

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH CAMPUS 02

## **Konzeption eines Risikomanagementsystems entsprechend den Anforderungen der ISO 9001:2015 für die Styria Print GmbH**

Betreuer:

DI Dr. Christian Theuermann

Vorgelegt von:

Reinhold Riedel, BA

(1610532028)

Graz, 20. April 2018

# **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 20. April 2018

Reinhold Riedel, BA, eh

# Kurzfassung

Durch die neue strategische Ausrichtung der Styria Print GmbH in der Verpackungsmittelbranche ist es für die Druckerei unumgänglich, diverse Zertifizierungen aufrechtzuerhalten. Vor allem ein prozessorientiertes Managementsystem, wie es die ISO-Norm 9001:2015 regelt, wird in der Lebensmittelbranche gefordert, da hier eine Rückverfolgbarkeit diverser Druckprodukte gewährleistet werden muss und ein risikobasierter Ansatz hinsichtlich Risikoidentifizierung und Risikobewertung geschaffen werden muss. Da es in dieser Branche um hohe Haftungsrisiken gehen kann, wenn u. a. falsche Materialien verwendet werden, ist es für die Eigentümer entscheidend, Aufzeichnung diverser Arbeitsprozesse im Unternehmen zu haben und ein funktionierendes Risikomanagementsystem zu konzeptionieren. Dieses Risikomanagementsystem soll aktuelle und zukünftige Risiken und Chancen im Unternehmen aufzeigen und nach Risikostrategie des Unternehmens durch die Risikosteuerung Risiken eliminieren oder reduzieren.

Die Problemstellung dieser Masterarbeit ergibt sich aus der vorhin genannten Thematik, dass ein Risikomanagementsystem eingeführt werden soll. Dieses muss den Anforderungen eines kontinuierlichen Managementprozesses entsprechen, da es sonst zu einer statischen Bestandsaufnahme von Risiken und Chancen kommen kann. Zusätzlich sollen die Anforderungen der ISO-Norm 9001:2015 erfüllt werden, da sonst ein Zertifikatsverlust folgen kann. Daraus leitet sich die Zielsetzung dieser Arbeit ab, dass durch die Konzeptionierung des Risikomanagementsystems ein Tool entwickelt wird, das Risiken und Chancen im Unternehmen identifiziert und bewertet, um gegebenenfalls Maßnahmen einleiten zu können, damit diverse Haftungsrisiken verringert werden. Zusätzlich soll das Tool eine leichte Kontrolle und Auswertungen der Risiken im Unternehmen für die Eigentümer und Geschäftsführer ermöglichen.

Nach der Einleitung behandeln die beiden weiteren Kapitel die Themen Risikomanagement und ISO 9001:2015. Hier werden die theoretischen Grundlagen erörtert und dementsprechend erklärt, um anschließend das Risikomanagementsystem zu erstellen. Im nächsten Kapitel „Konzeptionierung des Risikomanagementsystems“ wird die Anforderung durch die Theorie und der Input durch diverse Workshops im Unternehmen dargestellt und die Umsetzung im Excel-Tool erklärt. Abschließend wird im letzten Kapitel eine Zusammenfassung inklusive Resümee gegeben.

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit sind, dass alle Risiken und Chancen im Unternehmen im Risikomanagement-Tool aufgezeigt werden und der Risikoumfang den Eigentümern und Geschäftsführern dargestellt wird. Des Weiteren erfüllt das Risikomanagementsystem alle Anforderungen der ISO 9001:2015, somit wird es bei der nächsten Rezertifizierung durch die Auditstelle zu keinem Zertifikatsverlust kommen.

# Abstract

Due to the current strategic focus of the company Styria Print GmbH it is absolutely necessary to maintain some standards and certificates, which the company has established in recent years. Especially the process-driven management-system, which is regulated in the ISO 9001:2015, should be focused as it requires an identification and traceability of the manufactured products. Moreover, risks must be identified and evaluated. Due to high liability risks, which occur regularly in this sector, the owner of the company demands on the one hand precise records of the working processes in the company and on the other hand a sophisticated risk management-system. The aim of this system is to show current and potential risks and chances. Depending on the company's risk disposition, the evaluated risks should be eliminated or reduced.

This master thesis is based on the fact, that a risk-management-system should be introduced. This must meet the requirements of a continuous management process, as otherwise a static inventory of risks and opportunities may occur. In addition, the requirements of the ISO standard 9001: 2015 are to be fulfilled, as otherwise a certificate loss may follow. Therefore, the goal of this thesis is to set up a tool that enables the management to identify and evaluate risks, in order to reduce potential liability risk. Furthermore, the tool should provide user-friendly reports for the management and owners of the company.

After a general introduction, the following two chapters deal with the theoretical background of the thesis papery. All the relevant basics of risk management are defined and the principles of the ISO 9001:2015 are explained in detail. in the next chapter the conception of the Excel-Tool, which is based on the requirements of the ISO and the inputs from inhouse workshops, is described. Finally, the last chapter provides a summary including a résumé.

The results of the master thesis are located on different levels: Firstly, a sophisticated risk management tool, where all the relevant risks and chances are shown, is provided Secondly, the risk exposure is presented to the owners and the management of the company. And thirdly, this tool also fulfils all the requirements of the ISO 9001:2015, to ensure that the company will be recertified successfully.

---

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
2. Das Risikomanagement .....	7
2.1. Grundlegende Begriffe des Risikomanagements.....	9
2.2. Anforderungen an ein Risikomanagementsystem .....	15
2.2.1. Unternehmensstrategie im Unternehmen .....	15
2.2.2. Gesetzliche Anforderungen .....	16
2.2.3. Ebenen des Risikomanagements .....	20
2.2.4. Prozess des Risikomanagements .....	21
2.2.4.1. Risikoidentifikation .....	23
2.2.4.2. Risikobewertung.....	25
2.2.4.3. Risikosteuerung .....	28
2.2.4.4. Risikoüberwachung.....	30
2.3. Risikomanagement in der Druckbranche.....	31
3. Die ISO 9001:2015.....	36
3.1. Aufbau und Anforderungen der ISO 9001:2015.....	37
3.2. Das Risikomanagementsystem und die ISO 9001:2015.....	38
4. Konzeptionierung des Risikomanagementsystems.....	44
4.1. Umsetzung nach ISO 9001:2015.....	44
4.2. Das Risikomanagement-Tool .....	48
4.2.1. Allgemeiner Navigationsbereich .....	50
4.2.2. Normative Risikomanagement-Ebene .....	52
4.2.3. Strategische Risikomanagement-Ebene.....	53
4.2.4. Der operative Risikomanagement-Prozess .....	54
4.2.4.1. Die Risikokategorisierung.....	55
4.2.4.2. Die Risikoidentifizierung .....	58
4.2.4.3. Die Risikobewertung .....	60
4.2.4.4. Die Risikosteuerung .....	66

4.2.4.5. Die Risikoüberwachung.....	68
4.2.4.6. Die Risikoberichterstattung .....	69
4.2.5. Die Chancenermittlung.....	71
5. Ergebnisse und Resümee .....	74
5.1. Zusammenfassung.....	77
5.2. Kritische Reflexion und Ausblick.....	78
Literaturverzeichnis .....	80
Anhang.....	85

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Risikobegriffsdarstellung 1 .....	10
Abbildung 2:	Risikobegriffsdarstellung 2 .....	11
Abbildung 3:	Die fünf Phasen des operativen Risikomanagement-Prozesses.....	21
Abbildung 4:	Fortlaufender Risikomanagement-Prozess.....	22
Abbildung 5:	Darstellung des strategischen und operativen Risikomanagement- Prozesses .....	22
Abbildung 6:	Ein Beispiel für ein qualitatives Risikoportfolio.....	27
Abbildung 7:	Der Prozess der Risikosteuerung .....	28
Abbildung 8:	Der Kernprozess inklusive Risikomanagement.....	32
Abbildung 9:	Anforderungen des Abschnitts 6.1 im Überblick .....	40
Abbildung 10:	Prozesslandschaft der Styria Print.....	45
Abbildung 11:	Operativer Risikomanagement-Prozess der Styria Print.....	47
Abbildung 12:	Navigation des Risikomanagement-Tools der Styria Print .....	48
Abbildung 13:	Tabellenblatt Unternehmensdaten des Risikomanagement-Tools der Styria Print .....	50
Abbildung 14:	Eingabeformular zur Risikoidentifizierung des Risikomanagement-Tools der Styria Print .....	59
Abbildung 15:	Eingabeformular zur Risikosteuerung des Risikomanagement-Tools der Styria Print .....	66

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Checkliste zur Überprüfung der Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems.....	8
Tabelle 2:	Exemplarisches Beispiel einer Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit .....	12
Tabelle 3:	Exemplarisches Beispiel einer Klassifizierung des Schadensausmaßes .....	12
Tabelle 4:	Exemplarische Relevanzklassen des Risikos .....	13
Tabelle 5:	Darstellung ausgewählter national verbindlicher Gesetze .....	18
Tabelle 6:	Darstellung ausgewählter international verbindlicher Gesetze.....	18
Tabelle 7:	Darstellung ausgewählter unverbindlicher Richtlinien und Normen .....	19
Tabelle 8:	Operatives und strategisches Frühwarnsystem .....	24
Tabelle 9:	Unterscheidung der Hauptkapitel der ISO 9001:2008 und ISO 9001:2015 .....	37
Tabelle 10:	Darstellung der Bewertungsskala der Eintrittswahrscheinlichkeit.....	61
Tabelle 11:	Darstellung der Bewertungsskala des qualitativen Schadensausmaßes.....	61
Tabelle 12:	Darstellung der Risikofaktoren bei der Bewertung von Personenschäden eines Mitarbeiters .....	63
Tabelle 13:	Darstellung der Risikofaktoren bei der Bewertung von Personenschäden eines Stakeholders.....	63
Tabelle 14:	Darstellung der Risikofaktoren bei der Bewertung von Umweltschäden.....	64
Tabelle 15:	Darstellung der Bewertungsskala der Handlungsempfehlungen .....	65

---

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
DIN	Deutsches Institut für Normung
DIN EN	Deutsche Übernahme einer Europäischen Norm
IAS	International Accounting Standards
IDW PS	Institut der Wirtschaftsprüfer – Prüfungsstandards
IFRS	International Financial Reporting Standards
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
FSC	Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft
GAP	Lücke
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
ISO	Internationale Organisation für Normung
KFS PG	Kammer der Wirtschaftstreuhänder Fachsenat - Prüfung-Grundsatzfragen
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
PEFC	Zertifizierungssystem für nachhaltige Waldbewirtschaftung
PESTEL	Politik, Ökonomie, Sozio-kulturelles, Technologie, Umwelt, Gesetzgebung
QM	Qualitätsmanagement
RMT	Risikomanagement-Tool
SWOT	Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen
UGB	Unternehmensgesetzbuch

# 1. Einleitung

„Ein großes Risiko gehen auch die Unternehmen ein, die auf das gezielte Eingehen von Risiken (und damit Chancen) verzichten.“<sup>1</sup> Diese Masterarbeit befasst sich mit der Konzeptionierung eines Risikomanagementsystems entsprechend den Anforderungen der ISO 9001:2015 für die Styria Print GmbH<sup>2</sup> und besteht aus fünf Kapiteln. Zu Beginn dieser Arbeit werden dem Leser die Ausgangssituation, Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit nähergebracht. Anschließend wird die literarische Ausarbeitung der beiden Themen Risikomanagement und ISO 9001:2015 die nächsten beiden Kapitel ausfüllen. Darauf folgt die Konzeptionierung des Risikomanagement-Tools für die Styria Print. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse des Tools dargestellt und es wird ein Resümee über diese Arbeit geschrieben.

## Kooperationspartner

Die Styria Print ist eine Druckerei in Gratkorn und wurde im Jahr 1995 als Tochterunternehmen der Styria Medien Group AG gegründet, damit an diesem Standort kleine Drucksorten abgewickelt werden können. Nach einem Jahr gelang der Sprung in die Selbstständigkeit durch ein klassisches Management-Buy-out mit der Styria Medien AG. Über die Jahre wuchsen der Kundentock und die Umsatzerlöse ständig und somit musste laufend in neue Maschinen und Hallen investiert werden.

Im Jahr 2004 übersiedelte die Druckerei von Graz nach Gratkorn, um einen größeren Standort zu nutzen.<sup>3</sup> Seither sind stetige Weiterentwicklungen in Produktionsabläufen und diversen Managementsystemen Bestandteil der Styria Print. Darum bietet das Unternehmen seinen Kunden u. a. seit 2009 eine ISO-9001:2008-Zertifizierung, seit 2011 eine FSC- und PEFC-Zertifizierung sowie seit 2012 eine Auszeichnung mit dem Österreichischen Umweltzeichen durch das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft.<sup>4</sup>

Im Jahr 2016 wurde das Unternehmen durch die beiden Wiener Cousins Mag. Maximilian und Matthäus Salzer, die Eigentümer der Druckerei Ueberreuter in Korneuburg sind, gekauft und als regionaler steirischer Player weitergeführt. Seit dieser Übernahme setzt das Unternehmen vermehrt auf den Verpackungsdruck in der Kosmetik-, Pharma- und Lebensmittelbranche. Damit diese Strategie funktioniert, wurde im Jahr 2017 ein neuer Geschäftsführer, Herr Roland Schachner, aufgenommen und bestellt, der das Know-how im Verkauf und in den organisatorischen Ab-

---

<sup>1</sup> ROMEIKE/HAGER (2009), S. 103.

<sup>2</sup> Um der Lesbarkeit einen Vorteil zu verschaffen, wird in weiterer Folge auf den Zusatz GmbH verzichtet.

<sup>3</sup> Vgl. STYRIA PRINT GMBH (2012), Onlinequelle [22.10.2017].

<sup>4</sup> Vgl. STYRIA PRINT GMBH (2016), S. 5 ff.

läufen mit sich bringt. Roland Schachner ist ein Verpackungsspezialist, der auf jahrelange Unternehmensführung der erfolgreichen Verpackungsdruckerei Schachnerpack GmbH zurückgreifen kann. Sein Wissen und Know-how über den Verpackungsdruck eignete sich Herr Schachner bei der weltweit bekannten Firma Wall AG in Graz an.

Die Trends in der österreichischen Druckbranche zeigen, dass der klassische Offsetdruck mit Zeitungen, Broschüren, Katalogen usw. zurückgegangen ist und weiter zurückgehen wird. Das Internet hat diese Produkte überflüssig gemacht oder die Auflage drastisch reduziert.<sup>5</sup> Auch die neuen Technologien wie der 3D-Druck und der Digitaldruck mit seinen personalisierten Möglichkeiten sind keine sicheren Wachstumsmärkte für Österreichs Druckereien. In den letzten Jahren wurden die Druckereien in Österreich durch diverse Onlinedruckereien<sup>6</sup> mit Dumpingpreisen massiv unter Druck gesetzt.

Da das Unternehmen sich aus strategischer Sicht vermehrt auf den Verpackungsdruck in der Lebensmittelbranche fokussiert, ist es unumgänglich, diverse Zertifizierungen einzuführen bzw. aufrechtzuerhalten. Vor allem eine ISO-Zertifizierung wird von Kunden in der Lebensmittelbranche gefordert, da durch dieses prozessorientierte Managementsystem eine Rückverfolgbarkeit der Produkte gewährleistet wird.

## **Ausgangssituation**

Da es in der Lebensmittelbranche um hohe Haftungsrisiken geht, falls ein Produkt zurückgerufen wird, ist es den Geschäftsführern bzw. den Eigentümern der Styria Print ein großes Anliegen, ein Risikomanagementsystem einzuführen, da es dieses bis dato noch nicht gibt. Ein Haftungsproblem kann vorkommen, wenn z. B. ein falscher Bedruckstoff wie Druckfarbe oder Drucklack verwendet wird oder das falsche Papier bzw. der falsche Karton für den direkten Lebensmittelbereich eingesetzt wird. Falls es hier zu einer Klage durch den Konsumenten kommt, sollte dem Unternehmen das Risikoumfang im Vorfeld bewusst sein. Deshalb ist es unumgänglich, dass die Styria Print ein Risikomanagementsystem einführt, um weiterhin den Verpackungsdruck anbieten zu können.

Verpackungsdruckereien stehen vor der Herausforderung, schnelle Lieferungen seinen Kunden in der Lebensmittelbranche zu gewährleisten. Dieses passiert über Abruflager, die in der Druckerei vorhanden sind. Somit muss für Monate das Lager vorfinanziert werden, damit bei Abruf der Kunden eine Just-in-time-Lieferung gewährleistet werden kann. Da die Kunden somit die Lagerkosten und Vorfinanzierung der Materialkosten auf die Druckerei übertragen, sind hier hohe Risi-

---

<sup>5</sup> Vgl. PROISSL (2013), Onlinequelle [22.10.2017].

<sup>6</sup> Wie beispielsweise die Unternehmen Flyeralarm, Druck.at oder Onlineprinters.

ken und Kosten vorhanden. Hier können u. a. Pönale bei Lieferverzug, Transport- oder Lager-schäden sowie Preisschwankungen der Rohstofflieferanten, sprich Kartonhersteller, bei der Dru-ckerei anfallen. Somit ist es in diesem Fall unumgänglich, eine Risikomanagementsystem zu ha-ben, das die Risiken hinsichtlich Lagerung und Pönalzahlungen aufzeigt und gegebenenfalls Maßnahmen zur Risikoreduzierung vorgibt.

Im Jahr 2015 wurde eine neue ISO-Norm veröffentlicht, die verpflichtend für alle Unternehmen anzuwenden ist, die nach der bisherigen ISO-Norm 9001:2008 zertifiziert sind. Da alle drei Jahre eine Rezertifizierung stattfinden muss, hat die Normungsorganisation beschlossen, dass die Um-stellung spätestens bei der nächsten Rezertifizierung gemacht werden muss. Somit sind alle Un-ternehmen spätestens ab dem Jahr 2018 nach der neuen Norm ISO 9001:2015 auditiert. Die Styria Print, die bis dato die neue Norm noch nicht auf ihr System umgelegt hat, muss somit bis spätestens 2018 umgestellt haben.

Die wesentlichsten Änderungen in der neuen ISO-Norm sind:

- Erweiterung der Zielgruppen durch Einbindung der Stakeholder (Mitarbeiter, Lieferan-ten, Kunden, Gemeinde usw.) in das Unternehmen
- stärkere Einbindung der obersten Leitung bzw. des Managements für die strategische Ausrichtung des Unternehmens
- stärkerer Fokus auf prozessorientierte Ansätze in den einzelnen Prozessen
- freie Handhabung der Dokumentationen im Unternehmen
- Einführung eines Prozesses, der den systematischen Umgang mit Risiken und Chan-cen im Unternehmen definiert

## **Problemstellung der Arbeit**

Wie sich aus der Ausgangssituation zeigt, hat sich das Geschäftsmodell des Unternehmens hin-sichtlich Verpackungsdruck wesentlich verändert. Zusätzlich steht eine Rezertifizierung der ISO-Norm mit neuen Erfüllungskriterien an. Somit ergibt sich die Problemstellung der Arbeit, dass die Geschäftsleitung ein Risikomanagementsystem erstellen muss, das die Risiken und die Chancen im Unternehmen identifiziert, bewertet, steuert und überwacht. Damit es nicht zu einer statischen Bestandsaufnahme der Risiken kommt, ist es essentiell, dass ein Prozess erstellt wird, der den kontinuierlichen Managementprozess, im Sinne eines Regelkreises, entspricht. Des Weiteren ergibt sich die Problemstellung, alle relevanten Informationen für den vorhin genannten Prozess zu identifizieren und diese in ein Risikomanagement-Tool zu implementieren.

Um diese Probleme zu lösen, lassen sich folgende Forschungsfragen ermitteln, die in weiterer Folge zu analysieren sind:

- Informationen, die ein Risikomanagementsystem beinhalten muss, um alle wesentlichen Aspekte abzudecken. Hierbei geht es um die richtige Analyse, welche Informationen ein Risikomanagementsystem benötigt, um aussagekräftige Berichte der Geschäftsleitung wiederzugeben und einen kontinuierlichen Managementprozess sicherstellt.
- Zusätzlich muss die Frage gestellt werden, welchen Output das Risikomanagementsystem geben soll, um die richtigen Entscheidungen für die Risikosteuerung hinsichtlich des Eintretens eines Risikos zu treffen. Hierbei wird das Hauptaugenmerk auf den Aufbau des Tools gelegt.

Eine weitere Problemstellung hinsichtlich ISO-Norm ergibt sich, weil die Druckerei auf die neue ISO-Norm umstellen muss, in der ein systematischer Umgang mit Risiken und Chancen gefordert wird. Hier fehlt im Unternehmen der Prozess, der für diesen systematischen Umgang notwendig ist. Um die Behandlung dieser Probleme in ein Risikomanagementsystem einzupflegen, die den Anforderungen der ISO 9001:2015 entsprechen, muss folgende Forschungsfrage gestellt und analysiert werden:

- Anforderungen der ISO-Norm an ein Managementsystem, das den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen abdeckt. Hierbei werden die Anforderungen der ISO-Norm beurteilt und in das Tool eingepflegt.

## **Praxisoutput**

Der Mehrwert für das Unternehmen Styria Print durch diese Masterarbeit ist ein Risikomanagementsystem, das den Anforderungen der neuen ISO-Norm 9001:2015 entspricht, um die Zertifizierung beim nächsten Audit zu bestehen. Dem Unternehmen wird ein Risikomanagement-Tool erstellt, in dem alle Risiken und Chancen im Unternehmen identifiziert, analysiert und bewertet werden können, um anschließend Gegenmaßnahmen zu planen, umzusetzen und auf ihre Wirksamkeit kontrollieren zu können. Außerdem wird ein Prozess nach der ISO-Norm erstellt, der den Umgang mit eintretenden Risiken beschreibt.

Die Risiken und Chancen bilden das Grundgerüst des Risikomanagementsystems, die in Handlungsbedarfskategorien eingeteilt wird. Somit bekommt das Unternehmen auf der einen Seite einen sofortigen Überblick über alle Risiken, die eventuell einen hohen Handlungsbedarf haben, um im Vorfeld Gegenmaßnahmen einzuleiten, um das Risiko zu minimieren. Auf der anderen Seite erhält das Unternehmen alle Chancen, die sich im Unternehmen ergeben und die bis dato noch nicht bekannt waren, und kann diese sofort umsetzen, um den Fortbestand des Unternehmens zu stärken.

## **Geplanter Aufbau und Methoden der Arbeit**

Zunächst werden die theoretischen Teile, die Anforderungen an ein Risikomanagementsystem und die Forderungen der neuen ISO-Norm 9001:2015, ausgearbeitet. Somit werden der Grundstein und das Wissen für die Konzeptionierung des Risikomanagement-Tools für das Unternehmen geschaffen.

Anschließend wird die Konzeptionierung des Risikomanagementsystems geplant und umgesetzt. Dafür werden die Risiken und Chancen, die sich aus dem theoretischen Teil der Masterarbeit ergeben, identifiziert, bewertet und analysiert. Des Weiteren werden Maßnahmen definiert, geplant und kontrolliert.

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt, die sich aus dem Risikomanagementsystem ergeben. Außerdem wird das Riskmanagement-Tool ausführlich dargestellt und erklärt. Abschließend wird die Masterarbeit mit einem Resümee bzw. Ausblick abgeschlossen.

Zur Bearbeitung der Themenstellung finden sich die Literaturrecherche und die Einbeziehung wesentlicher Abteilungen des Unternehmens in Workshops, zur Ermittlung der Risiken und Bestandteile des Risikomanagement-Tools bei Styria Print, als Methode für diese Masterarbeit. Durch die Literaturrecherche soll der Kontext für das Risikomanagementsystem sowie für die ISO-Norm geschaffen werden.

## **Abgrenzung der Themenstellung**

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Risikomanagementsystem zu erstellen, das den Anforderungen der neuen ISO 9001:2015 entspricht. Aus thematischen Gründen werden in dieser Arbeit nicht alle Änderungen, die sich durch die Umstellung auf die neue ISO-Norm ergeben, dargestellt. Es wird ausschließlich das Thema mit dem Umgang der Risiken und Chancen im Unternehmen analysiert, bewertet und eingepflegt.

Ebenfalls nicht Thema dieser Arbeit ist es, die betriebswirtschaftlichen Aspekte der einzelnen Risiken zu definieren und zu bewerten. Hierfür wird auf Informationen, die das Unternehmen bereitstellt, zurückgegriffen.

## **Geplante Ergebnisse der Arbeit**

Ergebnis dieser Arbeit ist, dass alle Risiken und Chancen im Unternehmen erhoben werden und in das neue Risikomanagementsystem einfließen, damit das Unternehmen einen Überblick über seine handlungsbedürftigen Risiken bekommt. Ein weiteres Ergebnis ist, dass das Unternehmen

bei der nächsten Rezertifizierung durch die Zertifizierungsstelle TÜV Austria allen Anforderungen für die ISO 9001:2015 entspricht.

### **Begründung der Relevanz der Klärung der Problemstellung**

Da für das Unternehmen im schlimmsten Fall eine Schadensersatzklage anfallen könnte, wenn z. B. falsche Druckfarben verwendet wurden, ist ein Risikomanagementsystem im Lebensmittelbereich unumgänglich. Mit diesem Tool können Risiken mit hohem Handlungsbedarf entdeckt und sofort behandelt werden. Überdies können durch das Excel-Tool Chancen erkannt werden, die sofort in eine positive Richtung gelenkt werden können, um so einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu bringen.

Außerdem ist es beim Druck von Lebensmittelverpackungen unumgänglich, auf die ISO 9001 zu verzichten, da, wie erwähnt, die Kunden ein prozessorientiertes Managementsystem zur Rückverfolgbarkeit der Produkte fordern. Somit muss auf die neue Norm umgestiegen werden, damit das Zertifikat nicht verloren geht.

## 2. Das Risikomanagement

Unternehmerischer Erfolg kann nicht vorhergesehen werden, sondern er ist das Resultat von guten Entscheidungen durch das Management des Unternehmens. Es ist schon in der Vorbereitung für unternehmerische Entscheidungen essentiell, zukünftige Auswirkungen der Erträge und Risiken einzuschätzen und für das Unternehmen abzuwägen. Die moderne Unternehmensführung ist nicht nur erfolgs- und wertorientiert ausgerichtet, sondern sie muss demnach entscheidungsorientiert betrachtet werden. Somit sind dem Risikomanagement alle Aktivitäten des Unternehmens, die sich mit Chancen und Risiken befassen, zuzuordnen.<sup>7</sup>

Das Risikomanagement ist nicht nur in börsenorientierten und großen Unternehmen zu finden, sondern ist in der Zwischenzeit eine Notwendigkeit in KMU's. Gerade den Mittelunternehmen ist es ein Anliegen, deren Risiken zu vermindern, um den Bestand des Unternehmens nicht zu gefährden. In den letzten Jahren ist der Risikoumfang deutlich gewachsen, was sich an den schnelllebigen Veränderungsprozessen in der Technologie und Abhängigkeiten von wenigen Kunden widerspiegelt. Gerade die Finanzwirtschaftskrise in den Jahren 2007/2009 hat gezeigt, dass es gut ist, ein Risikomanagement zu einem Instrument der Krisenabwehr und Stützen für eine wertorientierte Unternehmensführung geworden ist. Dadurch wurde offensichtlich, dass es notwendig ist, das Risikomanagement und Controlling zu verknüpfen, um so einen risikoorientierten Unternehmensführungsansatz zu etablieren.<sup>8</sup>

Vor allem bei Entwicklungen neuer Produkte ist zu Entwicklungsbeginn nicht sicher, ob sich dieses Produkt technisch realisieren lässt. Auch die Markteinführung ist mit Risiken behaftet, denn selbst bei erfolgreicher Umsetzung in Entwicklung und Produktion kann die Akzeptanz der Kunden nicht vorhergesagt werden und ist somit einem vollen Risiko ausgesetzt. Ein Beispiel ist hier die Markteinführung des Großraumflugzeugs A380 von Airbus. Wegen technischer Probleme in der Entwicklungszeit verlängerte sich die Auslieferung um 22 Monate und erhöhte dadurch die Entwicklungskosten auf 12 Milliarden Euro, 50% mehr als geplant. Dadurch wurde die finanzielle Gewinnschwelle erst im Jahr 2015 erreicht.<sup>9</sup>

Nicht nur wegen dieses Praxisbeispiels stellt sich die Frage, ob ein Risikomanagementsystem diese finanziellen Auswirkungen hätte reduzieren können.<sup>10</sup> Die Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems wird verdeutlicht, wenn sich die Unternehmensführung den Fragen in Tabelle 1 stellt und die Mehrheit dieser Fragen mit nein zu beantworten ist. Dadurch besteht

---

<sup>7</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. SCHEEL/FRANK (2014), S 35; GLEISSNER (2017), S. 2 f.

<sup>9</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 1 f; STEINKE (2016), Onlinequelle [03.10.2017].

<sup>10</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 2.

dringender Handlungsbedarf, ein Risikomanagementsystem einzuführen. Das System darf nicht als Arbeitsbeschaffung und Kostenfresser der Controller, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater gesehen werden, vielmehr müssen die Vorteile, wie die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens, forciert werden.<sup>11</sup>

<b>Checkliste zur Überprüfung der Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems</b>			
<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
1	Gibt es im Unternehmen interne Kontrollsysteme?		
2	Decken die internen Kontrollsysteme die hohe Komplexität sich rasant verändernder Wettbewerbsbedingungen ab?		
3	Genügen die internen Kontrollsysteme den gesetzlichen Anforderungen?		
4	Werden alle Geschäftsrisiken systematisch und strukturiert identifiziert?		
5	Werden alle Geschäftsrisiken systematisch und einheitlich bewertet?		
6	Werden permanente Veränderungen der internen und externen Risikofelder umfassend berücksichtigt?		
7	Werden die Risiken koordiniert analysiert?		
8	Werden für Risiken Maßnahmen zur Risikosteuerung definiert?		
9	Können bestandsgefährdende Risiken vollständig identifiziert und der Unternehmensleitung vorgelegt werden?		
10	Werden die Risiken in systematischer und geordneter Weise zeitnah an die verantwortlichen Entscheidungsträger kommuniziert?		
11	Gibt es ein Überwachungssystem, das die Umsetzung und Wirksamkeit der festgelegten Maßnahmen zur Risikosteuerung kontrolliert?		
12	Ist ein Risikomanagementsystem in den bestehenden Managementsystemen integriert?		
13	Gibt es im vorhandenen Risikomanagement einen wiederholenden Prozess?		

Tabelle 1: Checkliste zur Überprüfung der Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems, Quelle: KLEIN (2011), S. 24 f (leicht modifiziert).

Ein Risikomanagement hat unterschiedliche Bedeutungen und Anforderungen in den verschiedenen Branchen.<sup>12</sup> In heutigen modernen Volkswirtschaften tragen Banken und Versicherungen

<sup>11</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 23.

<sup>12</sup> Vgl. BURGER/BUCHHART (2002), S. 8.

eine Zentrale Verantwortung. Daher unterliegen diese Branchen strengen gesetzlichen Bestimmungen und verfügen über ein aussagekräftiges Risikomanagement. Im Gegenzug dazu unterliegen die Industrie- und Handelsunternehmen weniger starken rechtlichen Regelungen und haben ein weniger ausgeprägtes bis gar kein Risikomanagement.<sup>13</sup>

Demnach liegt der Ursprung des Risikomanagements in größeren amerikanischen Versicherungen, die ihre Versicherungsprämien reduzieren wollten. In den 70er Jahren hat das Risikomanagement dann Europa erreicht und dort ein Risikobewusstsein in den Unternehmen geschaffen.<sup>14</sup>

Durch das Risikomanagement lassen sich positive Auswirkungen auf den Gewinn feststellen. Demnach kann durch das Risikomanagementsystem einem möglichen Verlust im Unternehmenswert entgegengewirkt werden, da die Präferenzen zwischen Management und Kapitalgeber ausgeglichen werden. Des Weiteren werden Insolvenzkosten umgangen, da das Risikomanagement der Insolvenz entgegenwirkt. Außerdem wird dem Unternehmen ein langfristiger Wettbewerbsvorteil ermöglicht, da unrentable Investitionen durch das Risikomanagementsystem ausgeschlossen werden.<sup>15</sup>

In den folgenden Unterkapiteln werden die grundlegenden Begriffe des Risikomanagements erklärt, die Anforderungen an ein Risikomanagement aufgezeigt und die Voraussetzungen für die Druckbranche an das Risikomanagement herausgefunden.

## 2.1. Grundlegende Begriffe des Risikomanagements

In einem Risikomanagementsystem werden einige Begriffe genannt, für die es nicht immer eine eindeutige Definition gibt. In diesem Unterkapitel werden die bedeutsamsten Begriffe in dieser Thematik anhand der Literatur erklärt und aufgezeigt, welche in den darauffolgenden Kapiteln von Relevanz sind.

### Risikomanagement und Risikomanagementsystem

Aufbauend auf dem Begriff Risiko kann man Risikomanagement<sup>16</sup> wie folgt definieren: „Risikomanagement ist das systematische Denken und Handeln im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken).“<sup>17</sup> Das unternehmerische Handeln ist ohne Risiken nicht denkbar, deshalb sollen

---

<sup>13</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 5.

<sup>14</sup> Vgl. BRÜHWILER (1994), S. 2 ff.

<sup>15</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 32.

<sup>16</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 19; ROMEIKE/HAGER (2013), S. 11; GLEISSNER (2017), S. 21.

<sup>17</sup> GLEISSNER (2017), S. 21.

Risiken nicht eliminiert werden. Statt Minimierung soll ein Risikomanagementsystem Transparenz über das Chancen-Gefahren-Profil und Risiko-Ertrag-Profil eines Unternehmens bringen.<sup>18</sup>

Ein Risikomanagementsystem baut auf einem dokumentierten organisatorischen Prozess auf, der die Risikosituation in regelmäßigen Abständen neu bewertet, eng mit der Unternehmensführung zusammenarbeitet und rechtzeitig Risikobewältigungsmaßnahmen einleitet und anschließend überwacht. Hier werden alle Aufgaben, Regelungen und Träger des Risikomanagements zusammengeführt.<sup>19</sup>

## Risiken und Chancen

In der Betriebswirtschaftslehre existiert keine einheitliche Definition über den Begriff Risiko, jedoch teilen mehrere Autoren die gleiche bzw. ähnliche Ansicht. Risiken können unterschieden werden in kalkulierbares und nicht kalkulierbares Risiko. Das kalkulierbare Risiko, auch versicherbares Risiko genannt, tritt in einem nicht unternehmerischen Handeln, als Schadensfall, ein. Ein Feuerausbruch einer Produktionshalle eines Unternehmens ist in diesem Fall ein gutes Beispiel. Das nicht kalkulierbare Risiko, auch nicht versicherbares Risiko genannt, tritt aus dem unternehmerischen Handeln ein. Ein gutes Beispiel wäre hier die Markteinführung eines neuen Produktes.<sup>20</sup>

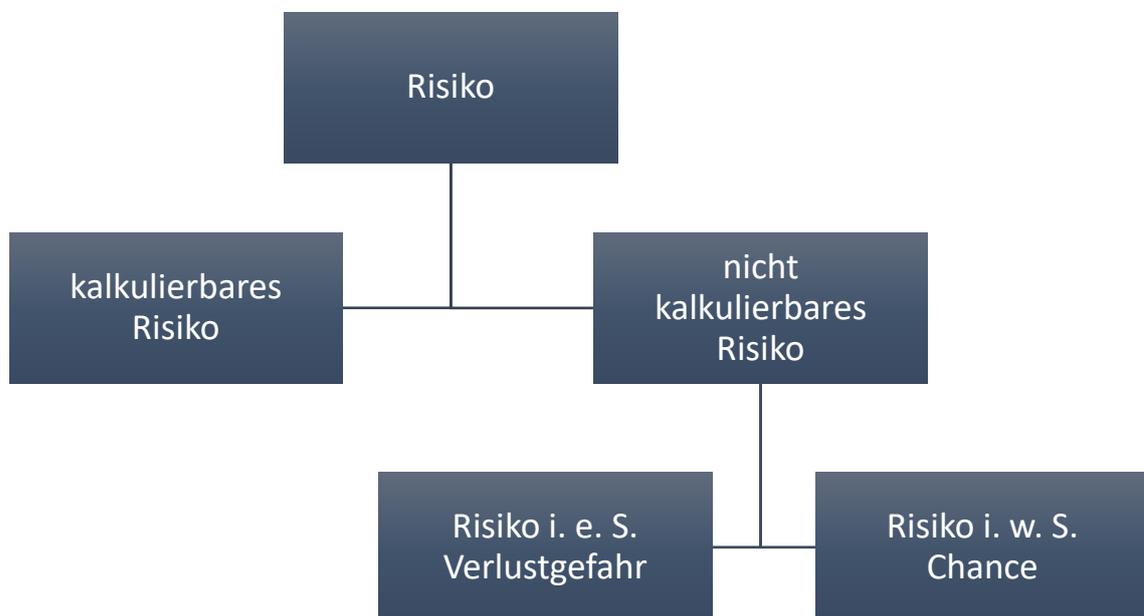


Abbildung 1: Risikobegriffsdarstellung 1,  
Quelle: in Anlehnung an KLEIN (2012), S. 27.

<sup>18</sup> Vgl. GLEISSNER (2008), S. 10; GLEISSNER (2017), S. 21.

<sup>19</sup> Vgl. GLEISSNER (2008), S. 10; GLEISSNER (2017), S. 21 f.

<sup>20</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 26; VANINI (2012), S. 8 f.

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, kann das nicht kalkulierbare Risiko wieder unterteilt werden in ein Risiko i. e. S. (Verlustgefahr) und in ein Risiko i. w. S. (Chance). Die Folgen aus dem unternehmerischen Handeln wirken sich vermögensmindernd (Verlustgefahr) oder vermögensmehrend (Chance) auf das Unternehmen aus.<sup>21</sup>

Etwas anders sieht es die Autorin VANINI, wie in Abbildung 2 ersichtlich, hier gibt es ein Risiko i. e. S. (Verlust) und eine Chance (Gewinn). Beides zusammen sieht VANINI als das Risiko i. w. S. und somit die positiven und negativen Abweichungen von betrieblichen Zielen.<sup>22</sup>

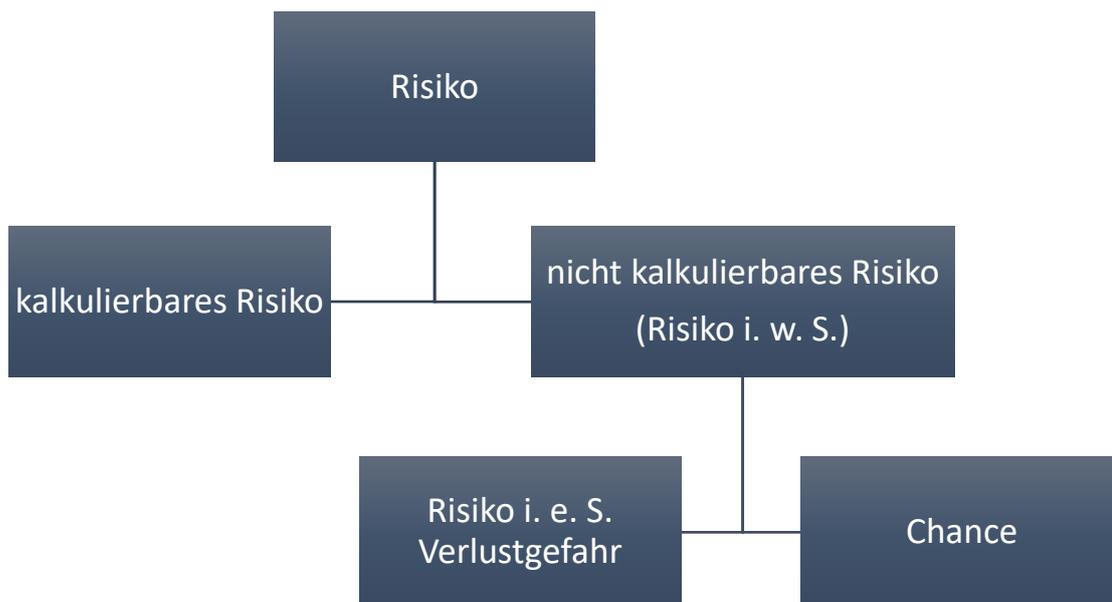


Abbildung 2: Risikobegriffsdarstellung 2,  
Quelle: in Anlehnung an VANINI (2011), S. 11.

Ein Risiko kann eine positive oder negative Abweichung annehmen und somit von den geplanten Unternehmenszielen abweichen. Unternehmensziele können u. a. finanzielle Ergebnisziele wie Jahresüberschuss oder Cashflow oder nicht finanzielle Ergebnisziele wie Unternehmensimage sein.<sup>23</sup>

### Quantifizierung der Risiken

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Quantifizierung der Risiken durch einen Erwartungswert wiedergegeben werden kann. Der Erwartungswert lässt sich durch die Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeit mit dem Schadensausmaß berechnen.<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 26.

<sup>22</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 8.

<sup>23</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 10.

<sup>24</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 132.

Der Begriff Wahrscheinlichkeit sagt eine undefinierte Situation voraus, bei der kein genaues Ergebnis vorausgesagt werden kann. Somit ist die Höhe eines Risikos abhängig von der Wahrscheinlichkeit, welche immer in Prozent angegeben wird. In der Statistik wird die Wahrscheinlichkeit als empirische Aussage verstanden, denn sie sagt die relative Häufigkeit des Eintretens eines bestimmten Ergebnisses aus.<sup>25</sup> Der Begriff Schadensausmaß wird als Risikodimension, Risikopotenzial oder Tragweite im Unternehmen betitelt und wird in weiterer Folge als Geldbetrag definiert.<sup>26</sup>

Eintrittswahrscheinlichkeit	
1 = Hohe Eintrittswahrscheinlichkeit (häufig)	Eintritt innerhalb eines Jahres ist zu erwarten; bzw. Eintritt empirisch in den vergangenen 3 Jahren
2 = Mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit (möglich)	Eintritt innerhalb von 3 Jahren ist zu erwarten; bzw. Eintritt empirisch in den vergangenen 8 Jahren
3 = Niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit (selten)	Eintritt innerhalb von 8 Jahren ist zu erwarten; bzw. Eintritt empirisch in den vergangenen 15 Jahren
4 = Unwahrscheinlich	Risiko ist bisher, auch bei vergleichbaren Unternehmen, noch nicht eingetreten. Risiko kann aber auch nicht ausgeschlossen werden.

Tabelle 2: Exemplarisches Beispiel einer Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit, Quelle: ROMEIKE/HAGER (2009), S. 133.

Schadensausmaß	
1 = Katastrophenrisiko	Die Existenz des Unternehmens wird gefährdet
2 = Großrisiko	Der Eintritt des Risikos zwingt zur kurzfristigen Änderung der Unternehmensziele
3 = Mittleres Risiko	Der Eintritt des Risikos zwingt mittelfristigen Änderungen der Unternehmensziele
4 = Kleinrisiko	Der Eintritt des Risikos zwingt zur Änderung von Mitteln und Wegen
5 = Bagatellrisiko	Der Eintritt des Risikos hat keine Auswirkungen auf den Unternehmenswert

Tabelle 3: Exemplarisches Beispiel einer Klassifizierung des Schadensausmaßes, Quelle: ROMEIKE/HAGER (2009), S. 133.

<sup>25</sup> Vgl. GLEISSNER (2014), S. 69.

<sup>26</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 132.

Beide Werte, die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß, werden in der Unternehmenspraxis auf ein einfaches System umgelegt, nämlich in ein Klassifizierungsmodell. In den Tabellen 2 und 3 werden diese Klassifizierungen detailliert dargestellt, welche in der Regel auf einer Experteneinschätzung basieren.<sup>27</sup>

Die Relevanz der Ersteinschätzung wird in der Regel von kompetenten Experten durchgeführt. Die Unterteilung findet beispielsweise in 5 Klassen, wie in Tabelle 4 ersichtlich, statt, wobei die Relevanz als Gesamtbedeutung des Risikos für das Unternehmen verstanden wird. Sie gilt als Risikomaß und ist abhängig vom Erwartungswert, dem realistischen Höchstschaden und von der Wirkungsdauer.<sup>28</sup>

<b>Relevanzskala</b>		
<b>Relevanzklasse</b>	<b>Wirkung auf Risikotragfähigkeit</b>	<b>Erläuterungen</b>
1	Unbedeutendes Risiko	Unbedeutende Risiken, die weder Jahresüberschuss noch Unternehmenswert spürbar beeinflussen
2	Mittleres Risiko	Mittlere Risiken, die eine spürbare Beeinträchtigung des Jahresüberschusses bewirken.
3	Bedeutendes Risiko	Bedeutende Risiken, die den Jahresüberschuss stark beeinflussen oder zu einer spürbaren Reduzierung des Unternehmenswertes führen.
4	Schwerwiegendes Risiko	Schwerwiegende Risiken, die zu einem Jahresfehlbetrag führen und den Unternehmenswert erheblich reduzieren.
5	Bestandsgefährdendes Risiko	Bestandsgefährdende Risiken, die mit einer wesentlichen Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden.

Tabelle 4: Exemplarische Relevanzklassen des Risikos,  
Quelle: ROMEIKE/HAGER (2009), S. 134; GLEISSNER (2017), S. 118.

Als Bewertungsmethodik bieten sich zwei Ansätze, der Top-down- oder der Bottom-up-Ansatz, an. Die schnellere und unkompliziertere Methode ist die Top-down-Methode, weil hier die bekannten Folgen der Risiken im Unternehmen im Vordergrund stehen. Für die Ermittlung werden die Daten der Gewinn-und-Verlust-Rechnung herangezogen. Somit wird ein schneller Überblick über die Hauptrisiken hinsichtlich strategischer Sicht wiedergegeben. Demgegenüber steht der Bottom-up-Ansatz, bei dem die verschiedenen Risikokategorien im Fokus stehen. In diesem

<sup>27</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 132.

<sup>28</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 133 f.

Model wird versucht, mögliche Folgen eines Risikoeintritts für das Unternehmen herzuleiten und anschließend zu bewerten. Der Vorteil in dieser Methode liegt darin, dass alle Geschäftsbereiche und Prozesse erfasst und analysiert werden, jedoch führt das zu einem hohen Arbeitsaufwand. Die Praxis zeigt, dass eine Kombination aus beiden Ansätzen am effizientesten ist.<sup>29</sup>

## Risikodeckungspotenzial und Risikotragfähigkeit

Das Risikodeckungspotenzial ist der Umfang an Risiko, der insgesamt im Unternehmen anfällt und somit getragen werden kann. Es wird Brutto-Risikotragfähigkeit genannt. Die Risikotragfähigkeit stellt die Differenz zwischen Risikodeckungspotenzial und Gesamtrisikoumfang dar. Die Risikotragfähigkeit wird Netto-Risikotragfähigkeit genannt. Der Gesamtrisikoumfang ist der Wert, der sich über die Aggregation der ganzen Einzelrisiken im Unternehmen ergibt. In der Praxis werden das Risikodeckungspotenzial und die Risikotragfähigkeit als Kennzahlen im Unternehmen ermittelt, um im Reporting leichter auf mögliche Gefahren zu verweisen und diese besser darzustellen.<sup>30</sup>

Es wird zur Operationalisierung des Risikodeckungspotenzials zwischen Eigenkapital und Liquidität als Vermögenssubstanz unterschieden, wobei beim Eigenkapital durchaus ein Interpretationsspielraum genossen werden kann, da hier u. a. stille Reserven und werthaltige immaterielle Vermögensgegenstände angesetzt werden können. Anders ist es bei der Liquidität, diese ermittelt sich über die frei verfügbaren Mittel im Unternehmen.<sup>31</sup>

Die Risikodeckungsmasse umfasst tatsächliche Reserven zur Absicherung im Unternehmen. Wie hoch diese Risikodeckungsmasse am Ende des Tages ist, hängt von der Risikoneigung der Geschäftsleitung ab.<sup>32</sup>

Die Risikotragfähigkeit ist meistens von Ziel-Ratings abhängig, welche von implementierten Ratingsystemen abgeleitet werden. Eine Bestandsbedrohung besteht dann, wenn das Rating unter die Ratingnote sinkt. Alternativ kann die Abschätzung der Maximalrisikowirkung, die ein Unternehmen in der Krise noch überlebt, herangezogen werden. In der Praxis wird meistens das wirtschaftliche Eigenkapital herangezogen, da dies die Ermittlung zur Überschuldung darstellt. Eine moderne Ermittlung der Risikotragfähigkeit kann beispielsweise durch den maximal möglichen liquiditätswirksamen Verlust definiert werden, der gerade noch durch die Liquiditätsreserven abgedeckt werden kann.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 134.

<sup>30</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 273.

<sup>31</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 273.

<sup>32</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 116.

<sup>33</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 273 f.

## 2.2. Anforderungen an ein Risikomanagementsystem

Nachdem die grundlegenden Begriffe erklärt und dargestellt wurden, werden in diesem Unterkapitel die Anforderungen an ein Risikomanagementsystem aufgezeigt. In Unternehmen ist nämlich durch den alltäglichen Kontakt mit Risiken oft kein systematisch, strukturiertes und flächendeckendes Risikomanagement anzufinden.<sup>34</sup>

Im ersten Schritt wird auf die Unternehmensstrategie als Voraussetzung für ein erfolgreiches Risikomanagement eingegangen.<sup>35</sup>

Da jedes Unternehmen unterschiedliche Ansätze für ein Risikomanagementsystem sieht, ist es unumgänglich, die Anforderungen an das Risikomanagementsystem aufzuzeigen. Deshalb werden im nächsten Schritt die wesentlichsten Anforderungen, die gesetzlichen, die betriebswirtschaftlichen und gegebenenfalls die Anforderungen für den Wirtschaftsprüfer, dargestellt.<sup>36</sup>

Da das Risikomanagementsystem in Ebenen betrachtet werden kann, werden die drei Ebenen, normatives, strategisches und operatives Risikomanagement, dargestellt.

Abschließend wird der Risikomanagement-Prozess erforscht, da das Risikomanagementsystem den systematischen Ansprüchen gerecht werden muss und üblicherweise als Prozess dargestellt wird. Demnach werden die Prozessbestandteile Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikoüberwachung inklusive Risikoberichterstattung beschrieben.<sup>37</sup>

### 2.2.1. Unternehmensstrategie im Unternehmen

Damit ein Risikomanagement in einem Unternehmen funktioniert, braucht es eine Unternehmensstrategie, wonach sich die Unternehmensziele und Risikomanagementziele ableiten lassen. Die Unternehmensstrategie sollte so aufgebaut sein, dass eine permanente und zeitnahe Anpassung an die Umweltbedingungen erfolgen kann. Deswegen ist es von großer Bedeutung, dass eine lückenlose Kommunikation der Strategie im Unternehmen herrscht.<sup>38</sup> Nach SAITZ ist dieses in vielen Unternehmen demnach nicht der Fall.<sup>39</sup> Um diesen Anforderungen zu entsprechen, kann mit der Balanced Scorecard entgegen gewirkt werden. Diese wurde von KAPLAN/NORTON entwickelt und stellt ein Instrument dar, das die Vision und Strategie in einem Unternehmen in Messgrößen und Leistungstreiber übersetzt. Diese Balanced Scorecard ist in vier Perspektiven

---

<sup>34</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 35.

<sup>35</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 35.

<sup>36</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 40.

<sup>37</sup> Vgl. FINKE (2005), S. 24; VANINI (2012), S. 43.

<sup>38</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 35.

<sup>39</sup> Vgl. SAITZ (1999), S. 81.

geteilt, die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die interne Geschäftsprozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Durch diese Perspektiven sollen lang- und kurzfristige Ziele besser harmonisieren und ein Gleichgewicht zwischen hard facts und soft facts geben.<sup>40</sup>

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie ist die Vision. Sie basiert auf der Geschäftspolitik des Unternehmens und gibt die Entwicklungsrichtung innerhalb einer Gesellschaft vor. Außerdem ist sie die Kommunikationsschnittstelle zwischen Unternehmensführung, Mitarbeiter, Aktionäre und Umwelt.<sup>41</sup>

Damit eine Strategie geplant werden kann, lassen sich einige Analysen aus dem strategischen Controlling heranziehen. Besonders drei Instrumente haben sich in der Praxis sehr bewährt:<sup>42</sup>

- die Stärken-Schwächen-Analyse: hier steht die Ermittlung der strategischen Erfolgsfaktoren sowie deren Ausprägungen im Mittelpunkt.
- die Portfolioanalyse: hier steht die Position des Unternehmens in gewissen Geschäftsfeldern im Mittelpunkt.
- die GAP-Analyse: hier steht die Lückenanalyse im Mittelpunkt, welche Strategien entwickeln soll, damit strategische Ziele erreicht werden können.

## 2.2.2. Gesetzliche Anforderungen

Wie schon erwähnt, werden die drei Anforderungen, die durch den Gesetzgeber, betriebswirtschaftlich und durch den Wirtschaftsprüfer anfallen, erläutert.

### Rechtliche Anforderungen

Für das Risikomanagement gibt es einige Rechtsnormen und Richtlinien, die sowohl national als auch international gefordert werden und demnach so unterschieden werden. Sie können in verbindliche Gesetze und unverbindliche Richtlinien unterteilt werden. Verbindliche Gesetze werden von Ländern in unterschiedlichster Weise von Unternehmen gefordert. Unverbindliche Richtlinien werden individuell von Unternehmen eingesetzt, falls diese Richtlinien von Investoren oder Kunden gefordert werden. Außerdem gibt es einige branchenspezifische Anforderungen, wie z. B. Basel II oder die Mindestanforderungen an ein Riskmanagement für die Kreditinstitute. Auch der IFRS hat einige Anforderungen an ein Risikomanagement. Da es keine branchenspezifischen Anforderungen für Druckereien gibt, werden diese nicht weiter behandelt. Nachfolgend werden

---

<sup>40</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 24; WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 37 ff.

<sup>41</sup> Vgl. SEGHEZZI (1997), S. 7; WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 35.

<sup>42</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 36.

die wesentlichen Anforderungen in den Bereichen national, international und unverbindliche Normen erklärt und dargestellt.<sup>43</sup>

In Österreich gibt es einige Gesetze, die sich mit dem Thema separat auseinandersetzen, die nicht gesammelt dargestellt werden. Nicht so wie in Deutschland, wo ein geregelteres Gesetz, nämlich das Gesetz für Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), alle Rahmenbedingungen und Anforderungen des Risikomanagements sammelt und sämtliche bestehenden Gesetze ändert und ergänzt.<sup>44</sup>

Nachfolgend in den Tabellen 5, 6 und 7 werden die unterschiedlichen Gesetze nach verbindlichen nationalen und internationalen Gesetzen sowie unverbindlichen Richtlinien und Normen dargestellt.

<b>Verbindliche nationale Gesetze</b>		
<b>Gesetz</b>	<b>Paragraph</b>	<b>Bestimmung</b>
<b>AktG</b>	§ 82	Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.
<b>UGB</b>	§ 243 (1)	Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Unternehmens so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, zu beschreiben.
	§ 243 (3) Z 5 a und b	Der Lagebericht hat auch einzugehen auf die Verwendung von Finanzinstrumenten, sofern dies für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich ist; diesfalls sind anzugeben die Risikomanagementziele und -methoden, einschließlich der Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten geplanter Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften angewandt werden und bestehende Preisänderungs-, Ausfall-, Liquiditäts- und Cashflow-Risiken.
	§ 243a (2)	Eine Gesellschaft nach § 189a Z 1 lit. a hat im Lagebericht darüber hinaus die wichtigsten Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben.
	§ 267 (1)	Im Konzernlagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Konzerns so darzustellen,

<sup>43</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 27.

<sup>44</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 60.

		dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen der Konzern ausgesetzt ist, zu beschreiben.
--	--	--

Tabelle 5: Darstellung ausgewählter national verbindlicher Gesetze,  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Verbindliche internationale Gesetze</b>		
<b>Gesetz</b>	<b>Paragraph</b>	<b>Bestimmung</b>
<b>KonTraG</b>	§ 91 (2)	Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.
<b>IAS / IFRS</b>	IFRS 7.1a	Zielsetzung dieses IFRS ist es, von Unternehmen Angaben in ihren Abschlüssen zu verlangen, durch die Abschlussadressaten einschätzen können, welche Art und welches Ausmaß die Risiken haben, die sich aus Finanzinstrumenten ergeben, und denen das Unternehmen während der Berichtsperiode und zum Berichtsstichtag ausgesetzt ist, und wie das Unternehmen diese Risiken steuert.
<b>Sarbanes-Oxley-Act</b>	Section 302 und 404	Ist ein internationaler Standard, der alle österreichische Unternehmen betrifft, welche an der amerikanischen Börse handeln. CFOs und CEOs müssen die Richtigkeit der Berichterstattung beidnen und haften persönlich dafür. Zum anderen wird ein internes Kontrollsystem und dessen Dokumentation gefordert. <sup>45</sup>

Tabelle 6: Darstellung ausgewählter international verbindlicher Gesetze,  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Unverbindliche Richtlinien und Normen</b>		
<b>Gesetz</b>	<b>Paragraph</b>	<b>Bestimmung</b>
<b>Corporate Governance Kodex (AT)</b>	Punkt 69 (L)	Die Gesellschaft legt im Konzernlagebericht eine angemessene Analyse des Geschäftsverlaufes vor und beschreibt darin wesentliche finanzielle und nicht-finanzielle Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, sowie die wichtigsten Merkmale des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess.
	Punkt 70 (C)	Die Gesellschaft beschreibt im Konzernlagebericht die wesentlichen eingesetzten Risikomanagement-Instrumente in Bezug auf nicht-finanzielle Risiken.

<sup>45</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 75.

<b>Corporate Governance Kodex (DE)</b>	Punkt 4.1.4.	Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen.
<b>Coso II</b>	Jahr 2004	Der COSO-Würfel wurde im Jahr 1985 auf Basis wissenschaftlicher Forschung entwickelt, um die Finanzberichterstattung qualitativ zu verbessern. Im Jahr 1992 wurde er auf COSO I erweitert und schließlich im Jahr 2004 mit dem Namen COSO II neu veröffentlicht. Er visualisiert die Elemente eines Risikomanagementsystems, die Betrachtungsweise sowie die organisatorische Einbindung. <sup>46</sup>
<b>ISO 9001</b>	Jahr 2015	Seit der neuen Version 2015 gibt es eine Vielzahl an Neuerungen, insbesondere die Annäherung von Qualitäts- und Risikomanagement. Das Risiko wird nun als positive und negative Abweichung dargestellt, welche sich als Chance und Risiko abzeichnet. <sup>47</sup>
<b>ISO 31000</b>	Jahr 2009	Diese Norm kann als Werkzeugkasten für ein Risikomanagementsystem gesehen werden. Es orientiert sich an der ISO-9001-Norm. <sup>48</sup>

Tabelle 7: Darstellung ausgewählter unverbindlicher Richtlinien und Normen, Quelle: eigene Darstellung.

## Betriebswirtschaftliche Anforderungen

Nach den rechtlichen Anforderungen werden einige betriebswirtschaftliche Anforderungen dargestellt:<sup>49</sup>

- Das Risikomanagement muss effektiv sein, um die Unternehmensziele zu erreichen.
- Das Risikomanagement muss flexibel sein und sich internen und externen Rahmenbedingungen anpassen können.
- Das Risikomanagement muss als kontinuierlicher Prozess im Unternehmen eingeführt und durchgeführt werden, damit die Risiken rechtzeitig identifiziert, bewertet und gesteuert werden können.
- Das Risikomanagement muss so umgesetzt sein, dass unbedeutende Risiken keinen großen Aufwand bekommen, sondern bedeutende Risiken, welche einen finanziellen Verlust auslösen, richtig gesteuert werden.
- Das Risikomanagement muss im Unternehmen integriert und gelebt werden. Eine Vernetzung zwischen internem Kontrollsystem und Risikomanagement ist ein essentieller Baustein, der für die operative Unternehmensplanung notwendig ist.

<sup>46</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 78.

<sup>47</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 79.

<sup>48</sup> Vgl. ERBEN (2015), S. 145.

<sup>49</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 38.

## Anforderungen der Wirtschaftsprüfer

Neben den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen können wesentliche Anforderungen der Wirtschaftsprüfer dargestellt werden. Da es keine gesetzlichen Vorgaben zur Ausgestaltung des Risikomanagements gibt, hat das deutsche Institut der Wirtschaftsprüfer den Prüfungsstandard IDW PS 340 entwickelt. Dieser dient der Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 (4) HGB.<sup>50</sup>

In Deutschland sehen Anforderungen der Wirtschaftsprüfer wie folgt aus:<sup>51</sup>

- Das Risikomanagement muss sich stets auf das gesamte Unternehmen beziehen und bestandsgefährdende Risiken aufzeigen.
- Die Risikokommunikation muss Sender und Empfänger enthalten und neue Risiken müssen in der Berichterstattung implementiert werden.
- Verantwortlichkeiten und Aufgabengebiete müssen in allen Unternehmensbereichen benannt werden.
- Betroffene Maßnahmen müssen z. B. in einem Risikohandbuch dokumentiert werden

In Österreich gibt es keinen Prüfungsstandard für ein Risikomanagement, jedoch befasst sich das Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer in seinem Fachgutachten KFS PG 1 damit. Unter dem Punkt 3.3.3 wird gefordert, dass die Abschlussprüfer eine Identifizierung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen aus dem Verstehen der Einheit und ihres Umfeldes erkennen und dokumentieren.<sup>52</sup>

### 2.2.3. Ebenen des Risikomanagements

Da das Risikomanagement in drei Ebenen aufgeteilt werden kann, die normative, die strategische und die operative Ebene, wird ein kurzer Überblick mit den wesentlichen Inhalten darüber gegeben.

#### Normatives Risikomanagement

Für das normative Risikomanagement gilt, dass es die unterste Ebene darstellt. Beide, die strategische und die operative Risikomanagementebene, bauen auf diesen Grundstein auf. Es besteht u. a. aus der Risikokultur, der Risikopolitik und den Risikozielen.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. LORENZ (2006), S. 5; VANINI (2012), S. 36; DIEDERICHS (2017), S. 40 f.

<sup>51</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 36 f.

<sup>52</sup> Vgl. KFS PG 1 (2016), S. 7.

<sup>53</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 227 ff.

Für die Risikokultur gilt, dass hier die gesamte Denkweise des Unternehmens, also von den Mitarbeitern sowie der Unternehmensführung, widerspiegelt wird. Die Risikopolitik steht im Einklang mit der Risikokultur und ist eine Formulierung von Zielen und Maßnahmen, die sich auf das gesamte Unternehmen bezieht. Sie soll für die Sicherung der Unternehmensexistenz dienen. Die Risikoziele leiten sich demnach von der Risikopolitik ab und werden von der obersten Leitung definiert.<sup>54</sup>

## Strategisches Risikomanagement

Das strategische Risikomanagement wird als Risikostrategie formuliert. In der strategischen Ebene werden die Risikogrundsätze des Unternehmens und die Organisation selbst dargestellt. Die Risikostrategie findet ihren Weg über die Risikopolitik und die daraus definierten Risikoziele. Im Rahmen der strategischen Ausrichtung werden die Anreize für das Verhalten der Mitarbeiter definiert und festgehalten.<sup>55</sup>

## Operatives Risikomanagement

Das operative Risikomanagement ist der in der Praxis umgesetzte strategische Risikomanagement-Prozess. Er beinhaltet die Risikoidentifizierung, die Risikobewertung, die Risikosteuerung und die Risikoüberwachung. Außerdem wird dieser Prozess laufend verbessert.<sup>56</sup>

### 2.2.4. Prozess des Risikomanagements

Das Risikomanagement ist keine einmalige Ist-Analyse und wird deshalb als Prozess in den Unternehmen eingeführt. Dadurch ist eine systematische und permanente Risikoanalyse möglich. Der Prozess wird operativer Risikomanagement-Prozess mit fünf Phasen (wie in Abbildung 3 ersichtlich) genannt.<sup>57</sup> Die fünf Phasen des operativen Risikomanagement-Prozesses sind aufeinander aufbauend und voneinander abhängig.<sup>58</sup>



Abbildung 3: Die fünf Phasen des operativen Risikomanagement-Prozesses, Quelle: VANINI (2012), S. 43 (leicht modifiziert).

<sup>54</sup> Vgl. HECKER (2012), S. 107 ff und S. 149 ff; MEIERBECK (2012), S. 236.

<sup>55</sup> Vgl. ERTL (2005), S. 12.

<sup>56</sup> Vgl. ROMEIKE (2004), S. 88.

<sup>57</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 43.

<sup>58</sup> Vgl. BURGER/BUCHHART (2002), S. 31.

Anders sieht es der Autor KLEIN, hier werden die Prozessphasen in vier Bereiche aufgeteilt. Die Risikoprozessphasen sehen die Risikoidentifikation, die Risikobewertung, die Risikosteuerung und die Risikokommunikation vor (wie in Abbildung 4 ersichtlich).

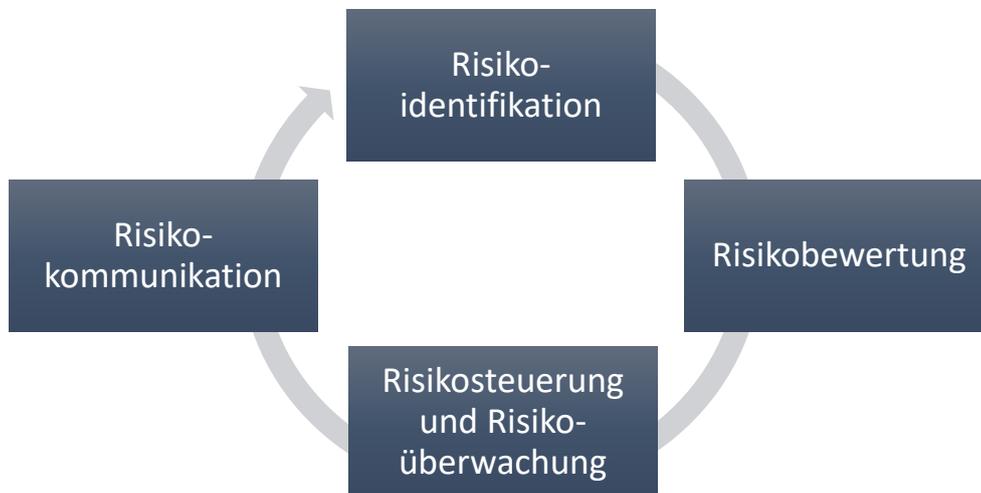


Abbildung 4: Fortlaufender Risikomanagement-Prozess, Quelle: in Anlehnung an KLEIN (2011), S. 33.

Ähnlich sehen es die beiden Autoren ROMEIKE/HAGER. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, ist ihrer Meinung nach der Risikomanagement-Prozess aus vier Prozessphasen bestehend, wobei sie folgende Aufteilung sehen:<sup>59</sup>

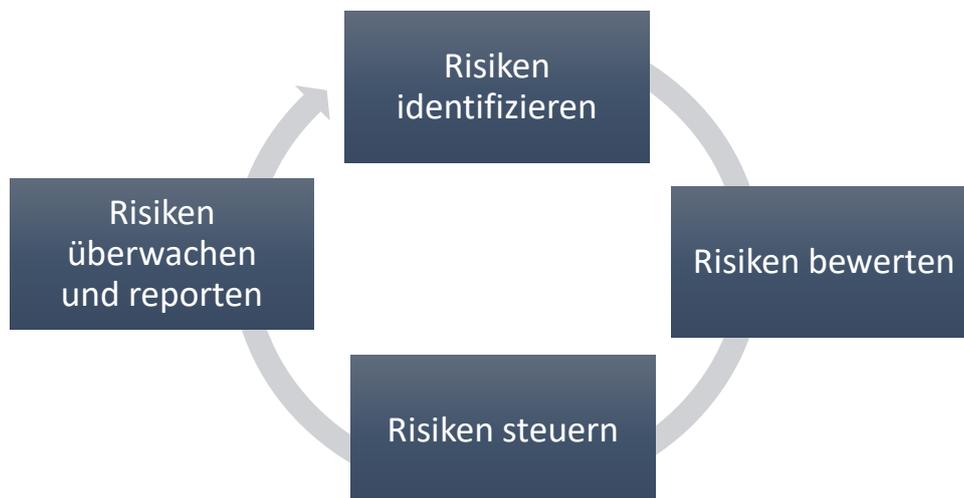


Abbildung 5: Darstellung des strategischen und operativen Risikomanagement-Prozesses, Quelle: in Anlehnung an ROMEIKE (2006), S. 446.

<sup>59</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 121.

Damit dieser Prozess effizient gestaltet wird, ist es bedeutsam, dass es sich um einen kontinuierlichen Managementprozess (im Sinne eines Regelkreises) handelt, der im Unternehmen als solcher integriert ist.<sup>60</sup>

Nachdem die herrschende Meinung in der Literatur ein 4-Phasen-Prozess ist, werden nachfolgend diese vier Phasen Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikoüberwachung inklusive Risikoberichterstattung dargestellt und erklärt.

### **2.2.4.1. Risikoidentifikation**

In der Phase Risikoidentifikation sollen alle wesentlichen Abweichungen des Unternehmens vollständig und zeitnah erhoben werden und als Grundlage für die Klassifikation der Risiken dienen. Diese Phase wird als Risikoinventur bezeichnet, da sie in regelmäßigen Abständen (mindestens jährlich) auf neue Risiken hinweisen soll. Das Ergebnis daraus ist die erste Übersicht oder Inventarliste der positiven und negativen Abweichungen im Unternehmen.<sup>61</sup>

Die Risikoidentifikation ist die erste Phase und Voraussetzung für weitere Prozessschritte. Es können nämlich nur Risiken bewertet werden, die identifiziert wurden. Außerdem sollen alle Unternehmensbereiche nach Risiken untersucht werden, da unabhängig von Hierarchiestufen Risiken das Unternehmen in allen Bereichen gefährden können.<sup>62</sup>

Das Vorgehen zur Risikoidentifikation ist von Unternehmen und Branchen unterschiedlich. In der betrieblichen Praxis werden oft Identifikationsmethoden kombiniert. Unter Identifikationsmethoden werden Workshops, Befragungen (Interviews, Fragebögen) oder Analysen (Stärken-Schwäche-Analyse, Besichtigungsanalyse, Unternehmens-Umfeldanalyse) verstanden.<sup>63</sup>

Als Instrumente für diese Methoden werden u. a. folgende Arbeitsmittel verwendet.<sup>64</sup>

- Checklisten
- Statistiken
- Bilanzen
- Kalkulationen
- Prozessbeschreibungen

Bei der Risikoidentifikation sind sogenannte Frühwarnsysteme von großer Bedeutung. Sie sollen den Unternehmen rechtzeitig Risiken und Chancen aufzeigen, um Maßnahmen zur Abwendung

---

<sup>60</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 121;

<sup>61</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 43 f.

<sup>62</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 33.

<sup>63</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 123; KLEIN (2011), S. 34.

<sup>64</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 34.

dieser Bedrohungen einleiten zu können.<sup>65</sup> Ein Frühwarnsystem wird oftmals als Informationssystem verstanden, da es frühzeitig Hinweise auf mögliche Gefahren liefert. Sie dienen sowohl operativen als auch strategischen Risikoerkennungen.<sup>66</sup> In Tabelle 8 werden diese beiden Ansätze dargestellt.

<b>Frühwarnsystem</b>			
<b>Führungsansatz/ Einsatzgebiet</b>	Operativ		strategisch
<b>Historische Entwicklungsstufe</b>	1. Generation Kennzahlen- und hochrechnungsori- entiert	2. Generation indikatororientiert	3. Generation erfolgspotenzialori- entiert
<b>Umfang der Aufklä- rungsfunktion</b>	1. Stufe Frühwarnung	2. Stufe Früherkennung	3. Stufe Frühaufklärung
	<b>Inhalte der Begriffe</b>	Frühzeitige Ortung von Bedrohungen	und Chancen und Initiieren von Gegenmaßnahmen

Tabelle 8: Operatives und strategisches Frühwarnsystem,  
Quelle: KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS (1993), S. 26; ROMEIKE (2005), S. 278;  
ROMEIKE/HAGER (2009), S. 124; WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 53.

Die Aufklärungsstufen werden oft als Synonyme verwendet, obwohl sie wesentliche Unterscheidungsmerkmale aufweisen. Die Frühwarnung umfasst das frühzeitige Erkennen von Gefahren, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die Früherkennung soll Chancen erkennen, da ein Nichterkennen als Gefahr für Unternehmen angesehen wird. Die Frühaufklärung umfasst die höchste Stufe und soll Risiken und Chancen frühzeitig identifizieren und Gegenmaßnahmen auf strategischer Ebene einleiten.<sup>67</sup>

Die Risikoidentifizierung kann in vier Schritte gegliedert werden, welche kurz dargestellt und erklärt werden.<sup>68</sup>

**Schritt 1 – Definierung der Risikofelder und -bereiche:** in diesem Abschnitt werden zunächst Risikofelder erarbeitet, welche anschließend mit Risikobereichen gefüllt werden. Z. B. wird das Risikofeld Leistungswirtschaft definiert, das den Risikobereich Produktion enthält.

<sup>65</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 123.

<sup>66</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 52 f.

<sup>67</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 52 f.

<sup>68</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 35 f.

**Schritt 2 – Risikosammlung und -detaillierung:** in diesem Abschnitt werden in den jeweiligen Risikobereichen diverse Einzelrisiken definiert, welche sich wiederum auf alle Unternehmensprozesse beziehen. Z. B. wird hier im Risikobereich „Produktion“ ein Einzelrisiko „Produktionsfehler“ definiert.

**Schritt 3 – Zuordnung von Verantwortlichkeiten:** in diesem Abschnitt werden zu jedem Einzelrisiko ansässige Mitarbeiter zugeordnet, da diese Mitarbeiter die Risiken wesentlich verlässlicher als Mitarbeiter in zentralen Abteilungen identifizieren können. Z. B. wird der Produktionsleiter der Verantwortliche des Einzelrisikos Produktionsfehler.

**Schritt 4 – Risikodokumentation:** in diesem letzten Abschnitt werden Fragebögen erstellt, die das Ergebnis der Risikoidentifizierung widerspiegeln. Diese Fragebögen sollten die Risikounummer, den Risikonamen, die Beschreibung des Risikos und die Wirkung des Risikos enthalten. Die gesamten Fragebögen zusammen werden als Risikokatalog bezeichnet, die eine Grundlage für die Risikobewertung bieten.

#### 2.2.4.2. Risikobewertung

In dieser Phase geht es um die Bewertung der vorhin identifizierten Risiken. Bei der Bewertung kann grundsätzlich zwischen quantitativer und qualitativer Messung unterschieden werden. Der Autor SCHULTE ist der Auffassung, dass es ausreichend ist, Bewertungen nur bei quantifizierten Risiken durchzuführen. Es sollen strategische Risiken aufgrund fehlender Erwartungswerte nicht beachtet werden. Dieser Auffassung ist unweigerlich zu widersprechen, da gerade strategische Risiken Gefahren mit sich bringen.<sup>69</sup> Außerdem werden bei falschen Risikobewertungen falsche Entscheidungen zur Risikosteuerung getroffen, was wiederum den Fortbestand des Unternehmens gefährden kann. Darum ist die Risikobewertung das Fundament für die Risikosteuerung.<sup>70</sup>

Wie schon vorhin erklärt, wird die Quantifizierung der Risiken durch die Einschätzung der Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit aus Sicht des Risikoverantwortlichen ermittelt. Anschließend werden die Erwartungswerte in eine Risk Map eingetragen. Diese erhält eine Risikodarstellung, welche sofort die Risiken mit und ohne Handlungsbedarf widerspiegelt.<sup>71</sup>

Da die Literatur keinen einheitlichen Begriff für die Risikobewertung vorsieht, werden die verwendeten Begriffe Risikomessung, Risikoquantifizierung, Risikoanalyse und Risikobeurteilung erklärt<sup>72</sup>:

---

<sup>69</sup> Vgl. SCHULTE (1997), S. 15; WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 57.

<sup>70</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 157.

<sup>71</sup> Vgl. BUDERATH/AMLING (2000), S. 144.

<sup>72</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 157 f.

- Die Risikomessung ermittelt in der Regel einen finanziellen Wert, der sich aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß errechnet und die Risikohöhe wiedergibt.<sup>73</sup>
- Die Risikoquantifizierung geht einen Schritt weiter und errechnet die Risikohöhe anhand statistischer Risikomaße durch Dichte- oder Verteilungsfunktionen.<sup>74</sup>
- Bei der Risikoanalyse werden bestimmte Risikofaktoren untersucht, die die identifizierten Risiken beeinflussen. Bei der Analyse werden u. a. Szenarioanalysen eingesetzt, um die Ursachen und Wirkungen der Risiken zu erhalten.<sup>75</sup>

Bei der Risikobewertung wird außerdem zwischen der Bruttobewertung und der Nettobewertung unterschieden. Die Bruttobewertung zeigt Risiken ohne Berücksichtigung der Auswirkungen von Gegenmaßnahmen, wobei die Nettobewertung die Maßnahmen aufgenommen hat und dementsprechend darstellt.<sup>76</sup> Bei der ersten Bewertung ist darauf zu achten, dass die Angaben vor den Maßnahmen festgehalten werden, also ist hier eine Bruttobewertung notwendig.<sup>77</sup>

Die Ziele der Risikobewertung sind u. a. die Bewertung auf Einzelrisikoebene, die Priorisierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und schadenspotenzialgewichteten Risiken, die Risikointerdependenzen, die Aggregation von Risiken und die Ableitung der Maßnahmen für die Risikosteuerung.<sup>78</sup>

Wie schon die Risikoidentifikation, kann die Risikobewertung in mehreren Schritten durchgeführt werden. Hier werden folgende Schritte unterschieden:<sup>79</sup>

**Schritt 1 – Risikofaktoren bestimmen:** in diesem Abschnitt werden zunächst die Einflussgrößen auf die identifizierten Risiken ermittelt. Die Herausforderung besteht darin, dass nicht für alle Risiken Risikofaktoren bestimmbar sind, da mehrere Faktoren auf ein Risiko einwirken.

**Schritt 2 – Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmen:** in diesem Abschnitt werden die subjektiven Eintrittswahrscheinlichkeiten durch Mitarbeiter ermittelt, da häufig keine objektiven Eintrittswahrscheinlichkeiten herangezogen werden können.

**Schritt 3 – Ermittlung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen:** in diesem Abschnitt wird geprüft, ob eine Normalverteilung, diese wird am häufigsten verwendet, für den Eintritt von Risiken möglich ist.

---

<sup>73</sup> Vgl. DIEDERICHS (2010), S. 142 f.

<sup>74</sup> Vgl. GLEISSNER (2011), S. 111.

<sup>75</sup> Vgl. GERPOTT/HOFFMANN (2008), S. 10; SCHNECK (2010), S. 139 f.

<sup>76</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 158.

<sup>77</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 40.

<sup>78</sup> Vgl. BURGER/BUCHHART (2002), S. 214; GLEISSNER (2011), S. 111 f.

<sup>79</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 158 f.

**Schritt 4 – Risikointerdependenzen ermitteln:** in diesem Abschnitt werden Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Faktoren oder Risiken untersucht.

**Schritt 5 – Schadenpotenzial definieren:** in diesem Abschnitt wird die Richtung der Wirkungsstärke auf die Unternehmensziele bestimmt.

**Schritt 6 – qualitativ bewertete Risiken:** in diesem letzten Abschnitt werden alle Risiken, die nicht nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewertet werden können, qualitativ bewertet.

Für eine qualitative Bewertung kann ein Risikoportfolio herangezogen werden. Wie in Abbildung 6 ersichtlich, werden die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß verbal beschrieben. Danach werden die bewerteten Einzelrisiken in diese Matrix eingetragen.<sup>80</sup>

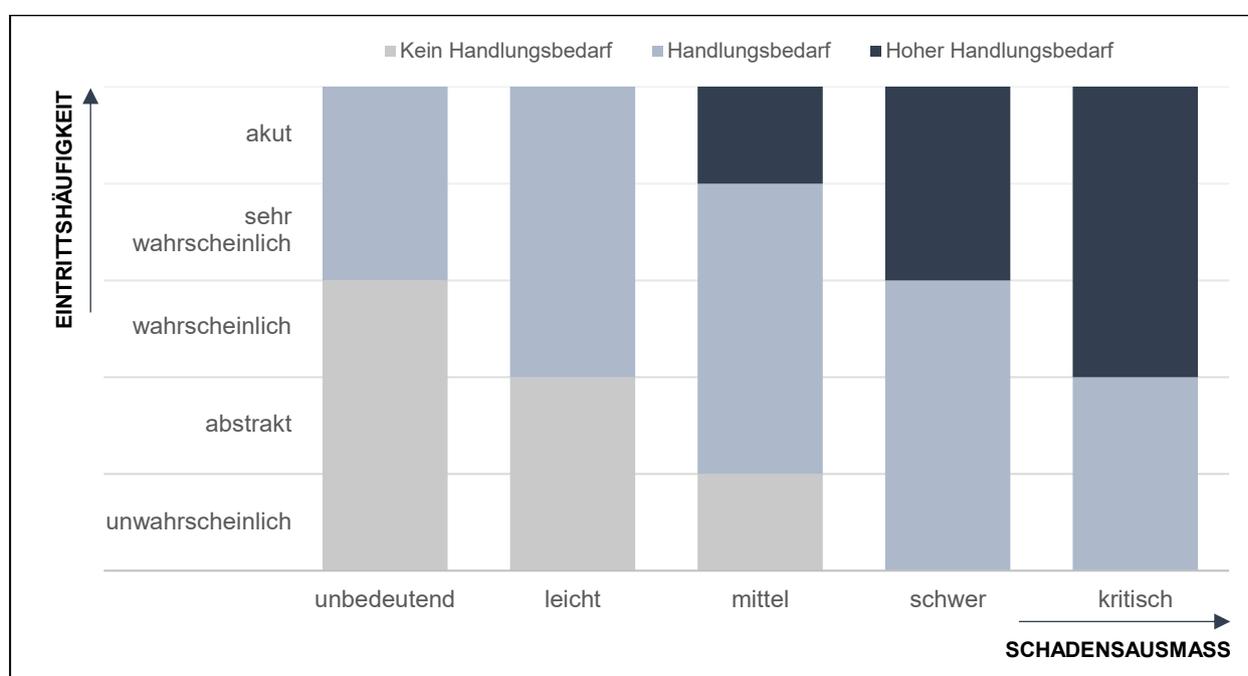


Abbildung 6: Ein Beispiel für ein qualitatives Risikoportfolio, Quelle: in Anlehnung an VANINI (2012), S. 167.

Probleme können bei den Bewertungsmaßstäben für einzelne Schadensarten auftreten. Denn i. d. R. lassen sich Sachschäden problemlos evaluieren und bewerten. Anders sieht es bei Personen- bzw. Vermögenschäden aus. Hier ist ein Gutachten bzw. eine juristische Beurteilung notwendig, um eine aussagekräftige Auskunft zu geben. Außerdem lässt sich ein Personenschaden (außer Schmerzensgeld) nicht in Geldwerte fassen.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 167.

<sup>81</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 59.

### 2.2.4.3. Risikosteuerung

Nachdem die Risiken identifiziert und anschließend bewertet wurden, müssen sie unter Berücksichtigung der Risikostrategie und der Risikoziele mit geeigneten Maßnahmen gesteuert werden. Durch diese Steuerung soll sichergestellt werden, dass die Ist-Risikosituation mit der geplanten Soll-Risikosituation des Unternehmens übereinstimmt.<sup>82</sup> Außerdem soll durch geeignete Maßnahmen eine vorgegebene Obergrenze für den Gesamtrisikoumfang ermittelt werden, um Insolvenzwahrscheinlichkeiten zu reduzieren.<sup>83</sup>

Grundsätzlich kann der Prozess zur Risikosteuerung durch die Schritte Risikovermeidung, Risikoreduzierung, Risikoüberwälzung und „Risiko selbst tragen“ beschrieben werden. In der Literatur wurde dieser Prozess öfters erweitert und modifiziert und sieht wie folgt aus:<sup>84</sup>

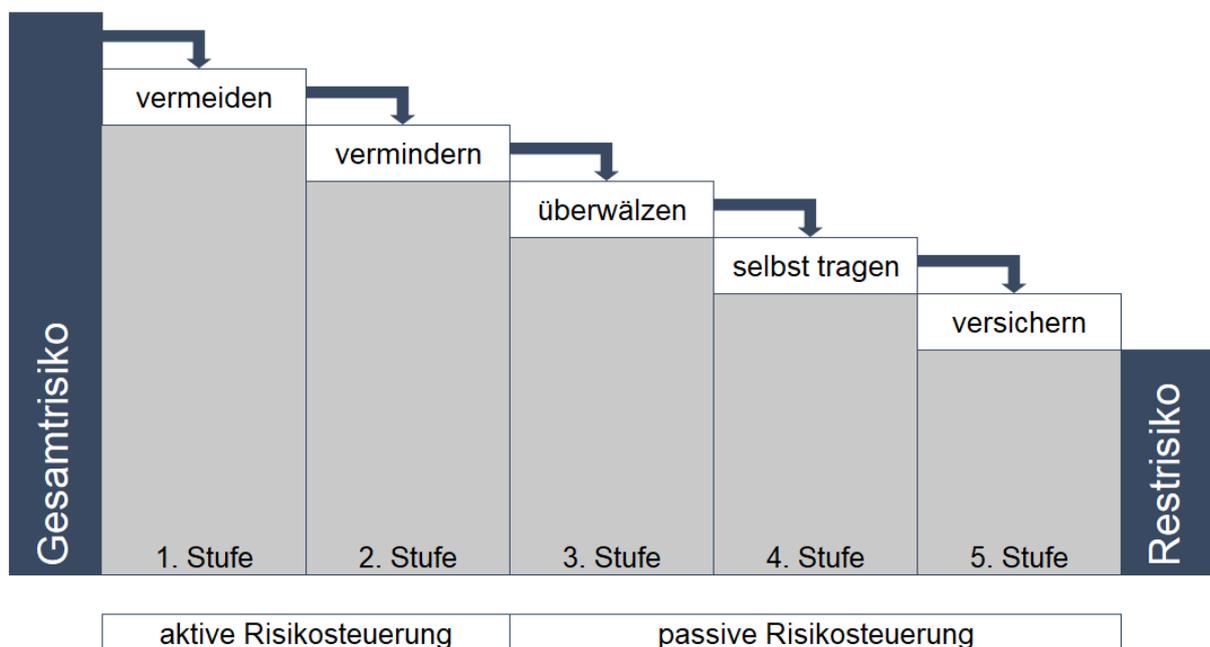


Abbildung 7: Der Prozess der Risikosteuerung,  
Quelle: in Anlehnung an GLEISSNER/ROMEIKE (2005), S. 36; ROMEIKE/HAGER (2009), S. 161;  
VANINI (2012), S. 231; GLEISSNER (2017), S. 288.

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, wird von einem Gesamtrisiko, das auf das Unternehmen einwirkt, ausgegangen. Die 1. Stufe ist die Risikovermeidung. Hier kann beispielsweise von einem Ausstieg eines riskanten Geschäftsfeldes gesprochen werden. Die 2. Stufe ist die Risikoverminderung oder auch Risikoreduzierung. Es wird zwischen der ursachenorientierten und wirkungsori-

<sup>82</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 223.

<sup>83</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 287.

<sup>84</sup> Vgl. GLEISSNER/ROMEIKE (2005), S. 36; ROMEIKE/HAGER (2009), S. 161; VANINI (2012), S. 231; GLEISSNER (2017), S. 288.

entierten Minderung unterschieden. Die ursachenorientierte Minderung reduziert die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Einzelrisikos. Ein Beispiel hierfür wäre eine verstärkte Wartung der Produktionsmaschinen oder Mitarbeiterschulungen. Die wirkungsorientierte Minderung bezieht sich auf die Schadenshöhe. Hier wäre ein Beispiel Outsourcing zu betreiben. Die Reduzierung des Anteils an fixen Kosten mindert die Folgewirkungen eines unerwarteten Umsatzrückgangs. Die 3. Stufe beschäftigt sich mit der Risikoüberwälzung, was im Detail bedeutet, das Risiko auf ein anderes Unternehmen zu transferieren. Dies kann u. a. eine Vertragsgestaltung mit Kunden und Lieferanten darstellen, in der das Risiko auf diese übertragen wird. Die 4. und 5. Stufe lassen sich in einem Punkt zusammenziehen. Da nicht alle Risiken eliminiert werden können, müssen Risiken auch selbst getragen werden bzw. versichert werden. Im Falle einer Zinsänderung kann eine Absicherung abgeschlossen werden, um dem entgegenzuwirken.<sup>85</sup>

Außerdem ist in der Abbildung 7 ersichtlich, dass von einer aktiven und passiven Risikosteuerung gesprochen wird. Die aktiven Risikosteuerungsstrategien versuchen die Eintrittswahrscheinlichkeit oder sogar das Schadensausmaß gezielt zu verändern, dadurch werden die Risikokosten vermieden oder vermindert. Die passiven Risikosteuerungsstrategien verändern die Struktur der Einzelrisiken nicht, sondern es werden finanzielle Konsequenzen an Dritte weitergegeben oder Reserven zur Risikovorsorge aufgebaut. Somit werden die Risikokosten überwältigt, selbst getragen oder versichert.<sup>86</sup>

Um die richtigen Instrumente zur Risikosteuerung zu wählen, müssen alle Instrumente zuerst einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden. Der Nutzen ergibt sich, wenn ein Schaden eingetreten ist und die Schadenskosten reduziert werden konnten.<sup>87</sup> Grundlagen für diese Analyse sind die Risikokosten, wobei hier unterschieden wird zwischen den Risikokosten i. w. S. (alle Kosten, die aus der Implementierung des Risikomanagements kommen) und den Risikokosten i. e. S. (sind alle Kosten, die zur eigentlichen Risikobewältigung anfallen). Zu den Risikokosten i. e. S. müssen Veränderungen bei den sonstigen Risikokosten berücksichtigt werden. Z. B. die Veränderung der Aufbauorganisation, wenn sich das Unternehmen aus riskanten Märkten zurückzieht, was wiederum zu steigenden Kosten führen kann.<sup>88</sup>

Bei der Risikosteuerung kann es zu Problemen kommen. U. a. machen die Vielfalt an möglichen Instrumenten und Maßnahmen und ihrer Interdependenzen es schwer, ein optimales Maßnahmenportfolio für das Unternehmen zu gestalten. Da die Maßnahmen oft dezentral umgesetzt wer-

---

<sup>85</sup> Vgl. GLEISSNER/ROMEIKE (2005), S. 36; KLEIN (2011), S. 44 f.; GLEISSNER (2017), S. 288 f.

<sup>86</sup> Vgl. ROSENKRANZ/MISSLER-BEHR (2005), S. 277f.; DIEDERICHS (2010), S. 188 f.

<sup>87</sup> Vgl. DIEDERICHS (2010), S. 197 f.

<sup>88</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 243 f.

den, erschwert das die Umsetzung einer gesamtunternehmensbezogenen Risikosteuerung. Außerdem ist in der Unternehmenspraxis die Quantifizierung der Kosten und des Nutzens nur in Ansätzen möglich.<sup>89</sup>

#### **2.2.4.4. Risikoüberwachung**

Der letzte Prozessbereich nach der Risikoidentifizierung, Risikobewertung und Risikosteuerung ist die Risikoüberwachung inklusive Risikoberichterstattung.

Nicht alle Autoren sind sich bei dem Begriff Überwachung einig. Der Autor KLEIN ist der Meinung, dass sich die Risikoüberwachung in die Risikoüberwachung i. e. S. und in die Risikoüberwachung i. w. S. unterteilen lässt. Die Überwachung der einzelnen Risikopositionen nennt er demnach Risikoüberwachung i. e. S. und sieht in der Kontrolle der Wirksamkeit der Risikosteuerungsmaßnahmen das Ziel dieser Funktion. Es sollen die Veränderungen der Risiken erfasst und ausgewertet werden. Die Risikoüberwachung i. w. S. sieht er als die Überwachung des Risikomanagementsystems selbst. Hier werden die Abweichungsanalysen auf ihre Korrektheit analysiert. Aus diesem Grund sieht er die Risikoüberwachung i. w. S. nicht als Teil des Risikomanagement-Prozesses, sondern sieht diesen Teil als übergeordneten Baustein des Prozesses.<sup>90</sup>

Anders sieht es die Autorin VANINI. Sie sieht den Begriff Überwachung als Oberbegriff für Prüfung, Revision und Kontrolle. Den Begriff unterteilt die Autorin wiederum in eine prozessabhängige und prozessunabhängige Überwachung. Bei der prozessabhängigen Überwachung sieht sie Kontrollen und organisatorische Sicherungsmaßnahmen wie die direkte Überwachung durch das Risikomanagement, z. B. die Überprüfung der Parameter der Risikobewertung. Bei der prozessunabhängigen Überwachung finden sich die interne Revision, der Aufsichtsrat und der Abschlussprüfer wieder.<sup>91</sup>

Da die Risikoberichterstattung als Teil der Risikokommunikation gesehen werden kann, wird zwischen der internen und externen Berichterstattung unterschieden. Die interne Berichterstattung richtet sich an die Unternehmensführung mittleren und unteren Managements sowie den Aufsichtsrat. Sie sollte genau, vollständig, einheitlich, wesentlich sein und in das bestehende Berichtswesen passen. Die externe Berichterstattung (die aus gesetzlichen Vorgaben oder freiwillig erfolgt) baut auf die interne Berichterstattung auf und richtet sich u. a. an Investoren, Banken, Lieferanten und den Staat.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 244.

<sup>90</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 45 f.

<sup>91</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 250.

<sup>92</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 210 f.

Um auf die wesentlichen Risiken hinzuweisen, ist es sinnvoll, diese in kleine und große Risikoberichte zu unterteilen. Der große Risikobericht sollte einmal jährlich erstellt werden und alle Risiken mit deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung auf das Unternehmen und Maßnahmen der Risikosteuerung enthalten. Der kleine Risikobericht sollte hingegen quartalsmäßig erstellt werden und den laufenden operativen Teil, wie Risikofrühwarnindikatoren, beinhalten.<sup>93</sup>

Probleme der Risikoüberwachung sind u. a. unzureichende Dokumentation des Risikomanagementsystems, mangelnde Integration des Risikomanagements in bestehende Systeme und hoher bürokratischer Aufwand.<sup>94</sup> Probleme der Berichterstattung können u. a. technische Probleme sein (verschiedene IT-Systeme), Zielkonflikte zwischen der internen und externen Risikoberichterstattung und mangelnde Berichterstattung über die Methoden und Parameter zur Risikobewertung.<sup>95</sup>

### 2.3. Risikomanagement in der Druckbranche

Die Druckbranche kann als Produktionsunternehmen und speziell im Verpackungsdruck für Lebensmittel als industrielles Serienfertigungsunternehmen gesehen werden. In diesem Unterkapitel werden diese beiden Bereiche hinsichtlich des Risikomanagements untersucht und dargestellt.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass spezifische Einzelrisiken, welche in Höhe und Zeitpunkt des eintretenden Verlustes nicht vorherbestimmbar sind, in Industrieunternehmen, also Produktionsunternehmen, die betrieblichen Verlustrisiken in der Kostenrechnung über die Verrechnung kalkulatorischer Wagnisse berücksichtigt sind. Die kalkulatorischen Wagnisse werden zwischen allgemeinem Unternehmerwagnis und dem Einzelwagnis unterschieden. Bei dem allgemeinen Unternehmerwagnis handelt es sich um unternehmerische Tätigkeiten, die immer mit Risiken verbunden sind. Darunter fallen u. a. Konjunkturrückgänge, die Nachfrageverschiebung, Geldentwertung oder technologischer Fortschritt. Diese allgemeinen unternehmerischen Wagnisse können nicht kalkuliert oder durch Versicherungen abgedeckt werden. Das zweite Wagnis, das Einzelwagnis, beinhaltet diese kalkulatorischen Wagniszuschläge, die in der Kostenrechnung berücksichtigt werden. Hier zählt man u. a. das Gewährleistungswagnis, das Anlagenwagnis, das Entwicklungswagnis und das Vertriebswagnis hinzu. In der Kostenrechnung werden die in der Vergangenheit entstandenen Wagnisverluste mit den in der Vergangenheit angefallenen Anschaffungskosten in Verbindung gebracht.<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 47.

<sup>94</sup> Vgl. KREMERS (2003), S. 66 f; GLEISSNER (2011), S. 253.

<sup>95</sup> Vgl. DIEDERICHS (2010), S. 54 ff und S. 262 ff.

<sup>96</sup> Vgl. FREIDANK (2000), S. 350 f; OLFERT (2008), S. 122 f.

Die auf die Produktion selbst wirkenden Einzelrisiken können in nachfolgende Kriterien gegliedert werden: Produktionsfaktoren, Produktionsprozesse, Produkte nach Ursachen- oder Wirkungsbeziehungen. In der Praxis zeigt sich hier, dass die Differenzierung zwischen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensmaß am effektivsten ist. In der Literatur wird empfohlen, das Risikosystem im Produktionsbereich auf vier Hauptgruppen zu vereinfachen, um eine Zuordnung der versicherbaren Risiken zu erhalten.<sup>97</sup> Demnach sind die vier Hauptgruppen:<sup>98</sup>

- sachbezogene Risiken, die sich auf das Anlagevermögen, insbesondere bei Sachschäden beziehen,
- personenbezogene Risiken, die sich auf alle Mitarbeiter, leitende und ausführende Personen beziehen,
- Unterbrechungsrisiken, die sich auf Produktionsausfälle und damit verbundene Einbußen beziehen,
- Haftpflichtrisiken, die sich auf Ersatzverpflichtungen, resultierend aus der Produktionstätigkeit beziehen.

Da viele Produktionsunternehmen prozessorientiert ausgerichtet sind, stellt sich die Frage, wie das Risikomanagement in die klassische Wertschöpfungskette eingegliedert werden kann. In Abbildung 8 wird der Hauptprozess durch die Führungs-, Ressourcen- und Unterstützungsprozesse erweitert und das Risikomanagement findet sich im Führungsprozess wieder.<sup>99</sup>



Abbildung 8: Der Kernprozess inklusive Risikomanagement, Quelle: in Anlehnung an ROMEIKE/HAGER (2009), S. 249.

<sup>97</sup> Vgl. FREIDANK (2000), S. 351 f.

<sup>98</sup> Vgl. FREIDANK (2000), S. 351.

<sup>99</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 249.

Bei der industriellen Fertigung wird grundsätzlich zwischen der Einzel-, Serien-, Sorten- und Massenfertigung unterschieden, wobei bei allen Fertigungen Risiken entstehen und vorhanden sind. Speziell in der Serienfertigung können Beschäftigung, der Ertrag, das Wachstum, die Rentabilität und die Liquidität den Bestand eines Unternehmens gefährden. Die Risiken eines Serienfertigungsbetriebes können in die Prozessschritte gegliedert werden. Diese sind die Produktentstehung, die Beschaffung, die Produktion und die Vermarktung. In allen Bereichen fallen Risiken an, die nachfolgend analysiert werden.<sup>100</sup>

## **Produktentstehung**

In der Produktentstehung fallen u. a. Entwicklungskosten an, welche sich auf die Entwicklung selbst und das verwendete Know-how, das schwer messbar ist, beziehen. Wettbewerbsvorteile werden durch wesentliche Produktvorteile erzielt, und da ist der Schutz eigener Entwicklungsarbeiten vor unberechtigtem Zugang von großer Bedeutung. Außerdem ist der Know-how-Abgang bei Zusammenarbeit mit Lieferanten ein zusätzliches Risiko, welchem mit Sensibilisierung der Mitarbeiter, Regelungen für Entwicklungspartner und Zutrittsregelungen entgegengewirkt werden kann.<sup>101</sup>

Um in der Produktentstehung richtige Entscheidungen treffen zu können, werden u. a. Szenariotechniken angewandt. Diese sollen Entscheidungshilfen im Zusammenhang mit der strategischen Planung bringen. Hier werden z. B. Best-Case-Szenarien oder Worst-Case-Szenarien analysiert und zur Entscheidungsfindung übermittelt.<sup>102</sup>

## **Beschaffung**

In der Beschaffung muss hinsichtlich der Serienfertigung eine eiserne Reserve an Material vorhanden sein und es sollte zu jedem Hauptlieferanten zumindest ein Ersatzlieferant vorhanden sein. Dem Risiko eines Lieferantenausfalls kann mit Hilfe eines Lieferantenbeurteilungssystems entgegengewirkt werden. Sollte ein Material aufgrund eines Lieferantenausfalls für die Produktion nicht vorhanden sein, können auf das Unternehmen hinsichtlich Vertragsverletzungen gegenüber seinem Kunden Pönalzahlungen zukommen. Außerdem sind hohe Lagerstände sehr teuer und mit Risiken behaftet, deswegen muss durch einen Bestellprozess die optimale Bestellhäufigkeit und Bestellmenge bestimmt werden. Ziel ist es, eine Just-in-time-Lieferung den Kunden zu gewährleisten.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. BÄR (2000), S. 448 ff.

<sup>101</sup> Vgl. BÄR (2000), S. 451 ff.

<sup>102</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 261.

<sup>103</sup> Vgl. BÄR (2000), S. 455 ff.

Mit der neuen Industrie 4.0 beschreibt der Autor THEUERMANN, dass hinsichtlich Beschaffung ein Umdenken stattfinden muss. Ein Produktionsunternehmen stellte sich bisher den Herausforderungen, die richtige Menge zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben. Durch den Einsatz der 3D-Drucktechnologie werden diese Faktoren neu gebündelt. Denn der Engpass der Verfügbarkeit kann durch diese Technologie künftig in unterschiedlichsten Branchen und Ländern zum Stillstand gebracht werden, sofern sich Bauteile durch dieses Verfahren produzieren lassen.<sup>104</sup>

## Produktion

Der Produktionsprozess ist durch Kapazitätsentscheidungen, Produktionssteuerungssysteme, Logistikaufgaben sowie Betriebsunterbrechungen geprägt. Für das Risikomanagement bedeutet das, dass es Risiken in der Entscheidung der langfristigen Planung (hinsichtlich Standortwahl und technologischer Fortschritt), Risiken in der Produktionsunterbrechung und Risiken in der Nichtbeachtung gesetzlicher Auflagen/Vorgaben gibt.<sup>105</sup>

Außerdem können Fehler durch diverse Modelle frühzeitig erkannt und somit schnell abgewandt werden. Ein Beispiel hierfür ist die FMEA. Sie ist eine systematische, halbquantitative Risikoanalysemethode.<sup>106</sup> Die Kernidee hinter der FMEA basiert auf dem frühzeitigen Erkennen und Verhindern von potenziellen Fehlern. Zusätzlich werden deren Auswirkungen auf die Produktion dargestellt. Hierbei zählt die einfache Logik, je früher ein potenzieller Fehler erkannt wird, desto besser.<sup>107</sup>

## Vermarktung

Im Vermarktungsprozess gibt es große Risiken, da der Kunde im Mittelpunkt steht und dieser in allen Phasen der Prozesskette miteinbezogen werden muss. Die wesentlichsten Risiken sind die falsche Produktentscheidung, falsche Markteinschätzung der Kunden, falscher Marketingeinsatz, falscher Vertriebskanal und unzureichende Lieferfähigkeit. Bei der Serienfertigung muss immer auf die Kundenzufriedenheit, Händlerzufriedenheit und Investorenzufriedenheit geachtet werden.<sup>108</sup>

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Unternehmen mit industrieller Serienfertigung finanzielle Vorleistungen hinsichtlich Material und Know-how leisten müssen und somit einem

---

<sup>104</sup> Vgl. THEUERMANN (2016), S. 256.

<sup>105</sup> Vgl. BÄR (2000), S. 459 ff.

<sup>106</sup> Vgl. GLEISSNER/ROMEIKE (2005), S. 182.

<sup>107</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 265.

<sup>108</sup> Vgl. BÄR (2000), S. 464 ff.

hohen Risiko ausgesetzt sind. Deshalb ist ein funktionierendes Risikomanagement für alle Produktionsunternehmen unumgänglich.<sup>109</sup>

Nachdem in diesem Kapitel die grundlegenden Begriffe des Risikomanagements, die Anforderungen an ein Risikomanagementsystem, der Prozess des Risikomanagements und das Risikomanagement in der Druckbranche anhand der Literatur erörtert und erklärt wurden, kann kurz zusammengefasst werden, dass ein Unternehmen sein Risikomanagement nach seinen Bedürfnissen, jedoch unter Einhaltung aller gesetzlichen und freiwilligen Regulatoren, erstellen und führen soll. Ein Risikomanagementsystem soll aufzeigen, welchen Risiken und Chancen das Unternehmen ausgesetzt ist. Dadurch können die identifizierten Risiken gesteuert werden. Außerdem ist es essentiell, einen Prozess zu erstellen, der systematisch die Risiken überwacht. Nur so ist es möglich, Risiken im Unternehmen zu managen.

---

<sup>109</sup> Vgl. BÄR (2000), S. 468.

### 3. Die ISO 9001:2015

Im vorherigen Kapitel wurde das theoretische Fundament für ein Risikomanagementsystem errichtet. In diesem Kapitel wird das zweite wesentliche theoretische Thema, die ISO 9001:2015, erörtert, um im anschließenden Kapitel mit der Konzeptionierung des Risikomanagement-Tools beginnen zu können.

Im Jahr 1987 wurde die erste globale Norm entwickelt, die rasch als Lieferbedingung bei Organisationen weltweit angewendet wurde. Sie fand in ihrer Anwendung einen wirtschaftlichen Nutzen in den Unternehmen, sodass die ISO 9001 zur populärsten Norm aufstieg. Derzeit sind weltweit (Europa und Asien sind dominierend) mehr als 1,1 Millionen Organisationen nach dieser Norm zertifiziert.<sup>110</sup>

Die große Revision im Jahr 2000 sorgte für eine einheitliche Norm und führte den prozessorientierten Ansatz, der als bedeutsames innovatives Merkmal für die globale Arbeitsteilung stand, ein. Eine kleine Anpassung gab es später im Jahr 2008, wobei schon damals ersichtlich war, dass eine größere Revision unumgänglich ist. Somit begannen die Arbeiten des ISO-Fachkomitees an der aktuellen ISO 9001:2015 bereits im Jahr 2010/2011.<sup>111</sup>

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001, das nach geregelten Anforderungen ausgerichtet ist, sicherstellt, dass Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen in einem einheitlichen Standard erbringen, um untereinander messbar und vergleichbar zu sein. Da es der Norm egal ist, ob das Unternehmen ein kleines Blumengeschäft oder ein großer Autobaukonzern ist, sind die Inhalte dieser Norm allgemein gehalten. Die aktuelle Version DIN EN ISO 9001:2015 baut auf die sieben Grundsätze: Kundenorientierung, Führung, Einbeziehung von Personen, Prozessorientierter Ansatz, Verbesserung, Faktengestützte Entscheidungsfindung und Beziehungsmanagement auf, welche in der ISO 9000 genau beschrieben sind.<sup>112</sup>

Ist ein Unternehmen nach ISO 9001 zertifiziert, muss es innerhalb eines Zeitraumes von drei Jahren ein Rezertifizierungsaudit durch eine zertifizierte Stelle durchführen lassen. Zusätzlich muss sich das Unternehmen jährlich durch ein Überwachungsaudit von einer zertifizierten Stelle prüfen lassen.<sup>113</sup> Ist ein Unternehmen nach ISO 9001:2008 zertifiziert, muss es innerhalb der nächsten drei Jahren ab Veröffentlichung der Revision auf die neue Norm umsteigen. Somit ist

---

<sup>110</sup> Vgl. KOUBEK (2015), S. 3.

<sup>111</sup> Vgl. KOUBEK (2015), S. 3 f.

<sup>112</sup> Vgl. BRUGGER-GEBHARDT (2016), S. 3 ff.

<sup>113</sup> Vgl. MÜLLER (2014), S. 33.

das Ende der Übergangsfrist der September 2018, wo jedes Unternehmen nach der neuen Norm auditiert werden muss.<sup>114</sup>

In den folgenden Unterkapiteln werden der Aufbau und die Anforderungen der neuen ISO-Norm 9001:2015 erörtert und dargestellt und es wird auf die wesentlichen Änderungen hinsichtlich der Vorgänger-ISO-Norm 9001:2008 hingewiesen. Anschließend wird die Anforderung des Risikomanagementsystems hinsichtlich der ISO-Norm beschrieben, da dieser Teil das Wesentlichste für die Masterarbeit darstellt.

### 3.1. Aufbau und Anforderungen der ISO 9001:2015

Die ISO 9001:2015 ist grundsätzlich in zehn Kapitel unterteilt, während die ISO 9001:2008 nur aus acht Kapiteln bestand, wie in Tabelle 9 ersichtlich. Obwohl ca. drei Viertel aller Anforderungen aus der ISO 9001:2008 übernommen wurden, gibt es in der Revision 2015 immer noch 25% neue bzw. geänderte Anforderungen, die die Unternehmen in die neue Norm umsetzen oder ändern müssen.<sup>115</sup>

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
0	Einleitung	0	Einleitung
1	Anwendungsbereich	1	Anwendungsbereich
2	Normative Verweisungen	2	Normative Verweisungen
3	Begriffe	3	Begriffe
4	Qualitätsmanagementsystem	4	Kontext der Organisation
5	Verantwortung der obersten Leitung	5	Führung
6	Management von Ressourcen	6	Planung
7	Produktrealisierung	7	Unterstützung
8	Messung, Analyse und Verbesserung	8	Betrieb
		9	Bewertung der Leistung
		10	Verbesserung

Tabelle 9: Unterscheidung der Hauptkapitel der ISO 9001:2008 und ISO 9001:2015, Quelle: HINSCH (2015), S. 4.

<sup>114</sup> Vgl. AUSTRIAN-STANDARDS (2015), Onlinequelle [12.12.2017].

<sup>115</sup> Vgl. HINSCH (2015), S. 3 f.

Eine der wesentlichsten Änderungen ist die strategische Perspektive im Inneren und im Äußeren des Unternehmens. Die Geschäftsleitung muss ein Bewusstsein entwickeln, welche Kunden und andere externe Personen Einfluss auf das Unternehmen und das Qualitätsmanagementsystem haben. Die Revision 2015 lenkt in die Richtung, eine Strategie- und Stakeholder-Orientierung im Unternehmen aufzubauen. Typische Methoden dafür sind u. a. die SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Opportunity and Threats) oder die PESTEL-Analyse (political, economic, social, technological, environmental and legal).<sup>116</sup> Eine weitere wesentliche Änderung ist das fünfte Kapitel Führung, das die Personalführung beinhaltet. Die Geschäftsleitung soll Mitarbeiter führen, motivieren und dazu bewegen, Dinge besser zu machen, um den Zielen näher zu kommen. Mitarbeiter sollen ihre Tätigkeiten zukünftig nicht nur ausführen, sondern verstehen, warum sie welche Tätigkeit ausüben. Die letzte wesentliche Änderung ist das sechste Kapitel. Hier wird der risiko-basierte Ansatz, also die Ermittlung der Risiken und Chancen durch Risikoidentifizierung und Risikobewertung, beschrieben. Dazu im nächsten Unterkapitel mehr.<sup>117</sup>

Parallel dazu werden weitere Anpassungen an die neue Revision 2015 gemacht, welche hier aufgezählt werden:<sup>118</sup>

- Es wird formal kein QM-Beauftragter benötigt.
- Die Bedeutung der Qualitätsziele ist gestiegen.
- Die Begriffe Dokumente und Aufzeichnungen sind zusammengefasst in dokumentierte Informationen.
- Das Führen eines QM-Handbuches ist nicht mehr notwendig.
- Ausschlüsse wurden formal abgeschafft, sodass nun Ungültigkeiten definiert werden müssen.
- Ausgelagerte Leistungen werden nun gleich behandelt wie zugekaufte Produkte.
- Entwicklungen bei Lieferanten sind zu bewerten.
- Verpflichtung zur Prüfung, ob ein aufgetretener Fehler an einer anderen Stelle eingetroffen wäre.

### **3.2. Das Risikomanagementsystem und die ISO 9001:2015**

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich ausschließlich mit dem Thema, wie die ISO 9001:2015 die Risikoidentifizierung und Risikobewertung in einer Organisation vorsieht und somit wie die Anforderungen umgesetzt werden müssen.

---

<sup>116</sup> Vgl. KOUBEK (2015), S. 40 f.

<sup>117</sup> Vgl. HINSCH (2015), S. 4 ff.

<sup>118</sup> Vgl. HINSCH (2014), S. 11 f; HINSCH (2015), S. 6 f.

Dazu gibt es den Abschnitt 6 Planung, der wie folgt in drei Unterpunkte gegliedert ist:<sup>119</sup>

- 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen,
- 6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung,
- 6.3 Planung von Änderungen.

Für diese Masterarbeit spielt der Punkt 6.1 eine wesentliche Rolle, da hier die Anforderungen zum Thema Risiken und Chancen formuliert werden. Die beiden anderen Unterpunkte 6.2 und 6.3 werden hier nicht thematisiert.

Zum ersten Mal wird das Thema Risiko und Chance in der ISO 9001 formuliert. In der Praxis stehen die Begriffe in umgekehrter Reihenfolge zueinander, denn Unternehmen ergreifen Chancen, aus denen sich Risiken resultieren. Eine Chance kann sein, wenn ein Unternehmen durch neue Technologien neue Märkte erschließt. Durch diese Chance entsteht ein Risiko, dass die Akzeptanz dieses Produktes bei Kunden fehlt. Eine Organisation ist erfolgreich, wenn sie systematisch ihre Chancen im Unternehmen erkennt, analysiert und die damit verbundenen Risiken mit entsprechenden Maßnahmen versieht, um die Risiken zu beherrschen. Dieser Aspekt funktioniert mit einem laufenden System, das systematisches Managen voraussetzt und in den Köpfen der Entscheidungsträger verankert ist.<sup>120</sup>

Das Kapitel 6.1 ist wie folgt in der Norm abgebildet:<sup>121</sup>

### *6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chance*

*6.1.1 Bei Planungen für das Qualitätsmanagementsystem muss die Organisation die in 4.1 genannten Themen und die in 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Risiken und Chancen bestimmen, die behandelt werden müssen, um:*

- a) zusichern zu können, dass das Qualitätsmanagementsystem seine beabsichtigten Ergebnisse erzielen kann,*
- b) erwünschte Auswirkungen zu verstärken,*
- c) unerwünschte Auswirkungen zu verhindern oder zu verringern,*
- d) Verbesserung zu erreichen.*

*6.1.2 Die Organisation muss planen:*

- a) Maßnahmen zum Umgang mit diesen Risiken und Chancen,*
- b) wie*

---

<sup>119</sup> Vgl. ÖNORM EN ISO 9001 (2015), S. 2.

<sup>120</sup> Vgl. KOUBEK (2015), S. 77 ff.

<sup>121</sup> ÖNORM EN ISO 9001 (2015), S. 15.

- 1) die Maßnahmen in die Qualitätsmanagementsystem-Prozesse der Organisation integriert und dort umgesetzt werden (siehe 4.4),
- 2) die Wirksamkeit dieser Maßnahmen bewertet wird.

Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen müssen proportional zur möglichen Auswirkung auf die Konformität von Produkten und Dienstleistungen sein.

*Anmerkung 1:* Zu den Möglichkeiten zum Umgang mit Risiken kann Folgendes zählen: Vermeiden von Risiken, ein Risiko auf sich zu nehmen um eine Chance wahrzunehmen, Beseitigen der Risikoquelle, Ändern der Wahrscheinlichkeit oder der Konsequenzen, Risikoteilung oder Beibehaltung des Risikos durch eine fundierte Entscheidung.

*Anmerkung 2:* Chancen können zur Übernahme neuer Praktiken führen, der Markteinführung neuer Produkte, der Erschließung neuer Märkte, zur Neukundengewinnung, zum Aufbau von Partnerschaften, zum Einsatz neuer Techniken und zu anderen erwünschten und realisierbaren Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Erfordernissen der Organisation oder ihrer Kunden.

Wie in Abbildung 9 ersichtlich, kann der Abschnitt 6.1 in einem Prozess dargestellt werden. Dieser Prozess gibt mehrere inhaltliche Anknüpfungspunkte in diversen Abschnitten der ISO 9001:2015 wieder.

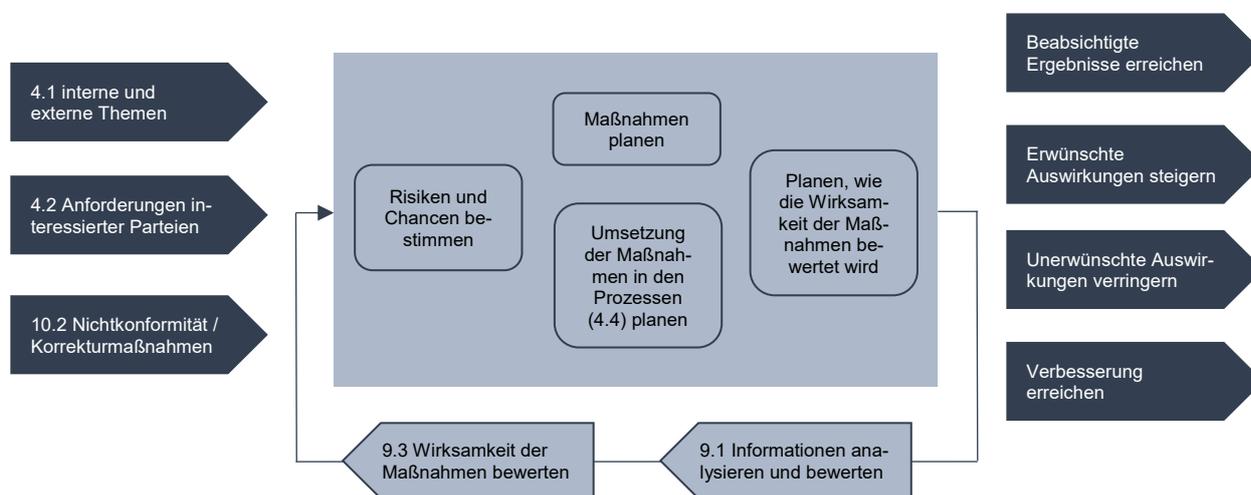


Abbildung 9: Anforderungen des Abschnitts 6.1 im Überblick, Quelle: KOUBEK (2016), S. 77 (leicht modifiziert).

Die Norm weist im Anhang unter Punkt A4<sup>122</sup> ausdrücklich darauf hin, dass ein Unternehmen selbst entscheiden kann, welche Methoden und Vorgehensweisen genutzt werden sollen. Aus

<sup>122</sup> Vgl. ÖNORM EN ISO 9001 (2015), S. 34 f.

Sicht der Norm muss kein komplettes Risikomanagementsystem implementiert sein sowie kein dokumentierter Prozess oder Aufzeichnungen über die Maßnahmen gemacht werden. Es gilt der Grundsatz, dass eine Organisation für sich selbst eine Kosten-Nutzen-Abwägung durchführen und entscheiden muss, welchen Aufwand das Unternehmen einbringen möchte, um einen Nutzen daraus zu generieren.<sup>123</sup>

Mit dieser Erläuterung wird eine Abgrenzung zwischen der ISO 9001:2015 und anderen Normen wie z. B. der ISO 31000 gemacht.<sup>124</sup> Da die Norm auf ein systematisches Risikomanagement verzichtet, trotzdem einen risikobasierten Ansatz fordert, ist es unumgänglich, aus dieser Light-Risikoversion trotzdem strukturiert seine Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Somit kann auf ein Risikomanagement kaum verzichtet werden.<sup>125</sup>

Das Ziel beim Managen von Risiken und Chancen ist es, möglichst systematisch einerseits Schäden zu verhindern und andererseits Chancen zu nutzen, welche im Unternehmen anfallen. Genau diese Verfahren sind in den Prozessen der jeweiligen Organisationen zu verankern. Somit sollen Prozesse mit hohem Risiko verstärkt kontrolliert bzw. häufiger mit Audits geprüft werden als Prozesse mit geringem Risiko. Ein wesentlicher Aspekt ist die „Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen“ (Abschnitt 9.1<sup>126</sup>) sowie die „Managementbewertung“ (Abschnitt 9.3<sup>127</sup>). Das bedeutet, dass eine Bewertung auf Unternehmensebene durch die oberste Leitung durchgeführt werden muss.<sup>128</sup>

Zwar sind die Kernaufgaben im Abschnitt 6.1 zum risikobasierten Denken enthalten, dennoch stellt die Norm an anderen Stellen Anforderungen an die Unternehmen, wie z. B.:<sup>129</sup>

- Abschnitt 5.1.1, die oberste Leitung muss sicherstellen, dass das risikobasierte Denken im Unternehmen vorhanden ist.
- Abschnitt 5.1.2, die oberste Leitung muss sicherstellen, dass Risiken und Chancen, sowohl betreffend die Konformität der Produkte und Dienstleistungen wie auch betreffend die Verbesserung der Kundenzufriedenheit, bestimmt und behandelt werden.
- Abschnitt 8.3.3, bei der Bestimmung der Anforderungen an die Produkte und Dienstleistungen, die entwickelt werden, müssen mögliche Konsequenzen aus Fehlern aufgrund der Art der Produkte und Dienstleistungen betrachtet werden.

---

<sup>123</sup> Vgl. BRUGGER-GEBHARDT (2016), S. 53.

<sup>124</sup> Vgl. KOUBEK (2015), S. 80.

<sup>125</sup> Vgl. HINSCH (2015), S. 23.

<sup>126</sup> Vgl. ÖNORM EN ISO 9001 (2015), S. 28.

<sup>127</sup> Vgl. ÖNORM EN ISO 9001 (2015), S. 30.

<sup>128</sup> Vgl. KOUBEK (2015), S. 81.

<sup>129</sup> Vgl. ÖNORM EN ISO 9001 (2015), S. 13 ff.

- Abschnitt 8.4.2, bei der Festlegung der Steuerung der externen Anbieter müssen potenzielle Auswirkungen der extern bereitgestellten Prozesse, Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt werden.
- Abschnitt 8.5.5, bei der Ermittlung des Umfangs von Tätigkeiten nach der Lieferung sind die möglichen unerwünschten Folgen in Verbindung mit Produkten und Dienstleistungen zu berücksichtigen.

In der Praxis gibt es eine Vielzahl an Instrumenten und Methoden zum Identifizieren sowie zum Managen von Risiken und Chancen. Das Motto „Good managers manage risks, poor managers manage problems“<sup>130</sup> sagt aus, dass es im Gegensatz zum Krisenmanagement beim Managen von Risiken um eine ausgeprägte Zukunftsorientierung geht. Nur durch vorausschauende Maßnahmen hinsichtlich Eintreten akuter Krisen und Probleme kann ein effektives und effizientes Managen von Risiken sichergestellt werden.<sup>131</sup>

Ein Praxisbeispiel für eine Chance in einer Druckerei:<sup>132</sup>

Das Unternehmen, welches im Lebensmitteldruck tätig ist, plant ein neues Verpackungsprodukt. Das Unternehmen möchte die Chance nutzen und den direkten Kontakt mit der Druckfarbe und dem Lebensmittel in Österreich forcieren. Bei der Risikoanalyse wird festgestellt, dass sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen in den nächsten 12 Monaten durch eine Gesetzesnovelle in der EU verändern könnte. Ein diesbezüglicher Gesetzesentwurf, der den direkten Kontakt mit Lebensmitteln und Druckfarben untersagt, liegt vor. Mit diesem potenziell neuen Gesetz wären die Verpackungen für den Verkauf unbrauchbar. Bei diesem Zeitraum von 12 Monaten ist die Neuentwicklung nicht wirtschaftlich und somit ist dieses Risiko ein Gefahrenpotenzial für einen Verlust des Unternehmens. Da das Unternehmen weiß, dass es ein Verbot geben wird, bietet sich die Chance, die Verpackung so zu entwickeln, dass sie den Anforderungen des neuen Gesetzes entspricht. Da die Druckerei dadurch einen Einwicklungsvorsprung einnehmen kann, könnte mit dem Produkt ein erheblicher Gewinn erwirtschaftet werden.

Nachdem in diesem Kapitel die ISO 9001:2015 hinsichtlich ihres Aufbaus und ihren Anforderungen sowie die Ansichten des Risikomanagements theoretisch dargestellt wurden, kann kurz zusammengefasst werden, dass das Thema „risikobasiertes Denken“ als neues Instrument zur Vorbeugung gemacht wurde und den zentralen Punkt des Qualitätsmanagementsystems darstellt. Durch dieses Konzept soll sichergestellt werden, dass alle Unternehmen sich bewusst mit dem Thema Risiko auseinandersetzen und so Initiativen ergreifen, um unerwünschte Ergebnisse zu

---

<sup>130</sup> KOUBEK (2015), S. 82. Ins Deutsche übersetzt: „Gute Manager managen Risiken, schlechte Manager managen Probleme“.

<sup>131</sup> Vgl. KOUBEK (2015), S. 82.

<sup>132</sup> In Anlehnung an KOUBEK (2015), S. 82.

verringern bzw. zu vermeiden. Außerdem wird dadurch ein neuer Fokus gesetzt, aus den ermittelten Chancen im Unternehmen einen Nutzen zu ziehen. Nachdem der Normungssenat kein Risikomanagement nach ISO 31000 mit Risikomanager und expliziten Werkzeugen fordert, obliegt die Einführung und Umsetzung des risikobasierten Ansatzes der jeweiligen Organisation, wobei es Sinn macht, sich an dieser zu orientieren, denn Risiken müssen bestimmt, Maßnahmen geplant und Risiken gesteuert werden. Anschließend müssen alle Maßnahmen einer Wirksamkeitskontrolle unterzogen werden.

## 4. Konzeptionierung des Risikomanagementsystems

Nachdem im zweiten Kapitel das Risikomanagement theoretisch erörtert wurde und im dritten Kapitel die Anforderungen der ISO 9001:2015 an ein Risikomanagementsystem aufgezählt wurden, kann in diesem Kapitel die Konzeptionierung des Risikomanagementsystems für die Styria Print erarbeitet werden.

Die wesentlichen Ansätze für die Konzeptionierung des Risikomanagementsystems stammen aus der bisher erläuterten Literatur. Um zusätzlich speziellen Anforderungen für Styria Print gerecht zu werden, wurden im Rahmen von diversen Workshops dementsprechende Anforderungen ausgearbeitet und definiert. Da es in der Druckerei noch kein Risikomanagementsystem gibt und die Rezertifizierung nach ISO 9001:2015 ansteht, werden hier alle relevanten Anforderungen, wie im zweiten und dritten Kapitel behandelt, dargestellt. Somit werden alle Bestandteile eines aussagekräftigen Risikomanagementsystems aufgezeigt und wird einer Rezertifizierung durch die Zertifizierungsstelle TÜV Austria standhalten.

Damit das Risikomanagement-Tool den Anforderungen der ISO 9001:2015 entspricht, wird im ersten Unterkapitel der entwickelte Risikomanagement-Prozess für das Unternehmen nach der Norm erklärt und anschließend das Risikomanagementsystem als Excel-Tool beschrieben.

### 4.1. Umsetzung nach ISO 9001:2015

Im Kapitel 3.1 wurden die Anforderungen an ein Risikomanagementsystem durch die ISO 9001:2015 dargestellt. Nachdem die Norm keine genauen Details für die Umsetzung des Risikomanagementsystems fordert und das Unternehmen selbst entscheiden kann, welche Methoden verwendet werden, wird ein Excel-Tool erstellt, das auf die theoretischen Bestandteile eines Risikomanagementsystems aufbaut. Wesentlich ist, dass die Risiken kontinuierlich identifiziert und beobachtet werden, um so den Anforderungen der ISO 9001:2015 zu entsprechen. Nur so ist es möglich, wie der Autor KOUBEK<sup>133</sup> schreibt, dass Risiken und Chancen des Unternehmens systematisch gemanagt werden können.

Um dieser Anforderung zu entsprechen, wurde bei Styria Print ein Risikomanagement-Prozess entwickelt, der sicherstellt, dass die identifizierten Risiken im Unternehmen regelmäßig bewertet, gegebenenfalls gesteuert und beobachtet werden. Diese Möglichkeiten sind im Excel-Tool wesentliche Bestandteile, welche im nächsten Unterkapitel genauer erörtert werden. Der Risikomanagement-Prozess selbst, der in weiterer Folge näher beschrieben wird, wurde nach den

---

<sup>133</sup> KOUBEK (2015), S. 81.

Richtlinien des Qualitätsmanagementsystems der Styria Print erstellt und unterliegt der kontinuierlichen Verbesserung der Prozessvereinbarung im Unternehmen.

Bei Styria Print finden einmal jährlich Jours fixes mit der Geschäftsleitung und den Eigentümern statt, welche im Zuge des Management-Reviews durch die ISO 9001:2015 abgehalten werden. Dieses Management-Review wird Anfang des Jahres durchgeführt, wo die Ziele für das kommende Jahr definiert werden. Bei dieser Besprechung werden die Risikoziele entwickelt, welche sich aus der Risikopolitik und Risikokultur ableiten lassen. Wie in Abbildung 10 ersichtlich, wurde der neue Prozess *Operativer Risikomanagement-Prozess – PV 1-2* unter der Rubrik *Managementaufgaben* eingebunden.

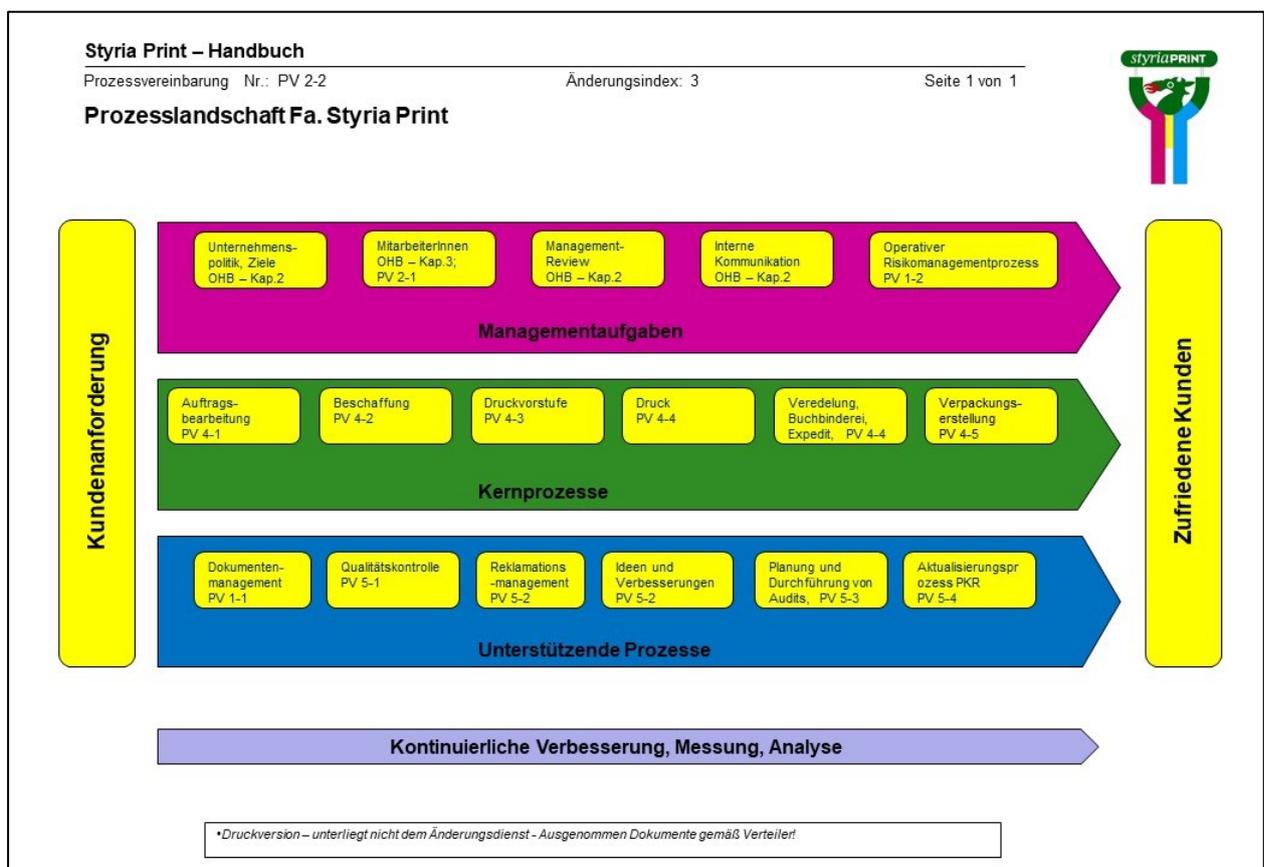


Abbildung 10: Prozesslandschaft der Styria Print, Quelle: Styria Print (2018).

### Prozessbeschreibung des operativen Risikomanagement-Prozesses<sup>134</sup>

Wie in allen Prozessen der Firma Styria Print wurden zuerst die allgemeinen Informationen über den Prozess beschrieben. Diese allgemeinen Informationen beinhalten die Ziele und Zwecke dieses Prozesses sowie für wen diese Prozessanweisung gilt. In diesem Fall ist das Ziel und der

<sup>134</sup> S. Kapitel Anhang, S. 85 ff.

Zweck, dass diese Anweisung sicherstellt, dass ein kontinuierlicher Prozess primär zur Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikoüberwachung stattfindet. Die Anweisung ist in erster Linie für die Geschäftsleitung, das Qualitätsmanagement, den Risikoverantwortlichen und die Abteilungsleiter. In zweiter Linie betreffen die Risiken und Chancen im Unternehmen alle Mitarbeiter und somit dieser Prozess. Somit ist er im System für jeden zugänglich und einsehbar.

Im nächsten Schritt beschäftigt sich dieser Prozess mit den Erwartungen der oben genannten Interessenpartner hinsichtlich der sich ergebenden Risiken und Chancen. Dabei wird die Bedeutung für das Unternehmen in den Kategorien hoch, mittel oder niedrig eingestuft.

Um einen Prozess zu bewerten, ob er gut funktioniert, ist es unumgänglich, Prozesskennzahlen zu definieren. In diesem Fall wurden drei Kennzahlen ermittelt, die jährlich im Management-Review besprochen werden können. Die drei Kennzahlen sind:

- Reduzierung der Risikokosten,
- Anzahl der Risiken,
- Erfüllung der Risikoziele.

Jeder Prozess im Unternehmen wird auf seine Risiken und Chancen untersucht. In diesem Prozess wurde ein Risiko entdeckt, das eintritt, wenn die Risikosteuerung bei hohen Risiken nicht umgesetzt wird. Im Gegenzug dazu könnte sich eine Chance ergeben, wenn ein Risiko reduziert oder vermieden wurde.

Bevor die Ablaufbeschreibung dargestellt wird, werden noch Aufzeichnung bzw. mitgeltende Dokumente für diesen Prozess dargestellt. Im operativen Risikomanagement-Prozess gibt es nur ein Dokument, das für die Ausführung das Wesentlichste ist, nämlich das Risikomanagement-Tool.

Die Ablaufbeschreibung beinhaltet die sechs wesentlichen Punkte, um ein Managen von Risiken und Chancen zu gewährleisten. Wie in Abbildung 11 ersichtlich, werden diese sechs Punkte wie folgt dargestellt:

- Risiken kategorisieren, hier werden Risikobereiche bzw. Risikogruppen definiert.
- Risiken identifizieren, hier werden alle Risiken im Unternehmen identifiziert und im Tool aufgenommen.
- Risiken bewerten, hier werden alle Risiken (neue und alte) bewertet und für die Steuerung zur Verfügung gestellt.

- Risiken steuern, hier werden alle bewerteten Risiken, falls notwendig, durch den Risikoverantwortlichen gesteuert.
- Risiken überwachen, hier werden alle Risiken, die gesteuert wurden, vom Qualitätsmanager überwacht.
- Risiken reporten, hier wird ein Report für die Geschäftsleitung mit den wesentlichen Informationen zur Verfügung gestellt.

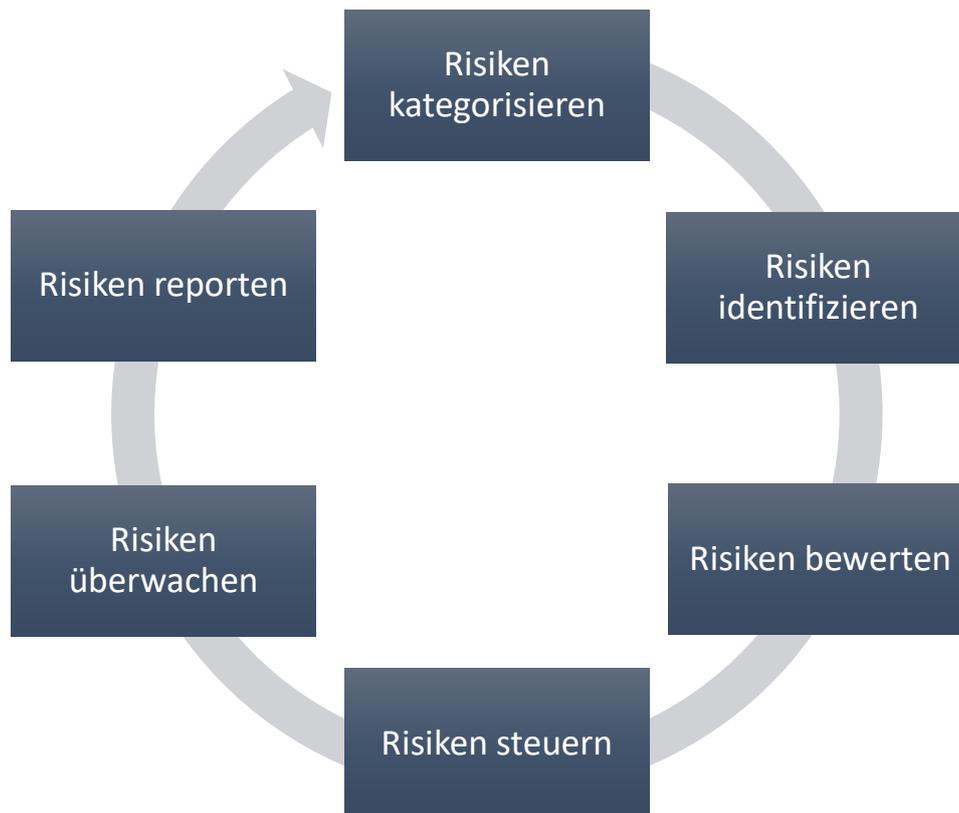


Abbildung 11: Operativer Risikomanagement-Prozess der Styria Print, Quelle: eigene Darstellung.

Wird eine Chance durch einen Risikoverantwortlichen bzw. einen Mitarbeiter erkannt, wird diese separat identifiziert und zur Bewertung zur Verfügung gestellt. In diesem Fall gibt es ein eigenes Verfahren, wo Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und reportet werden. Dieses Verfahren wird im Kapitel 4.2.5 genauer beschrieben.

Durch den operativen Risikomanagement-Prozess wird sichergestellt, dass Schäden der Risiken im Unternehmen systematisch vermindert und verhindert werden und die Chancen der Risiken genutzt werden, um mehr Potenzial zu schaffen. Prinzipiell ist der Prozess darauf ausgelegt, dass jedes Jahr alle Risiken und Chancen im Unternehmen nach diesen Prozessschritten durchgeführt werden. Zusätzlich soll jedes Risiko, das unter dem Jahr identifiziert wird, diesen Prozess durchlaufen.

## 4.2. Das Risikomanagement-Tool

Da im vorherigen Unterkapitel die Umsetzung nach ISO 9001:2015 dargestellt wurde, wird in diesem Unterkapitel das Excel-Tool, aufbauend auf den Risikomanagement-Prozess, hinsichtlich seiner Relevanz und seiner Bestandteile erklärt und beschrieben.

Wie in Abbildung 12 ersichtlich, wird beim Öffnen des Tools *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx* ein Navigationsfeld angezeigt, das in vier Bereiche aufgeteilt ist. In dieser Ansicht sind alle Informationen über das Risikomanagement-Tool enthalten und werden transparent wiedergegeben, so dass sie von allen Mitarbeitern verstanden werden können.

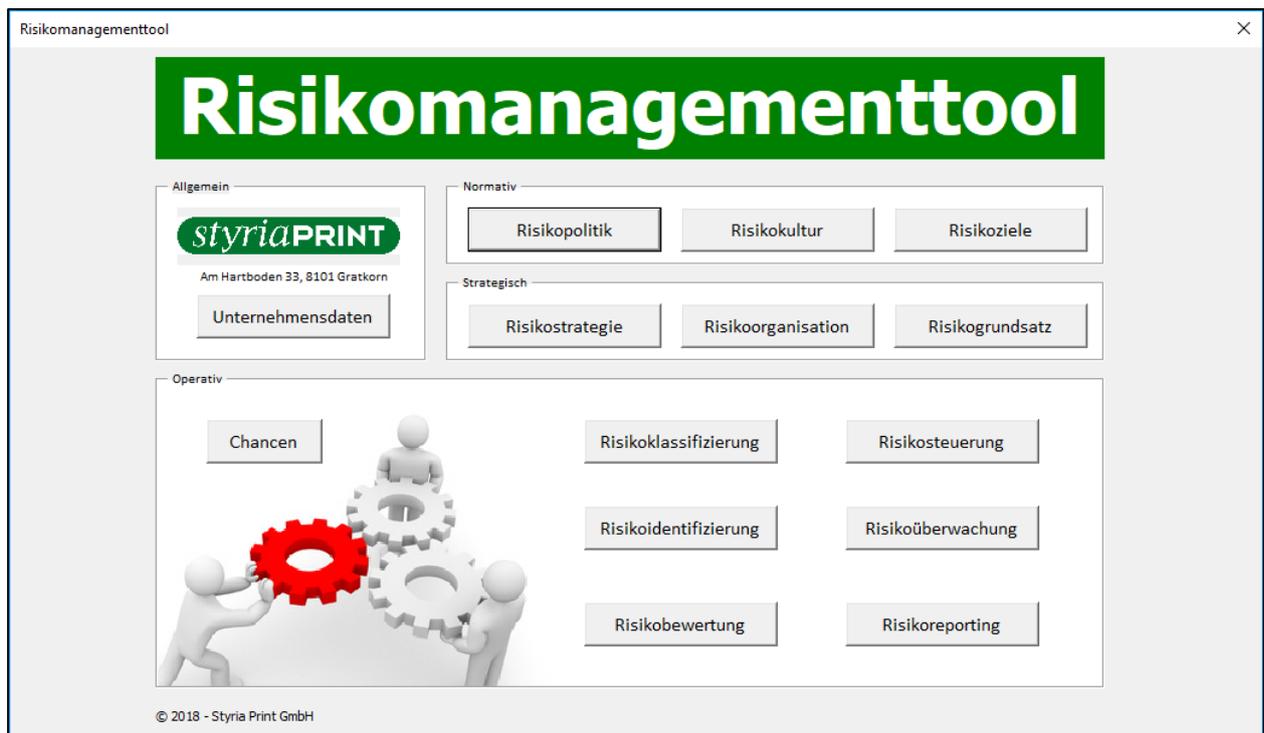


Abbildung 12: Navigation des Risikomanagement-Tools der Styria Print, Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagementsystem bei Styria Print sind nicht vorhanden, da es sich bei der Druckerei um eine kleine GmbH handelt<sup>135</sup> und somit kein Wirtschaftsprüfer für die Abschlussprüfung bestellt werden muss.<sup>136</sup> Des Weiteren wird kein Lagebericht von der Druckerei verlangt<sup>137</sup>, somit fallen diese Bestimmungen auch nicht an. Das Unternehmen richtet sich somit nur nach den betriebswirtschaftlichen Anforderungen, welche in Kapitel 2.2.2

<sup>135</sup> S. § 221 (1) UGB.

<sup>136</sup> S. § 268 (1) UGB.

<sup>137</sup> S. § 243 (4) UGB.

beschrieben sind, und den unverbindlichen Richtlinien und Normen, also der ISO 9001:2015, da diese Zertifizierung im Unternehmen vorhanden ist.

Das Tool richtet sich nach dem Aufbau wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, da diese Gliederung dem vorhandenen Qualitätsmanagementsystem ähnlich ist. Demnach gibt es drei Bereiche, welche sich in den normativen, strategischen und operativen Bereich gliedern. Im normativen Bereich werden die Risikopolitik, die Risikokultur und die Risikoziele dargestellt. In der zweiten Ebene findet sich der strategische Bereich wieder, hier werden die Risikostrategie, die Risikoorganisation und die Risikogrundsätze dargestellt. In der dritten Ebene, der operativen Ebene, wird der Risikomanagement-Prozess, der sich aus der Risikokategorisierung, der Risikoidentifizierung, der Risikobewertung, der Risikosteuerung, der Risikoüberwachung und dem Risikoreporting an die Geschäftsleitung zusammensetzt, dargestellt. Außerdem findet sich hier die Chancenidentifizierung wieder. Zusätzlich gibt es noch den allgemeinen Bereich, hier werden alle wesentlichen Informationen zum Unternehmen selbst auf einem weiteren Tabellenblatt dargestellt.

Das Tool ist so aufgebaut, dass auf den Tabellenblättern alle grauen Felder änderbar sind und weiße Felder nur zur Ansicht gedacht sind. Änderungen in weißen Feldern können nur in einem eigenen Admin-Modus geändert werden. Die Risikobewertung wird nach dem Risikomanagement-Prozess immer einmal jährlich am Anfang des zweiten Quartals von den Risikoverantwortlichen durchgeführt. Jedoch soll jedes unter dem Jahr identifizierte Risiko bzw. jede Chance umgehend in diesem Tool erfasst werden und alle Prozessschritte durchlaufen. Die Jahresunternehmensdaten werden vom Qualitätsmanager am Anfang des Jahres aktualisiert, um eine qualifizierte Risikobewertung durch den Risikoverantwortlichen zu gewährleisten. Da sich das Navigationsfenster beim Auswählen eines Bereiches in der Regel schließt, befindet sich auf jedem Tabellenblatt im rechten oberen Bereich ein Haus-Symbol, das den User zu diesem Navigationsbereich zurückführt.

Zusätzlich gibt es auf jedem Tabellenblatt im Risikomanagement-Tool ein Drucker-Symbol, das sofort ein PDF von der ausgewählten Seite in einem separaten Fenster darstellt. Dadurch kann problemlos und auf jedem PC gleich aussehend ein Tabellenblatt ausgedruckt werden.

Nachdem ein kurzer Überblick über das Risikomanagement-Tool gegeben wurde, werden in den folgenden Unterkapiteln der allgemeine, der normative und der strategische Bereich dargestellt und der operative Risikomanagement-Prozess mit den Punkten Risikokategorisierung, Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikoüberwachung genauer beschrieben. In diesen Unterkapiteln finden sich die jeweiligen Umsetzungen sowie Beschreibungen für das Excel-Tool wieder.

## 4.2.1. Allgemeiner Navigationsbereich

Wird der Button „Unternehmensdaten“ im allgemeinen Navigationsbereich gedrückt, wird die in Abbildung 13 ersichtliche Maske dargestellt. Hier werden alle wesentlichen Unternehmensdaten ab dem Jahr 2014 angezeigt.

Unternehmensdaten			
<b>Allgemeine Infos</b>			
Kennzahlen für	2014	<b>Finanzierungsanalyse</b>	<b>Median</b> <b>TOP-Betrieb</b>
Risikobewertung	01.04.2018	Eigenkapitalquote	54% 14,7% 29,2%
Eigentümer	Mag. Max Salzer Matthäus Salzer	Fremdkapitalquote	46% 85,3% 70,8%
Geschäftsführer	Mag. Max Salzer Matthäus Salzer Roland Schachner	Verschuldungsgrad	84% 580,3% 242,5%
Mitarbeiter	32	<b>Liquiditätsanalyse</b>	<b>Median</b> <b>TOP-Betrieb</b>
Zertifizierungen	ISO 9001 FSC PEFC Österreichisches Umweltzeichen Print CO2 geprüft	Schuldentilgungsdauer	3 6,3 Jahre 1,5 Jahre
Risikomasse ermittelt von	Liquiditätsreserven	Anlagendeckung	92% 100,0% 130,5%
Risikoakzeptanz	20%	Liquiditätsgrad 3	131%
		<b>Rentabilitätsanalyse</b>	<b>Median</b> <b>TOP-Betrieb</b>
		Return on Invest	16% 4,2% 26,8%
		Umsatzrentabilität	7% 0,5% 11,3%
		<b>Kennzahlen</b>	
		Umsatzerlöse	4.543.223
		Jahresüberschuss	288.280
		<b>Risikoanalyse</b>	
		Risikodeckungsmasse	180.026
		Risikodeckungspotenzial	900.131
			Kennzahlen

Abbildung 13: Tabellenblatt Unternehmensdaten des Risikomanagement-Tools der Styria Print, Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Im ersten Feld kann das gewünschte Jahr ausgewählt werden, für das die Kennzahlen in der mittleren Spalte dargestellt werden soll. Diese mittlere Spalte ist die sogenannte Kennzahlen-spalte und beinhaltet die wesentlichsten Kennzahlen für das Unternehmen, nämlich die:

- Finanzierungsanalyse,
- Liquiditätsanalyse,
- Rentabilitätsanalyse,
- Risikoanalyse.

Zur richtigen Einschätzung und Bewertung gibt es neben dieser Spalte eine Hinweistafel, welche eine Skala zur Einschätzung in der Branche geben soll. Die Kennzahlen bestehen demnach aus der Rubrik Median und TOP-Betriebe und decken die Branche nach ÖNACE-2008 „C 18.1 Herstellung von Druckerzeugnissen“ für die Jahre 2009/2010 ab. Der Median wurde für jede Kenn-

zahl einzeln auf Basis von 541 Druckereien berechnet und anschließend wurde für den Median der Mittelwert aller Ergebnisse herangezogen. Für die TOP-Betriebe wurde ein Median errechnet. Hier wurde aus dem besten Viertel der Betriebe, gemessen am EGT und in Prozent der Betriebsleistung, ein Median ermittelt. Diese Kennzahlen stammen von der BranchenKennzahlentabelle<sup>138</sup> der KMU Forschung Austria, welche im Jahr 2012 auf der Homepage kostenlos zur Verfügung gestellt wurde.

Im zweiten Feld, die Risikobewertung, wird das Quartal ausgewählt, zu dem die Bewertung durchgeführt werden soll. Da die Bewertung laut operativem Risikomanagement-Prozess immer am Anfang des zweiten Quartals durchgeführt werden soll, gibt es hier nur eine Auswahlmöglichkeit pro Jahr. Somit ist die Fehlerquote für spätere Bewertungen gering.

In den nächsten Feldern werden zusätzliche Grundinformationen, wie Eigentümer, Geschäftsführer, Mitarbeiteranzahl und sämtliche Zertifizierungen, über das Unternehmen angeführt, um einen kurzen und schnellen Überblick über das Management und die Schlüsselinformationen darüber zu geben.

Die Risikomasse und die Risikoakzeptanz sind wie in Kapitel 2.1 von der Geschäftsleitung zu wählen. Die Risikomasse gibt eine Auswahl zwischen Eigenkapitalreserven und Liquiditätsreserven vor und die Risikoakzeptanz soll durch einen Prozentsatz das Maß für das maximal akzeptierte Risiko darstellen. Die Eigenkapitalreserve und die Liquiditätsreserve errechnen sich anhand der Bilanzdaten. Zusätzlich, je nach Auswahl, errechnet sich dadurch die Risikodeckungsmasse, die als wirtschaftlicher Höchstschaden definiert wird. Die Risikodeckungsmasse wird in eine Matrix umgewandelt, die für das Schadensausmaß herangezogen wird. Die Matrix mit dem jeweiligen Schadensausmaß besteht aus fünf Stufen mit jeweils einer Untergrenze und Obergrenze. Somit ergibt sich folgende Einteilung:

- 1. Stufe hat eine Bandbreite von 0% bis 9,99%,
- 2. Stufe hat eine Bandbreite von 10% bis 29,99%,
- 3. Stufe hat eine Bandbreite von 30% bis 59,99%,
- 4. Stufe hat eine Bandbreite von 60% bis 79,99%,
- 5. Stufe hat eine Bandbreite von 80% bis 100%.

Diese Bandbreiten werden dem Risikoverantwortlichen bei der Risikobewertung je nach Einschätzung angezeigt, um ihm eine quantifizierte Bewertung zu erleichtern. Das Risikodeckungspotenzial gibt die Brutto-Risikotragfähigkeit des Unternehmens wieder.

---

<sup>138</sup> KMU Forschung Austria (2011), Onlinequelle [23.03.2018].

## 4.2.2. Normative Risikomanagement-Ebene

Die normative Risikomanagement-Ebene ist die erste Ebene, auf die alle anderen Ebenen aufbauen. Sie wird von der Geschäftsleitung definiert und soll so von allen Mitarbeitern gelebt werden. In Anlehnung an das Qualitätsmanagement der Styria Print besteht diese Ebene aus der Risikopolitik, Risikokultur und den Risikozielen.

Die Risikopolitik ist der Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Risikomanagementsystem und leitet sich aus der allgemeinen Unternehmenspolitik des Unternehmens ab. Dort finden sich u. a. die Verantwortung des Managements und die kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagements als Handlungsempfehlung wieder. Es werden alle Maßnahmen, die zur Risikobewältigung dienen, und sämtliche Entscheidungen zum Thema Risiko aufgezeigt. Außerdem werden hier die Verhaltensregeln dokumentiert, die wiederum in die Risikokultur und in die Risikogrundsätze einfließen.

Als Nächstes wurde die Risikokultur von der Geschäftsleitung definiert. Sie leitet sich von der Unternehmenskultur ab und steht im Einklang mit der Risikopolitik. Die Risikokultur spiegelt das Wissen, die Einstellung und die Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Unternehmensleitung im Umgang mit Risiken wider. Kurz gesagt: die Risikopolitik wird in eine gelebte Risikokultur umgesetzt. Die Geschäftsleitung hat u. a. folgende Punkte zur Unternehmenskultur verankert:

- ein ganzheitliches Verständnis des Risikomanagements erreichen,
- ein Risikobewusstsein im gesamten Unternehmen schaffen,
- kontinuierliche Kommunikation der Risikopolitik und Risikogrundsätze leben,
- das Risikomanagement in alle Arbeitsprozesse einbinden,
- Anreize für Mitarbeiter zur Identifikation und Kommunikation von Risiken schaffen.

Die Risikoziele werden so wie Risikopolitik und Risikokultur von der Geschäftsleitung definiert und stehen im Einklang mit den Unternehmenszielen von Styria Print. Sie werden, wie schon erwähnt, im Zuge des jährlichen Management-Reviews, das durch die ISO 9001:2015 gefordert wird, ermittelt und geprüft. Dadurch ist sichergestellt, dass die Unternehmensziele und Risikoziele zusammenspielen und sich nicht widersprechen. Außerdem ist dadurch eine Aktualität und Sinnhaftigkeit Jahr für Jahr gewährleistet. Durch die Geschäftsleitung wurden folgende Risikoziele zusätzlich zu den Unternehmenszielen für das Jahr 2018 definiert:

- Minimierung der Risiken mit Personenschaden,
- Schaffung eines Risikobewusstseins im Unternehmen,
- Vermeidung bzw. Senkung von Risikokosten.

Diese Risikoziele und sämtliche Unternehmensziele werden im Unternehmen als Plakat an den schwarzen Brettern im Unternehmen aufgehängt und digital den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Somit ist sichergestellt, dass die Ziele von allen Mitarbeitern gekannt und bestmöglich umgesetzt werden, um diese Ziele zu erreichen.

### **4.2.3. Strategische Risikomanagement-Ebene**

Die zweite Ebene ist die strategische Risikomanagement-Ebene und baut auf die normative Risikomanagement-Ebene auf. Für das Unternehmen ist es erheblich, dass das Risikomanagementsystem unkompliziert und effizient gehalten wird. Somit wurden die wesentlichsten Bestandteile ausgewählt, die notwendig sind, um die Existenzsicherung des Unternehmens zu gewährleisten und die positive Zertifikatsverlängerung durch TÜV Austria für die ISO 9001:2015 zu erreichen. Somit wurden durch die Geschäftsleitung die Risikostrategie, die Risikoorganisation und die Risikogrundsätze gewählt, welche wiederum mit dem Qualitätsmanagement im Einklang stehen.

Die Risikostrategie baut auf die definierten Risikoziele des Unternehmens auf und gibt ein klares Bild über die Risikoaffinität wieder. Sie liegt im Einklang mit der Gesamtausrichtung des Unternehmens in Bezug auf die Unternehmensstrategie. Somit kann auf operativer Ebene auf diese Strategie eingegangen werden. Die Strategie wird, so wie die Unternehmensziele, jedes Jahr beim Management-Review auf Aktualität geprüft und gegebenenfalls adaptiert oder angepasst. Die wesentlichen Strategien zur Erreichung der Risikoziele sehen wie folgt aus:

- Minimierung der Risiken mit Personenschaden: Styria Print wird Risiken vermeiden, bei denen Personenschäden eintreten können.
- Schaffung eines Risikobewusstseins im Unternehmen: durch Einbindung der Mitarbeiter in die Risikoidentifizierung und die Zuordnung eines Risikoverantwortlichen soll das Risikobewusstsein hervorgerufen werden.
- Vermeidung bzw. Senkung von Risikokosten: Styria Print wird durch das Risikomanagement versuchen, die Risiken mit hohem Handlungsbedarf zu vermeiden, zu vermindern, zu überwälzen oder zu akzeptieren.

Die Risikoorganisation bildet den strukturellen Ablauf des Risikomanagements beim Unternehmen Styria Print ab, und es werden hier die Risikofelder und Risikobereiche definiert und den einzelnen Ebenen, der normativen, der strategischen und der operativen Risikomanagement-Ebene, den verantwortlichen Personen zugeordnet. So wird sichergestellt, dass jeder Bereich aktiv kontrolliert und bearbeitet wird.

Die Risikogrundsätze leiten sich von den Unternehmensgrundsätzen ab und bestimmen den Geltungsbereich und die Einflussfaktoren des Tuns von Styria Print, bei dem das Risikomanagement angewandt wird. Deshalb wurden von der Geschäftsleitung die Bereiche Extern, Intern und Kommunikation gewählt. „Extern“ berücksichtigt alle geltenden Gesetze, Vorschriften und Normen, die zur Erfüllung der Risikoziele vorhanden sind. „Intern“ berücksichtigt alle internen Rahmenbedingungen der ISO 9001:2015 sowie des Risikomanagementsystems. „Kommunikation“ kommuniziert an alle Mitarbeiter ein Risikobewusstsein, um ein sofortiges Melden von bestandsgefährdenden Risiken unverzüglich zu melden.

#### **4.2.4. Der operative Risikomanagement-Prozess**

Nachdem im Kapitel 4.1 die Umsetzung nach ISO 9001:2015 inkl. Prozessgestaltung nach dem Qualitätsmanagement der Styria Print beschrieben wurde, wird in diesem Unterkapitel die Umsetzung auf diesen Prozess im Excel-Tool dargestellt.

Der Risikomanagement-Prozess hat eine wesentliche Rolle. Er soll alle Risiken im Unternehmen identifizieren, um sie zu bewerten und zu steuern, und er soll einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess darstellen, um zukünftige Risiken erkennen zu können und eine Überwachung der bestehenden Risiken zu gewährleisten.

Wie im Kapitel 2.2.4 beschrieben, gibt es keine einheitliche Meinung, wie ein Risikomanagement-Prozess gestaltet sein muss. Deshalb wurde zusammen mit dem Qualitätsmanagement und der Geschäftsleitung ein Prozess kreiert, der auf das Unternehmen abgestimmt ist. Angelehnt an die Autorin VANINI<sup>139</sup> besteht der Prozess aus den fünf Phasen Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Risikosteuerung, Risikoüberwachung und Risikoberichterstattung. Zusätzlich hat Styria Print den Prozess um eine weitere Phase, die Risikokategorisierung, erweitert, um sicherzustellen, dass die Risikobereiche und Risikogruppen unkompliziert angepasst werden können. Ursprünglich sollte der Prozess nach den Autoren ROMEIKE/HAGER<sup>140</sup> aufgebaut werden, der aus den vier Phasen Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikoüberwachung besteht. Jedoch hat sich im Workshop herausgestellt, dass es sinnvoll ist, die Risikoüberwachung und Risikoberichterstattung zu trennen, da die Risikoberichterstattung für die Geschäftsleitung gedacht ist und wesentliche und kurze Informationen widerspiegeln soll.

In den nachstehenden Unterkapiteln werden diese sechs Phasen des operativen Risikomanagement-Prozesses der Styria Print dargestellt und erklärt.

---

<sup>139</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 143.

<sup>140</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 121.

#### 4.2.4.1. Die Risikokategorisierung

Die Risikokategorisierung ist für die problemlose Zuordnung der Risiken zuständig und soll so Bereiche schaffen, die besser von den Verantwortlichen beobachtbar sind. Bei Styria Print wurden bei einem Workshop folgende Risikofelder, in Anlehnung an die Autorin VANINI, definiert:<sup>141</sup>

- Leistungswirtschaftliche Risiken,
- Finanzwirtschaftliche Risiken,
- Umfeld- und Branchenrisiken,
- Management- und Organisationsrisiken.

Anschließend wurden den einzelnen Risikofeldern die Risikobereiche und die Risikogruppen, welche in Anlehnung an die beiden Autoren VANINI und GLEISSNER definiert wurden, zugeordnet.<sup>142</sup> Durch diese Zuteilung haben sich beim Workshop folgende Risikofelder, Risikobereiche und Risikogruppen bei Styria Print ergeben:

##### **10000 Leistungswirtschaftliche Risiken**

###### 11000 Verkauf

- 11100 Strukturelle Risiken
- 11200 Kalkulation
- 11300 Kundenbeziehungsmanagement
- 11400 Wachstums- und Wettbewerbsrisiken
- 11500 Vertragsgestaltung
- 11600 Produkthaftung Verkauf

###### 12000 Beschaffung und Lager

- 12100 Lieferantenmanagement
- 12200 Bestellmanagement
- 12300 Lagermanagement

###### 13000 Produktion

- 13100 Struktur und Organisation
- 13200 Prozesse
- 13300 Produktionsplanung
- 13400 Produktionsablauf
- 13500 Infrastruktur

<sup>141</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 148.

<sup>142</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 148; GLEISSNER (2017), S. 124 ff.

- 14000 Qualität
  - 14100 Qualitätssicherung/-kontrolle
  - 14200 Qualitätsmanagement

- 15000 Kundenservice
  - 15100 Marketing
  - 15200 Produktentwicklung

**20000 Finanzwirtschaftliche Risiken**

- 21000 Kapital
  - 21100 Finanzierung
  - 21200 Veranlagung
  - 21300 Investition
  - 21400 Liquidität

- 22000 Marktpreisrisiko
  - 22100 Rohstoffpreisrisiko
  - 22200 Zinsen

- 23000 Finanzierungsorganisation
  - 23100 Rechnungswesen
  - 23200 Controlling
  - 23300 Berichtswesen

**30000 Umfeld- und Branchenrisiken**

- 31000 Politisches Umfeld
  - 31100 Regulatorische Rahmenbedingungen
  - 31200 Rechtliche Anforderungen

- 32000 Soziales Umfeld
  - 32100 Gesellschaftliche Werte und Normen
  - 32200 Image

- 33000 Ökonomisches Umfeld
  - 33100 Erwartung Stakeholder
  - 33200 Branchentrends

34000 Technologisches Umfeld  
34100 Produktlebenszyklus

35000 Ökologisches Umfeld  
35100 Umweltschutz

**40000 Management- und Organisationsrisiken**

41000 Organisation  
41100 Organisationsstruktur  
41200 Unternehmensführung

42000 Personal  
42100 Personalstruktur  
42200 Mitarbeiterentwicklung

43000 Informationstechnologie  
43100 Datensicherheit  
43200 IT-Infrastruktur

44000 Legal & Compliance  
44100 Auflagen / Pflichten  
44200 Normen  
44300 Produkthaftung  
44400 Arbeitssicherheit  
44500 Sonstiges

Wie oben ersichtlich, haben alle Risikofelder, Risikobereiche und Risikogruppen eine eindeutige fünfstellige Identifikationsnummer, um das sofortige Auslesen der Einzelrisiken zu erleichtern. Somit hat das Risikofeld „Finanzwirtschaftliche Risiken“ die Identifikationsnummer „20000“. Eine Ebene weiter unten, also der Risikobereich, hat als zweite Stelle eine fortlaufende Nummer. Z. B. der Risikobereich „Kapital“ hat die Identifikationsnummer „21000“. Die nächste Ebene ist die Risikogruppe, die wiederum bei der dritten Stelle fortlaufend ist. Z. B. die „Finanzierungsgruppe“ hat die Identifikationsnummer „21100“. In den Risikogruppen befinden sich die jeweiligen Einzelrisiken, die an der vierten und fünften Stelle fortlaufend sind. Alle in den Risikofeldern enthaltenen Risikobereiche, Risikogruppen und Einzelrisiken gliedern sich, wie oben dargestellt, nach diesem System.

Die vier Risikofelder sind statisch aufgebaut und können nur durch das Umprogrammieren des Tools geändert werden. Diese Möglichkeit obliegt dem Administrator dieses Excel-Tools. Im Gegensatz dazu können die Risikobereiche und Risikogruppen variabel gestaltet werden. Durch den Zahnrad-Button im Navigationsfeld bei der Risikoidentifizierung, siehe dazu Abbildung 14, kann im Reiter „Wartung Kategorisierung“ ein Risikobereich bzw. eine Risikogruppe angelegt werden. Für den Risikobereich muss zusätzlich ein Verantwortlicher angegeben werden, wobei die Nummer für den neuen Bereich oder die neue Gruppe immer automatisch vergeben wird. Eine automatische Anpassung in der Risikoorganisation, die sich in der strategischen Risikobetrachtung befindet, wird übernommen, somit ist das Vergessen dieser Anpassung nicht möglich und gewährleistet eine genaue Abgleichung. Ist ein neuer Verantwortlicher zu definieren, findet das in derselben Einstellungsmaske statt, jedoch unter dem Reiter „Wartung Verantwortliche“. Hier kann ein neuer Verantwortlicher erstellt werden, um ihm später einzelne Bereiche oder Einzelrisiken zuzuordnen.

#### **4.2.4.2. Die Risikoidentifizierung**

Nach Abschluss der Risikokategorisierung bei Styria Print wurde in einem weiteren Workshop in den einzelnen Risikogruppen Einzelrisiken erfasst. Hierfür wurde der Hinweis des Autors GLEISSNER aufgegriffen, sich alle Arbeitsprozesse im Unternehmen anzusehen und Schritt für Schritt zu prüfen, welche Risiken bei den einzelnen Prozessabläufen eintreten können.<sup>143</sup> Da das Unternehmen nach der ISO-Norm 9001:2008 zertifiziert ist und sämtliche Arbeitsprozesse in der Organisation beschrieben und definiert sind, ist dieses Vorgehen sinnvoll, da Zeit gespart werden kann und Synergien von dieser Betrachtung genutzt werden können. Zusätzlich zu dieser Identifizierung nach GLEISSNER wurde das 4-Schritte-Schema nach KLEIN<sup>144</sup> wie in Kapitel 2.2.4.1 umgesetzt.

Demnach sind die vier Schritte:

- Schritt 1: Risikobereiche und -felder definieren,
- Schritt 2: Einzelrisikosammlung,
- Schritt 3: Risikoverantwortliche definieren,
- Schritt 4: Risikodokumentation.

Wie in Abbildung 14 ersichtlich, wurde für die Risikoidentifizierung ein eigenes Formular erstellt, um das Erfassen problemlos, schneller und übersichtlicher zu gestalten. Dieses stellt den 4. Schritt mit der Risikodokumentation dar.

---

<sup>143</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 114.

<sup>144</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 35 f.

Abbildung 14: Eingabeformular zur Risikoidentifizierung des Risikomanagement-Tools der Styria Print, Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Das Formular in Abbildung 14 unterteilt sich in drei Bereiche. Der obere linke Bereich dient zur Navigation zwischen allen Einzelrisiken. Hier kann nach dem Risikoverantwortlichen gefiltert und geblättert werden, um eine bessere Übersicht zu erhalten. Im rechten oberen Bereich gibt es noch Symbole, die für diverse Aktionen wie das Erstellen der Verantwortlichen oder das Erstellen von neuen Kategorien verwendbar sind. Außerdem kann hier ein „neues Risiko“, „abbrechen“, „speichern“ und „löschen“ gedrückt werden. Das Haus-Symbol bringt den Anwender wie gewohnt zum Navigationsbereich zurück. Im mittleren Bereich kann nach Risiken in den unterschiedlichsten Varianten gesucht werden und es findet hier die Auswahl für neue Einzelrisiken statt. Im unteren Bereich wird die Eingabe für die Identifizierung der Einzelrisiken vorgenommen.

Um ein neues Einzelrisiko in diesem Formular zu erfassen, wird zuerst auf das kleine weiße Blatt-Symbol im rechten oberen Bereich geklickt. Nun kann im mittleren Bereich das gewünschte Risikofeld, dann der Risikobereich und anschließend die Risikogruppe ausgewählt werden. Anschließend wird in der unteren Eingabemaske das Einzelrisiko definiert. Z. B. heißt das Einzelrisiko „Schnittverletzungen im Produktionsbereich“. Jedes Einzelrisiko muss einen Risikoverantwortlichen haben. Somit wird der Risikoverantwortliche für dieses Einzelrisiko hier eingetragen. Der Risikoverantwortliche muss später das Risiko bewerten und gegebenenfalls nach den Risikozielen gesteuert werden.

Um das Einzelrisiko speichern zu können, müssen noch ein Frühindikator, der einen Hinweis auf dieses Einzelrisiko geben soll, sowie Maßnahmen präventiv und reaktiv erfasst werden. Ein Frühindikator soll einen Hinweis darüber geben, wann das definierte Einzelrisiko eintreffen könnte. Eine Maßnahme präventiv ist zur Vorbeugung dieses Einzelrisikos gedacht, das besagt, was zu tun ist, um die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos zu reduzieren. Eine Maßnahme reaktiv tritt in Kraft, wenn dieses Risiko eingetroffen ist. Somit soll sichergestellt werden, dass es eine Maßnahme präventiv gibt, jedoch im Ernstfall ein Plan B mit einer Maßnahme reaktiv zur Verfügung steht.

Wenn alle Risiken erfasst wurden bzw. die gewünschten Risiken geändert oder ergänzt wurden, kann eine gesamte Liste dargestellt werden. Diese befindet sich im Hintergrund des Formulars. Hier können keine neuen Risiken erfasst oder geändert werden, sondern es kann ausschließlich gefiltert, angeschaut oder ausgedruckt werden.

#### **4.2.4.3. Die Risikobewertung**

Die Risikobewertung baut auf die identifizierten Risiken auf, denn ohne identifizierte Risiken kann keine Bewertung durchgeführt werden. Die Bewertung wurde so gewählt, dass es unkompliziert und schnell zu einer aussagekräftigen Auswertung kommen kann. Somit muss für jedes Einzelrisiko die Eintrittswahrscheinlichkeit dessen Eintretens sowie der Wirtschaftsschaden zuerst qualitativ und dann quantitativ bewertet werden. Der Risikoverantwortliche muss zusätzlich noch einen möglichen Betrag angeben, wie viel die gewählte Maßnahme präventiv als auch reaktiv kosten könnte. Des Weiteren muss jedes Einzelrisiko hinsichtlich eines Personenschadens eines Mitarbeiters oder Stakeholders und hinsichtlich eines eintreffenden Umweltschadens quantitativ beurteilt werden. Die jeweiligen Bewertungskriterien, sprich Eintrittswahrscheinlichkeit, Wirtschaftsschaden, Personenschaden eines Mitarbeiters oder Stakeholders und Eintreffen eines Umweltschadens, werden separat dargestellt. Anschließend wird das Ergebnis der gesamten Bewertung unter Berücksichtigung aller Kriterien ermittelt und beschrieben.

#### **Die Eintrittswahrscheinlichkeit**

Im Workshop stellte sich heraus, dass eine Einschätzung der Wahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes der Einzelrisiken für nicht geübte Risikoverantwortliche ist. Somit wurde beschlossen, eine kleine Vorgabe für diese Bewertung, in Anlehnung der Klassifizierung an die beiden Autoren ROMEIKE/HAGER<sup>145</sup> wie in Kapitel 2.1 beschrieben, zu erstellen. Somit wurde für die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit eine qualitative Skala erstellt:

---

<sup>145</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 133.

Eintrittswahrscheinlichkeit		
Bewertungsskala	Beschreibung	Stufe
unwahrscheinlich	Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann jährlich sein	1
selten	Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann halbjährlich sein	2
manchmal	Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann monatlich sein	3
regelmäßig	Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann wöchentlich sein	4
häufig	Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann täglich sein	5

Tabelle 10: Darstellung der Bewertungsskala der Eintrittswahrscheinlichkeit,  
Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Durch diese Auswahl wird dem Risikoverantwortlichen eine Bandbreite in Prozent dargestellt. Nun muss durch den Risikoverantwortlichen ein Prozentsatz in dieser angezeigten Bandbreite im vorgesehenen Feld eingetragen werden. Dadurch ist für die spätere Berechnung des Risikoerwartungswertes ein eindeutig zugeordneter Prozentsatz vorhanden.

## Der Wirtschaftsschaden

Der Wirtschaftsschaden muss bei jedem Einzelrisiko bewertet werden. Da hier die Einschätzung durch die Risikoverantwortlichen schwierig ist, wurde, wie bei der Eintrittswahrscheinlichkeit, eine Skala in Anlehnung der Klassifizierung an die beiden Autoren ROMEIKE/HAGER<sup>146</sup>, wie in Kapitel 2.1. beschrieben, erstellt, um das Schadensausmaß in erster Linie qualitativ zu bewerten. Die Bewertungsskala für das qualitative Schadensausmaß sieht wie folgt aus:

Qualitatives Schadensausmaß		
Bewertungsskala	Beschreibung	Stufe
kein Schaden	keine Auswirkungen auf das Jahresergebnis	1
leichter Schaden	leichte Auswirkungen auf das Jahresergebnis	2
spürbarer Schaden	starke Auswirkungen auf das Jahresergebnis	3
ernster Schaden	schwerwiegende Auswirkungen auf das Jahresergebnis	4
Katastrophe	bestandsgefährdende Auswirkungen auf das Jahresergebnis	5

Tabelle 11: Darstellung der Bewertungsskala des qualitativen Schadensausmaßes,  
Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

<sup>146</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2009), S. 133.

Durch die Auswahl wird anschließend eine Bandbreite des Wirtschaftsschadens vorgeschlagen, die sich durch das Risikodeckungspotenzial der Styria Print ergibt. Der Risikoverantwortliche muss den geschätzten Schadensbetrag, der innerhalb der Bandbreite liegt, in das vorgesehene Feld eintragen.

Außerdem müssen hier die in der Risikoidentifizierung definierten Maßnahmen präventiv und reaktiv jeweils mit einer Kostenschätzung versehen werden. Es soll ermittelt werden, wie viel die jeweilige Maßnahme kosten könnte.

### **Der Personenschaden eines Mitarbeiters**

Es können nicht alle Risiken anhand ihres Schadensausmaßes bewertet werden,<sup>147</sup> so auch in diesem Fall der Personenschaden eines Mitarbeiters. Er kann nicht quantitativ gemessen bzw. bewertet werden. Somit wurde für diese Bewertung, wie schon bei der Eintrittswahrscheinlichkeit und beim Wirtschaftsschaden, eine qualitative Skala entwickelt, die dem Risikoverantwortlichen eine Einschätzung erleichtern soll. Diese Bewertung ist nur zu erstellen, wenn der Risikoverantwortliche bei diesem Einzelrisiko einen Personenschaden eines Mitarbeiters sieht. Somit klickt er den Personenschaden an und es werden die beiden Auswahlfelder Bewertungsskala der Verletzung und der Gesundheitsschädigung dargestellt.

Die Bewertungsskalen wurden in einem kleinen Workshop mit den Ersthelfern, den Sicherheitsvertrauenspersonen und dem Qualitätsmanager des Unternehmens durchgeführt. Sie ermittelten eine Bewertung, die zwei Aspekte berücksichtigt. Einerseits muss der Risikoverantwortliche den Personenschaden eines Mitarbeiters hinsichtlich seiner Verletzung bewerten und andererseits, welche Auslösung diese Verletzung auf die Gesundheit des Verletzten haben kann. Die Bewertungsskalen sehen wie folgt aus:

<b>Personenschaden eines Mitarbeiters</b>	
<b>Bewertungsskala der Verletzungen</b>	<b>Stufe</b>
Erste Hilfe ist ausreichend	1
leichte Verletzung	2
schwere Verletzung	3
bleibende Invalidität	4
tödlicher Unfall	5

<sup>147</sup> Vgl. WOLF/RUNZHEIMER (2009), S. 59; VANINI (2012), S. 159.

Bewertungsskala der Gesundheitsschädigungen	Stufe
kein Arztbesuch notwendig	1
Arztbesuch erforderlich	2
schwere Erkrankung nach Verletzung	3
Krankenstand > 90 Tage	4
Arbeitsunfähigkeit	5

Tabelle 12: Darstellung der Risikofaktoren bei der Bewertung von Personenschäden eines Mitarbeiters, Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Hinter diesen Auswahlkriterien ist eine jeweilige Stufe hinterlegt, die am Ende der gesamten Eingaben die Bewertungskennzahl dementsprechend in eine der fünf Handlungsempfehlungen umwandelt.

### Der Personenschaden eines Stakeholders

Wie beim Personenschaden eines Mitarbeiters, ist die Bewertung des Personenschadens eines Stakeholders nur notwendig, wenn der Risikoverantwortliche bei diesem Einzelrisiko einen Personenschaden eines Stakeholders sieht. Auch beim Personenschaden eines Stakeholders kann kein quantitativer Schaden ermittelt werden. Deshalb wurde bei dieser Bewertung, wie beim Personenschaden eines Mitarbeiters, eine Bewertungsskala definiert, die in einem Workshop mit der Geschäftsleitung, dem Einkaufsleiter, dem Verkaufsaußenteam und dem Verkaufsinnteam ermittelt wurde und wie folgt aussieht:

Personenschaden eines Stakeholders	
Bewertungsskala	Stufe
kaum spürbar für den Stakeholder	1
spürbar für den Stakeholder	2
Einschränkungen für den Stakeholder	3
deutliche Einschränkungen	4
Verlust des Stakeholders	5

Tabelle 13: Darstellung der Risikofaktoren bei der Bewertung von Personenschäden eines Stakeholders, Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Zu den Stakeholdern eines Unternehmens zählen u. a. die Lieferanten, Kunden, Nachbarn und die Gemeinde.<sup>148</sup> Hinter dieser Auswahl ist, wie bei dem Personenschaden eines Mitarbeiters, eine Stufe hinterlegt, die am Ende der gesamten Eingaben die Bewertungskennzahl dementsprechend in eine der fünf Handlungsempfehlungen umwandelt.

## Der Umweltschaden

Die Geschäftsleitung sieht sich nicht nur wegen diverser Zertifizierungen wie PEFC, FSC oder dem Österreichischen Umweltzeichen in seiner Verantwortung, die Umwelt in seine Risikobewertung aufzunehmen, sondern wegen seiner Überzeugung, dass die Umwelt einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beisteuert.

Deshalb werden alle Einzelrisiken zusätzlich hinsichtlich eines Umweltschadens beurteilt und bewertet. Der Risikoverantwortliche muss wie beim Personenschaden entscheiden, ob das jeweilige Einzelrisiko einen Umweltschaden auslösen kann. Wenn ja, klickt der Bewerter den Umweltschaden dementsprechend an. Da dies nur qualitativ bewertet werden kann, wurde in einem Workshop mit der Geschäftsleitung, dem Qualitätsmanager und dem Umweltteam des Unternehmens eine Bewertungsskala entwickelt, die wie folgt aussieht:

Umweltschäden	
Bewertungsskala	Stufe
kein Umweltschaden vorhanden	1
reversibler Umweltschaden < 1 Jahr	2
reversibler Umweltschaden nach 1 Jahr	3
reversibler Umweltschaden nach 3 Jahren	4
irreversibler Umweltschaden	5

Tabelle 14: Darstellung der Risikofaktoren bei der Bewertung von Umweltschäden,  
Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Hinter dieser Auswahl ist wie bei den Personenschäden eine Stufe hinterlegt, die am Ende der gesamten Eingaben die Bewertungskennzahl dementsprechend in eine der fünf Handlungsempfehlungen umwandelt. Somit ist eine Betrachtung der Umwelt relevant für die zukünftigen Handlungsempfehlungen eines Risikos.

<sup>148</sup> Vgl. WÜRZ (2012), S. 46.

## Das Bewertungsergebnis

Nachdem alle Kriterien, aus denen sich die Bewertung der Einzelrisiken ergeben kann, dargestellt wurden, wird das Bewertungsergebnis beschrieben. Da sich Risiken aus mehreren Risikofaktoren ergeben können, jedoch kein Zusammenhang mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß abgeleitet werden kann, bietet sich ein Scoring-Modell zur Risikobewertung an, da die Risikofaktoren unterschiedlich skaliert und aggregiert sein können. Scoring-Modelle werden auch Nutzwertanalysen genannt und sind qualitative Bewertungsverfahren, die zur Entscheidungsfindung für wirtschaftliche Probleme im Unternehmen herangezogen werden. Durch die Festlegung einzelner Kriterien und deren Gewichtung ergibt sich ein Ergebnis, das wiederum in einer Bewertungsskala zur Einschätzung des Risikos führt.<sup>149</sup>

Die Styria Print hat sich dazu entschlossen, eine ähnliche Variante des Scoring-Modells zu entwickeln, sodass jedes Einzelrisiko zu einer Handlungsempfehlung führt und somit alle Risiken einen Risikoerwartungswert haben.

Der Risikoerwartungswert setzt sich, wie schon im zweiten Kapitel erwähnt, aus der Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes zusammen. Um eine Handlungsempfehlung zu diesem Einzelrisiko zu erhalten, wird das eingegebene Schadensausmaß in die Risikodeckungspotenzialmatrix eingespeist. Dadurch wird dem Risiko eine Stufe zugeteilt, die wiederum in der Tabelle 15 an Hand der erhaltenen Stufe abgelesen werden kann.

Handlungsempfehlungen	
Bewertungsskala	Stufe
kein Handlungsbedarf	1
Handlungsbedarf < 12 Monate	2
Handlungsbedarf < 6 Monate	3
Handlungsbedarf < 1 Monat	4
Sofortiger Handlungsbedarf	5

Tabelle 15: Darstellung der Bewertungsskala der Handlungsempfehlungen,  
Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Anders sieht das bei qualitativen Risiken aus, bei denen kein Schadensausmaß ermittelbar ist. Um den Schaden dennoch zu verifizieren, spielen hier nur die qualitativen Kriterien eine Rolle. Wie in den Tabellen 12, 13 und 14 ersichtlich, gibt es für jedes Kriterium eine Bewertungsskala,

<sup>149</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 164 f.

wo die einzelnen Auswahlfelder einer Stufe hinterlegt sind. Die Handlungsempfehlung für diese Stufe ist in der Tabelle 15 abzulesen.

Wenn das jeweilige Einzelrisiko durch den Risikoverantwortlichen bewertet wurde, muss ein Bewertungsdatum hinterlegt werden. Dieses Datum ist für die Risikoüberwachung von großer Bedeutung und darf nicht geändert werden, außer es wird im nächsten Jahr das Risiko neu bewertet. Wie schon bei der Risikoidentifizierung kann eine Liste mit allen bewerteten Einzelrisiken betrachtet werden. Diese befindet sich im Hintergrund des Formulars. Hier können keine Risiken bewertet oder geändert werden, sondern es kann ausschließlich gefiltert, angeschaut oder ausgedruckt werden.

#### 4.2.4.4. Die Risikosteuerung

The screenshot displays the 'Risikomanagementtool' interface. At the top, there are input fields for 'Nummer Einzelrisiko' and 'Risikoverantwortlicher'. Below these are four dropdown menus for 'Risikofeld', 'Risikobereich', 'Risikogruppe', and 'Einzelrisiko'. The interface has three tabs: 'Identifizierung', 'Bewertung', and 'Steuerung', with 'Steuerung' being the active tab. The 'Steuerung' tab contains several input fields: 'Bewertungsdatum', 'Früherkennung', 'Maßnahmen präventiv', 'Maßnahmen reaktiv', 'Fälligkeit der Maßnahme', 'Umsetzung erledigt' (with a checkbox), 'Umsetzung erledigt am', 'Schadensausmaß reduziert um EUR', and 'Empfehlung'. There are also three colored buttons (red, orange, green) at the bottom right of the form. The 'styriaPRINT' logo and address 'Am Hartboden 33, 8101 Gratkorn' are in the top right. The footer shows '© 2018 - Styria Print GmbH'.

Abbildung 15: Eingabeformular zur Risikosteuerung des Risikomanagement-Tools der Styria Print, Quelle: eigene Darstellung, Excel-Datei *RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx*.

Die Risikosteuerung ist der nächste Schritt, der der Risikobewertung im Risikomanagement-Prozess folgt. Die Risikosteuerung ist ein wesentlicher Bestandteil, denn hier werden alle Risiken, die einen Handlungsbedarf benötigen, gesteuert.

Wie in Tabelle 15 ersichtlich, werden alle Risiken mit den Stufen zwei bis fünf nach Bedarf des Risikoverantwortlichen gesteuert. Jeder Risikoverantwortliche kann seine Risiken über das Navigationsfeld ganz oben auf sich eingrenzen, indem er bei „Risikoverantwortlicher“ seinen Namen

auswählt. Dadurch werden nur seine Einzelrisiken angezeigt, welche ihm zugeordnet wurden. Durch diese Option ist es leichter und übersichtlicher, seine zugeordneten Risiken zu steuern.

Wie in der Abbildung 15 ersichtlich, funktioniert diese Steuerung mit einem Ampelsystem. Wenn für ein Einzelrisiko keine Steuerung notwendig ist, das kommt vor, wenn bei der Bewertung kein Handlungsbedarf errechnet wird, wird die Ampel auf Grün gestellt und keine Eingabe ist erforderlich. Wenn für das Einzelrisiko ein Handlungsbedarf notwendig ist, wird das Fälligkeitsdatum, das durch die ermittelte Handlungsbedarfsstufe und das Bewertungsdatum errechnet wird, angezeigt und ein Umsetzungsstatus muss eingetragen werden. Ist das Bewertungsdatum z. B. der 1. April 2018 und durch die Bewertung errechnet sich ein Handlungsbedarf von sechs Monaten, so ergibt sich ein Fälligkeitsdatum mit 30. September 2018. Zusätzlich wird ein Feld angezeigt, wo der Umsetzungsstatus als erledigt deklariert werden kann. Wird die Umsetzung als erledigt definiert, stellt sich die Ampelfarbe auf Grün und es muss ein Umsetzungsdatum eingegeben werden. Zusätzlich ist es erforderlich, einen Eurobetrag zu definieren, der die Risikokosten um diesen Wert reduziert.

Die Ampelfarbe stellt sich auf Orange, wenn der aktuelle Tag nicht mit dem Fälligkeitsdatum übereinstimmt und das Einzelrisiko noch nicht als umgesetzt deklariert wurde. Somit wird schnell sichtbar, dass dieses Risiko bald einer Umsetzung unterzogen werden sollte.

Die Ampelfarbe wird Rot, sobald das Fälligkeitsdatum mit dem aktuellen Datum überschritten wurde und das Einzelrisiko noch nicht als umgesetzt deklariert wurde. Rote Risiken haben höchste Priorität zur Umsetzung, da das Fälligkeitsdatum überschritten wurde und es sich hier um potenzielle Risiken handelt.

Damit ein Steuern der ermittelten Risiken funktionieren kann, wird dem Risikoverantwortlichen in der Steuerungsmaske die Früherkennung angezeigt. Außerdem sieht er die Maßnahmen präventiv und reaktiv, um eine angemessene Steuerung durchführen zu können. Das Feld Umsetzungsstatus kann jederzeit mit Informationen durch den Risikoverantwortlichen gefüllt werden, um der Geschäftsleitung und dem Qualitätsmanagement den aktuellen Stand der Risikosteuerung zur Verfügung zu stellen.

Die Risikosteuerung obliegt bei Styria Print den Risikoverantwortlichen, wobei die Entscheidungen immer im Einklang mit den Risikozielen stehen müssen.

Wie die Autorin VANINI<sup>150</sup> im Kapitel 2.2.4.3 veranschaulicht, gibt es einige Probleme, wenn mehrere Instrumente zur Risikosteuerung zur Verfügung gestellt werden. Somit ist das Hauptziel der

---

<sup>150</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 244.

Steuerung im Unternehmen, den Risikozielen zu entsprechen, und die vorgegebene Obergrenze des Gesamtrisikoumfangs darf nicht überschritten werden. Das wesentlichste Ziel bei der Steuerung ist es, dass die Risiken mit Handlungsbedarf von den jeweiligen Risikoverantwortlichen geprüft werden, um gegebenenfalls durch Maßnahmen das Risiko aktiv oder passiv zu reduzieren. Damit diese Zielsetzung den Risikoverantwortlichen gelingen kann, wurde diese Steuerungsmaske programmiert, um problemlos und schnell die Risiken im Überblick zu haben und zu steuern.

#### **4.2.4.5. Die Risikoüberwachung**

Die Risikoüberwachung ist der nächste Schritt nach der Risikosteuerung im Risikomanagement-Prozess. Hier werden alle identifizierten Risiken mit ihren jeweiligen Umsetzungsdaten dargestellt. Der einzelne Prozess richtet sich teilweise nach der Autorin VANINI wie in Kapitel 2.2.4.4 beschrieben. Es gibt bei Styria Print eine prozessabhängige Überwachung und eine ähnliche prozessunabhängige Überwachung.

Die prozessabhängige Überwachung besteht demnach aus Kontrollen und organisatorischen Sicherungsmaßnahmen. Die Kontrollen sind Vergleiche zwischen Ist- und Soll-Zuständen und stellen gegebenenfalls Abweichungen dar, die durch das Qualitätsmanagement der Druckerei erhoben werden. Die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen wurden von der ISO 9001 übernommen, wodurch u. a. das 4-Augen-Prinzip gilt und in den Prozessen Funktionstrennungen stattfinden. Die prozessunabhängige Überwachung findet bei Styria Print nicht statt, da sie weder eine interne Revision, einen Aufsichtsrat oder einen Abschlussprüfer beauftragt hat. Die einzige unabhängige Überwachung ist demnach die externe Auditstelle, welche die Prozesse des Unternehmens durchleuchtet und die Aktivitäten prüft und beurteilt, ähnlich wie eine Interne Revision.<sup>151</sup>

Damit der gesamte Risikomanagement-Prozess den Vorgaben der Risikoüberwachung entsprechen kann, wurden die Schritte Steuerung und Überwachung personell getrennt. Somit werden alle gesteuerten Risiken von einer zweiten Person, demnach dem Qualitätsmanagement, hinsichtlich seines Umsetzungsstatus überwacht.

Im Risikomanagement-Tool gibt es im Navigationsbereich den Button „Risikoüberwachung“. Durch diesen wird eine Tabelle dargestellt, welche alle Einzelrisiken anzeigt. Hier werden die wesentlichsten Informationen über die Einzelrisiken dargestellt. Demnach gibt es die Identifikationsnummer, das Risikofeld, den Risikobereich, die Risikogruppe und das Einzelrisiko selbst. Zudem werden der Risikoverantwortliche, das Bewertungsdatum, der errechnete Handlungsbedarf,

---

<sup>151</sup> Vgl. VANINI (2012), S. 251 f.

der Umsetzungsstatus, die Fälligkeit der Maßnahme, die Ampelfarbe, die Erledigung und das Datum der Umsetzung dargestellt.

Damit eine schnelle und unkomplizierte Überwachung stattfinden kann, wurde in erster Linie ein Filter über alle Rubriken eingebaut, damit der Qualitätsmanager schnell aussagekräftige Informationen über die Einzelrisiken erhält. Durch die verschiedenen Filtermöglichkeiten kann jede oben genannte Spalte nach Wunsch gefiltert werden. In zweiter Linie wurden in der Kopfzeile vier Buttons eingerichtet, welche einen schnellen Überblick über Risiken mit Handlungsbedarf geben können. Es gibt den Button „überfällige Maßnahmen“, mit dieser Funktion werden alle Risiken dargestellt, die schon erledigt hätten werden sollen. Der zweite Button „offene Maßnahmen“ benötigt eine zusätzliche Information, nämlich wie viele Monate berücksichtigt werden sollen. Wird z. B. „sechs Monate“ eingegeben, so werden alle Risiken dargestellt, welche in den nächsten sechs Monaten erledigt werden müssen. Der dritte Button „erledigte Maßnahmen“ stellt alle erledigten Maßnahmen dar. Der vierte Button „kein Handlungsbedarf“ zeigt alle Risiken an, welche keinen Handlungsbedarf erfordern.

Am Beginn dieser Überwachung ist es erforderlich, die Liste mit allen Einzelrisiken zu aktualisieren. Dafür wurde ein Button mit zwei drehenden Pfeilen erstellt, der diese Funktion ausüben kann. Zusätzlich wurde noch ein weiterer Button mit einem Trichter-Symbol erstellt, der alle ausgewählten Filter deaktiviert und die Ursprungsliste wiederherstellt.

#### **4.2.4.6. Die Risikoberichterstattung**

Der letzte Schritt im Risikomanagement-Prozess der Styria Print ist die Risikoberichterstattung. Sie dient zur Veranschaulichung aller relevanten Risiken für die Geschäftsleitung. Durch den Risikobericht soll sichergestellt werden, dass die Risiken im Unternehmen bewertet und gesteuert dem Management vorgelegt werden können. Dafür wurde im Navigationsbereich ein Button „Risikoreporting“ erstellt, der sofort zur Auswertung weiterleitet.

Der Aufbau der Risikoberichterstattung wurde so gewählt, dass es zu keiner Informationsüberflutung kommen kann, jedoch alle wesentlichen Inhalte vorhanden sind. Um dem zu entsprechen, wurde auf die Idee des Autors KLEIN<sup>152</sup>, wie in Kapitel 2.2.4.4 beschrieben, aufgebaut, Risikoberichte in große und kleine zu unterteilen, wobei hier das Augenmerk auf die Individualität diverser Anforderungen gesetzt wurde.

Das Tabellenblatt „Reporting“ besteht demnach aus der Auswahlmaske im oberen Bereich sowie dem darauffolgenden Diagrammbereich. Unter dem Diagrammbereich werden alle Einzelrisiken

---

<sup>152</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 47.

der oben getroffenen Auswahl dargestellt. Zusätzlich gibt es einen TOP-Informationen-Bereich, der die wesentlichen Informationen der Auswahl kurz zusammenfasst. Das Diagramm, die TOP-Informationenbox und die Tabelle mit den Einzelrisiken aktualisiert sich automatisch, wenn ein Filter im Auswahlbereich aktiviert wird.

Beginnend mit der Auswahlmaske gibt es hier, wie schon bei der Risikoüberwachung, einen Button mit zwei drehenden Pfeilen, der gedrückt werden muss, um alle Risiken zu aktualisieren. Daneben gibt es eine Filtermöglichkeit nach Personenschaden und Umweltschaden. Durch diese Auswahl werden alle Risiken mit diesem jeweiligen Schaden dargestellt. Eine weitere Filterfunktion bietet der Filter „Handlungsbedarf“. Hier kann zwischen folgenden Handlungsempfehlungen gefiltert werden:

- keine Einschränkung,
- sofortiger Handlungsbedarf,
- Handlungsbedarf < 1 Monat,
- Handlungsbedarf < 6 Monate,
- Handlungsbedarf < 12 Monate,
- kein Handlungsbedarf.

Bei der Auswahl „keine Einschränkung“ werden alle Risiken in der darunter liegenden Tabelle angezeigt. Für die anderen Auswahlmöglichkeiten gilt dasselbe Szenario.

Für den Diagrammbereich gibt es eine eigene Einstellungsmöglichkeit. Hier kann erstens der Wert festgelegt werden, der in diesem Diagramm dargestellt werden soll. Zweitens kann der Diagramminhalt zwischen folgenden Informationen gewählt werden:

- Schadensausmaß,
- Risikoerwartungswert,
- Kosten für Präventivmaßnahmen,
- Kosten für Reaktivmaßnahmen,
- Schadensausmaßreduktion.

Das Diagramm passt sich sofort nach Auswahl dieser Kriterien an und wird mit diesen Informationen dargestellt.

Die TOP-Informationen beinhalten die Informationen über die Risikoerwartungswerte, die Kosten für die Präventivmaßnahmen, die Kosten für die Reaktivmaßnahmen und die Schadensausmaßreduktion nach Umsetzung. All diese Informationen passen sich sofort den gewählten Filtermöglichkeiten an. Die Risikoerwartungswerte ermöglichen eine Übersicht, welcher Wert sich aus allen

ausgewählten Risiken zusammen ergibt. Die Information über die Kosten der Präventivmaßnahmen soll der Geschäftsleitung die Chance geben, eine ungefähre Einschätzung der zu erwartenden Kosten zu erhalten, wenn alle Maßnahmen präventiv umgesetzt werden. Gleiches Schema gilt für die Kosten der Reaktivmaßnahmen. Die Information über die Schadensausmaßreduktion soll der Geschäftsleitung die Möglichkeit geben zu sehen, welches Ausmaß die Umsetzung ergeben wird, wenn die Maßnahmen umgesetzt werden.

Im untersten Bereich finden sich alle Risiken, die vorhin durch diverse Filtermöglichkeiten gewählt wurden, wieder, um eine nähere Betrachtung diverser Risiken zu gewährleisten. Mit den Spalten Identifikationsnummer, Einzelrisiko, Risikoverantwortlicher, Früherkennung, Kosten präventiv, Kosten reaktiv, Schadensausmaß quantitativ, Risikoerwartungswert, Umsetzungsstatus, Fälligkeit der Maßnahme, Erledigung und Schadensausmaßreduktion werden die wesentlichsten Informationen über die Einzelrisiken dargestellt. Zusätzlich kann in diesem Bereich immer je Spalte ein eigener Filter gesetzt werden, wenn z. B. alle Risiken mit einem gewissen Verantwortlichen angezeigt werden sollen. Somit ist die Risikoberichterstattung unkompliziert aufgebaut und beinhaltet alle wesentlichen Informationen. Durch die individuelle Filtermöglichkeit gibt sie dem Anwender die Chance, sämtliche Informationen daraus zu bekommen.

#### **4.2.5. Die Chancenermittlung**

Nachdem im Kapitel 4.2.4 der Risikomanagement-Prozess dargestellt wurde und immer von Risiken und Chancen gesprochen wird, ist es sinnvoll, für die Chancenermittlung ein eigenes kleines Verfahren zu ermitteln. Demnach gibt es im Navigationsbereich einen Button mit „Chance“, der dem operativen Bereich zuzuteilen ist. Für die Ermittlung wurde das 4-Schritte-Schema nach KLEIN<sup>153</sup>, wie in Kapitel 2.2.4.1 beschrieben, herangezogen, jedoch auf Chancen umgebaut. Die vier Schritte sind:

- Schritt 1: Chancenbereiche und -felder definieren,
- Schritt 2: Einzelchancensammlung,
- Schritt 3: Chancenverantwortliche definieren,
- Schritt 4: Chancendokumentation.

Wie schon in Kapitel 4.1 beschrieben, werden bei Styria Print alle Risiken nach dem erstellten Prozess gemanagt. So auch die Chancen. Demnach werden mögliche Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert und umgesetzt. Anschließend werden diese überwacht und an die Geschäftsleitung reportet.

---

<sup>153</sup> Vgl. KLEIN (2011), S. 35 f.

Da in der Praxis Chancen und Risiken getrennt erfasst werden und vermehrt Risiken als Chancen identifiziert werden, beschränkt sich dieser Prozess auf ein Tabellenblatt. Wenn der Button „Chance“ im Navigationsbereich gedrückt wird, wird das Tabellenblatt „Einzelchancen“ dargestellt, das alle Informationen über die identifizierten Chancen beinhaltet. Wird eine Einzelchance eingetragen, wird eine automatisch vorlaufende Nummer vergeben, wenn das Chancenfeld ausgewählt wird. Die Chancenfelder ergeben sich aus den Risikofeldern und bestehen aus:

- leistungswirtschaftlichen Chancen,
- finanzwirtschaftlichen Chancen,
- Umfeld- und Branchen Chancen,
- Management- und Organisationschancen.

Somit ist für eine Einzelchance ein Chancenfeld zwingend notwendig, um eine Identifikationsnummer zu bekommen.

Die Chancenidentifikation beinhaltet folgende Informationen: für jede Einzelchance ist eine Früherkennung von Bedeutung. Wie schon bei den Risiken, gibt diese Früherkennung einen Indikator vor, wann die Chance schlagend werden kann. Die anschließende Beschreibung darüber soll die Chance eindeutig machen, um jedem Mitarbeiter im Unternehmen sofort einen Überblick darüber verschaffen zu können. Außerdem muss jeder Einzelchance ein Chancenverantwortlicher zugeteilt werden, damit dieser die Chance bewerten und verfolgen kann.

Die Chancenbewertung beinhaltet folgende Informationen: das Chancenpotenzial soll wiedergeben, welchen Betrag sich das Unternehmen aus dieser Chancen erwarten kann. Um Chancen zu ermöglichen, ist es oft notwendig zu investieren. Dieser Betrag soll mit den Chancenkosten wiedergegeben werden. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, im Feld Weiterverfolgung „weitere Schritte“ zu definieren.

Die Chancensteuerung beinhaltet folgende Informationen: der Umsetzungsstatus soll sicherstellen, dass jeder auf Anhieb erkennen kann, wie der Stand der Maßnahme ist. Außerdem kann hier ein Ablehnungsgrund oder Einstellungsgrund definiert werden.

Die Chancenüberwachung beinhaltet folgende Informationen: hier gibt es zwei Datumsfelder. Einerseits soll das Datum mit der geplanten Umsetzung einen ungefähren Überblick verschaffen, wann die Chance greifen kann, und andererseits soll das Umsetzungsdatum bekannt machen, wann die Umsetzung erledigt ist. Dadurch kann eine schnelle Überwachung aller Chancen sichergestellt werden.

Die Chancenberichterstattung findet über das Drucker-Symbol statt, damit die Liste der Geschäftsleitung vorgelegt werden kann. Zusätzlich könnte noch nach diversen Parametern gefiltert werden, falls über die Jahre zu viele Chancen ermittelt wurden, um die Liste übersichtlicher zu gestalten.

Nachdem in diesem Kapitel die Konzeptionierung des Risikomanagement-Tools, aufbauend auf die theoretischen Kapitel Risikomanagement und ISO 9001:2015, erarbeitet und beschrieben wurde, kann kurz zusammengefasst werden, dass die Anforderungen an ein Risikomanagementsystem von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Die Anforderungen der ISO 9001:2015 hinsichtlich risikobasiertem Denken können in Unternehmen auf unterschiedlichste Art und Weise umgesetzt werden. Unumgänglich ist jedoch, dass es einen Prozess gibt, wo Risiken und Chancen gemanagt werden können. Wesentlich ist auch, dass die getroffenen Maßnahmen schnell und problemlos überwacht und auf ihre Wirkung hin überprüft werden können. Genau diese Punkte wurden bei Styria Print in das Risikomanagement-Tool eingebaut, damit ein systematisches und effizientes Risikomanagementsystem funktioniert und der Aufwand dafür sich wirtschaftlich rechnet.

## 5. Ergebnisse und Resümee

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit ergeben sich aus dem Praxisoutput und den geplanten Ergebnissen, beides wie im ersten Kapitel beschrieben. Nachdem in den beiden theoretischen Kapiteln das Risikomanagement und die ISO 9001:2015 erörtert wurden, wurde im praktischen Kapitel die Konzeptionierung des Risikomanagement-Tools anhand der Literatur erarbeitet. Dadurch haben sich folgende Ergebnisse aus dieser Arbeit ergeben.

Aus dem Praxisoutput heraus haben sich zwei Anforderungen an das Risikomanagementsystem ergeben. Die erste Anforderung an das Risikomanagementsystem war, dass es bei der nächsten Rezertifizierung durch die externe Auditstelle alle wesentlichen Inhalte hinsichtlich der Behandlung von Risiken und Chancen im Unternehmen, erfüllt. Nachdem die ISO 9001:2015 zwar ein risikobasiertes Denken der Prozesse vorschreibt jedoch kein Risikomanagement nach ISO 31000 fordert, obliegt die Umsetzung der geforderten Punkte dem Unternehmen selbst. Somit können selbst gewählte Instrumente herangezogen werden, welche für die Druckerei am besten geeignet sind. Die zweite Anforderung an das Risikomanagementsystem war, dass das Unternehmen ein Risikomanagement-Tool erhält, das einen Risikomanagement-Prozess abdecken kann. Hierfür wurde besonders die erarbeitete Literatur herangezogen, wobei bei Workshops die Geschäftsleitung und Mitarbeiter des Unternehmens miteinbezogen wurden. Nur so hat das Excel-Tool einen praxisnahen Bezug bekommen und wird besser von den Mitarbeitern angenommen. Somit hat das Unternehmen ein Risikomanagement-Tool bekommen, das unkompliziert Risiken identifizieren, bewerten und gegebenenfalls steuern kann. Außerdem wird sichergestellt, dass Risiken überwacht und an die Geschäftsleitung berichtet werden können.

Aus der Problemstellung haben sich folgende Forschungsfragestellungen ergeben:

1. Informationen, die ein Risikomanagementsystem beinhalten muss, um alle wesentlichen Aspekte abzudecken. Hierbei geht es um die richtige Analyse, welche Informationen ein Risikomanagementsystem benötigt, um aussagekräftige Berichte der Geschäftsleitung wiederzugeben und einen kontinuierlichen Managementprozess sicherstellt.
2. Zusätzlich muss die Frage gestellt werden, welchen Output das Risikomanagementsystem geben soll, um die richtigen Entscheidungen für die Risikosteuerung hinsichtlich des Eintretens eines Risikos zu treffen. Hierbei wird das Hauptaugenmerk auf den Aufbau des Tools gelegt.
3. Anforderungen der ISO-Norm an ein Managementsystem, das den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen abdeckt. Hierbei werden die Anforderungen der ISO-Norm beurteilt und in das Tool eingepflegt.

**Bezogen auf die erste Frage** kann gesagt werden, dass ein Risikomanagementsystem nur funktionieren kann, wenn dafür ein Prozess erstellt wurde. Dieser Prozess wurde für die Styria Print anhand der Literatur erarbeitet und leicht an die Gegebenheiten des Unternehmens adaptiert. Der Prozess besteht aus sechs Bereichen, der Risikokategorisierung, der Risikoidentifizierung, der Risikobewertung, der Risikosteuerung, der Risikoüberwachung und der Risikoberichterstattung. Da Risiken und Chancen hinsichtlich ihres Handlungsbedarfs anders zu behandeln sind, wurden die Chancen in einem eigenen Prozess gegeben.

Durch die Kategorisierung des Unternehmens in Risikofelder, Risikobereiche und Risikogruppen ist die Zuteilung der identifizierten Risiken durch die Mitarbeiter allgemein verständlicher und es sind Berichterstattungen und Darstellungen der einzelnen Bereiche hinsichtlich deren Risikoerwartung unkomplizierter und aussagekräftiger.

Die Risikoidentifizierung ist der erste essentielle Schritt für ein Risikomanagement-Tool. Hier werden alle Risiken im Unternehmen identifiziert und den jeweiligen Risikofeldern, Risikobereichen und Risikogruppen zugeteilt. Dieser Schritt ist deshalb bedeutsam, da keine Risiken behandelt werden können, wenn sie nicht identifiziert wurden.

Die Risikobewertung ist der nächste erhebliche Schritt des Risikomanagement-Tools. Hier werden alle identifizierten Risiken mit den aus der Literatur erarbeiteten Bewertungsmethoden bewertet. Hier wurde das Augenmerk auf eine unkomplizierte und aussagekräftige Bewertung gelegt, da bis dato das Unternehmen noch keine Erfahrung hinsichtlich Risikobewertung gehabt hat. Somit wurde den Mitarbeitern, die die identifizierten Risiken bewerten müssen, eine qualitative Auswahlmöglichkeit gegeben, nach der sich anschließend eine quantifizierte Bewertung ergibt.

Die Risikosteuerung richtet sich hauptsächlich nach den Risikozielen des Unternehmens, die von der Geschäftsleitung vorgegeben werden. Für jedes Risiko wird einzeln entschieden, welche Umsetzung hierfür getan werden muss.

Die Risikoüberwachung ist ein wesentlicher Bestandteil eines Risikomanagement-Prozesses. Nur so kann sichergestellt werden, dass Risiken mit Handlungsbedarf umgesetzt werden. Hierfür wurde eine Übersichtstabelle mit allen wesentlichen Inhalten gestaltet, um dem Qualitätsmanagement, das beim Unternehmen die Überwachung übernimmt, eine unkomplizierte Überwachung zu ermöglichen.

Die Risikoberichterstattung ist bei Styria Print ein Tabellenblatt mit allen wesentlichen Informationen für die Geschäftsleitung. Hier wurde das Hauptaugenmerk auf die Individualität gesetzt. Somit ist es der Geschäftsleitung jederzeit möglich, sämtliche Auswertungen aller identifizierten, bewerteten und gesteuerten Risiken zu machen.

Der letzte Punkt ist der Chancenprozess. Hierfür wurde ein eigenes Tabellenblatt erstellt, wo alle Informationen der Chancen zusammenspielen. Für Chancen gilt das Gleiche wie bei Risiken, sie müssen identifiziert, bewertet, überwacht und reportet werden. Da in der Praxis Chancen eher gering ausfallen, wurde hier alles auf einem Tabellenblatt abgebildet, um es übersichtlicher zu gestalten.

Die herrschende Meinung in der Literatur ist es, dass dieser genannte Prozess in die operative Risikobetrachtung einzugliedern ist. Darüber hinaus benötigt ein Risikomanagement-Tool Inhalte wie die normative und strategische Risikobetrachtung. In der normativen Risikobetrachtung werden die Risikopolitik und Risikoziele durch die Geschäftsleitung festgelegt. Zusätzlich werden hier die Spielregeln mit der Risikokultur für die Mitarbeiter hinsichtlich Umgang mit Risiken und Chancen definiert und geregelt. In der strategischen Risikobetrachtung befindet sich die Risikostrategie, die durch die Geschäftsleitung festgelegt werden muss. Außerdem werden hier die Risiko-grundsätze hinsichtlich Risikoaffinität des Unternehmens und der Aufbau der Organisation beschrieben.

Zusätzlich wurde der Punkt „allgemeine Informationen“ eingefügt, wobei dieser in der Literatur nicht erwähnt wird, um der Geschäftsleitung eine Möglichkeit zu bieten, die wirtschaftlichen Daten über die Jahre hin zu vergleichen. Hier werden historische Bilanzdaten angezeigt und mit branchenüblichen Werten aus der Wirtschaft, einerseits mit dem Median aller Unternehmen dieser Branche und andererseits mit dem Median der TOP-Unternehmen der Branche, verglichen.

**Bezogen auf die zweite Frage** kann gesagt werden, dass alle Risiken im Risikomanagement-Tool in fünf Handlungsempfehlungen unterteilt werden. Es gibt folgende Handlungsempfehlungen:

- kein Handlungsbedarf,
- Handlungsbedarf < 12 Monate,
- Handlungsbedarf < 6 Monate,
- Handlungsbedarf < 1 Monat,
- sofortiger Handlungsbedarf.

Durch das eigene Tabellenblatt „Reporting“ kann sichergestellt werden, dass alle bewerteten Risiken hinsichtlich ihrer Handlungsempfehlung gefiltert werden können. Der Geschäftsleitung ist es somit möglich, alle Risiken mit einem sofortigen Handlungsbedarf zu filtern und umgehend Maßnahmen dagegen einzuleiten. Außerdem sieht die Geschäftsleitung jederzeit den aktuellen Umsetzungsstatus der jeweiligen Risiken und kann gegebenenfalls schnell Maßnahmen einleiten, um diese Risiken zu minimieren. Des Weiteren errechnet sich für jedes Risiko ein Risikoer-

wartungswert, der den möglichen Schaden in Euro wiedergibt. Dadurch kann schnell entschieden werden, welche Maßnahmen für gewisse Risiken getroffen werden müssen. Damit nicht nur eine Liste der Risiken die wesentlichen Informationen übermitteln muss, wurde zudem noch ein Diagramm eingebaut, das je nach Auswahl die wesentlichsten Informationen bietet.

Zusätzlich wurden für jedes Risiko präventive und reaktive Maßnahmen und die geschätzten Kosten dafür ermittelt. Somit ist es möglich, fundierte Entscheidungen zu treffen, da die Risikoerwartungswerte mit den Maßnahmen präventiv und reaktiv schnell verglichen werden können. Dadurch werden Steuerungsentscheidungen problemlos und effizienter gestaltet.

**Bezogen auf die dritte Frage** kann gesagt werden, dass die ISO-Norm keine speziellen Anforderungen an ein Risikomanagementsystem stellt, obwohl sie ein risikobasiertes Denken der Organisationen fordert. Es obliegt dem Unternehmen selbst, welche Instrumente und Vorgehensweisen genutzt werden. Ziel des Risikomanagementsystems nach der ISO-Norm soll sein, dass es systematisch Schäden im Unternehmen aufzeigt und mögliche Chancen im Unternehmen nutzt. Da für diese Anforderung trotzdem ein risikobasierter Prozess notwendig ist, macht es Sinn, Teile aus der ISO 31000 zu übernehmen. Somit ist es unumgänglich, einen Risikomanagement-Prozess zu erstellen, damit Risiken strukturiert, identifiziert, bewertet und gesteuert werden können. Darüber hinaus ist es essentiell, die gesteuerten Risiken zu überwachen, damit die Wirksamkeit der getätigten Maßnahmen überprüft werden kann. Dieser Prozess wurde zusammen mit den Anforderungen an ein Risikomanagementsystem in das Excel-Tool eingebaut, um so ein richtiges Managen der Risiken und Chancen zu gewährleisten.

## 5.1. Zusammenfassung

Beginnend mit dem Einleitungskapitel, in dem das Kooperationsunternehmen mit seiner Ausgangslage ausführlich beschrieben wurde, folgt die Problemstellung, dass das Unternehmen kein Risikomanagementsystem hat und die Geschäftsleitung Risiken aufzeigen möchte, da es in der Lebensmittelbranche um Haftungsrisiken geht, und für die Rezertifizierung der ISO 9001:2015 vorbereitet sein möchte. Dadurch ergibt sich ein prozessorientiertes Excel-Tool als Praxisoutput für das Unternehmen, in dem alle Risiken und Chancen ermittelt werden können.

Aufbauend auf das Einleitungskapitel wurden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen für ein Risikomanagementsystem erörtert. Nach den grundlegenden Risikobegriffen wurden u. a. die gesetzlichen, die betriebswirtschaftlichen und die freiwilligen Anforderungen erhoben. Anschließend wurde das Hauptaugenmerk auf einen Risikomanagement-Prozess gelegt, der mit unterschiedlichsten Literaturquellen untermauert wurde. Demnach wurden die Prozessteile Risi-

koidentifizierung, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikoüberwachung dargestellt. Im letzten Teil dieses Kapitels wurde auf das Risikomanagement in der Druckbranche eingegangen, damit sichergestellt werden kann, alle Anforderungen diesbezüglich erforscht zu haben.

Das zweite theoretische Kapitel, demnach das dritte, beschäftigt sich mit der ISO 9001:2015. Hier geht es darum, alle wesentlichen Anforderungen hinsichtlich eines Risikomanagements der ISO-Norm zu analysieren und darzustellen. Hierfür wurde zuerst der Aufbau der neuen Norm gezeigt und anschließend das Risikomanagementsystem selbst. Dafür wurde anhand der aktuellen Norm und der herrschenden Literatur das Thema untersucht.

Nachdem die beiden theoretischen Kapitel, die für den Praxisoutput und somit für die Ergebnisse der Masterarbeit essentiell sind, erörtert wurden, folgt das vierte Kapitel, die Konzeptionierung des Risikomanagementsystems. Aufgeteilt in die Umsetzung nach der ISO 9001:2015 und dem Risikomanagement-Tool, wird der Prozess nach der Norm erklärt und dargestellt und es werden die Inhalte des Excel-Tools Schritt für Schritt erklärt. Außerdem werden sämtliche Punkte im Risikomanagement-Tool anhand der herrschenden Literatur untermauert. Das Tool selbst ist nach dem Risikomanagement-Prozess aufgebaut und darüber hinaus werden alle wesentlichen Inhalte für ein Risikomanagementsystem dargestellt. Der Prozess bei Styria Print besteht demnach aus sechs Bereichen, der Risikokategorisierung, der Risikoidentifizierung, der Risikobewertung, der Risikosteuerung, der Risikoüberwachung und der Risikoberichterstattung.

Im letzten Kapitel wurden die Ergebnisse der Masterarbeit abgebildet, zusammengefasst und einer kritischen Reflexion unterzogen, um einen Ausblick geben zu können. Ein Ergebnis ist u. a., dass das Unternehmen alle Risiken identifizieren und bewerten und gegebenenfalls steuern und überwachen kann. Somit ist ein Prozess in einem Tool entstanden, der es möglich macht, Risiken im Unternehmen zu managen und so Risiken zu verringern oder sogar zu vermeiden. Der Geschäftsleitung wird ein Tool zur Verfügung gestellt, um alle wesentlichen Risiken zu identifizieren und den gesamten Risikoumfang darzustellen.

## **5.2. Kritische Reflexion und Ausblick**

Aufbauend auf das Einleitungskapitel hat die Literaturrecherche über das Risikomanagementsystem gut funktioniert, da es einige aktuelle und übereinstimmende Meinungen der Experten gibt. Die wesentlichsten Inhalte eines Risikomanagementsystems wurden demnach von verschiedensten Autoren ermittelt, die miteinander harmonieren. Etwas schwerer war es, Literatur über ein Risikomanagementsystem in der Druckbranche zu finden. Dennoch gelang es, hier auf Produktionsunternehmen selbst passende Literatur zu finden. Die literarische Ausarbeitung über das Thema ISO 9001:2015 gelang sehr gut, da es dazu aktuelle Literatur gibt aufgrund der vor

kurzem veröffentlichten Norm. Da die ISO-Norm für alle Branchen und Organisationen verwendbar ist, gibt es keinen eigenen Bezug zu einem Produktionsunternehmen und schon gar nicht zu einer Druckerei.

Des Weiteren hat die Überleitung der Theorie in den Praxisteil, die Konzeptionierung des Risikomanagement-Tools, erfolgreich stattgefunden. Hier ist anzumerken, dass stets die herrschende Meinung der Experten das Grundgerüst darstellt und die Inputs aus den Workshops mit der passenden Literatur erweitert wurden. Kritisch anzumerken ist, dass es für Bewertungen der einzelnen Risiken einige Methoden gibt, die unterschiedliche Ergebnisse bringen können. Somit muss jede Organisation für sich selbst entscheiden, welche Bewertungsmethode verwendet wird. Bei Styria Print wurde hier eine Lösung gesucht, da die Risikoverantwortlichen des Unternehmens mit dem Thema Risikomanagement bisher nur wenig Berührungspunkte damit hatten und es somit leichter ist, qualitative Bewertungen mit Hilfstabellen durchzuführen, als alle Risiken und Chancen hinsichtlich ihres Schadens und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit quantitativ zu bewerten.

Somit ergibt sich ein Ausblick bzw. eine mögliche weitere Ausarbeitung dieses Themas hinsichtlich Bewertungsmethoden, die speziell für die Styria Print geeignet sein können. Eine weitere Fortführung dieser Arbeit könnte die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse hinsichtlich Einführung der ISO 31000 sein, da das Risikomanagement-Tool bereits sämtliche Anforderungen an ein Risikomanagementsystem bietet.

Mit diesem Praxisoutput als Excel-Tool kann das Unternehmen seine Risiken und Chancen im Unternehmen systematisch identifizieren, bewerten, steuern und überwachen. Außerdem ist es der Geschäftsleitung möglich, sofort den aktuellen Stand aller Risiken und Chancen zu erfahren, um so schnelle Maßnahmen setzen zu können, um sicher in die Zukunft schauen zu können.

Ein weiterer Ausblick durch diesen Praxisoutput ist es, dass das Unternehmen bei der Rezertifizierung durch die externe Auditstelle alle Anforderungen der ISO-Norm abdeckt und somit keinen Zertifikatsentzug auslösen kann.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

- BÄR, W. [2000]: Risikomanagement in der industriellen Serienfertigung, in: Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, hrsg. von DÖRNER, D./HORVÁTH, P./KAGERMANN, H., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000, S. 445-470.
- BRUGGER-GEBHARDT, S. [2016]: Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen: Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2016.
- BRÜHWILER, B. [1994]: Internationale Industrieversicherung: Risk-Management, Unternehmensführung, Erfolgsstrategien, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 1994.
- BUDERATH, H./AMLING, T. [2000]: Das Interne Überwachungssystem als Teil des Risikomanagementsystems, in: Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, hrsg. von DÖRNER, D./HORVÁTH, P./KAGERMANN, H., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000, S. 127-152.
- BURGER, A./BUCHHART, A. [2002]: Risiko-Controlling, München/Wien/Oldenbourg: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2002.
- DIEDERICHS, M. [2010]: Risikomanagement und Risikocontrolling: Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption, 2. korrigierte Auflage, München: Vahlen, 2010.
- DIEDERICHS, M. [2017]: Risikomanagement und Risikocontrolling, 4. Auflage, München: Vahlen, 2017.
- ERBEN, R. [2015]: Normen und Standards im Risikomanagement – Anwendbarkeit und Nutzen von ISO 31000, ORN 49000 ff. und COSO ERM, in: Praxishandbuch Risikomanagement, hrsg. von GLEISSNER, W./ROMEIKE, F., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG, 2015, S. 143-174.
- ERTL, S. [2005]: Die Grundlagen eines Risikomanagementsystems, München: GRIN Verlag, 2005.

- FINKE, R. [2005]: Grundlagen des Risikomanagements, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co KGaA, 2005.
- FREIDANK, C. [2000]: Die Risiken in Produktion, Logistik und Forschung und Entwicklung, in: Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, hrsg. von DÖRNER, D./HORVÁTH, P./KAGERMANN, H., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000, S. 345-378.
- GLEISSNER, W. [2008]: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2008.
- GLEISSNER, W. [2011]: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen: Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management, 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2011.
- GLEISSNER, W. [2017]: Grundlagen des Risikomanagements: Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2017.
- GLEISSNER, W./ROMEIKE, F. [2005]: Risikomanagement: Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2005.
- HECKER, F. [2012]: Management-Philosophie: Strategien für die Unternehmensführung, Berlin: Gabler Verlag, 2012.
- HINSCH, M. [2014]: Die neue ISO 9001:2015 – Status, Neuerungen und Perspektiven, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014.
- HINSCH, M. [2015]: Die neue ISO 9001:2015 in Kürze: Änderungen für den betrieblichen Alltag verständlich erklärt, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015.
- JUNG, H. [2011]: Controlling, 3., überarbeitete Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011.
- KAPLAN, R./NORTON, D. [1997]: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997.
- KLEIN, A. [2011]: Risikomanagement und Risiko-Controlling, München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2011.

- 
- KOUBEK, A. [2015]: Praxishandbuch ISO 9001:2015 – Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen, München: Carl Hanser Verlag München, 2015.
- KREMERS, M. [2003]: Risikoübernahme in Industrieunternehmen, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, 2003.
- KRYSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. [1993]: Frühaufklärung für Unternehmen. Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993.
- MEIERBECK, R. [2010]: Strategisches Risikomanagement der Beschaffung: Entwicklung eines ganzheitlichen Modells am Beispiel der Automobilindustrie, Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH, 2010.
- MÜLLER, E. [2014]: Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014, 2014.
- OLFERT, K. [2008]: Kostenrechnung, 15., Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2008.
- ROMEIKE, F. [2004]: Lexikon Risiko-Management: 1000 Begriffe rund ums Risiko-Management nachschlagen, verstehen, anwenden, Köln: Wiley-VCH, 2004.
- ROMEIKE, F. [2006]: Integriertes Risiko-Controlling und -Management im global operierenden Konzern, in: Risk Controlling in der Praxis, hrsg. von SCHIERENBECK, H., 2. Auflage, Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro, 2006, S. 429-464.
- ROMEIKE, F./HAGER, P. [2009]: Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH, 2009.
- ROMEIKE, F./HAGER, P. [2013]: Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- ROSENKRANZ, F./MISSLER-BEHR, M. [2005]: Unternehmensrisiken erkennen und managen; Einführung in die quantitative Planung, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2005.
- SAITZ, B. [1999]: Risikomanagement als umfassende Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Das Kontroll- und Transparenzgesetz: Herausforderungen und Chancen für das Risikomanagement, hrsg. Von SAITZ, B./BRAUN, F., Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, 1999, S. 69-98.

- SCHEEL, O./FRANK, B. [2014]: Wachsende Komplexität treibt Risiken: Wie Unternehmen sich vorbereiten können, in: Praxis des Risikomanagements, hrsg. von KNOLL, T./DEGEN, B., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014, S. 33-55.
- SCHNECK, O. [2010]: Risikomanagement: Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, Weinheim: Wiley-VCH, 2010.
- SCHULTE, M. [1997]: Bank-Controlling II: Risikopolitik in Kreditinstituten, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Bank-Akad.-Verlag, 1997.
- SEGHEZZI, H. [1999]: Ganzheitliche Unternehmensführung: Gestaltung, Konzepte und Instrumente, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999.
- VANINI, U. [2012]: Risikomanagement: Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2012.
- WOLF, K./RUNZHEIMER, B. [2009]: Risikomanagement und KonTraG, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH, 2009.
- WÜRZ, T. [2012]: Corporate Stakeholder Communications: Neoinstitutionalistische Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien, 2012.

### **Zeitschriften**

- GERPOTT, T./HOFFMANN, A. [2008]: Risikomanagement in Unternehmen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jahrgang 37, 2008, Ausgabe 1, Band 37, S. 7-13.
- GLEISSNER, W. [2014]: Wahrscheinlichkeiten, Bayes-Theorem und statistische Analysen, in: Controller Magazin, Jahrgang 39, 2014, Ausgabe 2, S. 68-74.
- LORENZ, M. [2006]: Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance ZRFG, Jahrgang 1 (2006), Ausgabe 1, S. 5-10.
- ROMEIKE, F. [2005]: Frühaufklärungssysteme als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jahrgang 17 (2005), Ausgabe 4-5, S. 271-279.
- THEUERMANN, C. [2016]: Beschaffungsmanagement 4.0, in: CFOaktuell: Zeitschrift für Finance & Controlling, Jahrgang 10 (2016), Ausgabe 6/2016, S. 255-257.

## **Normen und Richtlinien**

ÖNORM EN ISO 9001 [2015]: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, Ausgabe: 2015-11-15, Wien: Austrian Standards Institute, 2015.

KFS PG 1 [2016]: Durchführung von Abschlussprüfungen, 2. Auflage, Wien: Verein „Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer“, 2016.

## **Sonstige Dokumente**

AUSTRIAN-STANDARDS [2015]: ISO 9001: Die Ausgabe 2015 ist da, 28.10.2015, <https://www.austrian-standards.at/newsroom/meldung/iso-9001-die-ausgabe-2015-ist-da>, [12.12.2017].

KMU Forschung Austria [2012]: Branchenkenzahlen 2009 Stand 201207, [http://www.kmuforschung.ac.at/images/stories/datenbanken/Branchenkenzahlen\\_Muster.zip](http://www.kmuforschung.ac.at/images/stories/datenbanken/Branchenkenzahlen_Muster.zip), [23.03.2018].

PROISSL, A. [2013]: Das große Sterben der Druckereien, 07.02.2013, <http://www.trend.at/service/bonitaet/das-sterben-druckereien-351993>, [22.10.2017].

STEINKE, S. [2016]: Brégier: A380 hat schwarze Zahlen erreicht, 13.01.2016, <http://www.flugrevue.de/zivilluftfahrt/flugzeuge/bregier-a380-erreicht-schwarze-zahlen/662864>, [03.10.2017].

STYRIA PRINT GMBH [2012]: Historie, 2012, <http://www.styria-print.com/unternehmen/historie>, [22.10.2017].

STYRIA PRINT GMBH [2016]: Organisationshandbuch, 5., Gratkorn, 2016.

# Anhang



**PROZESSANWEISUNG**  
**Operativer Risikomanagement-**  
**Prozess**

freigegeben am: 18.02.2018

Seite 1 von 5

Revision 1.0

## INHALT

1	Ziel und Zweck dieser Anweisung?	2
2	Für wen gilt diese Anweisung?	2
3	Begriffe und Abkürzungen?	2
4	Welche Stelle ist für die Anweisung inhaltlich zuständig? (Prozessverantwortlicher)	2
5	Wer sind die Interessenpartner (intern/extern) in diesem Prozess? (Interessierte Kreise)	3
6	Wie kann gemessen werden, wie gut der Prozess läuft? (Prozesskennzahl)	4
7	Welche Risiken und Chancen gibt es im Prozess?	4
8	Aufzeichnungen und mitgeltende Dokumente	4
9	Ablaufbeschreibung	4

Gedruckte Version unterliegt nicht dem Änderungsdienst!

erstellt: QM (Riedel Rei.)

geprüft: 18.02.2018

Prüfer: QM (Nistelberger Tan.)

Freigeber: GF (Schachner Rol.)

PV – Operativer Risikomanagement-Prozess



**PROZESSANWEISUNG**  
**Operativer Risikomanagement-**  
**Prozess**

freigegeben am: 18.02.2018

Seite 1 von 5  
Revision 1.0**1 Ziel und Zweck dieser Anweisung?**

Zweck dieser Anweisung ist es, ein klares Vorgehen und Sicherstellung im Unternehmen bei der Identifizierung von Risiken, der anschließenden Bewertung, der darauffolgenden Steuerung, sowie der wiederkehrenden Überwachung dieser Risiken.

**2 Für wen gilt diese Anweisung?**

Diese Anweisung ist in erster Linie für die Geschäftsführung, das Qualitätsmanagement, dem Risikoverantwortlichen und den Abteilungsleitern, sowie in zweiter Linie für alle Mitarbeiter.

**3 Begriffe und Abkürzungen?**

<b>PV</b>	Prozessvereinbarung
<b>E</b>	Entscheidung
<b>D</b>	Durchführung
<b>M</b>	Mitarbeit
<b>I</b>	Information

<b>RV</b>	Risikoverantwortlicher
<b>AL</b>	Abteilungsleiter
<b>MA</b>	Mitarbeiter
<b>GF</b>	Geschäftsführer
<b>Q</b>	Qualitätsmanager

**4 Welche Stelle ist für die Anweisung inhaltlich zuständig?  
(Prozessverantwortlicher)**

Qualitätsmanager.

Gedruckte Version unterliegt nicht dem Änderungsdienst!

erstellt: **QM (Riedel Rel.)**

geprüft: 18.02.2018

Prüfer: **QM (Nistelberger Tan.)**Freigeber: **GF (Schachner Rol.)**

PV – Operativer Risikomanagement-Prozess

5 Wer sind die Interessenpartner (intern/extern) in diesem Prozess?  
(Interessierte Kreise)



Interessenpartner	Erwartungen	Bedeutung für Styria Print	Risiko	Chance	Maßnahme
Geschäftsführer	Einhaltung der Risikoziele, Unternehmenssicherung und Reduzierung der Risikokosten	hoch	X	X	X
Qualitätsmanager	Einhaltung des Managementprozesses	mittel	X		
Abteilungsleiter	Niedriges Risiko in der Abteilung	hoch	X	X	
Risk-Owner	Erfüllung seiner Risikosteuerung des zugeteilten Risikos	hoch	X	X	
Mitarbeiter	Arbeitsplatzsicherung	niedrig	X		

Gedruckte Version unterliegt nicht dem Änderungsdienst!

erstellt: QM (Riedel Rei.)

geprüft: 18.02.2018

Prüfer: QM (Nistelberger Tan.)

Freigeber: GF (Schachner Rol.)

PV – Operativer Risikomanagement-Prozess

	<b>PROZESSANWEISUNG</b>	freigegeben am: 18.02.2018
	<b>Operativer Risikomanagement-Prozess</b>	Seite 1 von 5 Revision 1.0

## 6 Wie kann gemessen werden, wie gut der Prozess läuft? (Prozesskennzahl)

Nr.	Prozesskennzahl	Einheit	Verantwortlich?	Intervall?
1	Reduzierung der Risikokosten	Prozent	PV	jährlich
2	Anzahl der Risiken	Anzahl	PV	jährlich
3	Erfüllung der Risikoziele	Anzahl	PV	jährlich

## 7 Welche Risiken und Chancen gibt es im Prozess?

Risiko/ Chance Schritt Nr.	Beschreibung der Chance/ des Risikos	Verantwortlich?	Intervall?
	Risikosteuerung wurde nicht umgesetzt	PV	jährlich
	Risiko wurde reduziert oder vermieden	PV	jährlich

## 8 Aufzeichnungen und mitgeltende Dokumente

- RMT\_StyriaPrint\_04\_2018.xlsx

## 9 Ablaufbeschreibung

Gedruckte Version unterliegt nicht dem Änderungsdienst!

erstellt: QM (Riedel Rei.)

geprüft: 18.02.2018

Prüfer: QM (Nistelberger Tan.)

Freigeber: GF (Schachner Rol.)

PV – Operativer Risikomanagement-Prozess



**PROZESSANWEISUNG**  
**Operativer Risikomanagement-**  
**Prozess**

freigegeben am: 18.02.2018

Seite 1 von 5

Revision 1.0

Nr	Prozessschritt	Beschreibung	Arbeitsmittel	Wer macht was?			
				D	E	M	I
10	<b>PV Planung des Risiko-Managementsystems</b>	Wird im Vorfeld durchgeführt.	Excel-Tool				
20	Risiken kategorisieren	Risikobereiche und Risikogruppen identifizieren gegebenenfalls hinzufügen, ändern oder löschen	Excel-Tool				
30	Risiken identifizieren	Neue Risiken identifizieren, vorhanden Risiken analysieren und anschließend definieren.	Excel-Tool Workshop Interviews	RV	RV	MA	Q
40	Risiken bewerten	Alle Risiken (neue und alte) bewerten und für die Steuerung zur Verfügung stellen.	Excel-Tool	RV	RV		Q
50	Risiken steuern	Die bewerteten Risiken anschauen und entscheiden ob sie gesteuert werden müssen oder nicht.	Excel-Tool	RV	GF		Q
60	  Risiken überwachen	Die gesteuerten Risiken überwachen. Einen Termin festsetzen, wann diese wieder angeschaut werden sollen.	Excel-Tool	Q	GF		Q
70	<b>Ermittlung der Risikokosten und an die Geschäftsführung reporten</b>	Den Report für die Geschäftsführung ausdrucken und präsentieren.		Q	GF		

Gedruckte Version unterliegt nicht dem Änderungsdienst!

erstellt: QM (Riedel Rei.)

geprüft: 18.02.2018

Prüfer: QM (Nistelberger Tan.)

Freigeber: GF (Schachner Rol.)

PV – Operativer Risikomanagement-Prozess