

## Risiko-Management in fünf Schritten

# Bewusst mit Risiken umgehen, anstatt Risiken umgehen

Der Markterfolg eines Unternehmens wird von einer Vielzahl von Risiken bedroht. Doch werden Risiken oftmals zu spät erkannt. Dies kann zur Folge haben, dass ein allfälliger Schaden die festgesetzten Unternehmensziele gefährdet. Entgegen weit verbreiteter Meinungen ist das Risiko-Management auch für KMU von erheblicher Bedeutung. Der in diesem Artikel vorgestellte Risiko-Management-Ansatz beschreibt fünf Schritte, die es sowohl bei Neugründungen als auch bestehenden Unternehmen zu beachten gilt, um erfolgreich und nachhaltig im Markt agieren zu können.

*Mario Lampert*

«Nur wer weiss, wohin er will, kann erfahren, was ihn daran hindern kann!» Dieses Zitat verdeutlicht die zentrale Bedeutung des Risiko-Managements schon bei der Firmengründung. Das Risiko-Management hilft, Risiken frühzeitig zu erkennen und dessen Gefährdungspotenzial auf das Unternehmen zu bestimmen. Dies ermöglicht der Geschäftsleitung, die richtigen Massnahmen und Entscheidungen zu treffen.

### Risiko und Chance

Nicht alles funktioniert immer nach Plan: Der Verkaufsleiter wechselt kurzfristig zur Konkurrenz, ein Überschwemmungsschaden zerstört den Maschinenpark und verzögert somit die Produktion, ein wichtiger Abnehmer geht Konkurs ... Nach landläufiger Meinung werden Schäden zufällig verursacht und sind somit nicht voraussehbar. Abgesehen von Naturgefahren werden aber

die meisten Schäden durch menschliches Handeln verursacht und können sehr wohl beeinflusst werden. Der Zufall spielt nur insofern eine Rolle, als er den Zeitpunkt des Eintretens eines Schadens, deren Umfang und Wirkung bestimmt. Der Begriff Risiko wird bei Unternehmen am häufigsten mit Markt und Absatz (Konkurrenz, Absatzrückgang) in Verbindung gebracht, und erst an zweiter und dritter Stelle werden Störungen im Personalbereich und unfallartige Ereignisse (Brand im Warenlager, Produkt verursacht Schaden) genannt. Interessant ist auch die Tatsache, dass im Unternehmensbereich der Begriff Risiko – im Gegensatz zum persönlichen Bereich – generell mit einer Chance und nicht mit einer Gefahr verknüpft wird.

### Führungsinstrument

Mit einem gezielten Risiko-Management sind Risiken in den Griff zu bekommen; es sichert die Kontinuität der Betriebsabläufe

und das Wohlbefinden des Personals. Hierfür gibt es leider keine Musterlösung. Ein systematisches Vorgehen bildet aber die Grundlage für jede erfolgreiche Risikobewältigung. Gutes Risiko-Management ist bewusst geplant und hat System. Dabei sind folgende Elemente im Zusammenhang mit dem Risiko-Management zu beachten:

- Es handelt sich um einen stetigen, zyklischen Prozess, der im gesamten Unternehmen verankert werden muss.
- Damit nicht nur die bekannten Risiken berücksichtigt werden, ist ein strukturiertes Vorgehen nötig, um sämtliche Risiken in allen Bereichen erforschen und katalogisieren zu können.
- Die Unternehmensführung entscheidet, welche Risiken in Kauf genommen werden und bei welchen Risiken ein entsprechender Massnahmenkatalog erstellt wird, um die nicht tolerierbaren Risiken zu minimieren.

- Risiko-Management muss auf der Führungsebene angesiedelt werden. Das Risiko-Bewusstsein hingegen muss auf allen Unternehmensstufen verankert sein und somit von allen Mitarbeitern getragen und gelebt werden.

## 2. Risiko-Erkennung

Basierend auf der Zieldefinition muss analysiert werden, welche Störungen auftreten können (z.B. Brand) und welche daraus resultierende Störprozesse (z.B. Produktionsmaschinen zerstört) die Unternehmensziele

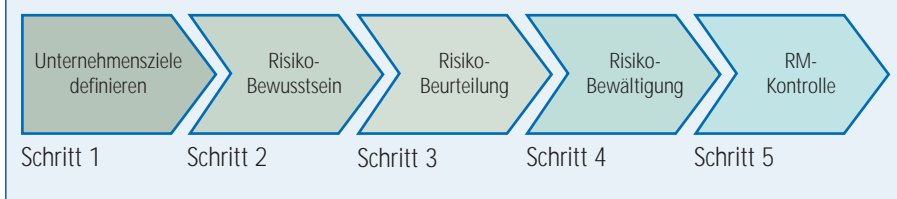
zentrale Ausgangspunkt für die weiteren Schritte im Risiko-Management-Prozess.

## 3. Risiko-Beurteilung

In dieser Phase des RM-Prozesses werden die Zusammenhänge eines möglichen Störprozesses und deren Auswirkungen auf die Unternehmensziele dargestellt. Für diese Beurteilung eignet sich vor allem die Risikoanalyse. Dabei können folgende Methoden angewandt werden:

- Besichtigung des Betriebs durch einen Risikoexperten
- Checklisten erstellen
- Dokumentenanalyse
- Analyse von Berichten in anderen Unternehmen

## Risiko-Management-Prozess in fünf Schritten



## Die fünf Schritte

### 1. Unternehmensziele definieren

Ein Unternehmer muss Verantwortung und Verpflichtungen gegenüber seinen Mitarbeitern, Kunden, Geldgebern, Lieferanten und auch der Öffentlichkeit wahrnehmen. Darum ist es wichtig, die Erwartungen an sein Unternehmen bewusst zu machen und in konkrete Ziele umzuwandeln.

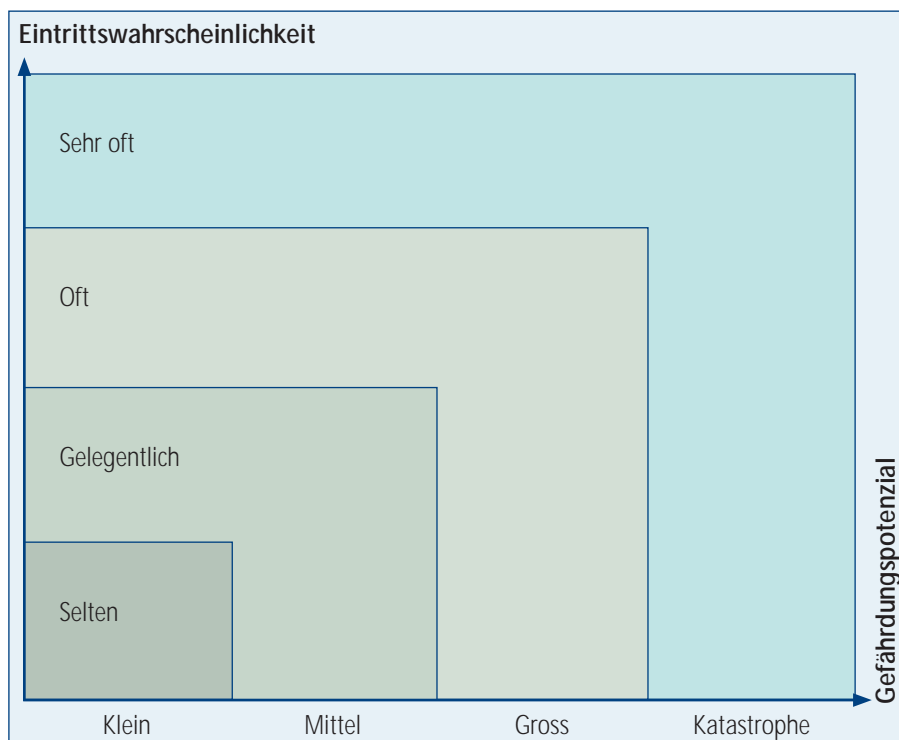
Diese können in drei Bereiche aufgeteilt werden:

1. Leistungswirtschaftliche Unternehmensziele (Markt-, Produkt-, Absatz- oder Qualitätsziele)
2. Soziale Unternehmensziele (Mitarbeiter- und Gesellschaft-bezogene Ziele)
4. Finanzwirtschaftliche Unternehmensziele (Finanzkraft, Deckungsbeitrag)

Es ist unabdingbar, bereits bei der Gründung eines Unternehmens die Ziele und Erwartungen klar zu definieren, damit die vorhandenen Risikoquellen analysiert werden können und deren Risikowirkung auf das Unternehmen überprüft werden kann.

gefährden können. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die offensichtlichen Risiken in Betracht gezogen werden (bekannte Risiken), sondern auch die Risiken (unbekannte Risiken), von denen man bisher keine Notiz genommen hat. Deshalb ist es wichtig, dass das Risikobewusstsein aktiv im Betrieb aufgebaut und auf allen Führungsstufen getragen wird. Die Risikoerkennung ist der

Da meistens nicht auf alle Risiken eingegangen werden kann, ist es unerlässlich, die Risiken nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Gefährdungspotenzial zu gliedern. Auf Grund dieser Analyse kann die Störungsanfälligkeit und Verwundbarkeit eines Unternehmens entsprechend dargestellt werden.



#### 4. Risiko-Bewältigung

Nun heisst es, auf Grund der Risiko-Beurteilung die geeigneten Sicherheitsmassnahmen zu treffen. Dabei können vier Möglichkeiten in Betracht gezogen werden:

#### 5. Risiko-Kontrolle

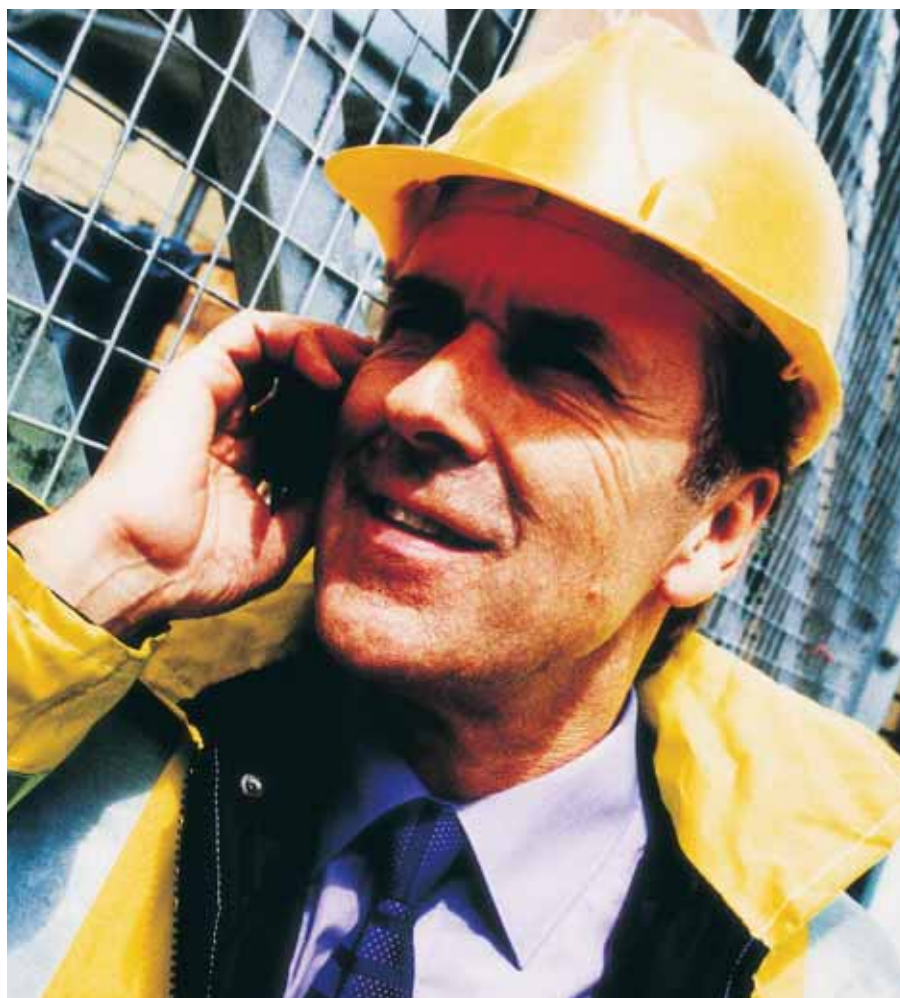
Da ein Unternehmen einem stetigen Wandel ausgesetzt ist und die Rahmenbedingungen jederzeit ändern können, ist es erforderlich, die gewonnenen Erkenntnisse

fortlaufend zu überprüfen und im Risiko-Management-Prozess zu verankern.

#### Fazit

Dank eines gut funktionierenden und dokumentierten Risiko-Management-Prozesses können Risiken frühzeitig erkannt und strategische und operative Massnahmen ergriffen werden. Somit ist man auf die auftretenden Störprozesse optimal vorbereitet – und die Chancen, erfolgreich und nachhaltig im Markt agieren zu können, erhöhen sich markant. ■

Möglichkeit	Erläuterung
Risikovermeidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verzicht auf bestimmte Ziele oder Teilziele</li> <li>■ Einschränkung der Aktivität</li> </ul>
Risikoverminderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schadenprävention</li> <li>■ Schadenminderungsmassnahmen nach eingetretenem Schaden ergreifen</li> </ul>
Selbsttragen des Risikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kann sowohl freiwillig als auch unfreiwillig geschehen</li> <li>■ Freiwillig kann dies in Form von Reserven und entsprechenden Selbstbehalten in den Versicherungsverträgen erfolgen</li> </ul>
Risiküberwälzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zentrale Form der Risiküberwälzung ist der Abschluss eines Versicherungsvertrags</li> </ul>



#### Literatur

Becker Ulrike, Dunwoody Sharon,  
Holzheu Franz  
«Risiko ist ein Konstrukt»  
Verlag Knesebeck  
ISBN 3 926 901 608

#### Seminar

In Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie führt die Periscope Vision AG regelmässig Seminare durch. Die nächsten Risiko-Management-Seminare zum Thema «Optimaler Versicherungsschutz» finden am 4. Mai und 4. September statt.  
[www.periscope.ch](http://www.periscope.ch)

#### Fragen

Mario Lampert  
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
Periscope Vision AG  
Hafenweg 3, 8808 Pfäffikon  
Tel. 055 420 33 11  
[mario.lampert@periscope.ch](mailto:mario.lampert@periscope.ch)  
[www.periscope.ch](http://www.periscope.ch)

