

Leistungswirtschaftliches Risikomanagement – Entwicklung und zukünftige Herausforderungen für Industriebetriebe

Werner E. Schröder¹ und Franz Klügl²

¹Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Montanuniversität Leoben, Österreich

²Ingenieurbüro für Verfahrenstechnik, Sierning, Österreich

Eingegangen am 17. Mai 2013; angenommen am 21. Mai 2013

Zusammenfassung: In diesem Artikel wird auf die Entwicklung des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements und der damit verbundenen Forschungsarbeit am Department Wirtschafts- und Betriebswissenschaften (WBW) der Montanuniversität Leoben eingegangen. Ausgehend vom Bedarf der Industrie nach Standards, welche die Abläufe und Strukturen zur Risikohandhabung in Organisationen und Systemen regeln, entwickelten sich im Laufe des letzten Jahrzehnts vermehrt Regelwerke, auch im leistungswirtschaftlichen Bereich, die sich vor allem dem Umgang mit Risiken in den Bereichen Sicherheit sowie Gesundheits- und Umweltschutz widmen. Diese Regulative verlangen wiederum nach praktikablen Ansätzen zur systematischen Risikohandhabung. Bezugnehmend auf Gestaltungsgrundsätze für Industriebetriebe zeigt der Artikel Ansätze einer ganzheitlichen Risikomanagementbetrachtung auf und gibt Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf in diesem Gebiet.

Schlüsselwörter: Leistungswirtschaftliches Risikomanagement, Industriebetrieb, Risikomanagementsystem

**Risk Management in the Performance Economy –
 Development and Future Challenges for Manufacturing
 Companies**

Abstract: This article discusses the development of risk management in the performance economy related to the research at the Department of Economics and Business Management (WBW), Montanuniversität Leoben.

Based on the industry's requirement for standards which govern the procedures and structures for risk

management in organizations and systems over the past decade, an increasing number of regulations occurred also in the field of performance economy. In turn, these regulatives require viable approaches and frameworks for systematic risk management. Referring to design principles for industrial enterprises, the article shows signs of a holistic risk management framework and farther research needs in this area.

Keywords: Risk management, Performance economy, Industrial enterprises

1. Einleitung

Nachdem ausgehend vom tragischen Grubenunglück in Lassing (Ö 1998) der Ruf nach Standards, welche die Abläufe und Strukturen zur Risikohandhabung in Organisationen und Systemen der Grundstoffindustrie regeln, vonseiten der Behörden wie auch von den Unternehmen selbst immer lauter wurde, beschäftigt sich der Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften seit diesem Zeitpunkt mit Fragestellungen vor allem im Bereich des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements. In diesem stehen die realwirtschaftlichen Prozesse im Vordergrund. Die Risiken entstehen in erster Linie durch den unternehmerischen Leistungserstellungsprozess (von Gütern und Dienstleistungen), wengleich leistungswirtschaftliche Risiken finanzwirtschaftliche zur Folge haben können. Eine durchgeführte Studie in großen deutschen Unternehmen hat gezeigt, dass vor allem die Überwachung der leistungswirtschaftlichen Risiken einen wesentlichen Aspekt des Enterprise Risk Managements (ERM) darstellt [1].

Generell ist die Bedeutung des Risikomanagements in den letzten Jahren aufgrund der verschärften Wettbewerbssituation, den globalen Unsicherheiten sowie den Anforderungen von externen Stakeholdern gestiegen.

Dr. W. E. Schröder (✉)
 Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften,
 Montanuniversität Leoben, Franz-Josef-Straße 18,
 8700 Leoben, Österreich
 E-Mail: werner.schroeder@wbw.unileoben.ac.at

TABELLE 1:

Entwicklung der Normenlandschaft im Risikomanagement

1997 (CA)	CAN/CSA Q850	Risk Management: Guideline for Decision-makers
2000 (GB)	BS-6079-3:2000	Project management. Guide to the Management of Business Related Project Risk
2001 (JP)	JIS Q 2001:2001	Guidelines for Development and Implementation of a Risk Management System
2004 (AT)	ONR 49000:2004 ff.	Risikomanagement für Organisationen und Systeme: Begriffe und Grundlagen
2004 (AS/NZ)	AS/NZS 4360:2004	Risk Management
2004 (US)	COSO ERM	Enterprise Risk Management – Integrated Framework
2008 (int.)	ISO/IEC 27005	Information Security Risk Management
2008 (AT)	ONR 49000:2008 ff.	Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen – Anwendung von ISO/DIS 31000 in der Praxis
2009 (int.)	IEC/FDIS 31000	Risk Management – Guidelines for Principles and Implementation of Risk Management
2009 (int.)	ISO/FDIS 31010	Risk Management – Risk Assessment Techniques
2009 (int.)	ISACA Risk IT	IT Risk Management Framework
2009 (int.)	IEC Guide 73:2009	Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards
2012 (EU)	Seveso III (2012/18/EU)	Richtlinie zur Beherrschung der Gefahren schwerer Unfälle mit gefährlichen Stoffen

Zusätzlich wird das Risikomanagement zunehmend über die Erfüllung rechtlicher Pflichten hinaus zum Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Gab es zum Zeitpunkt des Lassing-Unglücks nur wenige Standards von Normungsinstituten sowie Frameworks von Gremien und Standesorganisationen existieren heute bereits über 100 verschiedene Vorschriften, Richtlinien und Normen zu Risiko und Risikomanagement, die sich einerseits um eine einheitliche Terminologie bemühen, andererseits vor allem im leistungswirtschaftlichen Bereich in Richtung Sicherheitsmanagement sowie Gesundheits- und Umweltschutz wie auch vermehrt in Richtung Informationstechnologie und den damit verbundenen Risiken gehen. Tabelle 1 gibt hierzu einen kurzen Auszug aus dieser Normenlandschaft.

2. Ganzheitliches Risikomanagement-Modell

Nicht zuletzt wegen Forderungen aus der Industrie hinsichtlich praktikabler Risikomanagement-Ansätze wurde am WBW ein Modell entwickelt, dem die systematische Risikohandhabung als strukturierter Entscheidungsprozess (Risikomanagement-Prozess) zugrunde liegt. Der Risikomanagement-Prozess bildet somit einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagementsystems, obwohl dieses nicht auf den Prozess alleine reduziert werden darf, da bei einer ganzheitlichen Sichtweise alle relevanten Aspekte der Managementfunktion betrachtet werden müssen. Auf Basis dieser Erkenntnis sind drei Leitideen zur Berücksichtigung solcher Funktionen verwendet worden:

- die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre [2],
- das St.Galler Management-Modell [3] sowie
- das Leobner Generic Management-Modell [4].

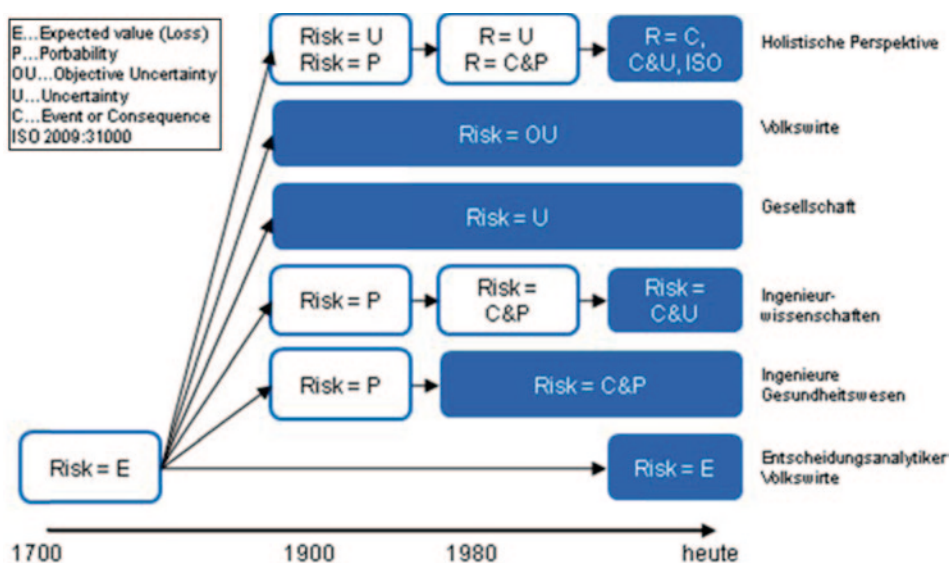
Bezug nehmend auf diese Leitideen und Gestaltungsgrundsätze für Industriebetriebe wurde ein ganzheitliches Risikomanagement-Modell [5] entwickelt und dieses in

weiterer Folge beispielhaft für die industrielle Anwendung in Teilfunktionen (bspw. Industrielle Instandhaltung) konkretisiert. Diese Konkretisierung dient einerseits als Grundlage für die Anwendung des Modells in der industriellen Praxis und andererseits als Leitfaden für die Operationalisierung in weiteren Unternehmensbereichen.

3. Methoden- und Instrumenteneinsatz im leistungswirtschaftlichen RM-Prozess

Unternehmerisches Handeln ist unweigerlich mit dem Eingehen von Risiken verbunden, wobei Entscheidungen in einem gut funktionierenden leistungswirtschaftlichen Risikomanagement stets unterstützt durch einen systematischen Methoden und Instrumenteneinsatz in den einzelnen Phasen des RM-Prozesses erfolgen sollen. Dabei geht es vor allem um das Zusammenführen von äußeren Risiken mit den Erkenntnissen des operativen Risikocontrollings über unternehmensinterne Gefahren. Die hiermit im kausalen Zusammenhang stehende Zielformulierung ermöglicht durch geeignete Methodenwahl die unternehmensweite Implementierung der Risikostrategie, die wiederum in den Phasen des operativen Risikocontrollings (R-Identifikation, R-Analyse und -beurteilung, R-Steuerung und R-Überwachung) ihre Umsetzung findet. Auch im operativen Risikocontrolling stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die teilweise aus dem Qualitätsmanagement stammen [6]. Vor allem Instrumente qualitativen Charakters sind in der praktischen Anwendung weit verbreitet. Eigene Studien haben ergeben, dass im RM-Prozess zwar der Ermittlung und Bewertung von Risiken generell eine hohe Bedeutung beigemessen wird und die Gefahrenermittlung und Bewertung auch zum großen Teil regelmäßig, jedoch mit geringer methodischer Systematik erfolgt. Vor allem die Einbindung des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements in das strategische Management erfolgt aufgrund fehlenden Methodeneinsatzes lückenhaft. Hier ist besonders methodenseitig noch Forschungsbedarf gegeben, um eine verbesserte Integra-

Abb. 1 Entwicklungen im Risikoverständnis nach Aven [10]



tion des RM mit anderen Managementdisziplinen sicherstellen zu können [7].

4. Antizipation strategischer Risiken durch fuzzy-basiertes Szenario-Monitoring

Im strategischen Management vergrößert die steigende Dynamik im unternehmerischen Umfeld die Lücke zwischen benötigter und verfügbarer Reaktionszeit für externe Veränderungen. Deshalb ist die rechtzeitige Antizipation strategischer Risiken vor allem in turbulenten Zeiten essenziell. Für diesen Grad von Unsicherheit stellen Szenarien eine adäquate Methode dar und bieten eine Basis für die Vorbereitung der Unternehmen auf zukünftige Entwicklungen. Um die Vorteile des Szenariomanagements nutzen zu können, bedarf es ihrer Überwachung durch einen Vergleich mit aktuellen Entwicklungen der auf diese Szenarien wirkenden Einflussfaktoren. Statt auf die Überschreitung definierter Grenzwerte zu warten, ist es zielführender, auch moderate Veränderungen zu antizipieren, die eine Tendenz zu einem spezifischen Szenariopfad anzeigen. Die Anwendung von Fuzzy-Modellen in diesem Zusammenhang erlaubt die Abbildung des zugrunde liegenden Systems an Einflussfaktoren und legt die Zugehörigkeit der aktuellen Situation zu den Szenariopfaden offen, auch wenn es sich nur um marginale Änderungen handelt. Das am WBW entwickelte Modell als Kombination der zwei Methoden (Szenariomanagement und Fuzzy Logik) stellt eine Verbesserung von strategischen Frühaufklärungssystemen dar und transformiert Unsicherheit in Risiko. Erste Anwendung fand dieses Modell am Beispiel von Ölpreisentwicklungen [8].

5. Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Vor allem in den Jahren 2008 und 2009 wurde das Risikomanagement durch die Finanz- und Wirtschaftskrise in

vielen Bereichen auf den Prüfstand gestellt. Die internen und externen Rahmenbedingungen unternehmerischer Aktivitäten erfahren eine immer höhere Komplexität und Dynamik. Vor allem die Globalisierung des Wettbewerbes und der Unternehmenstätigkeit, die Internationalisierung der Kapitalmärkte, der intensivierte Eintritt in ein neues Informationszeitalter sowie die Tendenz zu schlankeren Unternehmensstrukturen und veränderten Kundenbedürfnissen stellen die Unternehmen stetig vor neue Herausforderungen. Eine Studie von PricewaterhouseCoopers über die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 sagt unter anderem aus, dass sechs von zehn Unternehmen ihr Risikomanagement nach der Krise angepasst haben oder Änderungen planen [9].

Die rechtlichen und gesellschaftlichen Anforderungen an ein Risikomanagement werden immer einem kontinuierlichen Veränderungsprozess unterzogen sein und sich ständig weiterentwickelt müssen. Dies spiegelt sich auch in den weitreichenden rechtlichen Regelungen wieder. Ein Trend der letzten Jahre zeigt, dass immer weniger die isolierte Betrachtung und Absicherung der Einzelrisiken im Mittelpunkt steht, sondern ein unternehmensweites, integriertes, ganzheitliches Risikomanagement in den Vordergrund rückt. Die Schwierigkeit dieser integrierten Sichtweise liegt zum Teil in der Zusammenführung der verschiedenen funktionalen Bereiche eines Unternehmens von der operativen bis zur strategischen Ebene und dem damit oft einhergehenden unterschiedlichen Zugängen zum Risikobegriff (siehe Abb. 1).

Die zukünftig zu beantwortenden Fragestellungen orientieren sich demnach in die Richtung:

- Welche Risiko-Ziele (bzw. welche Prozesse) unterliegen welcher Risiko-Perspektive?
- Welches Instrument passt zu welcher Risiko-Perspektive?
- Welche Instrumentenkombination führt diese Sichtweisen zusammen und unterstützt vor allem die Brücke zwischen operativem und strategischem Risikomanagement

Dass zukünftiges Handeln immer mit Ungewissheit verbunden ist und sich die eröffnenden Chancen und drohenden Risiken im Vorhinein niemals genau abschätzen lassen, muss zumindest mittels eines geeigneten Risikomanagements die zielgerichtete Handhabung der Chancen und Gefahren sichergestellt sein. Nur eine bewusste Auseinandersetzung mit den Risiken erlaubt eine systematische Steuerung der Risikolage eines Unternehmens.

Literatur

1. Nevries, P.; Strauß, E.: Aufgaben des Controllings im Rahmen des Risikomanagementprozesses, Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg., (2008), Heft 2, S. 106
2. Heinen, E.: Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991
3. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag, 1996
4. Baumgartner, R.; Biedermann, H.; Klügl, F.; Schneeberger, T.; Strohmeier, G.; Zielowski, C.: Generic Management: Unternehmensführung in einem komplexen und dynamischen Umfeld, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006
5. Strohmeier, G.: Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher-Universitätsverlag, 2007
6. Klügl, F.: Leistungswirtschaftliches Risikocontrolling: Instrumenten- und Methodeneinsatz im Leistungserstellungsprozess, Diss., Leoben, Montanuniv., Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, 2005
7. Schröder, W.: Risk management and its methodological support in the performance economy, Safe 2013, In Press
8. Friess, B.: Anticipating Strategic Risks by Fuzzy-based Scenario Monitoring on the Example of Oil Price Developments, Diss., Leoben, Montanuniv., Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, 2009
9. Herre, U.; Tüllner, J.: Krise. Risiko. Management., Frankfurt/Main 2010, S. 7
10. Aven, T.: The risk concept – historical and recent development trends, Reliability Engineering and System Safety, 99 (2012), S. 33–44