

## Abstract

**Titel:** **Überarbeitung des Risikomanagements für ein mittleres Industrieunternehmen**

**Kurzzusammenfassung:** Infolge interner und externer Veränderungen ist das Risikomanagement eines mittleren Industrieunternehmens zu aktualisieren. Neben den zentralen Schritten eines Risikomanagement-Prozesses wie der Identifikation, Bewertung und Visualisierung von Risiken sowie der Ausarbeitung von Massnahmen zur Risikobewältigung werden auch die Risikoüberwachung und -berichterstattung thematisiert. Zusätzlich wird auf die Bedeutung der Unternehmensziele im Risikomanagement eingegangen. Ferner beschrieben werden Risikopolitik, -strategie und Risikomanagement-Ziele sowie die Eingliederung des Risikomanagements mit den Rollen und Verantwortlichkeiten in die Aufbauorganisation. Ein effektives Risikomanagement, das diese verschiedenen Aspekte berücksichtigt, hilft dem Unternehmen Risiken besser zu bewältigen, die Ziele zu erreichen und trägt so zu einer langfristigen Unternehmenswertsteigerung bei.

**Autor(en):** Monika Hollenstein

**Herausgeber/-in:** Prof. Dr. Wilfried Lux

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2010

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Hollenstein, M. (2010). *Überarbeitung des Risikomanagements für ein mittleres Industrieunternehmen*. FHS St.Gallen. Fachhochschule St.Gallen: Bachelor Thesis.

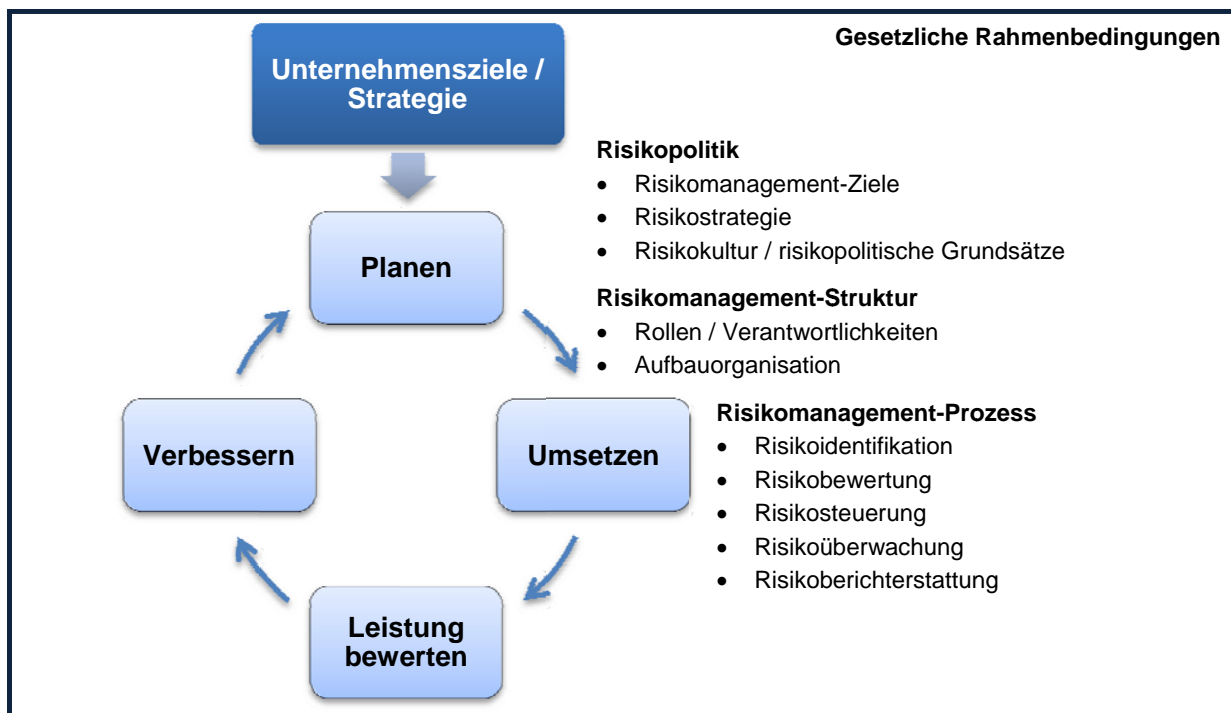
**Schlagwörter (Tags):** Organisation, Prozessmanagement

## Ausgangslage

Im Rahmen der Bachelor Thesis an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, wird das Risikomanagement eines mittleren Schweizer Industrieunternehmens überarbeitet, da es aufgrund interner und externer Veränderungen den Anforderungen des Unternehmens nicht mehr genügt.

## Ziel und Vorgehen

Ziel der Arbeit ist es, das Risikomanagement des genannten Unternehmens zu aktualisieren. Dazu gehören die Definition und visuelle Darstellung der Risiken sowie die Ausarbeitung von notwendigen Massnahmen. Zuerst werden hierfür die relevanten Kenntnisse über die theoretischen Grundlagen eines Risikomanagements erworben. Darauf aufbauend lässt sich anschliessend das Risikomanagement nach systematischer Vorgehensweise für das Unternehmen überarbeiten. **Abb. 1** zeigt die einzelnen Bestandteile eines Risikomanagements auf und bildet die Basis für das Vorgehen.



**Abb. 1:** Bestandteile Risikomanagement. Quelle: in Anlehnung an Brühwiler (2007, S. 170).

## Erkenntnisse

**Risikomanagement** ist Aufgabe der Unternehmensführung und umfasst alle Massnahmen, die der Steuerung und Kontrolle der Risiken dienen. Zu den Zielen, die Unternehmen mit einem Risikomanagement verfolgen, zählen die erfolgreichere Steuerung des operativen Geschäfts, die bessere Erreichung der Unternehmensziele sowie die Erfüllung regulatorischer Vorschriften. Diese bilden die Rahmenbedingungen des Risikomanagements. Seit Anfang 2008 sind die Gesellschaften nach schweizerischem Obligationenrecht verpflichtet, eine Risikobeurteilung durchzuführen und im Anhang des Jahresabschlusses eine Aussage darüber zu formulieren.

Ausgangspunkt des gesamten Risikomanagements sind die **Unternehmensziele** und die Strategie. Das Risikomanagement ist in der Praxis konsequent daran auszurichten, sodass es zur Zielerreichung beitragen kann. Damit der Risikomanagement-Prozess nicht nur einmalig durchgeführt, sondern fester Bestandteil der operativen und strategischen Unternehmenssteuerung wird, braucht es zudem eine Risikopolitik und Risikomanagement-Struktur.

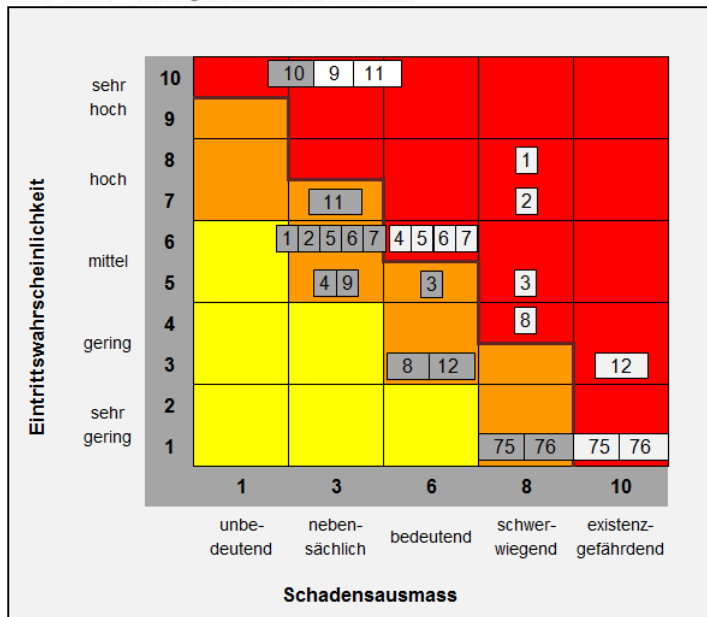
Die **Risikostrategie** ist Teil der Risikopolitik und bestimmt, wie viel Risiko die Führungsebene zur Erreichung der Unternehmensziele einzugehen gewillt ist. Um eine Risikokultur aufzubauen und das Risikobewusstsein der Mitarbeitenden zu fördern, empfiehlt es sich zusätzlich, **risikopolitische Grundsätze** und Verhaltensrichtlinien zu formulieren.

Im Rahmen der aufbauorganisatorischen **Risikomanagement-Struktur** sind die Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Verankerung des Risikomanagements in der Organisation festzulegen. In KMU sind die Ressourcen vielfach zu knapp, um zusätzliche Stellen für das Risikomanagement zu schaffen. Deshalb eignet sich eine Integration des Risikomanagements in eine bestehende Abteilung, vorzugsweise in das Controlling. Je nach Hierarchieebene gibt es unterschiedliche Risikomanagement-Aufgaben wahrzunehmen, mit denen oftmals das bestehende Aufgabengebiet einzelner Mitarbeitenden ergänzt wird.

Nachdem das Fundament des Risikomanagements gelegt wurde, startet der **Risikomanagement-Prozess** mit der **Risikoidentifikation**. Für diesen Schritt werden im betreffenden Unternehmen standardisierte Befragungen aller Abteilungsleitungen sowie der Geschäftsleitung durchgeführt. Die daraus resultierenden Risiken werden in unternehmensspezifische Kategorien eingeteilt und in das Risikoinventar aufgenommen. Dabei hat sich herausgestellt, dass eine mehrmalige Überarbeitung des Inventars nützlich ist, um redundante Risiken zu eliminieren und zusammenhängende Einzelrisiken zu aggregieren.

Als nächstes erfolgt die **Risikobewertung**, mit dem Ziel, die Risiken anhand ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses in eine Rangordnung zu bringen. Aus der Positionierung der Risiken in der Risk Map gehen die Top-Risiken hervor (vgl. **Abb. 2**), die anschliessend detailliert analysiert und beschrieben werden. In der Praxis empfiehlt sich für ein kleines oder mittleres Unternehmen eine Fokussierung auf zehn bis maximal 20 Risiken. Bei der Umsetzung dieses Schrittes hat sich gezeigt, dass die Bewertung von mehreren Personen vorgenommen werden sollte, da die Risikowahrnehmung subjektiv verschieden ist.

In einem nächsten Schritt werden im Rahmen der **Risikosteuerung** Bewältigungsmassnahmen für die Top-Risiken definiert und umgesetzt. Nach diesem Prozessschritt liegen die einzelnen Massnahmenpläne vor. Um deren Umsetzung für das genannte Unternehmen zu fördern, werden Meilensteine, Termine und Verantwortlichkeiten definiert. Die Risikosteuerung bezweckt eine Verschiebung der Risikoposition in der Risk Map vom nicht akzeptierbaren Bereich in die Felder unterhalb der Risikotoleranzgrenze (dunkelrote Linie in **Abb. 2**).



**Abb. 2:** Top-Risiken in der Risk Map vor / nach Massnahmen. Quelle: eigene Darstellung.

Die **Risikoüberwachung** dient der Kontrolle der Massnahmenumsetzung sowie der Beobachtung von Entwicklungen im Unternehmen und seinem Umfeld. Die hierfür eingesetzten Risikoindikatoren bzw. Kennzahlen sollen bei Erreichen von zuvor festgelegten Toleranzgrenzen eine Verschlechterung der Risikosituation anzeigen und so eine Art Frühwarnfunktion ausüben. In der Praxis hat es sich teilweise als schwierig herausgestellt, messbare und zugleich vorausseilende Indikatoren zu ermitteln, weshalb auch qualitative Faktoren verwendet werden. Mögliche Indikatoren mit Frühwarnfunktion sind beispielsweise Wartungs- und Unterhaltskosten, Fehlzeitenquote, Konjunkturindizes, Auftragseingänge etc.

Schliesslich informiert die **Risikoberichterstattung** interne und externe Adressaten über die identifizierten und bewerteten Risiken sowie über die getroffenen Massnahmen. Zur Form und zum Inhalt der Angaben im Anhang der Jahresrechnung über die Risikobeurteilung gibt es keine konkreten Vorschriften. Da Unternehmen mit Informationen, die zu ihrem Nachteil verwendet werden können, bei der Offenlegung zurückhaltend sind, bevorzugen es die meisten, allgemeine Angaben zu machen. Es bietet sich beispielsweise an, generelle Informationen über den Risikobeurteilungsprozess und / oder über spezifische Risiken offenzulegen.

Ein effektives Risikomanagement, das die vorgestellten Elemente umfasst, trägt zum Unternehmenserfolg bei, indem künftige Herausforderungen vorteilhafter gemeistert werden.

### Literaturquellen (Auszug)

Brühwiler, D. (2007). *Risikomanagement als Führungsaufgabe*. Bern: Haupt.

Denk, R. (2005). *Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe*. Wien: Linde Verlag.

Münzel, C. & Jenny, H. (2005). *Risikomanagement für kleine und mittlere Unternehmen*. Zürich / Basel / Genf: Schulthess Juristische Medien AG.