

Einfaches Risikomanagement

Keine Angst vor IKS

Von Elisabeth Bosshart und Köbi Ehrensberger

Strategien und systematische Methoden für den Umgang mit geschäftlichen Risiken wurden in den letzten Jahrzehnten zahlreich entwickelt. Immer wieder geht es darum, Risiken zu erkennen, zu bewerten, zu behandeln und zu überwachen. Wie aber kann ein einfaches Risikomanagementsystem aufgebaut werden?

Die Systematik manifestiert sich nicht nur in der steigenden Anzahl Publikationen, sondern auch in diversen Gesetzen und Normen der letzten zehn Jahre: Sarbanes-Oxley-Act, USA, 2002; Gesetz über die Kontrolle

sind auf den ersten Blick vor allem «wirtschaftlich bedeutende Unternehmen» betroffen – sie sind neu zur Einführung eines internen Kontrollsystems IKS verpflichtet. Für kleinere KMU soll die OR-Änderung Erleichterung bringen durch reduzierte Revisionspflichten oder sogar die Möglichkeit eines gänzlichen Verzichts auf die Revision. Neu werden jedoch von allen Aktiengesellschaften und GmbHS im Anhang zur Jahresrechnung Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung verlangt. Da der Anhang zur Jahresrechnung der Revisionspflicht unterliegt, werden diese Angaben zukünftig also von der Revisionsstelle überprüft.

Laut Botschaft des Bundesrates müssen diejenigen Risiken berücksichtigt werden, die einen Einfluss auf die Beurteilung der Jahresrechnung haben. Für den Fortbestand des Unternehmens sind die strategischen und operativen Risiken jedoch von wesentlich grösserer Bedeutung. Aus Sicht des Unternehmens ist es also durchaus von Vorteil, sämt-

Zur Risikoidentifikation haben sich Gefahrenlisten bewährt. Sie stellen sicher, dass kein wesentlicher Gefahrenbereich übersehen wird. Allerdings stellen sie keine abschliessende Auflistung dar, sondern liefern eine fundierte Diskussionsgrundlage. Je nach Branche oder Unternehmensbereich werden im Workshop ergänzende Gefahrenlisten erstellt.

Risikoszenarien formulieren

Auf Basis der Gefahrenlisten werden die für das Unternehmen relevanten Gefahren identifiziert und als Risikoszenarien formuliert. Ein Risikoszenario fasst einzelne oder mehrere Gefahren zusammen und projiziert daraus die schlimmstmöglichen Konsequenzen (Worst-Case-Szenario).

Risiko-Portfolio

Die formulierten Risikoszenarien werden nach Auswirkung und Eintretenswahrscheinlichkeit bewertet und in die Grafik übertragen (Grafik 1). Im Risiko-Portfolio werden rote Bereiche (nicht tolerierbare Risiken), gelbe Bereiche, sogenannte ALARP (as low as rea-

Lösung für KMU

und Transparenz im Unternehmensbereich KonTraG, D, 1998; COSO-Framework, 2004; ONR 49000:2004 ff.; AS/NZS 4360:2004; ISO 31000:2008.

Von der auf den 1. Januar 2008 in Kraft getretenen Änderung des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) bezüglich Gesellschafts- und Revisionsrecht

Elisabeth Bosshart, bosshart consulting, Hallerstrasse 50, CH-3012 Bern, Tel. +41 (0)31 305 72 03, info@bosshart-consulting.ch, www.bosshart-consulting.ch
 Dr. Köbi Ehrensberger, CEO AAC Infotray AG, Zur Kesselschmiede 31, CH-8400 Winterthur, Tel. +41 (0)52 260 09 90, info@infotray.ch, www.limsophy.com

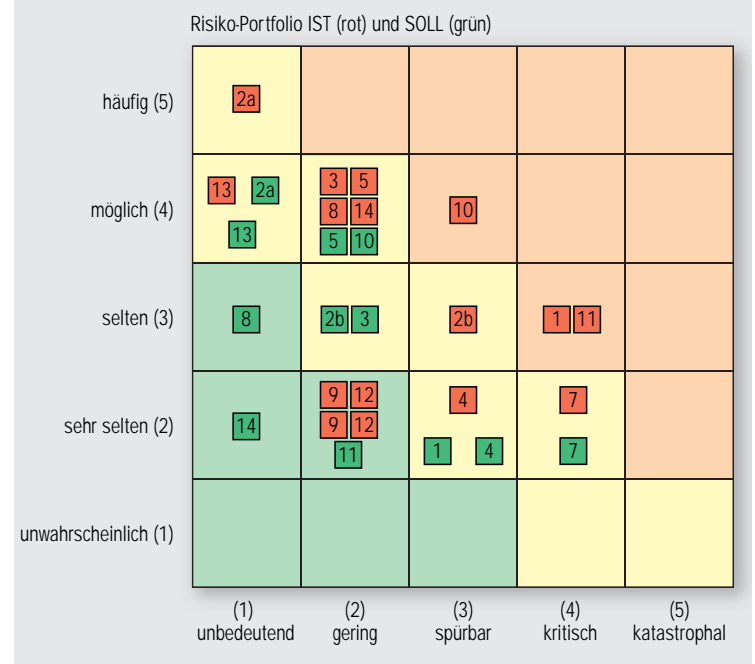
liche Risiken in die Beurteilung einzuschliessen.

Praktisches Risikomanagement

Um alle für den Fortbestand des Unternehmens relevanten Risiken zu erfassen, werden diese mittels Workshops identifiziert und bewertet. Für kleine Unternehmen reicht dazu typischerweise ein eintägiger Workshop mit den Verantwortlichen aller Bereiche aus. Für grössere Unternehmen ist es erforderlich, solche Workshops abteilungsweise zu wiederholen und die Ergebnisse anschliessend zusammenzutragen.

Risiko-Portfolio

Grafik 1



Risiko-Datenblatt

Grafik 2

Risiko Nr. 3 «Unzufriedenheit des Kunden»

Risikoowner: Max Muster

Beschreibung: Der Kunde ist unzufrieden, weil seine Anforderungen nicht erfüllt werden. Er wechselt zu einem anderen Produkt und redet darüber.

Gefahrengebiet: Strategische Gefahren – Kunden, Produkte

Gefahrenbereich: Laufende / zukünftige Geschäftstätigkeiten

Ursachen des Risikos:

- falsche Einschätzung der Lage
- fehlende Sensibilität für mögliche Probleme im Projekt
- personelle Ressourcen (Know-how-Konzentration)

Frühwarnindikatoren:

Risk	Nr.	Indikator	Prio	Typ
3	1	Wöchentliche Projektbesprechung. Risikopunkte aus Pflichtenheft einzeln ansprechen.	1	PM

IST und SOLL

x Risiko vermeiden
 Risiko vermindern
 Risiko akzeptieren

Massnahmen:

Risk	Nr.	Massnahme	Art	Verantw.	Termin	Kosten	Prio	Typ
3	1	Projektocontrolling (Ampelsystem), Kommunikation von Schwierigkeiten	präv.	PL	siehe Projektpl.	Zeit	A	PM
3	2	Begleitung / Coaching neuer Projektleiter	präv.	Max Muster	b. Bedarf	Zeit	A	WB
3	3	«übliche Stolpersteine» aus der systematischen Projektauswertung durchsprechen	präv.	Max Muster	bei Projektstart	Zeit	A	PM
3	4	zweiten Kommunikationsweg zum Kunden pflegen	präv.	Heini Market	alle 3 Mte.	Zeit	C	Kom

Bemerkungen:

sonably possible, das heisst, der Aufwand zur Vermeidung oder Verminderung des Risikos muss in einem vernünftigen Verhältnis zur erreichbaren Risikoreduktion stehen) und grüne Bereiche differenziert. Mit geeigneten Massnahmen werden alle Risiken aus dem roten Bereich mindestens in den gelben Bereich verschoben. Risiken im gelben Bereich werden so weit wie möglich oder sinnvoll reduziert.

Risiko-Datenblätter

Alle relevanten Informationen werden pro Risiko auf einem Übersichtsblatt zusammengefasst. Diese Darstellung liefert einen schnellen Überblick über Ursachen und Frühindikatoren eines

Risikos. Gleichzeitig sind die getroffenen Massnahmen zur Risikobehandlung ersichtlich (Grafik 2).

Beurteilung in einem Tag

Die gesetzlichen Neuerungen, Erhöhung der Transparenz, Gewährleistung der Unternehmensstabilität sowie eine für KMU praxistaugliche Methodik waren die wichtigsten Gründe für das Softwareunternehmen AAC Infotray AG, um sich mit Risikomanagement zu befassen. Unter fachkundiger Anleitung durch bosshart consulting haben wir die Methodik zum Aufbau eines systematischen Risikomanagements in unserem Unternehmen angewandt.

Morgens um 10 Uhr versammelte sich die Geschäftsleitung und begann anhand von Checklisten mögliche Gefahren für das Unternehmen zu identifizieren. Die Workshop-Leiterin führte didaktisch geschickt durch alle Unternehmensbereiche. Aus miteinander verwandten Gefahren haben wir Risikoszenarien

Über die Jahresrechnung hinaus

formuliert und damit die Risikolandschaft gezeichnet. Danach formulierten wir Massnahmen, um Risiken zu vermindern und/oder zu vermeiden. Durch die Formulierung von Frühwarnindikatoren werden Risiken künftig systematisch überwacht. Um 18 Uhr hatten wir die erste Version der Risikobeurteilung abgeschlossen.

Aus unserer Sicht ist die systematische Ermittlung von Gefahren, gefolgt von der Risikoformulierung, ein praxistauglicher Weg für jedes KMU, um die Unternehmensrisiken transparent zu machen. Der zeitliche Aufwand ist minimal und der gewonnene Nutzen ist eine lohnende Investition in das Unternehmen.

Werkzeug für das Risikomanagement

Zur Verwaltung unseres Managementsystems setzen wir eine datenbankbasierte Softwarelösung ein (Limsophy BPM, www.limsophy.com). Diese Lösung bietet die Möglichkeit, das Risikomanagement nahtlos in das Managementsystem zu integrieren. Die im Workshop erarbeiteten Risiken haben wir in der Softwarelösung erfasst. Auf diese Weise können zum Beispiel die Frühwarnindikatoren als Ziele gemessen und die Wirksamkeit der getroffenen

Massnahmen verfolgt werden. Aufbereitete Übersichten für die von der Geschäftsleitung periodisch durchgeführte Risikobeurteilung liefert die Software auf Knopfdruck.

Fazit

Mit der hier vorgestellten systematischen Methodik ist es für jedes kleine und mittlere Unternehmen möglich, ein praxistaugliches einfaches Risikomanagement-System aufzubauen. Mit fachkundiger Begleitung werden mit einer Investition von ca. zwei Tagen die Risiken systematisch ermittelt und geeignete Massnahmen formuliert. Eine Softwarelösung kann die periodische Risikobewertung und -dokumentation stark vereinfachen.

Anzeige