

Wie Risikomanagement gewinnbringend eingesetzt werden kann

Seit 2008 sind Schweizer Unternehmen gesetzlich verpflichtet, jährlich eine Risikobeurteilung durchzuführen. Allzu oft wird die Vorschrift nur als Pflicht betrachtet und über die Jahre ein Papiertiger aufgebaut. Dass mit geringem Mehraufwand wertvolle strategische Vorteile entstehen können und eine nachhaltige Risikokultur möglich wird, zeigt das Beispiel der Max Zeller Söhne AG. Mit Unterstützung des ETH-Spin-Off-Unternehmens i-Risk hat die Romanshorner Spezialistin für pflanzliche Arzneimittel ihr Risikomanagementsystem im Herbst 2015 neu aufgesetzt.

Risikomanagement ist heute ein fester Bestandteil moderner Unternehmensführung. Gesetzlich wurde dies im Schweizer Obligationenrecht 2008 verankert und wird von der Revision überprüft. Der Prozess soll in Unternehmen Transparenz schaffen sowie Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und das Unternehmen selbst schützen.

Damit Risikomanagement im Unternehmen Mehrwert schafft, sollte man den Umsetzungsstand der Massnahmen messen.

Prozess aus drei Schritten

In den meisten Firmen hat sich ein Prozess bestehend aus drei Schritten etabliert: In der ersten Phase der Risikoanalyse werden die zentralen Unternehmensrisiken erfasst und bewertet. Anschliessend werden in der Phase der Massnahmenanalyse risikomindernde Massnahmen definiert. Im letzten Schritt, der Implementierung und Dokumentation, wird die Verankerung und Weiterführung des Risikomanagementprozesses sichergestellt.

Das ETH-Spin-Off i-Risk GmbH unterstützt seit über zehn Jahren Firmen im Risikomanagement. Bei jeder Einführung oder Weiterentwicklung des Risikomanagements stehen dabei die Absichten der Firma im Fokus. Repräsentative Umfragen zum Reifegrad im Risikomanagement im Jahr 2008 und 2013 zeigen markante Unterschiede: Bei der Frage nach den Treibern zur Einführung von Risikomanagement stand die Erfüllung regulatorischer oder gesetzlicher Anforderungen 2008 an erster Stelle. 2013 war dieser Punkt nur noch drittrangig. An erster Stelle nannten die über 100 Teilnehmer der Befragung die Früherkennung und verbesserte Kontrolle von Risiken, ge-

folgt von der Förderung einer internen Risikokultur. Aufgrund dieser Zielverschiebung gilt es, den Risikomanagementprozess anzupassen.

Besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), welche sehr beschränkte Ressourcen für Themen wie Risikomanagement aufbringen können, ist die Effizienz des Prozesses von zentraler Bedeutung. Die Erfahrung zeigt, dass dabei vor allem folgenden Aspekten Rechnung getragen werden sollte:

- Risikoanalyse: Grundsätzliche Identifikation der Risiken; Bewertung der Reputation.
- Massnahmenanalyse: Definition der Massnahmen nach dem SMART-Prinzip (siehe unten); Akzeptanz der Massnahmen bei den Mitarbeitern.
- Implementierung und Dokumentation: Aufbau einer einfachen, modularen Excellösung.

Risikoanalyse

Die Risikoanalyse bildet das Fundament des Risikomanagementprozesses. Nur Risiken, welche in dieser Phase identifiziert wurden, können anschliessend weiterbearbeitet werden. Über die Jahre hat sich bei vielen KMU ein Kontrollmechanismus eingeschlichen, bei welchem die früher bewerteten Risiken nur noch revidiert und ergänzt werden. Die Teilnehmer der Geschäftsleitung erhalten die Risikoliste vom Vorjahr mit der Bitte um Durchsicht. Die Personen stellen sich dabei nicht die Frage, was das Unternehmen bedroht, sondern kontrollieren, ob sie die Liste als sinnvoll erachten. Eine kritische Denkweise wird dadurch stark eingeschränkt, zentrale Bedrohungen werden übersehen. Damit die Erfahrung der Schlüsselmitarbeiter genutzt werden kann, ist es wichtig, die Identifikation der Risiken anhand von Einzelinterviews mit offenen Fragen vorzunehmen.

Bei der Bewertung der Risiken haben sich die meisten Unternehmen während der Einführung eines



Zeller ist das schweizweit führende Unternehmen im Bereich Entwicklung, Herstellung und Vertrieb evidenzbasierter, pflanzlicher Arzneimittel.

Risikomanagementsystems an den bestehenden Lösungen der Versicherungen orientiert und die Risiken nach den beiden Kriterien «finanzielles Schadensausmass» und «prozentuale Eintrittswahrscheinlichkeit» bewertet. Die Erfahrung zeigt, dass aber auch die langfristige Reputationskomponente wichtig ist und bei dieser Betrachtungsweise zu wenig Beachtung erhält. Daher sollte die Risikobeurteilung aufgrund dreier Parameter vorgenommen werden: Finanzielles Schadensausmass auf ein Jahr, Eintrittswahrscheinlichkeit in Prozent und qualitativer Einfluss auf die Reputation.

Viele Unternehmen beginnen den Aufbau eines Risikomanagementsystems mit der Einführung einer Softwarelösung.

Bei Zeller wurden zur Risikoidentifikation 13 Einzelinterviews mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung und weiteren Schlüsselpersonen geführt. Die Resultate ergänzte man mit den Daten der Vorjahre und diversen Checklisten. Daraus entstanden 17 Risikoszenarien. Die Bewertung der Risiken fand in einem Workshop mit der Geschäftsleitung statt. Jeder Teilnehmer bewertete individuell die Risiken nach finanziellem Schadensausmass, Eintrittswahrscheinlichkeit und Reputationseinfluss.

Massnahmenanalyse

Oft werden im Risikomanagement von Jahr zu Jahr dieselben Massnahmen weitergetragen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Massnahmen allgemein gehalten werden. Damit Risikomanagement im Unternehmen Mehrwert schafft, sollte man den Umsetzungsstand der Massnahmen messen. In der Praxis hat sich dabei die SMART-Methodik bewährt, anhand welcher jede Massnahme folgende Kriterien erfüllen soll: spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert.

Damit die Massnahmen im Unternehmen verankert werden können, müssen sie von der Organisation getragen werden. Das heisst, dass die Mitarbeiter den Sinn und Zweck der Massnahmen erkennen und umsetzen. Um dies zu erreichen, ist es besonders wichtig, die zuständigen Massnahmeneigner selber bei der Definition von Massnahmen miteinzubeziehen. Zeller hat die Massnahmenanalyse eine Stufe weiter unten angesetzt als die Risikoanalyse, um so den Einsatz und die Akzeptanz bei allen Mitarbeitern zu erlangen. Die Massnahmeneigner erhielten dabei anhand der SMART-Richtlinien präzise Vorgaben zur Definition der Massnahmen.

Implementierung und Dokumentation

Viele Unternehmen beginnen den Aufbau eines Risikomanagementsystems mit der Einführung einer Softwarelösung. Nicht selten werden dabei an-



Über die Max Zeller Söhne AG

Zeller ist das schweizweit führende Unternehmen im Bereich Entwicklung, Herstellung und Vertrieb evidenzbasierter, pflanzlicher Arzneimittel. Als eine der wenigen Firmen kontrolliert Zeller den gesamten Wertschöpfungsprozess vom Anbau der Pflanzen bis zum fertigen Produkt. Zur Unternehmensgruppe gehören die Zeller Medical AG und die VitaPlant AG. Die Firma hat heute 135 Mitarbeiter an den Standorten Romanshorn und Uttwil.

In einem zweimonatigen Projekt wurde das Risikomanagement von Zeller von Grund auf neu aufgesetzt.

spruchsvolle Weblösungen akquiriert. Die investierten Ressourcen fehlen dann bei der Durchführung des Risikomanagements. Die Erfahrung zeigt, dass der Einsatz einer Softwarelösung erst am Ende der Einführung von Risikomanagement Sinn macht. Zu diesem Zeitpunkt ist der Organisation bekannt, welche Ansprüche sie zur Dokumentation und Weiterführung von Risikomanagement an die Softwarelösung stellt. In den meisten Fällen sind KMU dabei mit einer einfachen Excellösung am besten bedient. Am Ende des gemeinsamen Projektes wurde bei Zeller ein pragmatisches Excelinstrument für Risikomanagement eingeführt. Die Firma behält damit die Übersicht über Veränderungen von Risiken und den Umsetzungsstand der Massnahmen.

In einem zweimonatigen Projekt wurde das Risikomanagement von Zeller von Grund auf neu aufgesetzt. Dabei wurde der Entwicklung der Firma wie auch den methodischen Fortschritten im Risikomanagement Rechnung getragen. Mit der Neuausrichtung ist der neue Prozess deutlich schlanker – und die Anzahl der Risiken reduzierte sich von 54 auf 17. Es werden nun vor allem strategische statt operative Themen – elf von 17 Risiken sind strategisch – im Risikomanagement angegangen.

Text: Eric Montagne, Roman Boutellier (beide i-Risk), Georg Boonen, Urs Bossart (beide Max Zeller Söhne AG)
Bilder: zVg.

Anzeige

Bereit für den nächsten Schritt? Jetzt weiterbilden. **Informationsanlass**

Dienstag, 13. September 2016, 17 Uhr
Fachhochschulzentrum St.Gallen

Details und Anmeldung:
www.fhsg.ch/infoanlass

 **FHS St.Gallen**
 Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



FHO Fachhochschule Ostschweiz