



# Risiko- management



**Risikomanagement bezweckt, durch den bewussten Umgang mit Chancen und Risiken, die Zielsetzungen einer Organisation zu erreichen bzw. zu übertreffen. Beurteilt werden Ereignisse, Handlungen und Entwicklungen, die eine Unternehmung daran hindern können, die Zielsetzungen zu erreichen und die Strategie erfolgreich umzusetzen.**

**Schweiz. Vereinigung für Qualitäts-  
und Management-Systeme (SQS)**

Bernstrasse 103, Postfach 686

CH-3052 Zollikofen

Tel. +41 31 910 35 35

Fax +41 31 910 35 45

headoffice@sqs.ch

www.sqs.ch

# 1. Worum geht es und wer ist betroffen?

Risikomanagement ist Aufgabe der Führung des Unternehmens und trägt zur Leistungssteigerung und zur Effizienzverbesserung einer Organisation bei. Somit können Sicherheitsanforderungen umgesetzt und die Zielerreichung von Organisationen und Systemen abgesichert werden.

Risiko beinhaltet Chance und Schadenpotenzial. Es schätzt das Szenario nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkung ein. Das Risiko umfasst nicht nur plötzlich eintretende Schadenereignisse, sondern auch unerwartete, sich schleichend einstellende Fehlentwicklungen.

## 2. Der Nutzen eines Risikomanagements

- Verbessern des unternehmerischen Handlungsspielraums
- Identifikation und Management von unternehmensübergreifenden Risiken und Chancen
- Früherkennung (Frühwarnsystem), Minimierung und Bewältigung von Gefahren und Risiken
- Verhinderung von unternehmerischen Überraschungen und Minimierung von Verlusten
- Langfristige Zukunftssicherung
- Überleben der Organisation
- Optimierung des Kapitaleinsatzes und Sicherstellung der langfristigen Ertragsfähigkeit
- Erkennung und Realisation von Chancen für das Unternehmen
- Risikokontrolle → Chancen besser wahrnehmen
- Die Verbesserung der Kommunikation sowie des Umgangs mit Risiken und Chancen

## 3. Methoden der Risikobeurteilung

Es gibt verschiedene Methoden, die sich in der Praxis bewährt haben.

Die **FMEA**-Methode (Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse) wird vor allem in der Automobilindustrie, bei medizinischen Geräten oder anderen technischen Systemen eingesetzt. Die **HAZOP**-Methode (Hazard and Operability Study) wird in der chemischen Industrie angewendet.

Die **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) kommt vor allem in der Lebensmittelindustrie zur Anwendung.

Weitere Methoden der Risikobeurteilung sind die **Fehlerbaum- und -Auswirkungsanalyse** sowie die **Value at Risk**-Methode.

Eine verbreitete Methode der Risikobeurteilung ist die **Risikomatrix**. Sie eignet sich sowohl für das Risikomanagement von Organisationen (Unternehmen, Nonprofit-Organisationen etc.) als auch für Systeme (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Projekte).

Die Methode der Risikomatrix hat zum Ziel, die wichtigsten Risikoszenarien eines bestimmten Systems zu finden und in einem Risikoportfolio nach den Kategorien der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen darzustellen.

Die Risikobewertung befasst sich mit der Frage, wann ein Risiko tragbar ist und deshalb von den Risikoeignern akzeptiert werden kann. Zu diesem Zweck wird in die Risikolandschaft oft eine Risiko-Toleranzgrenze eingezeichnet. So könnte man sagen, dass Risiken, die oberhalb dieser Grenze liegen, im Prinzip nicht toleriert werden sollten, hingegen Risiken unterhalb dieser Grenze akzeptabel sind.

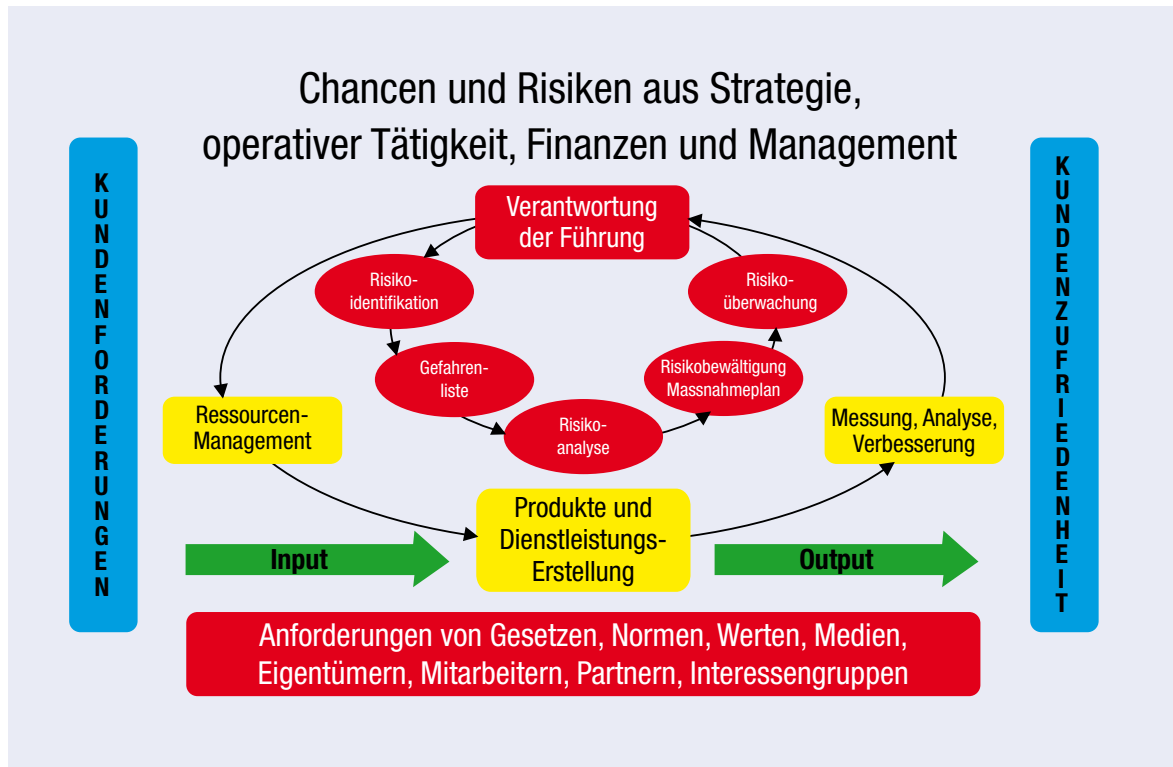
## 4. Das Risikomanagementsystem

Aus der Politik einer Organisation leitet sich die Risikopolitik ab, die von der obersten Leitung geplant, umgesetzt, überwacht und ständig verbessert wird. Risikomanagement wird zur Aufgabe der Führung.

Dabei sind die Managementsysteme, welche nach dem ISO 9000er-Modell aufgebaut sind, gut geeignet.

Weltweit nimmt das Managementsystem der ISO 9000-Familie mit rund 800'000-facher Umsetzung eine Spitzenstellung ein. Es ist deshalb von Bedeutung, dass das Risikomanagement möglichst nahtlos und damit kostengünstig in das Managementsystem eingeordnet werden kann. Ausgangspunkt bildet das Unternehmensmodell, das sich im Spannungsfeld zwischen Kundenbedürfnissen und Kundenzufriedenheit sowie den Anforderungen der interessierten Parteien bewegt. Der Führungsprozess umschließt auch das Risikomanagement.

Es ist deshalb von Bedeutung, dass das Risikomanagement möglichst nahtlos und damit kostengünstig in das Managementsystem eingeordnet werden kann. Ausgangspunkt bildet das Unternehmensmodell, das sich im Spannungsfeld zwischen Kundenbedürfnissen und Kundenzufriedenheit sowie den Anforderungen der interessierten Parteien bewegt. Der Führungsprozess umschließt auch das Risikomanagement.



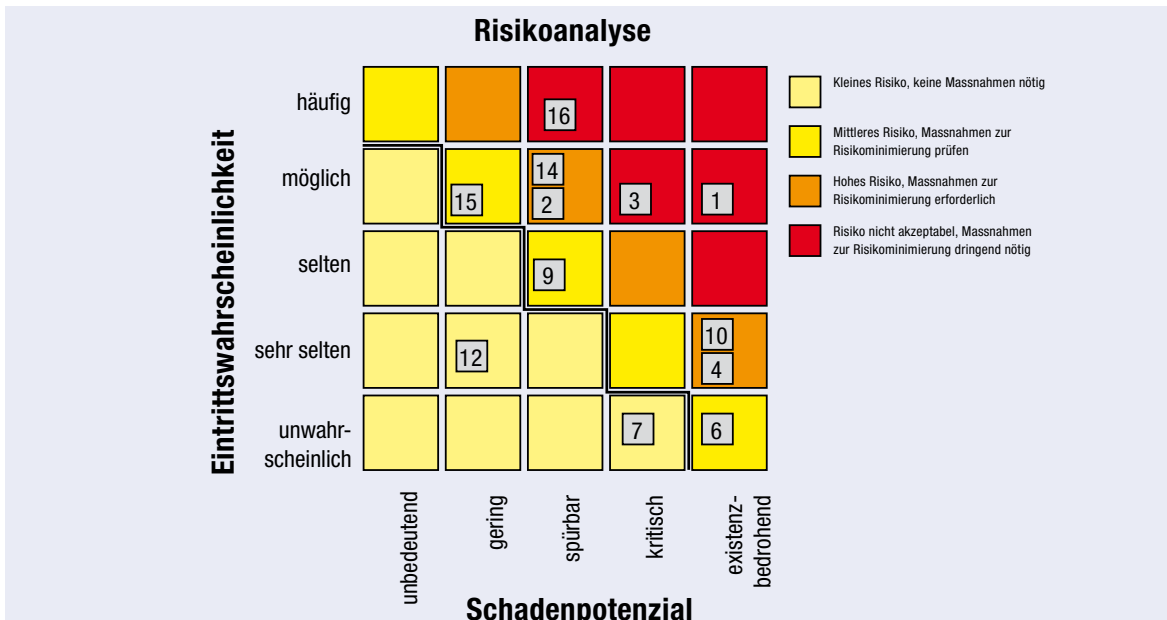
## 5. Wie geht man vor?

**Der Prozess des Risikomanagements umfasst folgende Schritte:**

- Die **Systemdefinition** dient der Vorbereitung, um eine Risikobeurteilung durchzuführen. Klare Unternehmensziele müssen im Rahmen der Organisation vom Management festgelegt werden. Die Risikobeurteilung ist die Grundlage für die Erkennung von potenziellen Risiken und Chancen auf dem Weg zu den Unternehmenszielen. Die Ziele sollten nicht nur in den Köpfen des Managements verankert sein, sondern auf Papier festgehalten werden.
- Bei der **Risikoidentifikation** werden alle möglichen Risiken in Form eines Szenarios aufgelistet. Die Checkliste wird oft auch **Gefahrenliste** genannt.
- Die **Risikoanalyse** umfasst die Bewertung der Szenarien nach den Kriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenpotenzial. Sie beinhaltet ebenfalls die Analyse

der Ursachen oder der Fehlfunktionen. Die bewerteten Risiken werden in die Matrix übertragen. Das Management entscheidet auf diesen Grundlagen, welche Risiken tolerierbar sind und welche prioritär angegangen werden müssen.

- Bei der **Risikobewältigung** geht es darum, mit Hilfe der gewonnenen Informationen Massnahmen einzuleiten, die das Risiko vermeiden oder verringern.
- Aufgabe der **Risikoüberwachung** ist es, dafür zu sorgen, dass die Massnahmen der Risikobewältigung korrekt umgesetzt werden. Die Überwachung kann auf zwei Arten erfolgen: als fortlaufende Tätigkeit oder als periodische Prüfungen. Die fortlaufende Überwachung erfolgt in Echtzeit und kann damit situativ und rascher auf veränderte Bedingungen reagieren. Sie ist damit wirkungsvoller als die periodische Prüfung.



#### Beispiel einer Gefahrenliste bei einer Treuhandfirma

Nr.	Gefahreng Gebiet ° Gefahrenbereich	Risikobeschrieb	Eintretens- wahrschein- lichkeit 1	Schaden- potenzial 2	Verant- wortlich	Massnahmen	Termin
1	Strategische Bedrohung Laufende Geschäftstätigkeit	Abhängig von wenigen Kunden, Verlust von Kunden führt zu Entlassungen	möglich	existenz- bedrohend	XY	Vergrosserung des Kundenstamms durch Fokussierung auf eine weitere Branche, Ausarbeiten Marketingplan	Dezember 20xx
4	Management und Mitarbeiter Mitarbeiter Verhalten	Veruntreuung durch einen Mitarbeiter/ Imageverlust	sehr selten	existenz- bedrohend	ZY	Überprüfung Unterschriftsberechtigung, Überprüfung Freigabeprozess, Überprüfung Überwachungsprozess	Juni 20xx
6	Management und Mitarbeiter Unlautere, ungetreue Geschäftspraktiken	Ungenau (lasch, oberflächlich, unseriös) Umsetzung von Geschäftsstandards	unwahrscheinlich	existenz- bedrohend	ZY	Funktionsaudits durch Vorgesetzten, Kundenbefragungen, Aus- und Weiterbildung	Zwei Mal pro Jahr Bis Juni 20xx Alle 2 Monate
10	Operative Bedrohung Gefahren für Produktions- anlagen	Überschwemmung Bürräumlichkeiten	sehr selten	existenz- bedrohend	XX	Neuer EDV-Raum im 1. Stock des Gebäudes, Prüfen Standortverlegung	Juli 20xx Januar 20xx
16	Finanzielle Bedrohung Liquidität und Zahlungsausfall	Überschreiten der Kreditlimite Belastung hoher Zinsen durch die Bank	häufig	spürbar	ZZ	Prozess für das Mahnwesen verbessern, Liquiditätsplanung verbessern	Oktober 20xx

° Gefahrenggebiete: Strategische Bedrohung; Operative Bedrohung; Finanzielle Bedrohung; Management und Mitarbeiter

1 Häufig = wöchentlich; möglich = monatlich; selten = jährlich; sehr selten = alle 5 Jahre; unwahrscheinlich = < 5 Jahre

2 Unbedeutend = < 5'000.-; gering = < 10'000.-; spürbar = < 50'000.-; kritisch = < 100'000.-; existenzbedrohend > 100'000.-

## 6. Dienstleistungen der SQS

Die SQS bietet Ihnen folgende Dienstleistungen an:

### Vorgespräche

Gerne klären wir Sie in einem Vorgespräch über das gesamte Thema Risikomanagement und das konkrete Vorgehen auf. Wir unterstützen Sie beim Aufbau und bei der Integration Ihres Systems.

### Workshops

Mit unseren praxisnahen Workshops bieten wir Ihnen eine umfassende Aus- und Weiterbildung für Ihre Mitarbeitenden an. Ebenfalls lässt sich die Ausbildung des Risikomanagers zertifizieren.

### Audits

Die SQS integriert das Risikomanagementsystem in die Normen ISO 9001, ISO 14001 und OHSAS 18001. So lässt sich überprüfen, ob die grundlegenden Elemente des Risikomanagementsystems vorhanden und im Managementsystem funktionstüchtig integriert sind.

Wir helfen Ihnen durch unsere Audits beim Bewerten und Weiterentwickeln Ihres Risikomanagements.