

Wer wagt, gewinnt!

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER!

U nternehmerische Risiken zu managen, war schon immer Teil eines umfassenden Qualitätsmanagements, wie es durch einschlägige Modelle von TQM bis EFQM unterstützt wird. Aber in der Praxis waren es statt der Qualitätsmanager dann doch meist die Finanzstrategen und Controller der großen Unternehmen, die sich mit Bewertung und Kalkulation von Unternehmensrisiken beschäftigten.

Seit diesem Jahr ist das anders. Wo quer durch alle Branchen Werksschließungen und Insolvenzen realistische Szenarien geworden sind, wachsen die Unternehmensrisiken beträchtlich an. Kaum ein Unternehmen kann mehr die mögliche Abwanderung eines Schlüsselkunden, die unsicher gewordene Kreditgewäh-

rung oder eine unerwartete, teure Rückrufaktion als tolerierbare Gefahren hinnehmen. Zusätzlich zu diesen externen Risiken rücken nun auch die internen Risiken, die überall schlummern können, auf der Rangliste nach oben und damit in den Fokus der Unternehmenslenker.

Schlägt jetzt die Stunde der Risikomanager? Als Beruf gibt es die zwar (noch) nicht. Doch viel spricht dafür, dass der Qualitätsmanager von heute auch der Risikomanager von morgen sein könnte. Das Zeug dazu hat er: Er kennt sich in der Unternehmensorganisation aus wie kaum ein Zweiter, vermag Managementsysteme zu errichten, kann bereichsübergreifende Aktivitäten koordinieren und bewerten und verfügt über einen direkten Draht zur Geschäftsleitung. Und eine

passende Norm gibt es seit letztem Jahr auch: Die ISO 31000 weist sogar Gemeinsamkeiten mit ISO 9000 ff. auf ...

Was der künftige Risikomanager zusätzlich noch braucht, ist spezielles Fachwissen, und das lässt sich erwerben! Das meint auch Hans Weber, als Personalberater jahrelanger Partner der QZ. Dringend rät er Qualitätsmanagern, die an ihrer beruflichen Weiterentwicklung interessiert sind, sich im Risikomanagement zu qualifizieren (Seite 80). Eine Literaturliste zur Orientierung und eine Reihe von Weiterbildern liefern wir Ihnen gleich mit. Und das Versprechen, Sie weiterhin über Wichtiges und Neues zum Thema zu informieren!



Fritz Taucher, Chefredakteur

A handwritten signature in black ink that reads "Fritz Taucher".

taucher@hanser.de

QUALIFIKATION MIT ZUKUNFT

Risikomanager

Viele Unternehmen befassen sich immer intensiver mit dem Management ihrer Unternehmensrisiken – unter dem Druck der Wirtschaftskrise, aber auch aufgrund der steigenden Anforderungen von Kunden und Gesetzgeber. Die neue Norm ISO 31000 stellt für das unternehmerische Risikomanagement ein nützliches Hilfsmittel bereit. Für Qualitätsmanager besteht jetzt die Chance, durch eine Weiterqualifizierung ihre Chancen am Arbeitsmarkt beträchtlich zu erhöhen.

Großunternehmen und Konzerne betreiben bereits seit Längerem systematisches Risikomanagement, hier liegt der Schwerpunkt in der Regel auf den Finanzrisiken. Doch aktuell haben insbesondere Mittelständler erhebliche Schwierigkeiten, Bankkredite zu vertretbaren Konditionen zu bekommen. Doch auch jenseits von rein finanziellen Risiken gewinnt in wirtschaftlich schwieri-

gen Zeiten das Management von Unternehmensrisiken für alle Unternehmen an Bedeutung. Wer um sein Überleben kämpft, kann sich keinerlei Risiken mehr erlauben. Zahlreiche Unternehmensrisiken haben sich zudem unter der Wirtschaftskrise beträchtlich verschärft. Prognosen sprechen gar von einer Verdoppelung der Unternehmensinsolvenzen im kommenden Jahr.

Haben viel gemeinsam: ISO 31000 und ISO 9000 ff.

Nicht zuletzt begründen auch die Anforderungen des Gesetzgebers die Einführung eines standardisierten, unternehmensweiten Risikomanagements. Diese gesetzlichen Anforderungen finden sich beispielsweise im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) oder in den gesetzlichen Auflagen zu Arbeitssicherheit und Um-

weltschutz wieder. Relativ kurzfristig wurde in den letzten Monaten die neue internationale Norm zum Risikomanagement, die ISO 31000, erarbeitet, die helfen soll, das Management von Unternehmensrisiken zu standardisieren. Diese branchenübergreifende Norm steht jetzt unmittelbar vor der Veröffentlichung. Ihr Zweck ist es, den Unternehmen eine Möglichkeit an die Hand zu geben, ein transparentes System zur Identifikation, Bewertung und Bewältigung von Risiken aufzubauen. Dies kann die Ausgangslage, um die Anforderungen von Kreditgebern, Kunden und Gesetzgeber zu erfüllen, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten deutlich verbessern.

Die neue Norm betrachtet das gesamte Unternehmen, vom strategischen Management über die operative Entwicklung hin zu den Leistungsprozessen, und realisiert einen ganzheitlichen Top-down-Ansatz. Das Risikomanagement unterliegt

der Verantwortung der obersten Leitung. Aufbau und Anforderungen der ISO 31000 zeigen viele Gemeinsamkeiten mit der QM-Norm ISO 9000 ff. Beide Normen verwenden das Plan-Do-Check-Act (PDCA-) Konzept. Ein Risikomanagement nach ISO 31000 lässt sich völlig isoliert betreiben, doch für viele Unternehmen kann es sinnvoll sein, es in das bestehende QM-System zu integrieren.

Die Personalberater von der Münchener Weber Consulting GmbH beobachten, dass vor allem größere Unternehmen sich mehr und mehr mit Risikomanagement befassen. Und dies im Hinblick nicht nur auf die Finanzrisiken, sondern auch auf die übrigen Unternehmensbereiche wie Kunden, Markt, Lieferanten, Infrastruktur, Mitarbeiter und so weiter. Zunehmend sind hier die Qualitätsmanager gefragt. Große Unternehmen berücksichtigen schon jetzt bei der Besetzung von Führungskräften im Qualitätswesen,

ob der Bewerber Kenntnisse im Bereich Risikomanagement mitbringt oder zumindest bereit ist, sich auf diesem Gebiet weiterzubilden.

Koordinierungsaufgabe für Qualitätsmanager

Das Qualitätsmanagement kann bei der Umsetzung eines Risikomanagements als Schnittstelle oder Koordinationsplattform dienen. Zwar kann ein Qualitätsmanager allein nicht alle Risiken im Unternehmen identifizieren und bewerten. Er kann aber hierfür die Struktur schaffen und die Aktivitäten im Bereich Risikomanagement koordinieren. Alle Ergebnisse und das Expertenwissen von internen oder externen Risikomanagern können bei ihm gebündelt werden.

Ein solcher koordinierender Risikomanager muss neben der Fähigkeit, möglichst umfassend Risiken im gesamten

Unternehmen zu erkennen, diese auch bewerten und nach Möglichkeit bewältigen können. Der Risikomanager ist dafür verantwortlich, Lösungen zu entwickeln, wie Risiken im Unternehmen minimiert oder ganz eliminiert werden können. Eine weitere Aufgabe ist die Berichterstattung an die Geschäftsleitung; sie sollte hundertprozentig hinter ihrem Risikomanager stehen, da genau wie beim Qualitätsmanagement die oberste Verantwortung bei der Geschäftsführung liegt. Zudem sollte der Risikomanager in der Lage sein, das Risikomanagement in die bestehenden Managementsysteme (Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit) zu integrieren. Die Anforderungen an den Risikomanager sind denen an den Qualitätsmanager sehr ähnlich. Wichtig sind neben den ausgeprägten Fachkenntnissen vor allem Soft Skills wie Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsstärke und natürliche Autorität. ▷

► ANFORDERUNGEN

Management von Unternehmensrisiken

- Abgeschlossenes Studium, je nach Branche als Ingenieur oder Wirtschaftswissenschaftler,
- ausgeprägte Wahrnehmungsgabe für Risiken und Chancen im Unternehmen,
- mehrjährige Berufserfahrung im Organisationsbereich,
- analytische Fähigkeiten,
- ganzheitliche Betrachtungsweise der Zusammenhänge,
- gute Kenntnisse von Methoden, die zur Risikobeurteilung geeignet sind (wie FMEA, HACCP usw.),
- ausgeprägte Präsentations- und Kommunikationsfähigkeiten,
- interdisziplinäre Denkweise
- gute Kenntnisse der branchenspezifischen gesetzlichen Anforderungen (Arbeitssicherheit, Umweltschutz usw.),
- gute Kenntnisse der Aufbau- und Ablauforganisation von KMU, Großunternehmen oder Konzernen,
- gute Branchenkenntnisse,
- gute Kenntnisse über integrierte Managementsysteme,
- im internationalen Bereich gute Englischkenntnisse.

In loser Folge stellt die QZ Berufe und Qualifikationen im Qualitätswesen mit besonderen Zukunftsaussichten und hoher Nachfrage am Arbeitsmarkt vor. Alle bisherigen Beiträge finden sie unter:

www.qm-infocenter.de/qmberufe



Hans Weber rät Qualitätsmanagern, sich rechtzeitig über die neue Norm zu informieren und sich einschlägige Zusatzqualifikationen und Kenntnisse anzueignen. Damit können sie ihren persönlichen Marktwert enorm steigern und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Ist ein Qualitätsmanager in der Lage, in einem Unternehmen das in der neuen ISO

31000 standardisierte Risikomanagement einzuführen, bringt er dem Unternehmen einen gehörigen Mehrwert und kann im Bewerbungsverfahren zum Topkandidaten werden. Viele Weiterbildungsinstitute haben den Trend erkannt und bieten bereits zahlreiche Schulungs- und Weiterbildungsseminare zum Thema Risikomanagement an. □

► RISIKOMANAGEMENT

Aufgabe für Qualitätsmanager

Die Funktion des Risikomanagers leistet innerhalb eines Unternehmens einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation. Es handelt sich hierbei nicht um einen anerkannten Beruf. Vielmehr kann das betriebliche Riskomanagement für einen Qualitätsmanager eine zusätzliche Herausforderung darstellen. Das er-

forderliche Know-how und Fachwissen lässt sich durch Schulungen und Seminaren erwerben.

Fortbilder:

Folgende Anbieter vermitteln in ihren Seminaren das Fachwissen und die Fähigkeiten für ein betriebliches Riskomanagement:

Corporate Quality Akademie, Brilon	02961 908951	www.cqa.de
Eckardt & Koop.-Partner, Beratung - Training - Coaching, Lahnu	06441 96074	www.eckardt-online.de
impuls Akademie GmbH, Sulzbach	06897 506-540	www.impuls-akademie.de
Institute for Total Quality Management, Zürich	0041 44 880-2121	www.itqm.ch
Management Circle AG, Eschborn	06196 4722-800	www.managementcircle.de
procon Unternehmensberatung GmbH, Wien	0043 1 3679191-37	www.procon.at
REFA Bundesverband e.V., Darmstadt	06151 8801-146	www.refa.de
TQU Akademie GmbH, Ulm	0731 937620	www.tqu-akademie.com
TÜV Nord Akademie GmbH & Co. KG, Hamburg	040 8557-2778	www.tuevnordakademie.de
TÜV Süd Akademie GmbH, München	089 5791-2332	www.tuev-sued.de/akademie
VDI Wissensforum GmbH, Düsseldorf	0211 6214-201	www.vdi-wissensforum.de

Literatur

- Brühwiler, B.: Sicher(er) in die Zukunft – Neue Standards für das Risikomanagement. QZ 53 (2008) 7, S. 37
Dokumentenummer online: QZ102617
- Gietl, G.: Risikomanagement für Geschäftsprozesse. Pocket Power Band 47. Carl Hanser, München 2005
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.): Risikomanagement. DGQ-Band 12-41. Beuth Verlag, Berlin 2007
- Brühwiler, B.: Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000. Austrian Standards plus Publishing, Wien 2009
- Romeike, F. (Hrsg.): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2007
- Wolke, T.: Risikomanagement. 2. Auflage. Oldenbourg Verlag, München 2008
- Gleißner, W.: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. Vahlen Verlag, München 2008
- Denk, R.; Exner-Merkelt, K.; Ruthner, R. (Hrsg.): Coporate Risk Management. 2. Auflage. Linde Verlag, Wien 2008
- Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement e.V. (Hrsg.): Risikoaggregation in der Praxis. Springer, Berlin 2008
- Hilz-Ward, R. M.; Everling, O. (Hrsg.): Risk Performance Management. Gabler Verlag, Wiesbaden 2009

Kontakt

Hans Weber
Weber Consulting GmbH Management-
beratung, München
T 089 666286-0
info@weberconsulting.de
www.weberconsulting.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentenummer: **QZ310010**



QM-Infocenter.de
 Das Portal für Qualitätsmanagement

QM-Foren:

Die Community im QM-Bereich

Allgemeines Forum und
 moderierte Spezialforen zu
 GPM, QM & Recht, DIN EN 10204
 & QM im Gesundheitswesen

www.qm-infocenter.de/foren