

## Übersichtsdokument - Risikopolitik und Strategie

### Nutzen und Ziel:

Mit der Niederschrift und Verabschiedung von Zielen und Leitlinien verfügen Sie über ein zentrales Werkzeug für das Betreiben eines Integralen Risikomanagement. Sie legen damit für alle Mitarbeiter und Stakeholder einen schriftlichen und jederzeit zugänglichen Rahmen für den Umgang mit dem Thema Risiko, dafür wie mit dem Thema Risiko umgegangen werden soll, fest.

Beim Festlegen der Leitlinien ist schwierig, nicht zu enge, aber dennoch eindeutige „Spielregeln“ zu definieren. Wenn Sie keine Erfahrung mitbringen, legen Sie Ziele und Leitlinien nach bestem Wissen und Gewissen fest und beobachten dann, ob sie sich in der Praxis bewähren. Vielleicht stellen Sie fest, dass es Lücken gibt oder der Rahmen doch zu eng gesteckt wurde. In diesem Fall ändern Sie diese ab und passen Sie sie an die Gegebenheit in Ihrer Unternehmung an. Vergessen Sie dabei nicht, die Risikopolitik vom Verwaltungsrat, mindestens aber von der Geschäftsleitung genehmigen zu lassen und informieren Sie immer über allfällige Modifikationen im Betrieb.

#### **1. Risikopolitik = Ziele und Leitlinien:**

Die Risikopolitik bildet in Abstimmung mit der Unternehmenspolitik die Basis für den Aufbau des Integralen Risikomanagements. Dabei handelt es sich um ein Commitment, welches den bewussten Entscheid festlegt, wie mit dem Thema „Risiko“ umgegangen werden soll. Dass die Risikopolitik eng mit der Unternehmenskultur verbunden ist, zeigt sich darin, dass es festlegt in wie weit das Risikobewusstsein gestärkt werden soll und wie die Auseinandersetzung mit Risiken gehandhabt wird. Dadurch ist es gleichzeitig Bestandteil der internen Ausbildung und Kommunikation in diesem Bereich. Es lässt sich daraus also ableiten, wie offen die Unternehmung mit dem Thema Risiko umgeht und wie das Risikobewusstsein der Mitarbeitenden gefördert wird.

#### **2. Risikopolitik dokumentieren und kommunizieren:**

Wichtig ist, dass das Statement der Geschäftsleitung, welches den involvierten Personen zu Beginn als Zielsetzung und gleichzeitige Hilfestellung dienen soll, als erstes schriftlich erarbeitet und präsentiert werden muss. Die Risikopolitik muss klar Sinn und Zweck des Integralen Risikomanagements darlegen. Basierend darauf kann die Implementierung dann zielgerichtet innerhalb der Aufgaben und Verantwortlichkeiten angegangen werden. Ein gutes Risikomanagement zeichnet sich dadurch aus, dass sich sowohl die Geschäftsleitung, das Kader als auch die Mitarbeitenden gezielt mit dem Thema auseinandersetzen.

#### **3. Unternehmensweite Grundsätze zum Thema Risikomanagement etablieren:**

Die Teilschritte zur Identifikation, Bewertung, Massnahmenerarbeitung, Überwachung der Risiken und Überwachung der Massnahmenumsetzung sowie die Krisenvorbereitung müssen Bestandteil der Risikopolitik sein. Diese sind aus unternehmensweiter Sicht zu definieren.

Ebenfalls lässt sich aus diesem Commitment ableiten, wie stark sich die Unternehmung mit dem Thema Risiko auseinandersetzt und wie dies als Instrument für die Unternehmenssteuerung eingesetzt wird. Zudem lässt sich hier erkennen, ob das Risikomanagement nur aufgrund gesetzlicher Vorschriften praktiziert wird oder ob Anforderungen von Kunden, der Aktionäre, des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung oder aus Eigenverantwortung, als unternehmerische Steuerung von Chancen und Risiken, der Antrieb ist.

#### 4. Weiterführende Informationen:

Sie finden auf der Homepage eine Checkliste, 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

**Bestandteile einer Risikopolitik**

<b>Die Risikopolitik</b>	
1.	umschreibt die Grundsätze (Warum ist ein <i>Integrales</i> Risikomanagement für das Unternehmen wichtig? - Überleben/Wettbewerbsfähigkeit)
2.	legt eine Unternehmenskultur fest, die das Risikobewusstsein stärkt und die Auseinandersetzung mit Risiken fördert.
3.	setzt ein Commitment fest, welches nie defensiv formuliert sein soll
4.	legt die Verpflichtung der obersten Leitung fest
5.	zeigt die wichtigsten Risiken im Zusammenhang mit den Chancen und Erfolgsfaktoren auf
6.	äussert sich zu den Zielen und Strategien des <i>integralen</i> Risikomanagements
7.	legt den Geltungsbereich fest (Strategie, Finanzen, Innovation, Prozesse, Projekte, Produkte u.a.)
8.	macht Aussagen über die eingesetzten Methoden der Integralen Risikobeurteilung und Anwendungen (Identifikation, Überwachung, Bekämpfung und beim Eintritt des Risikos deren Bewältigung)
9.	äussert sich über die Verantwortung und Kompetenz von Risikoeigner, Risikomanager und Support
10.	legt fest, wie die Organisation mit dem <i>integralen</i> Risikomanagement gesteuert werden soll (Audits, Controlling, Umsetzung, Reporting VR u.a.) (Vgl. Brühwiler, 2007, S. 173).

**Mögliches Inhaltsverzeichnis:**

<b>Allgemeine Grundsätze</b>	
Risiko und Integrales Risikomanagement .....	
Definition Risiko .....	
Definition Integrales Risikomanagement (IRM) .....	
Sinn und Zweck (Ziele, Einordnung, Geltungsbereiche).....	
Ziel des Risikomanagements .....	
Struktur/Einbettung/Ansatz .....	
Krisenorganisation.....	
Risikokatalog .....	
<b>Risikokultur .....</b>	
Risikoverhalten .....	
Risikotoleranz und –steuerung.....	
<b>Organisation, Kompetenzen und Verantwortung im Risikomanagement .....</b>	
<b>Integrale Risikomanagementprozesse .....</b>	
Prozessschritte .....	
Reporting und Kontrolle .....	
<b>Schlussbestimmungen .....</b>	