

**Wie kleine und mittlere Unternehmen  
grosse Risiken erfolgreich managen**

Dr. Adrian Fischer,  
i-Risk GmbH, ein Spinoff der ETH Zürich

19. November 2008

## Inhalt

- **Einführung ins Risikomanagement**
  - Entstehung von Risiken
  - Definitionen
  - **Vorgehen bei der Implementierung in einem  
KMU**
  - **Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben**

## Interessenskonflikte können zu Risiken führen...

### Produktionsleiter

Tiefe Durchlaufzeiten &  
Herstellkosten



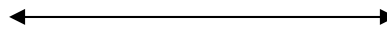
Möglichst kleine Lager

### Verkaufsleiter

Hohe Lieferfähigkeit &  
Qualität



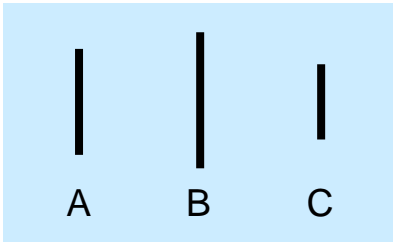
Möglichst grosse Lager



**Interessenskonflikt**

...oder Beeinflussungen einer Gruppe...

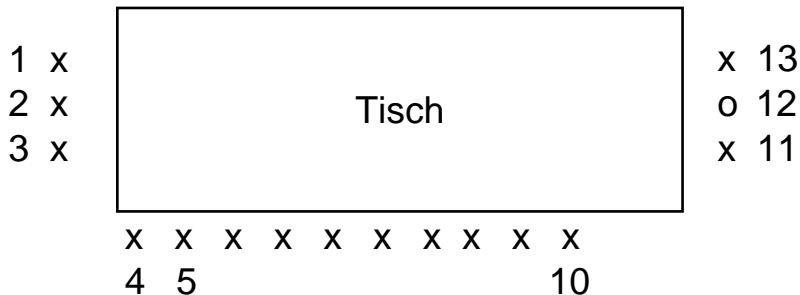
Asch Experimente: Welcher Strich ist länger, A oder C?



Ergebnis:



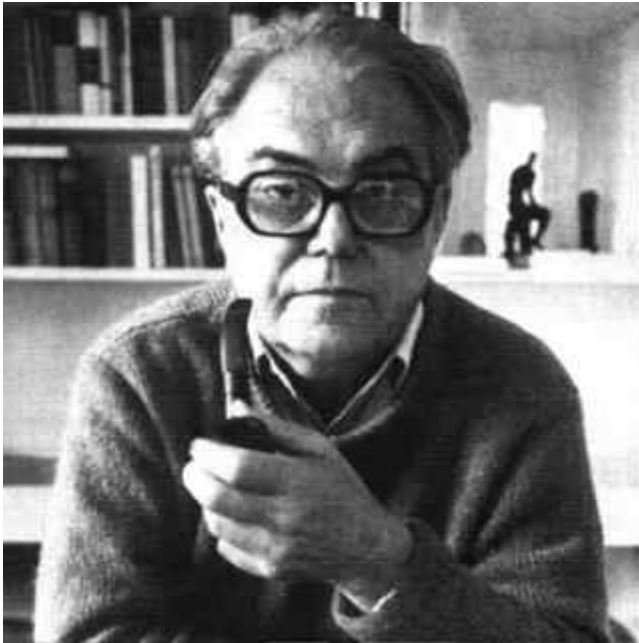
~80 % geben nach und sagen:  
A = C



Diese Person wird  
später zur Gruppe geholt

Asch, S. (1952): Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments. In Readings in Social Psychology, Guy Swanson, Theodore M. Newcomb, and Eugene L. Hartley, eds. New York: Holt, Rinehart and Winston.

...oder die Uneinsichtigkeit von Führungspersonen.



Max Frisch 1911 - 1991

Nach der 5. Scheidung

“Vielleicht liegen die Fehler bei mir,  
nicht bei meiner Frau .... “

Richter, K. et al. (2003): Tagebuch und Fiktionalität: Signalstrukturen des literarischen Tagesbuchs am Beispiel der Tagebücher von Max Frisch, Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert.

## Definition: Risiko

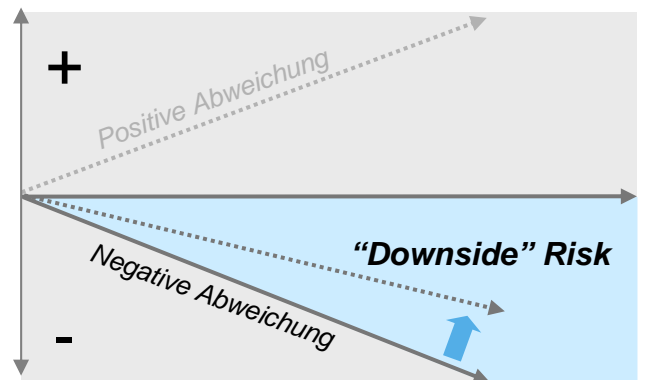
„Risiko ist ein ungewisses Ereignis, welches, sollte es eintreffen, einen negativen Einfluss auf die Zielerreichung ausübt.“<sup>1</sup>

	Eintretenswahrscheinlichkeit	
	100% bzw. bereits eingetreten	< 100%
Negatives Ereignis	Schwäche	Risiko
Positives Ereignis	Stärke	Chance

<sup>1</sup> Link, P. (2001): Risikomanagement in Innovationskooperationen: Ein Ansatz zur fairen Aufteilung von Chancen und Risiken, Dissertation, Technische Wissenschaften, Eidgenössische Technische Hochschule ETH Zürich, Nr. 14240, 15.

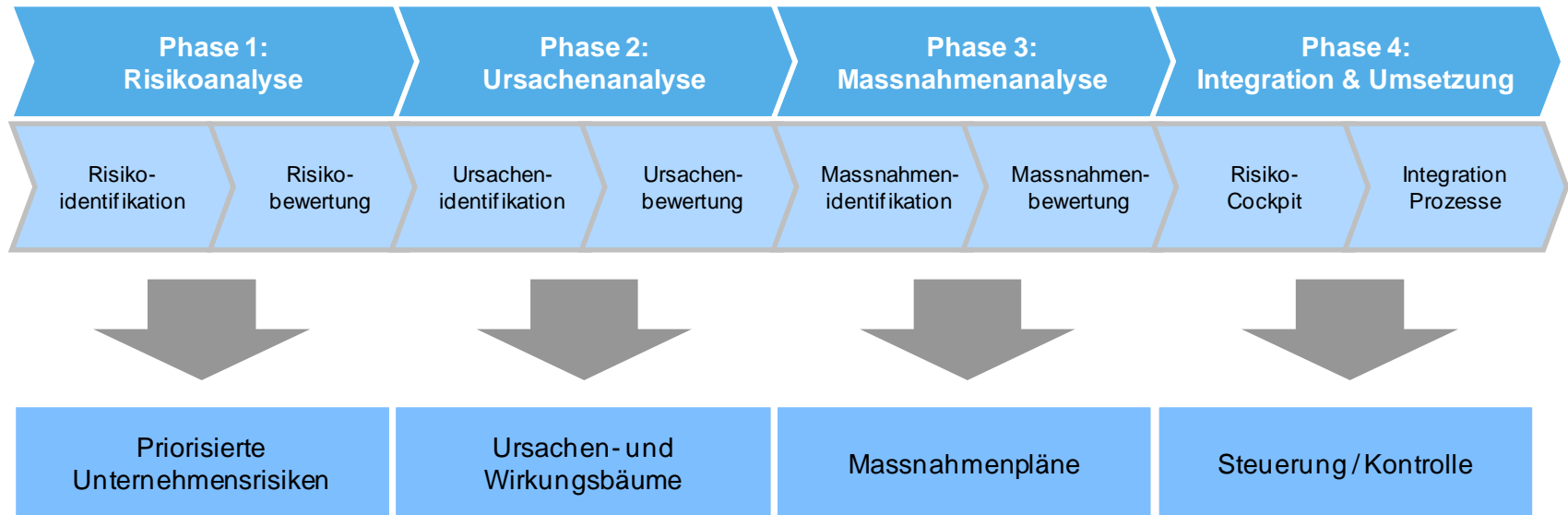
## Definition: Risikomanagement

Risikomanagement:



Das Ziel des Risikomanagements ist zu verhindern, dass gesetzte Ziele nicht erreicht werden (Reduktion der negativen Abweichungen).

## Der Risikomanagement-Prozess besteht aus 4 Phasen



## Phase 1 (Risikoanalyse): Konkretes Vorgehen (1/2)

### Identifikation der Unternehmensrisiken

#### Workshop mit Geschäftsleitung:

1. Zehnminütiges Brainstorming (Was kann uns von den gesetzten Zielen abhalten?)
2. Individuelle Präsentation der Risiken
3. Betrachtung einer Risiko-Checkliste (grösste Risiken anderer Unternehmen)
4. Ergänzung und Absegnung der Risikoliste

#### Wichtige Aspekte:

- Keine Wertung der Risiken zulassen
- Risiken von Schwächen abgrenzen
- Risiken so lange beschreiben, dass sie von allen verstanden werden (Szenarien bilden)

#### Gutes Beispiel:

Zwei Schlüsselkunden, mit welchen 20% des Umsatzes generiert werden, kündigen gleichzeitig die Zusammenarbeit.

#### Schlechtes Beispiel:

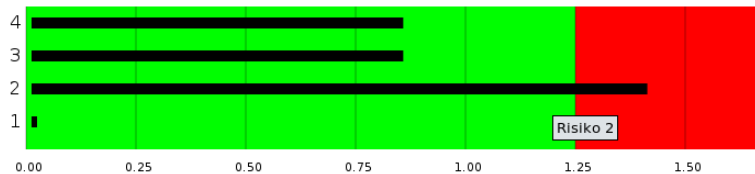
Das IT-System fällt aus.

## Phase 1 (Risikoanalyse): Konkretes Vorgehen (2/2)

### Bewertung der Unternehmensrisiken

#### Workshop mit Geschäftsleitung:

1. Bewertung des Schadensausmasses (Skala: 1 = verkraftbar; 6 = katastrophal)
2. Besprechung der mittleren Abweichung

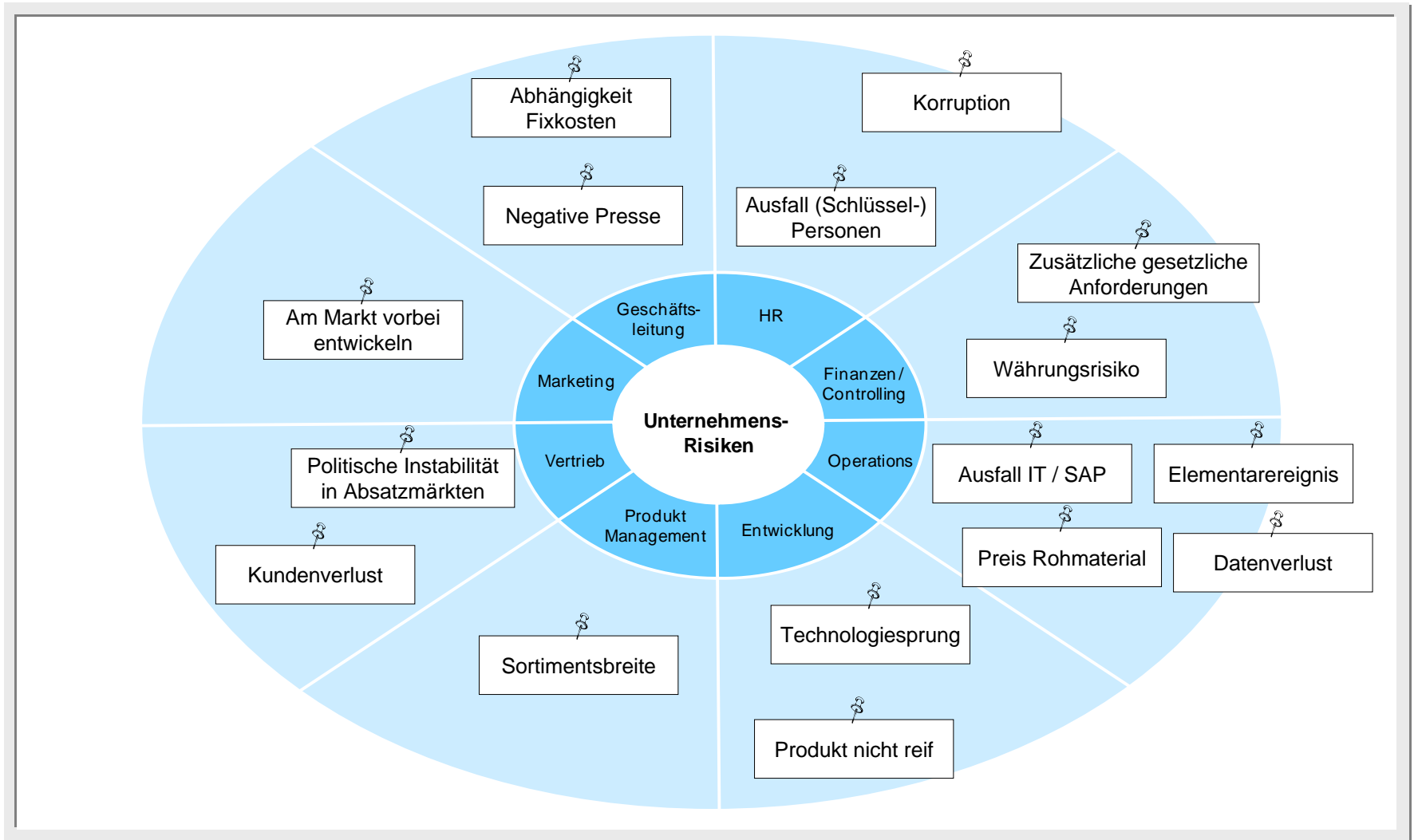


3. Bewertung der Eintretenswahrscheinlichkeiten (Skala: 1 = klein; 6 = gross)
4. Besprechung der mittleren Abweichung

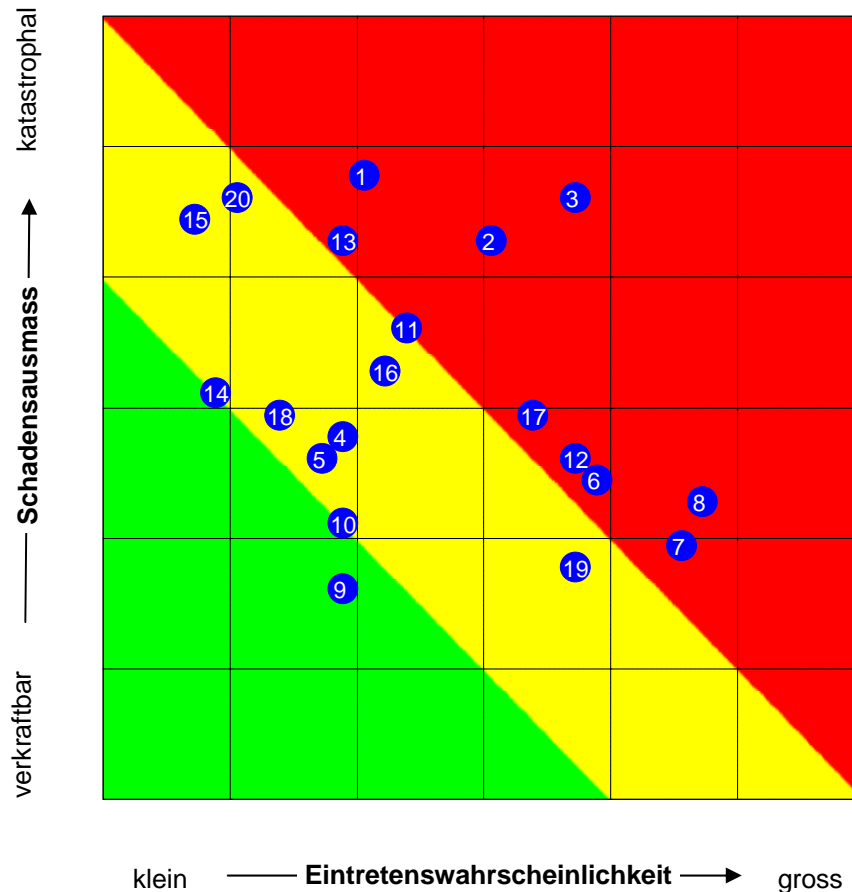
#### Wichtige Aspekte:

- Risiken relativ zueinander bewerten
- Bewertung erfolgt schriftlich & individuell
- Nettobewertung aus heutiger Sicht

Phase 1 (Risikoanalyse): Ergebnis → Risikolandkarte

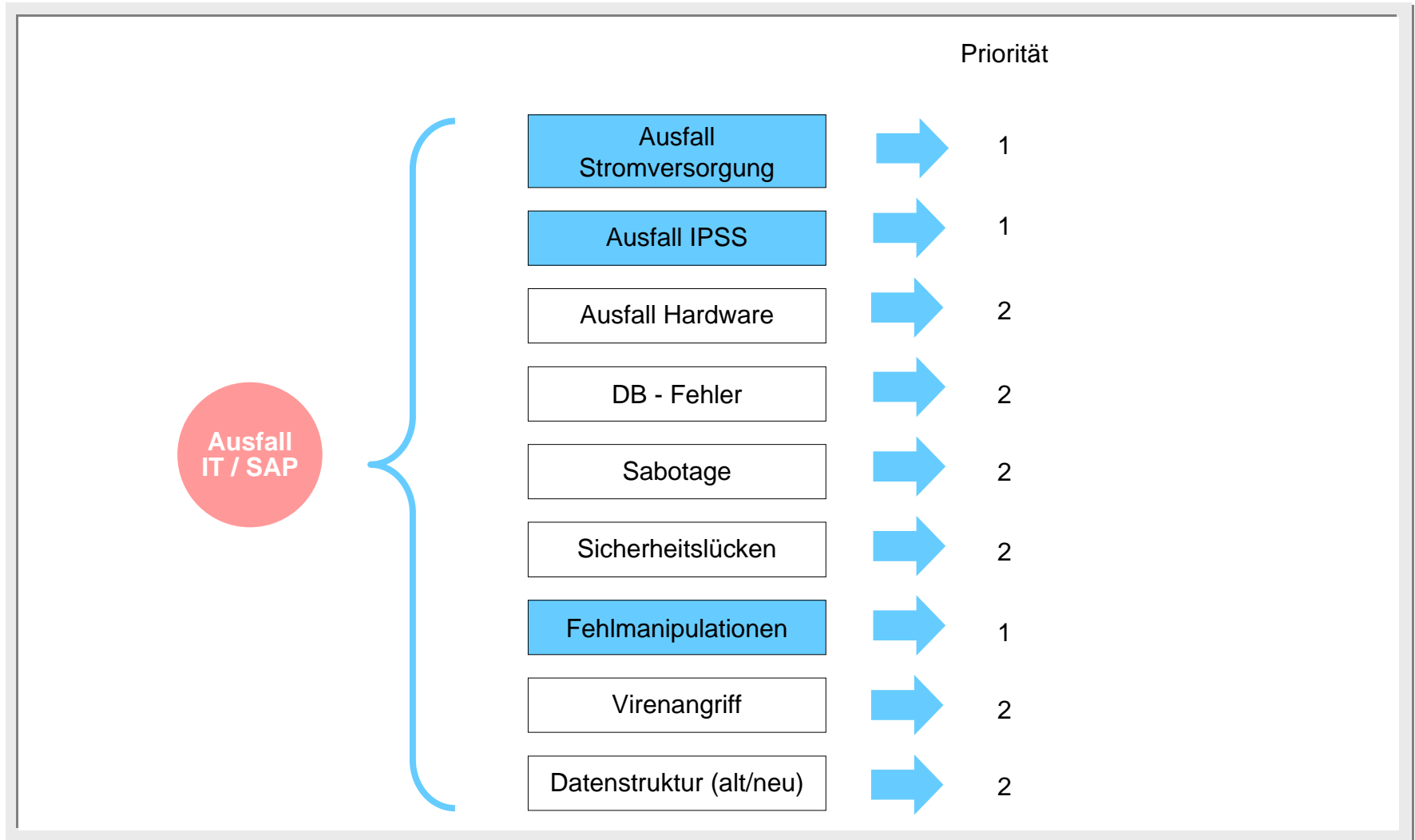


Phase 1 (Risikoanalyse): Ergebnis → Risikomatrix



1. Preis Rohmaterial
2. Ausfall IT / SAP
3. Ausfall (Schlüssel-) Personen
4. Währungsrisiko
5. Elementarereignis
6. Datenverlust
7. Technologiesprung
8. Kundenverlust
9. Negative Presse
10. ...

## Phase 2 (Ursachenanalyse): Ergebnis



## Phase 3 (Massnahmenanalyse): Ergebnis

### Ausfall Stromversorgung

Umsetzung

#### Bestehende Massnahmen:

Redundante Stromversorgung im Rechenzentrum  
USV im Einsatz (Unterbruchsfreie Stromversorgung)

#### Neue Massnahmen:

Eigene Stromgeneratoren zur Erhöhung der  
Autonomie (Diesel) Ja

### Ausfall IPSS

Umsetzung

#### Bestehende Massnahmen:

Nicht elektronische Fax-Bestellung möglich

#### Neue Massnahmen:

Eigenes Glasfasernetz Nein

### Fehlmanipulationen

Umsetzung

#### Bestehende Massnahmen:

Klar definierte Prozesse vor Manipulationen  
Integrierte Testphasen mit definierten Szenarien  
Strikte Umsetzung der Vorgaben  
Integrierte Feedbackschlaufen, um Lehren zu ziehen

#### Neue Massnahmen:

keine

## Phase 4 (Integration & Umsetzung)

### Inhaltsverzeichnis

#### 1.) Einführung

[1.1.\) Handbuch und Prozessbeschreibung \(siehe Word-Dokument\)](#)

#### 2.) Zusammenfassende Darstellungen

[2.1.\) Risikomatrix - alle Risiken](#)

[2.4.\) Risiko-Cockpit](#)

#### 3.) Phase 1: Risiken - Identifikation und Bewertung der Risiken

[3.1.\) Identifikation und Beschreibung der Risiken](#)

[3.2.\) Risikobewertung -Schadensausmass](#)

[3.3.\) Risikobewertung - Eintretenswahrscheinlichkeit](#)

[3.4.\) Risikobewertung - alle Teilnehmer](#)

[3.5.\) Abweichung Schadensausmass](#)

[3.6.\) Abweichung Eintretenswahrscheinlichkeit](#)

#### 4.) Phase 2: Ursachen - Identifikation und Bewertung der 10 bis 15 Top-Risiken

[4.1.\) Vorlage: Identifikation und Beschreibung der Ursachen](#)

#### 5.) Phase 3: Massnahmen - Identifikation und Bewertung der 10 bis 15 Top-Risiken und wichtigsten Ursachen

[5.1.\) Vorlage: Identifikation und Beschreibung der Massnahmen](#)

## Was schreibt das Gesetz vor?

OR Art. 663b. Ziffer 12:

„...im Anhang der Jahresrechnung sind Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung zu machen“.

Risikobeurteilung: Risikoidentifikation & -bewertung (Phase 1)

→ Phasen 2 & 3 (Ursachen- und Massnahmenanalyse) werden nicht gefordert, machen jedoch Sinn.

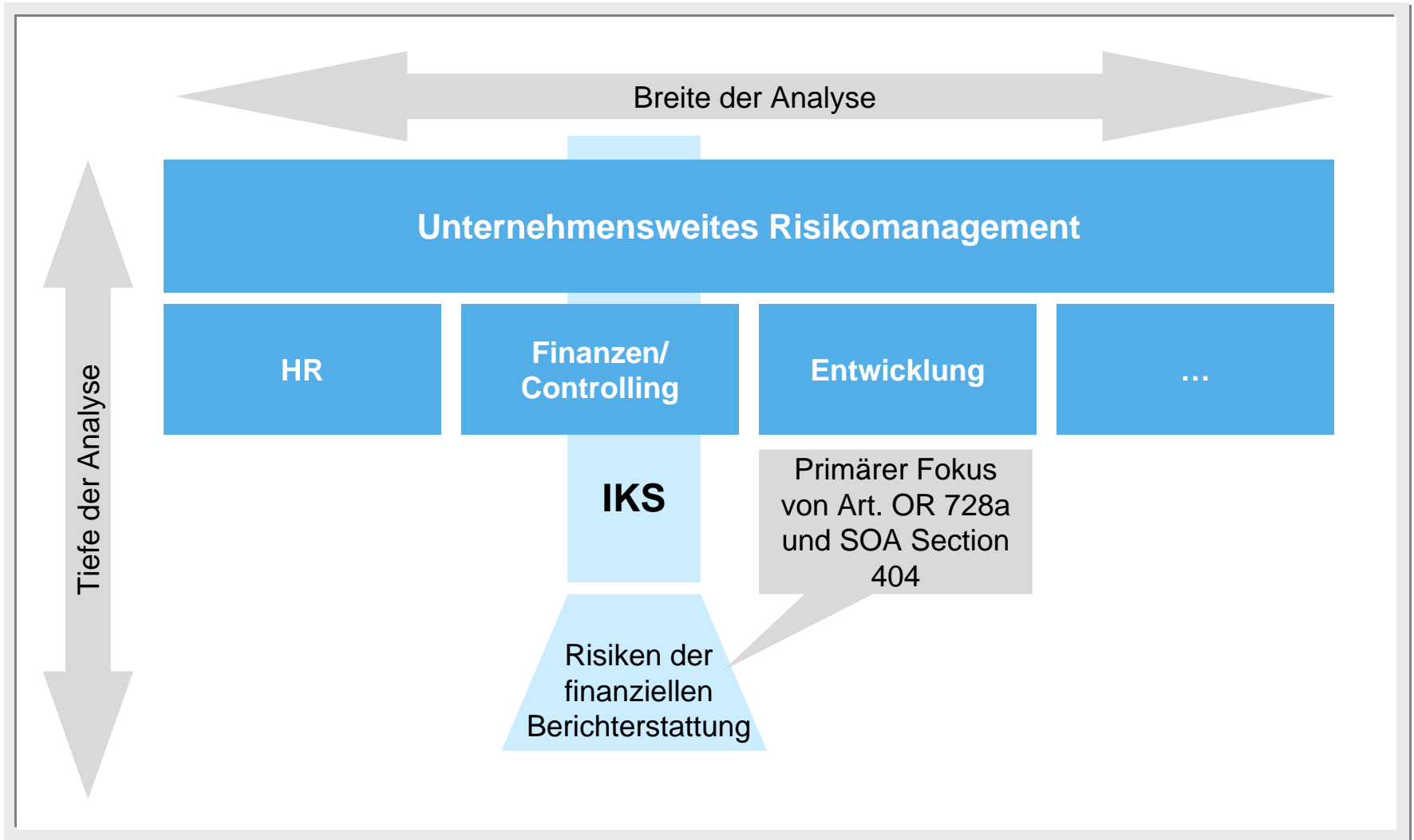
Durchführung: Prozess, Ergebnisse, Verantwortung

## Wie sollte der Text lauten?

### **Angaben zur Durchführung der Risikobeurteilung im Anhang der Jahresrechnung**

Im vergangenen Geschäftsjahr hat die *Gesellschaft* eine unternehmensweite Risikobeurteilung durchgeführt. Dabei wurde eine von der ETH Zürich entwickelte Risikomanagement-Methodik verwendet. Die Durchführung erfolgte mit Gruppenworkshops und Einzelinterviews und gliederte sich in 4 Phasen: Risikoidentifikation und -bewertung, Ursachenanalyse, Massnahmenanalyse und Integration & Umsetzung. Der Verwaltungsrat hat das Ergebnis der Risikobeurteilung geprüft und keine ausserordentlichen Risiken festgestellt. Die Verantwortung des Risikomanagements liegt beim Verwaltungsrat, die operative Umsetzung bei der Geschäftsleitung.

Abgrenzung: Risikomanagement / IKS



## Fazit

Für Risikomanagement in KMU sind keine komplexen, mathematischen Modelle notwendig. Qualitative Ansätze, welche mit tragbarem Aufwand zu aussagekräftigen Resultaten führen, reichen vollkommen aus!

Besten Dank für die Aufmerksamkeit.