

## Übersichtsdokument – Überwachung von Risiken und Kontrolle der Massnahmen

<b>Nutzen und Ziel:</b>
-------------------------

Die Risikoüberwachung dient der Früherkennung von Änderungen der Bewertung der kritischen Risiken. Dadurch soll der Unternehmung vor Eintritt des Ereignisses die Möglichkeit geboten werden eine Neubewertung der Risikotreiber, der Ursachen und allfälliger Massnahmen vorzunehmen. Entsprechend gilt es auch die Massnahmen immer wieder zu kontrollieren.

Die Risiken sowie die Massnahmen sind entsprechend in allen Bereichen mehrmals im Jahr umfassend, systematisch und regelmässig (hängt von der Marktdynamik ab) zu kontrollieren und zu überwachen. Dabei wird an die zuständigen Stellen der Unternehmung rapportiert.

### 1. Definiertes Vorgehen:

Die Kontrolle und Überwachung ist gemäss einem definierten Vorgehen zu tätigen. Für die Überwachung sollen Indikatoren festgelegt werden, welche in vorgegebener Zeitspanne auf Veränderungen hin überwacht werden müssen. Eine Veränderung heisst nicht automatisch eine Erhöhung des Risikos. Ebenso kann es eine positive Beeinflussung bedeuten. Das Unternehmen beachtet hierbei auch allfällige neue Risiken – *Neuidentifikation und Neubewertung der Risiken* - ,so dass innerhalb der Überwachung auch gleichzeitig eine Identifikation von Risiken stattfindet.

Die Indikatoren (auch externe Faktoren genannt) sollen einfach und verständlich zu bearbeiten sein. Dies können Wirtschaftszahlen, Nachrichten oder bedeutende Informationen aus dem betreffenden Umfeld sein.

### 2. Regelmässige Überprüfung der Risiken und Massnahmen:

Normalerweise wird der Prozess auf regelmässig wiederkehrende Zyklen ausgelegt mit dem Nachteil, dass ohne Beobachtung der Indikatoren eine Veränderung am Risikoportfolio eintritt, ohne diese zu erkennen. Die Zyklen können verkürzt werden, was aber nicht immer Sinn macht, da damit auch eine gewisse Routine einkehren könnte und dadurch das Risiko „Qualitätsverlust der Überwachung“ steigt.

Die Risiken und Massnahmen sind einfachheitshalber in den gleichen Bereichen zu überwachen, wie sie bei der Analyse festgelegt wurden. Durch die Überwachung können Veränderungen am Risikoportfolio identifiziert, bewertet und beurteilt werden. Gleichermassen müssen auch die früher getroffenen Massnahmen in die Bearbeitung mit einbezogen werden. Durch die umfassende und regelmässige Prüfung können diese auf ihren Stand der Umsetzung sowie ihre Wirkung getestet werden. Dabei sind die definierten Messkriterien zu verwenden.

Diese regelmässige Kontrolle hilft, aus der Kosten-Nutzen-Betrachtung jeweils das Optimum herauszuholen und allfällig notwendige Anpassungen vorzunehmen. Daraus können auch weiterführende Massnahmen definiert werden.

Unter die gleichen Strukturabläufe gehören Pläne, welche jeweils auf ihre Aktualität hin zu prüfen sind. Ebenfalls ist das regelmässige Testen der Aktualität der kritischen Infrastrukturen und kritischen Prozesse, damit diese im Notfall funktionieren, von grosser Wichtigkeit.

Das Unternehmen muss sich bewusst sein, welche sich schnell ändernden Risiken vorhanden sind und welchen Einfluss sie auf die Unternehmenserträge haben können.

### **3. Überwachungsstellen definieren:**

Für diese Controlling- und Reportingaufgaben sind explizit Funktionen (Personen) beauftragt, welche die Überwachung aller Risiken und Massnahmen unternehmensweit übernehmen. Dabei ist die enge Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung und dem Controlling wichtig, um Synergien zu schaffen. Es soll dafür ein abteilungsübergreifendes Gremium beauftragt werden. Eine autonome Überwachung in jedem einzelnen Bereich ist zu verhindern, da hier einerseits Lücken entstehen und andererseits Doppelspurigkeiten erfolgen können. Die Synergien sollen zwingend zur Effizienzsteigerung verwendet werden.

Zusätzlich ist klar festzuhalten, wer für weiterführende Massnahmen zu kontaktieren und verantwortlich ist, das heisst welche Stelle welche Informationen erhalten soll. Diese Abläufe, inklusive der Information und Kommunikation, sind situationsbedingt festzulegen.

### **4. Regelmässiges Reporting und Berichterstattung:**

Die Berichterstattung, auch Reporting genannt, hat zum Zweck, regelmässig die relevanten Risiken und Massnahmen aufzuarbeiten und die definierten Personen und Stellen darüber zu informieren. Der Bericht verfehlt das Ziel, wenn die vorhandenen Datenmengen ohne Aufbereitung verteilt werden. Es müssen die wesentlichen Erkenntnisse und Fakten daraus erarbeitet werden, um auch einem Aussenstehenden einen verständlichen Überblick zu verschaffen.

Zur Verständlichkeit soll für das Reporting ein „Schema/Vorlage“ erstellt werden, welche jeweils zu verwenden ist und dadurch eine Gleichmässigkeit der Reporting-Angaben ermöglicht. So können über die erfassten Daten auch Statistiken erhoben und Auswertungen gemacht werden. Die Verwendung der Risikoberichte ist in der Risikopolitik festzuhalten, denn die Risikoinformationen sind nicht nur zu erfassen und zu übermitteln sondern auch zu diskutieren. Aus Verantwortlichkeitsüberlegungen sind solche Diskussionen zu protokollieren, zusammen mit den Erkenntnissen aus der Berichterstattung und den allenfalls getroffenen Entscheiden.

Dabei wird regelmässig an die zuständigen Stellen der Unternehmung rapportiert (KonTraG). Dies können sein:

- VR
- Geschäftsleitung
- Zuständige Abteilung

Für externe Adressaten, wie Wirtschaftsprüfer oder Shareholder genügt meist der Bericht des Verwaltungsrats. Weiter kann auch der Geschäftsbericht als Informationsquelle zur Risikolage des Unternehmens verwendet werden.

Die Häufigkeit der Berichterstattung hängt wesentlich mit der Geschäfts- und Risikoentwicklung eines Unternehmens zusammen. Bei Unternehmen mit dynamischem Marktumfeld ist eine monatliche Berichterstattung sinnvoll. In einem Unternehmen mit sich

## AP 5 Hilfsmittel – Überwachung von Risiken und Kontrolle der Massnahmen

langsam entwickelnden Märkten kann ein Bericht ein- bis zweimal pro Jahr ausreichen. Nach Gesetz muss mindestens einmal pro Jahr ein Gesamtrisikobericht verfasst werden.

Eine Kurz-Aufzählung der Reporting Anforderungen:

- Das zentrale Risikomanagement soll möglichst umfassend über sämtliche Unternehmensrisiken, von Vorteil mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet, informieren. Eventuell auch die Verteilung im Risikoportfolio zu zeigen.
- Risikoeigner müssen jederzeit unternehmensweit über ihre Risiken und Massnahmen Auskunft erteilen können. Eine Übersicht aller Risiken hilft gegenseitige Wechselwirkungen sowie gemeinsame Massnahmen zu identifizieren.
- Bereichsleiter sollten in ihrem Bereich die relevanten Risiken und das damit verbundene Risikopotenzial kennen, ebenso wie eingeleitete Massnahmen mit Stand der Umsetzung.
- Der Vorstand oder die Geschäftsleitung soll über die wesentlichen Risiken informiert sein. Das Risikoportfolio soll als aufbereitete Information zur Verfügung stehen.
- Das oberste Organ, der Verwaltungsrat, hat grundsätzlich ähnliche Anforderungen an die Berichterstattung wie die Geschäftsleitung. Die Informationen müssen aber noch mehr komprimiert werden, reduziert auf grosse und kritische Risiken und mit einem längeren Berichtsintervall.

Beispiel A - Risikobericht:



Nr.	Risikoname	Risikobeschreibung	Bewertung / Status	
			Trend   Fortschritt	Risikomatrix
1	Verpasster Technologiewechsel	Veränderungen und Entwicklungen werden zu spät erkannt	 	
2	Markt-Zyklizitäten	Marktzyklen sind nur teilweise vorhersehbar	 	
3	Mangelhafte Marktorientierung	Produkte werden vom Kunden nicht nachgefragt	 	
4	Abhängigkeit Fixkosten	Zu hohe Fixkosten, EBIT sinkt überproportional bei Umsatzrückgängen	 	
5	Überbelastung Managements	Mitarbeiter sind aufgrund zu vieler Projekte überbelastet	 	
6	Preisdruck	Preiskampf mindert die Gewinnmarge	 	
7	...	...	...	...

Abbildung 1: [www.projektbox.de](http://www.projektbox.de)

Beispiel B – Risikobericht:

Risikoberichterstattung 2009																					
Risiko Nr.	Risiko-kategorie	Risikoname	Eintretenswahrscheinlichkeit					Auswirkung				Risikoverantwortlicher	Risikotreiber/Risikoursachen	Bestehende Massnahmen	Massnahmenplan						
			selten	unwahrscheinlich	möglich	wahrscheinlich	ziemlich sicher	unbedeutend	gering	moderat	bedeutend				katastrophal	Massnahme	verantwortlich	Termin	Status	Kommentar	
1	strategisch	Technologische Veränderungen, welche das bestehende Geschäft gefährden können					X					X		Hans Mustermann, Leiter Technologie	Verzögerung bei der Markteinführung neuer Produkte	F&E-Budget wurde im letzten Geschäftsjahr um 250% erhöht	1. Prototypen zur Marktreife bringen	Hans Muster	30.09.2009	offen	
															Ungenügende Investitionen in F&E	Neue Anstellungsrichtlinien in Kraft, um kompetente Entwicklungsmitarbeiter im Bereich "Emerging Technologies" zu rekrutieren	2. Akquisition eines substituierbaren Anbieters	Fritz Muster	31.12.2009	gestartet	
															Falsche Strategie bei der Festlegung des Produktportfolios		3. Rekrutierung von zwei neuen Mitarbeitern im Bereich F&E	Anna Muster	31.07.2009	beendet	

Quelle: KPMG Schweiz, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008

Abbildung 2: KPMG Schweiz, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008.

**5. Unternehmensweit ein Frühwarnsystem etablieren:**

Frühwarnsysteme sind geeignete Instrumente, um unerwünschte Entwicklungstendenzen zu erkennen und anschliessend durch gezielte Massnahmen die Gefahren zu entschärfen, bzw. neu aufkommende Geschäftschancen wahrzunehmen. Ein Frühwarnsystem soll nicht nur die gegenwärtige Unternehmensposition schützen, sondern auch Tendenzen erkennen, welche künftige Geschäftserfolge gefährden könnten. Strategische Entscheide und Massnahmenpläne lassen sich gemäss den Ergebnissen anpassen.

Das Frühwarnsystem anhand des Modells der Secricon GmbH aufgezeigt:

- 1. Schritt: Informationsbeschaffung
- 2. Schritt: Informationsbewirtschaftung
- 3. Schritt: Auswertung
- 4. Schritt: Bewertung/Identifikation kritischer Unternehmenszustände
- 5. Schritt: Frühwarnung/Alarmierung
- 6. Schritt: Ereignisbewältigung

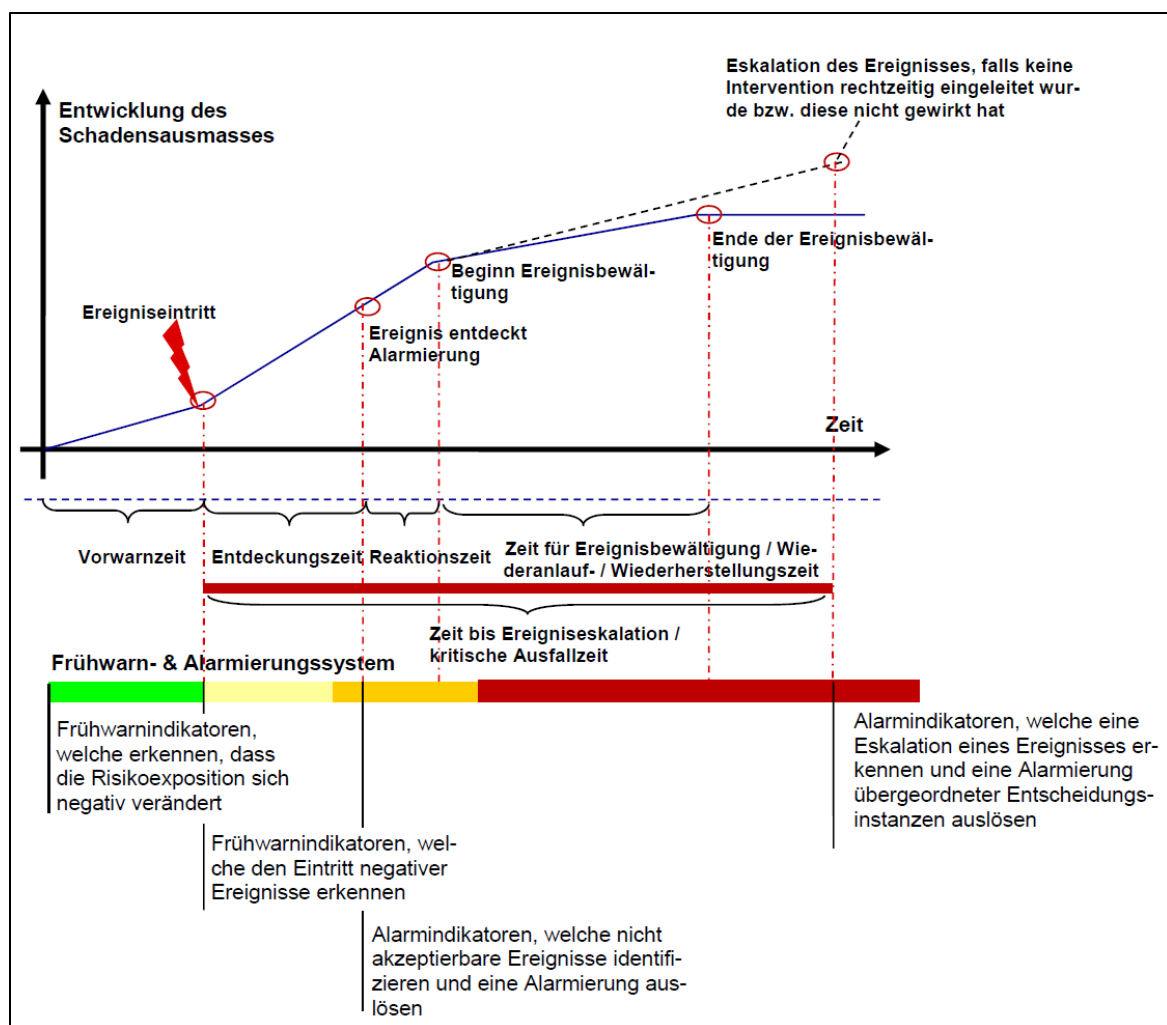


Abbildung 3: Modell Frühwarnsystem, [www.secricon.com](http://www.secricon.com)

### Mögliche Frühwarnindikatoren für Beobachtungsbereiche:

- Gesamtwirtschaft Zinsen, Wechselkurse, Industrielle Netto-Produktion- Lohnentwicklung, Außenhandel, Geldvolumen, Inflationsrate, Konjunkturindizes, Wirtschaftswachstum
- Soziales Bevölkerungsstruktur, Wachstum der Bevölkerung, Arbeitslosenzahl, Lohnkosten, Bildungsfähigkeit, Ausländeranteil, Zuwanderungspolitik, Arbeitszeit, Mindestlöhne
- Politik Politische Parteien – Gesetzesvorbereitungen, Stabilität eines Systems, Verkehrspolitik, Steuerpolitik, Haushaltspolitik, Energiepolitik, Sozialpolitik, Wirtschaftspolitik
- Technologische Entwicklung Innovation, Neue Produkte, Änderungstendenzen, neue Rohstoffe, neue Energien, Recycling, Produktion und neue Verfahrenstechnologie
- Ökologie Umweltverträglichkeit von Produkten, Einsatzstoffen und Produktionsverfahren, Umweltschutz, Abfallentsorgung
- Beschaffung Beschaffungspreise, Konditionen, Angebotsvolumen, Qualitätsniveau, Termintreue, Konzentration (Wettbewerb), Energiemarkt
- Produktion Teilevielfalt, Auslastung, Lagerbestände, Ausschussanteil, Kapazitäten, Qualifikation des Personals
- Absatz/Markt Auftragseingang, Auftragsbestand, Kaufverhalten der Kunden, Preispolitik, Programm pool, Anzahl, Reklamationen, Image der eigenen Produkte. Image der Konkurrenzprodukte, Wettbewerb, Marktanteil
- Finanzen Hochrechnungen für kalk. Ergebnisse, bilanzielle
- Ergebnisse, Cash Flow, Liquidität

## 6. Weiterführende Informationen:

Sie finden auf der Homepage zwei Checklisten, welche Sie sobald die ersten Ansätze umgesetzt sind, für die detailliertere Ausarbeitung als Hilfestellung verwenden können. Zudem anbei weitere Hinweise:

- ISO 31000; ONR 49000
- Arbeitsbericht zum KTI Projekt IRM – [www.hslu.ch/integrales-rm](http://www.hslu.ch/integrales-rm)
- Fachartikel:
  - o Der Risikomanager mit Persönlichkeit, Prof. J.O. Meissner, Patrik Senn, BLICKPUNKT 7/2012
  - o Integrales Risikomanagement für KMU; Die Hand am Steuer, den Blick am Horizont, Uwe Müller-Gauss, Madeleine Renner
  - o Senn, Hübscher