

Übersichtsdokument - Risikomassnahmen

Nutzen und Ziel:

Risikomassnahmen helfen aktiv die Risiken zu managen. Für jedes Risiko, welches Sie eruiert haben, sollen Sie Massnahmen zuordnen, die dazu dienen, die durch das Risiko implizierten negativen Auswirkungen auf das Unternehmen abzuwenden oder zumindest zu reduzieren, falls das als Risiko identifizierte Ereignis eintritt.

Wichtig ist, dass Sie die Massnahmen nicht nur konkret beschreiben, sondern auch Messgrössen dafür festlegen, einen Verantwortlichen benennen, einen Erledigungstermin vereinbaren und bei Bedarf auch die Ressourcen planen und bereitstellen, die für die Umsetzung benötigt werden. In der Regel sind dies personelle und finanzielle Ressourcen. Überprüfen Sie in einem zweiten Schritt, ob eine Anpassung des Budgets erforderlich ist oder ob eine Beeinträchtigung von bereits beschlossenen Projekten anfallen kann (bspw. Umschichtung von Geldmitteln). Legen Sie zudem Ziele fest, die bis zum geplanten Erledigungstermin erreicht werden sollen.

1. Massnahmepläne erarbeiten:

Basierend auf der Risikoanalyse werden adäquate Massnahmen erarbeitet. Diese Erarbeitung erfolgt aufgrund von definierten Kriterien. Die Massnahmen werden so priorisiert, dass für das Unternehmen aus einer Kosten-Nutzen-Betrachtung das Optimum herausgeholt werden kann. Die Priorisierung erfolgt nach definierten Kriterien, sodass günstige Massnahmen mit einem hohen Wirkungsgrad zuerst umgesetzt werden. Durch das Treffen von Vorkehrungen wird sichergestellt, dass das Unternehmen beim Eintritt so gut wie möglich vorbereitet ist. Die Massnahmenpläne sind daher klar und verständlich zu dokumentieren. Zentral ist, dass die Erarbeitung der Massnahmen in Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung und/oder dem Controlling erfolgt, um Wissen und Synergien zu generieren.

Beispiel eines Risikoerfassungs- und Reportingbogen

Risikogruppe	Finanzielle Risiken			
Einzelrisiko	Illiquidität eines Mieters			
Beschreibung des Risikos	Durch das Nichtzahlen der Miete entsteht ein Debitorenverlust.			
Verantwortlich/Zuständigkeit	Leiter Finanzen			
Risikoursachen	Fehlende Informationen über den Geschäftsgang des Mieters. Fehlende Überprüfung des Mieters bezüglich der Liquidität (Ratingliste) bei Mietbeginn. Effizienteres, halbjährliches Controlling sicherstellen.			
Reputation	Kleiner Reputationsschaden			
Interdependenzen	Durch Leerstände von Mietflächen Umsatzrisiko. Liquiditätseinbussen für die Unternehmung.			
Eintrittswahrscheinlichkeit	1 Monat	1/2 Jahr	1 Jahr	5 Jahre
			x	
Schadenshöhe	10'000	100'000	500'000	1'000'000
	x			
			Verantwortlich	Termin
				Budget
Kontrolle/Überwachung				
Erfahrungssicherung				

2. Risiko vermeiden, vermindern, überwälzen oder selber tragen:

Massnahmen können das Risiko vermeiden, vermindern, überwälzen oder eine Lösung finden, wie Risiken selbst getragen werden können. Die Unternehmung wird Risiken meiden, welche nicht mit der Kernkompetenz der Geschäftstätigkeit zusammenhängen. Es werden Risiken vermindert, wenn dies sinnvoll und kosteneffizient erfolgt. Risiken werden diversifiziert, wenn dies möglich ist und Risiken werden durch Versicherungen transferiert, sofern dies zu vernünftigen Prämien erfolgen kann. Kommen keine dieser Ansätze zum Tragen, bleibt nur noch, die geschäftsnotwendigen Risiken zu tragen. Dazu muss ein Plan erarbeitet werden, welcher sicherstellt, dass bei Eintritt eines Risikos sofort die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Tafel und Grafik:

Risiken begegnen durch:

- **Risikovermeidung** (keine Geschäftstätigkeit mehr!)
Risiko wird ausgeschlossen!
- **Risikostreuerung** (z. B. Kundenstruktur, Produktpalette)
Vermeiden von Klumpenrisiko
- **Risikobegrenzung/Minderung** (z. B. Bonitätsprüfung, straffes Mahnwesen)
*Eintrittswahrscheinlichkeit verringern.
Tragweite/Schaden vermindern!*
- **Risikoab-/überwälzung** (Lagerhaltung auf Lieferanten verschieben)
Risiko wird auf Dritte übertragen!
Risiko versichern (verschiedene Versicherungen wie z. B. Warenkreditversicherungen, Betriebsunterbrechung, Haftpflicht, Feuerversicherung)
Bei sehr grosser Tragweite und geringer Eintrittswahrscheinlichkeit!
- **Risikoakzeptanz** (mit Risiko leben)
Restrisiko! Darin enthalten sind auch die nicht identifizierten Risiken!

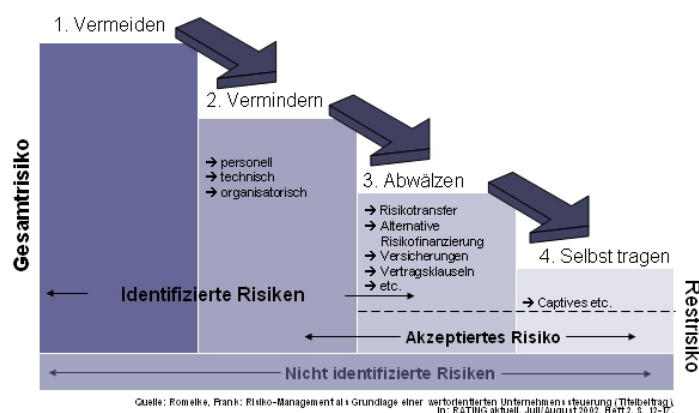


Abbildung 1: Frank Romelke, RATING Aktuell, Juli/August 2002, Heft 2, S. 12-17.

3. Präventive und reaktive Massnahmen:

Die Massnahmen werden in präventive und reaktive unterteilt. Reaktive Massnahmen werden durchgeführt, nachdem ein Risiko eingetreten ist und reduzieren das Schadensausmass, nicht aber die Eintretenswahrscheinlichkeit. Präventive Massnahmen dienen dazu, dass ein Risiko gar nicht eintritt, beziehungsweise dass die Eintretenswahrscheinlichkeit stark reduziert wird. Bei den meisten Risiken ist es möglich einen guten Mix aus beiden Varianten zu gestalten, um ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erreichen.

Massnahmen beinhalten auch Pläne, die dokumentieren wie ein möglicher Schaden schnell behoben und wie der Betrieb trotz dieses Vorfalles aufrechterhalten werden kann. Solche Massnahmen müssten auch die ausserordentlichen Ereignisse umfassen und mit einem Konzept beschreiben und dokumentieren, wie bei einem Vorfall das Unternehmen wieder in den Normalfall zurückkehren kann.

Dazu ist auch ein jeweiliger Ressourcenplan zu verfassen, damit beim Eintritt eines Risikos der Betrieb weitergeführt werden kann. Die Pläne für die Unternehmensfortführung umfassen:

- Informationstechnologie
- Technik
- Infrastruktur
- Ressourcenplanung (inkl. Human Ressourcen)
- Kommunikation

4. Zuständigkeiten, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung regeln:

Für die Erarbeitung sowie Kontrolle dieser Massnahmen müssen die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (A/K/V) der betroffenen Personen klar definiert und dokumentiert werden. Diese A/K/V werden dem Kader sowie den Mitarbeitern mitgeteilt. Hier ist darauf aufmerksam zu machen, in welchem Fall systematisch weiterführende Massnahmen eingeleitet werden sollen (bspw. Anzeige „Fraud“ bei der Polizei).

Auszug eines Risikoerfassungs- und Reportingbogen

Risikogruppe	Finanzielle Risiken
Einzelrisiko	Illiquidität eines Mieters
Beschreibung	Nichtzahlen der Miete entsteht ein Debitorenverlust.
Risikoursache	Informationen über den Geschäftsgang des Mieters. Fehlende Überprüfung des Mieters bezüglich der Liquidität (Ratingliste) bei Mietbeginn. Effizienteres, halbjährliches Controlling sicherstellen.

5. Kontrolle der Massnahmen

Wichtig ist, dass auch die Massnahmen und deren Umsetzung unternehmensweit kontrolliert werden. Dazu werden Prozesskontrollen erarbeitet und definiert, wer die Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung trägt. Wie bei der Erarbeitung ist auch hier die Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung/Controlling wichtig. Die Personen müssen sich kennen und gut verstehen.

6. Weiterführende Informationen:

Weiter finden Sie auf der Homepage eine Checkliste, welche Sie sobald die ersten Ansätze umgesetzt sind, für die detailliertere Ausarbeitung als Hilfestellung verwenden können. Zudem anbei weitere Hinweise:

- ISO 31000; ONR 49000
- Arbeitsbericht zum KTI Projekt IRM – www.hslu.ch/integrales-rm
- Fachartikel:
 - o Der Risikomanager mit Persönlichkeit, Prof. J.O. Meissner, Patrik Senn, BLICKPUNKT 7/2012
 - o Integrales Risikomanagement für KMU; Die Hand am Steuer, den Blick am Horizont, Uwe Müller-Gauss, Madeleine Renner
 - o Senn, Hübscher