

RISIKEN IN UNTERNEHMEN – UND DER UMGANG MIT IHNEN

Die langfristige Existenz einer Unternehmung ist nur sichergestellt, wenn diese ein umfassendes Risikomanagement betreibt. Aber wo liegen die Risiken und wie geht die Unternehmung damit um? Diese Fragen stellen sich allgemein, doch auch gerade während der Corona-Krise. Text: Patrik Frei*



Das Risikomanagement in einem Unternehmen erfordert Fingerspitzengefühl, wie das Spiel Jenga. Foto: 88studio / Shutterstock

Allgemein wird unter dem Begriff «Risiko» die Möglichkeit des Eintritts künftiger Ereignisse, die nachteiligen Auswirkungen auf die Unternehmung und derer Geschäftstätigkeit verstanden. Die Schadenhöhe kann dabei von einer Bagatelle bis zur Existenzbedrohung reichen. Im Risikomanagement werden Risiken identifiziert und bewertet,

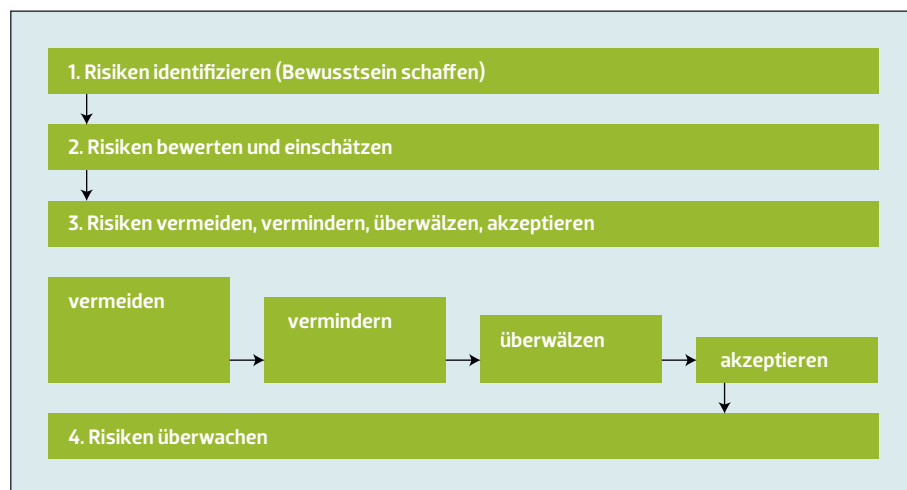
deren Umgang definiert und zum Schluss die Risiken überwacht (Abbildung 1).

Wo liegen die Risiken?

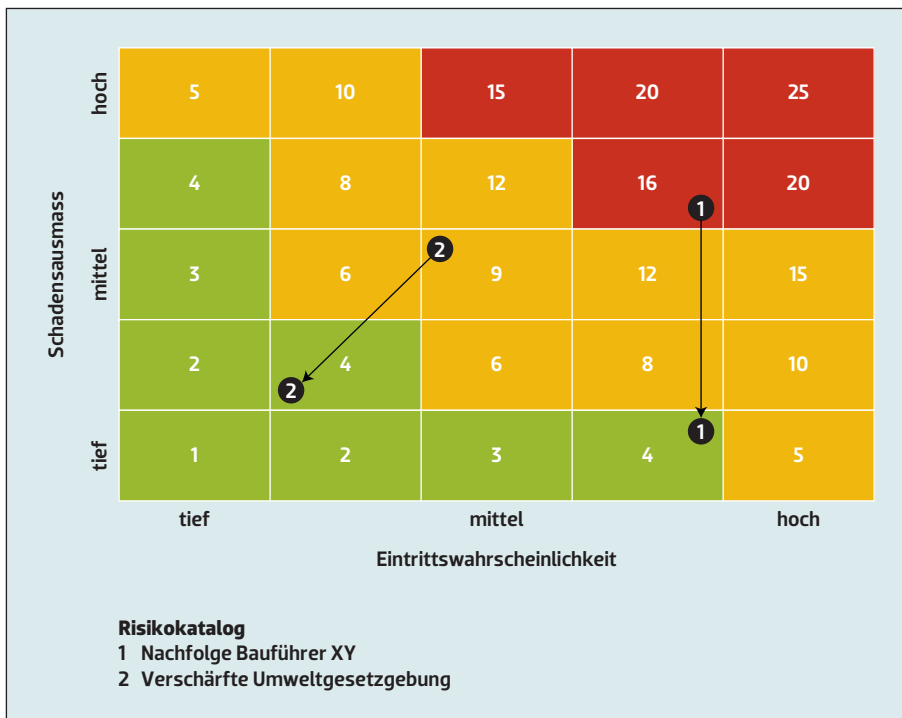
Es ist nicht immer einfach, Risiken neben dem beruflichen Alltag frühzeitig zu erkennen. Aber dadurch könnten Schäden verhindert werden. Der Umgang wird planbarer.

Im Weiteren wirkt sich der geplante Umgang positiv auf die Leistung aus. Zu spät entdeckte Risiken führen zu Reaktionen. Das macht den Umgang schwieriger. Eine weitere Gefahr im Erkennen von Risiken liegt oft darin, dass diese nicht umfassend identifiziert werden. Risiken lassen sich in interne und externe unterteilen. Zu den internen gehören Risiken aus der Leistungserbringung, finanzwirtschaftliche sowie aus Management und Organisation. Markt-, Konjunktur-, Wettbewerbs-, Umwelt-, technologische und rechtliche Risiken gehören zu den externen Risiken.

Nach der Schadenserkenntnis erfolgt eine Bewertung auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Grösse des Schadens. Dies bedeutet nichts anderes, als die Folgen abschätzen zu können, was mitunter eine schwere Aufgabe ist. Durch die Kombination der beiden Kriterien wird ein effizienter Umgang ermöglicht. Die Bewertung kann mit Begrifflichkeiten oder einer Punktevergabe erfolgen. Am Beispiel der Punktevergabe wird die Eintrittswahrscheinlichkeit wie auch das Schadensausmass von tief mit



Identifikation und Bewertung von Risiken; Abbildung 1. Grafik: zVg



Die Risikolandkarte/Risikomatrix schafft Übersicht; Abbildung 2. Grafik: zVg

einem Punkt bis hoch mit fünf Punkten pro Risiko bewertet. Je höher die Summe aus der Multiplikation ist, desto grösser ist das generelle Risiko für die Unternehmung.

Damit nicht involvierte Personen im Prozess rasch eine Übersicht erhalten, hilft eine Risikomatrix, auch Risikolandkarte genannt (Abbildung 2). Risiken in den roten Feldern zeigen ein nicht akzeptables Risiko auf. Entsprechende Massnahmen sind dringend nötig. In den gelben Feldern werden mittlere bis hohe Risiken aufgezeigt. Auch hier sind Massnahmen zur Minimierung notwendig. In den grünen Feldern werden kleine Risiken aufgezeigt, bei welchen keine oder geringfügige Massnahmen nötig sind.

Der Umgang mit Risiken

Nach einer Identifikation und Bewertung stellt sich für die Unternehmung die Frage, ob das Risiko überhaupt eingegangen werden soll. Gerade operationelle Risiken können durch einen Verzicht vermieden werden. Ein möglicher Grund dafür kann eine fehlende Rendite im Vergleich zur Risikohöhe sein.

Eingegangene Risiken sollten zuerst durch geeignete Massnahmen minimiert werden. Besteht ein Restrisiko, wird dies, wenn möglich und sinnvoll, an Dritte überwält. Trotz aller Bemühungen kann ein Restrisiko bestehen, welches die Unternehmung tragen muss (Abbildung 1).

Bei der Minimierung wird das Risiko auf zwei Arten gesenkt. Zum einen kann die Eintrittswahrscheinlichkeit dezimiert werden. In der Praxis kann das heissen, dass das Tragen einer Schutzbrille beim Zuschneiden von Betonformsteinen die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Augenverletzung reduziert. Auf der anderen Seite kann das Schadensausmass minimiert werden. Durch eine Simulation können bestimmte Schadensereignisse, wie zum Beispiel ein Brand, reduziert werden und die Betroffenen sind besser gerüstet.

Versicherungsgesellschaften bieten auf dem Markt eine Vielzahl von Möglichkeiten an Risiken zu überwälzen. Die Schadenshöhe und die Leistungen (Prämie, Selbstbehalt, Schadensleistungen etc.) in Kombination mit der Eintrittswahrscheinlichkeit müssen in der Summe der Unternehmung einen Vorteil bieten. Oder anders ausgedrückt: «So viel wie nötig, statt so viel wie möglich».

Der Umgang mit Risiken wird in einem Massnahmenplan mit Detailangaben aus-

Offenlegung

Organisationen, die in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren mindestens zwei der folgenden Werte überschreiten, sind gemäss Rechnungslegungsgesetz dazu verpflichtet, ihr Risikomanagement offenzulegen:

- Bilanzsumme 20 Millionen Franken
- Umsatz: 40 Millionen Franken
- Belegschaft: 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt

Für alle weiteren Unternehmungen empfiehlt es sich, ein Risikomanagement zu führen. Eine Vorlage zur Bearbeitung steht unter www.schoepfer-frei.ch/downloadslinks zur Verfügung.

Anzeige

RICOTER
Schweizer Erde

Delanie Oefsch

«Für natürliche Schweizer Gartenträume.»

SCHWEIZER ERDE
TERREAU SUISSE
TERRICCIO SVIZZERO

401 RICOTER

Risiko-Nr. und Kurzbeschreibung	1	Nachfolger Bauführer XY		
Verantwortlich	Geschäftsführer XZ			
Risikobeschrieb	Die Pensionierung von Bauführer XY steht im Dezember 20X4 an. Seit über 20 Jahren arbeitet er in der Unternehmung und leitet die Abteilung Gartenbau seit 10 Jahre alleine. Als Schlüsselmitarbeiter hat er ein gutes Beziehungsnetzwerk und Wissen.			
Ursachen	Die Abteilung konnte mit dem bisherigen Auftragsvolumen keinen zweiten Bauführer in diesem Bereich beschäftigen.			
Risikostrategie	<input type="checkbox"/> Vermeiden	<input checked="" type="checkbox"/> Vermindern	<input type="checkbox"/> Überwälzen	<input type="checkbox"/> Akzeptieren
	Personalmanagement gezielt fördern			
Bestehende Massnahmen	–			
Massnahme	Verantwortlich	Aufgabe	Termin	Status
1. Rekrutierung Nachfolger für Bauführer XY	XZ	Anstellung Mitarbeiter	30.06.20X2	beendet
2. Nicht dokumentiertes Wissen festhalten	XY	Dokumente im Bereich X erstellen	15.09.20X2	gestartet
3. Einarbeitung Nachfolger	XY	Nachfolger vorstellen bei Kunden	Bis 31.12.20X3	offen

gearbeitet. Die gewünschte Veränderung der Einstufung (Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe) wird wiederum auf der Risikomatrix (Abbildung 2) eingetragen. Am Beispiel Nummer 1 auf der Risikomatrix heisst das, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmass durch geeignete Massnahmen minimiert wurden.

Private Risiken betreffen die Firma

Erkannte Risiken und der Umgang damit müssen überwacht und auf Erfolg überprüft werden. Nur dadurch wird gewährleistet, dass die Risikoeinschätzung noch aktuell ist und sich die Situation nicht verändert hat. Alle Bemühungen rund um die Thematik verstehen sich deshalb als kontinuierlicher Prozess.

Häufig werden private Risiken seitens des Unternehmers nicht genügend im Risikomanagement berücksichtigt. Was passiert, wenn er durch Freizeitaktivitäten verunfallt? Ist ein Stellvertreter definiert und verfügt er über alle Informationen, um das Alltagsgeschäft weiterzuführen? Oft bleibt ein Restrisiko. Durch entsprechende Massnahmen verändert es sich aber. Ebenfalls kann die

Unternehmung in ein privates Scheidungsverfahren hineingezogen werden. Je nach Ausgangslage kann dadurch die Existenz der Unternehmung gefährdet sein. Mit einem öffentlich beurkundeten Ehevertrag kann diesem Risiko entgegengewirkt werden.

Risikomanagement ist grundsätzlich Chefsache. Die Identifikation der operativen Risiken soll auf der untersten Hierarchiestufe starten und sich nach oben verdichten. Dies alles benötigt Zeit, welche auch in hektischen Zeiten genommen werden soll.

Aktuelle Corona-Krise


Pandemien wurden bis vor Kurzem auf der Risikomatrix als Risiko mit einer geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit eingestuft. Mit Covid-19 hat sich das geändert. Die vom Bund erlassenen Massnahmen betreffen die Grüne Branche aktuell mehr oder weniger hart. Gartencenter mussten mitten im umsatzreichen Frühlingsgeschäft die Tore schliessen. Der fehlende Umsatz führt zu Liquiditätsengpässen, womit die Existenz der Unternehmung gefährdet ist. Helfende Kredite führen zur besseren Liquidität, jedoch nicht zu einer besseren Rentabilität. Garten-

und Landschaftsbaubetriebe können unter Berücksichtigung von Massnahmen weiterarbeiten. Die Materialbeschaffung im Ausland erschwerte sich in diesen Tagen jedoch zusehends und auch die Auftragsvergabe entspricht nicht dem gewohnten Volumen. Diese Faktoren können zu einer Unter- oder Überkapazität von Ressourcen führen.


Die Auswirkungen betreffen alle Unternehmen und sind im Einzelfall zu prüfen. Für die Zukunft müssen daraus wichtige Erkenntnisse gewonnen und die nötigen Massnahmen ergriffen werden. Am Beispiel der Materialbeschaffung kann das bedeuten, wieder vermehrt Lager anzulegen oder regionale Lieferanten zu berücksichtigen und so die Materialverfügbarkeit nachhaltig zu gewährleisten.

***Patrik Frei** von Schöpfer und Frei GmbH. Diese Firma berät Unternehmungen in der Grünen Branche in wirtschaftlichen Fragen. Zu den Kernkompetenzen gehören unter anderem die Stärken- und Schwächenanalysen auf Kennzahlenbasis, die Ermittlung von betriebsindividuellen Gemeinkostensätzen oder die Leitung mehrerer ERFA-Gruppen.

Anzeige



Einzigartiges Pflanzensortiment...
in wunderbarer Umgebung
und jederzeit frei zugänglich!



www.pflanzenschau.ch
Hombrechtikon