

Risikomanagement und Notfallplanung in der Lebensmittelindustrie

Risikomanagement und Notfallplanung nehmen an Bedeutung zu. Warum das so ist und wie unproblematisch diese Systeme in Unternehmen einzuführen sind, beschreibt dieser Artikel.

In seiner Freizeit betreibt der Unternehmensleiter perfektes Risikomanagement und Notfallplanung: Wenn er sich auf sein Rad setzt, trägt er einen geprüften Fahrradhelm, in seinem Rucksack befinden sich ein Reserveschlauch, ein Erste-Hilfe-Päckchen, seine Impfkarte mit Blutgruppe und Adresse sowie ein Handy. So nutzt er seine knappe freie Zeit.

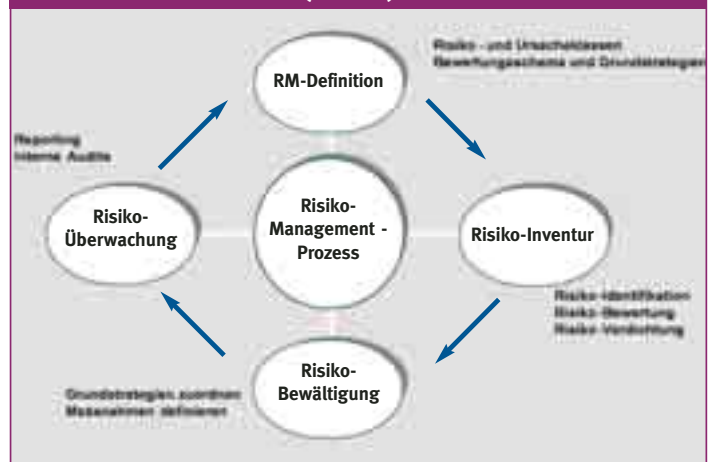
Wie sieht es in seinem Unternehmen aus? Warum sollte oder muss er gleiche Vorsorge auch dort walten lassen? Wie werden Risikomanagement und Notfallplanung in einer Firma installiert und gelebt? Welche Vorteile bringt diese Aktivität?

Es gibt Vorschriften und Regelungen, die das Vorhandensein eines Risikomanagements (im Folgenden RMS) und einer Notfallplanung (im folgenden NFP) fordern. Das gilt zumindest für das RMS und für alle Kapitalgesellschaften (nicht nur AGs). Eine der ersten Vorschriften dazu ist das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) aus dem Jahre 1998, die neueste Regelung von 2004 kommt aus Österreich und nennt sich ONR 49000ff (Risikomanagement für Organisationen und Systeme). Diese Norm dürfte sich nach Auffassung der Autoren zur EU-Norm entwickeln.

Ein weiteres Argument ist die endgültige Einführung von Basel II ab 2007. In das von Basel II geforderte Rating fließt das Vorhandensein eines RMS sehr positiv ein, andererseits belastet das Fehlen dieses Sicherheitssystems die Ratingnote negativ. Die Auswirkungen des Ratingergebnisses für ein Unternehmen dürften allen verantwortungsbewussten Managern inzwischen gut bekannt sein.

Der gewichtigste Grund dürfte sein, dass sich damit finanzielle

Definition im Unternehmen (Grafik 1)



Schäden im Unternehmen im Falle des Eintritts von Risiken minimieren lassen.

Das Risikomanagement

Eine verständliche Einführung in das RMS gibt uns die zuvor angesprochene österreichische Norm.

Wie sich in der Grafik 1 erkennen lässt, werden zuerst die Definitionen im Unternehmen festgelegt, die das RMS bestimmen.

Hierzu zählen die Risiko- und Ursachensklassen, die Bewertungsschemen und die Grundstrategien.

Es folgt die Risikoinventur mit den Schritten: Risiken identifizieren, bewerten und verdichten.

Dabei werden Risiken eingestuft, ob sie vorhanden oder potenziell, intern oder extern, operativ oder strategisch sind und zu welchen Klassen sie nach dem DRS 5 (Deutscher Rechnungslegungsstandard) zählen.

Außerdem werden die Ursachensklassen festgelegt, ob Risiken beein-

flussbare oder nicht beeinflussbare Ursachen haben.

Eine Hauptaufgabe der Risikoinventur ist die Einstufung in ein zuvor definiertes Bewertungsschema (Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe).

Im dritten Teil, der Risikobewältigung, werden Strategien festgelegt und es werden Maßnahmen definiert, wie mit den Risiken umgegangen werden soll und ob zum Beispiel eine Notfallplanung installiert wird.

Die Grundstrategien können sein:

- ➔ Risikovermeidung = Verzicht auf das risikohaftige Geschäft,
- ➔ Risikoverminderung = Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der Schadenshöhe durch Richtlinien und Limitierungen
- ➔ Risikoüberwälzung = Risiko auf andere Unternehmen übertragen, z.B. Lieferanten, Kunden, Versicherungen
- ➔ Risikoübernahme = Selbsttragen der Risiken (Eigenkapital muss Umfang des Risikos abdecken).

Als vierte und Daueraufgabe bleibt die Risikoüberwachung mit Reporting

Autoren



Detlef Stachel,
STACHEL

MITTELSTANDS-
BERATUNG BDU,
www.stachel-bdu.de

und



Günter Monjau,
RMC GmbH

Badenweiler,
www.rmc-gmbh.de.

und internen Audits.

Wie läuft die Implementierung eines Risikomanagements ab?

Zur Verdeutlichung dient das Beispiel einer Firma, die Pralinen herstellt.

Es werden die Teile des Unternehmens, für die ein RMS eingeführt werden soll, mit der Geschäftsleitung festgelegt. Das kann das ganze Unternehmen oder auch nur Teile davon sein. In dem genannten Beispiel hat man sich auf die Pralinenherstellung und Verpackung konzentriert.

Im ersten Schritt werden alle Beteiligten, die Wissen über die Prozesse haben bzw. Verantwortung im jeweiligen Unternehmensbereich tragen, zu einem Startmeeting zusammengefasst. In diesem werden in der Regel folgende Themen behandelt:

- ➔ Warum RMS im Unternehmen durchgeführt wird,
- ➔ welche Bereiche werden untersucht,
- ➔ wie läuft das System ab und
- ➔ welche Termine sind für wen relevant.

Danach folgen Workshops mit der Aufgabenstellung

- ➔ Risiken identifizieren, und
- ➔ es wird geprüft, ob dazu evtl. schon Notfallszenarien bzw. Notfallpläne existieren.

Im dritten Workshop werden folgende Schritte abgearbeitet:

- ➔ die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken wird eingeschätzt,
- ➔ der mögliche wirtschaftliche Schaden ermittelt,

➔ der grundsätzliche Umgang mit den Risiken wird festgelegt, d.h. man ordnet jedem Risiko eine Strategie zu und prüft,

➔ für welche Risiken ein Notfallhandbuch erstellt wird.

Im vierten Teil werden

- ➔ die Maßnahmen beschrieben,
- ➔ es wird ein Projektplan zur Umsetzung der Maßnahmen erstellt,
- ➔ ein Projektmanagement wird installiert und
- ➔ das Notfallmanagement wird installiert.

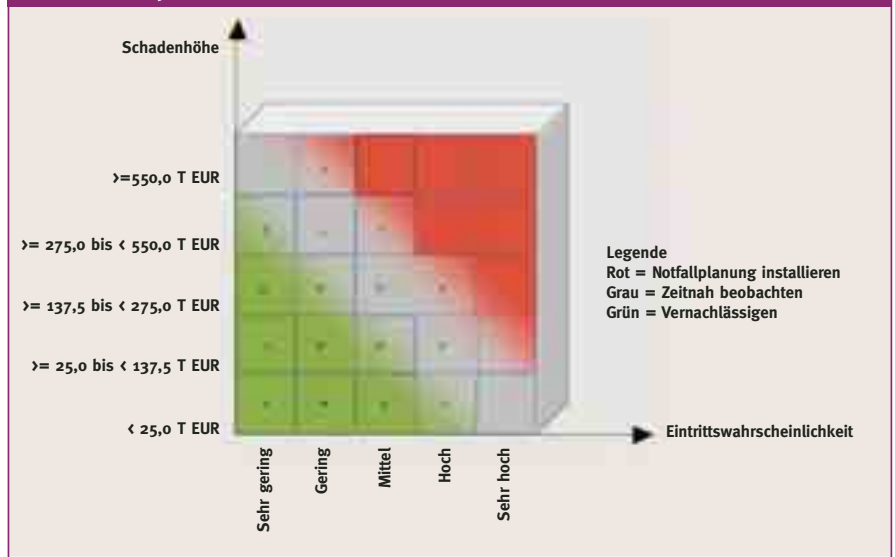
➔ Es werden die Abläufe für einen Notfall geplant und beschrieben und

➔ die Betroffenen und Verantwortlichen festgelegt.

Danach folgt

- ➔ die Inkraftsetzung des NFM mit
- ➔ Schulung der Mitarbeiter,

RMS am Beispiel einer Pralinenfabrik (Grafik 2)



- ➔ Festlegen von Übungsszenarien und Regieanweisungen sowie
- ➔ die Durchführung und Auswertung von Übungen.

Wie viel Zeit wird für die vollständige Erstellung und Implementierung der Systeme benötigt?

Diese Frage ist pauschal nicht zu beantworten. Sie ist von Unternehmen zu Unternehmen und von Projekt zu Projekt zu prüfen.

In Falle der Pralinenfirma arbeitete das Beraterteam bis zur Installation 18 Tage im Unternehmen, die betroffenen Mitarbeiter waren unterschiedlich, in der Regel kürzer damit beschäftigt.

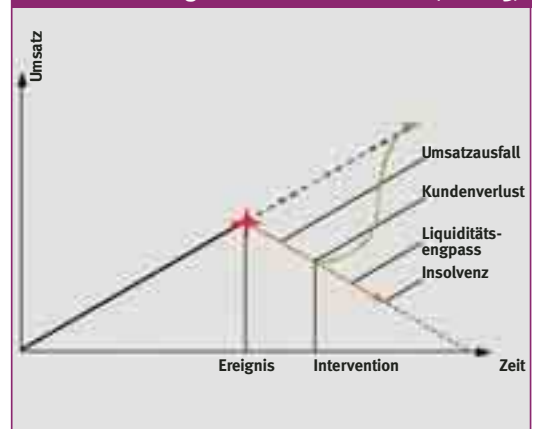
Die Erarbeitung und Dokumentation von RMS und NFP können händisch erfolgen (in Papierform), sie können aber auch effektiver mit Hilfe von Softwaresystemen durchgeführt werden wie dem „RiskManager“ (siehe www.cor-gmbh.de) für das RMS und dem „IncidentManager“ (siehe www.elementec.de) für die NFP.

Welche Vorteile bieten Risikomanagement und Notfallplanung?

Neben der Erfüllung von Vorschriften für größere Unternehmen wird jede Firma mit der erfolgreichen Implementierung der genannten Systeme eine Anzahl von Benefits für sich generieren können. Dazu zählen zum Beispiel:

- ➔ Verbesserung der Versicherungskonditionen

Verlustminderung bei Eintritt von Risiken (Grafik 3)



- ➔ eine verbesserte Ratingnote
- ➔ ein Aufbau von Vertrauensbildung bei Kunden wegen Vermeidung oder kürzerem Lieferausfall bei Risikoeintritten und

➔ Verlustminderung bei Eintritt von Risiken (vielleicht das wichtigste Argument für jeden Unternehmer).

Je eher ein Unternehmen im Falle eines Risikoeintritts intervenieren kann, umso geringer sind der Verlust, den das Risiko verursacht und die Chance, geplante Umsatz- und Ertragsziele trotz Störungen zu erreichen.

In Grafik 3 wird deutlich: Ein frühes erfolgreiches Gegensteuern bei einem Risikoeintritt begünstigt die Erreichung der geplanten Umsatz- und Ertragsituation. ■