seitenkanalverdichter, die in nahezu allen Branchen zum Fördern von Luft für industrielle Prozesse verwendet werden können.

## **Zielsetzung des Projekts**

Das primäre Ziel des Projekts war es, ein unternehmensweites Chancen- und Risikomanagementsystem in allen Unternehmensprozessen und Managementsystemen bei Elektror zu implementieren. Mithilfe des Risikomanagementsystems sollen die Chancen und Risiken des Unternehmens identifiziert werden und deren Auswirkungen mit den entsprechenden Risikosteuerungsmaßnahmen der Unternehmensleitung und dem Inhabervertreter für unternehmerische Entscheidungen zur Verfügung gestellt werden.

Aufgrund der hohen Bedeutung des Themas für das Unternehmen übernahmen die Geschäftsführung und die Geschäftsleitung als Projektauftraggeber die Verantwortung für das Gesamtprojekt. Die operative Projektleitung, die Konzeptionserstellung und die Umsetzungsverantwortung lagen beim Steinbeis-Fellow, der als Projektleiter eingesetzt wurde. Die benannten Risk-Owner übernahmen die operative Umsetzung des Risikomanagements in den dezentralen Organisationseinheiten.

## **Projektentwicklung**

Die Implementierung des unternehmensweiten Risikomanagementsystems erfolgte unter Einhaltung aller aktuell geforderten unternehmensinternen und -externen Normen, Regelungen und Vorgaben zum Risikomanagement. Die formalen Anforderungen der internationalen ISO 31000 wurden dabei als Norm für das Risikomanagementsystem zugrunde gelegt und bildeten während der gesamten Implementierungsphase das Rahmenwerk.

Neben der Festlegung des Rahmens (Risikostrategie, -ziele und -kultur im gesamten Unternehmen) wurde eine Risikomanagementaufbauorganisation geschaffen und über alle Hierarchieebenen Risikobereiche und Rollen definiert. Zu jedem operativen Bereich wurde ein Risk-Owner benannt. Über die gesetzlichen Anforderungen hinaus, wurde in Anlehnung an die Vorgaben der ISO 31000 auch ein Chancenmanagement implementiert.

Die zentralen Prozessphasen des implementierten Risikomanagementprozesses – von der Identifikation bis zur Kontrolle – stellten den Regelkreislauf sicher. Die einzelnen Prozessphasen wurden umfassend im Risikomanagement-Handbuch als Vorgabe dokumentiert. Dieses zentrale Dokument stellt bei Elektror nun die Grundlage des Risikomanagementsystems dar. Der gesamte Risikomanagementprozess wird durch das implementierte IT-gestützte Risikomanagementinformationssystem „enrisma“ unterstützt und von allen Risk-Ownern als Tool eingesetzt.

Zu den eingeführten und angewandten qualitativen Methoden gehören Einzelgespräche in Form von leitfadengestützten Experteninterviews, Checklisten, Brainstorming oder Begehungen der Produktionsstätten. Die genannten Methoden werden zielorientiert entlang des gesamten Risikomanagementprozesses eingesetzt und lassen den Prozess wesentlich praxisnäher gestalten.

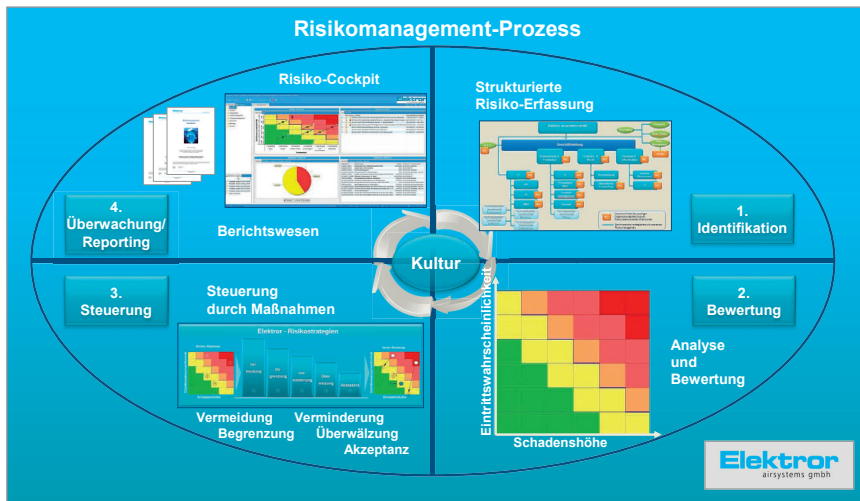
Um ein funktionsfähiges und effizientes Risikomanagementsystem zu gewährleisten, wurden die neu geschaffenen Risikomanagementprozesse zeitgleich in die bestehenden Managementsysteme des Unternehmens integriert. Mit dieser Vorgehensweise konnte sichergestellt werden, dass das Risikomanagementsystem mit allen Unternehmensbereichen eng verbunden war und nicht parallel zur bestehenden Struktur aufgebaut wurde.

Das Projekt wurde im Oktober 2015 erfolgreich abgeschlossen. Das Risikomanagementsystem – mit dem Risikomanagementprozess von der Identifikation bis zur Überwachung – ist nicht nur eine formale Projektanforderung geblieben, sondern ist zum zentralen Bestandteil der betrieblichen Abläufe bei Elektror geworden.

## **Mehrwert für das Projektunternehmen**

Der Mehrwert für Elektror liegt darin, die wesentlichen Chancen und Risiken systematisch zu identifizieren, um eine Transparenz bezüglich der aktuellen Chancen- und Risikosituation des Unternehmens zu erhalten. Die bewusste Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken, die Sensibilisierung der Mitarbeiter und die regelmäßige Beobachtung der treibenden Faktoren unterstützen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen. Im Rahmen des Risikomanagementprozesses können wertvolle Informationen über die zukünftige Entwicklung

des Unternehmens vermittelt werden, die durch frühzeitige und gezielte Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen zur langfristigen Sicherung und Steigerung des Unternehmenswerts beitragen.



Big Picture Alexander Pfeifer (Quelle: Eigene Darstellung)