

# Risikoprävention und Risikofrüherkennung

**Dr. phil. Daniel Imfeld**

Berater für Risiko- und Finanzmanagement

**RA Urs Bürgi**

Inhaber des Zürch. Notar-, Grundbuch- und Konkursverwalter-Patentes

Bürgi Nägeli Rechtsanwälte, Zürich

info@bnlawyers.ch

## Praktische Umsetzung im Rahmen eines Risiko- und Sicherheitsmanagements

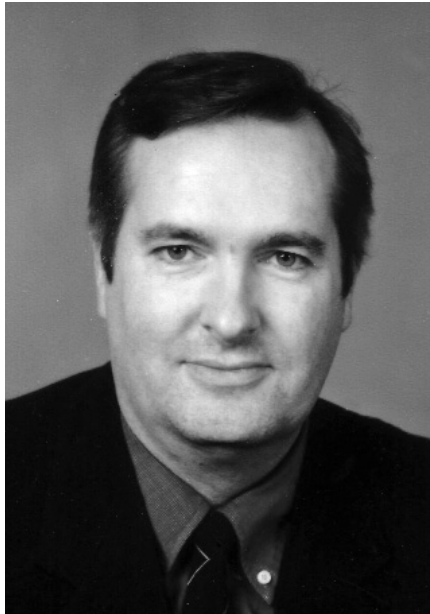


**Dr. phil. Daniel Imfeld**

Im heutigen Umfeld der globalen Finanzkrise werden das Risiko- und Sicherheitsmanagement stärker als bisher zu wichtigen Treibern des Unternehmenserfolges. Nicht gelebte Risk Management und interne Kontrollsysteme oder nicht auf die Geschäftsstrategie abgestimmte Risikostrategien können schwerwiegende Konsequenzen für sämtliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens zur Folge haben. Risikoprävention und Risikofrüherkennung sind zentrale Tätigkeiten eines erfolgreichen, unternehmensweiten Risikomanagements. Wir zeigen wichtige Erfolgsfaktoren sowie häufige Stolpersteine bei der konkreten Umsetzung von Prävention und Risikofrüherkennung im Rahmen des Risikomanagements (RM) und besonders im Zusammenhang mit der Erkennung von Unternehmenskrisen auf.

### Risikofrüherkennung und Prävention im Allgemeinen

Als wichtige Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Prävention und Risiko-



**RA Urs Bürgi**

früherkennung im Rahmen des unternehmensweiten RM sind folgende 3 Punkte zu berücksichtigen, die wir kurz vertiefen möchten:

- Verankerung von Prävention und Früherkennung in der Risikopolitik
- Systematische Risikoidentifikation als Grundlage der Prävention und Früherkennung
- Verzahnung des Massnamentrackings zu risikomindernden Massnahmen mit den Strategie und Führungsprozessen

#### 1. Verankerung in der Risikopolitik:

Risikoprävention und Risikofrüherkennung sollen in einer vom VR verabschiedeten Risikopolitik als Grundsätze verankert werden. In einem kurzen, zweiseitigen Papier zur Risikopolitik des Unternehmens werden die wichtigsten Prinzipien, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Organisation des Risikomanagements mit Prävention und Früherkennung als zentrale Instrumente beschrieben. Eine vorgängige Einführung und Schulung des VR zum Thema hat sich als sehr hilfreich erwiesen.

#### 2. Risikoidentifikation:

Unternehmensweite, systematische und kontinuierliche Risikoidentifikation bildet die Grundlage von jeder Prävention. Als wichtigste Instrumente der Risikoidentifikation dienen:

- a. Ein Risk Assessment z.B. in Form von Risikoworkshops mit Linienverantwortlichen, moderiert von einem erfahrenen internen oder externen Risk Manager.
- b. Die Inventarisierung und Bewertung von den wichtigsten Top 10–20 Risiken in einem systematisierten Risikoinventar. Bei der Inventarisierung ist auf ein möglichst einfaches, jedoch sauber strukturiertes Konzept zu achten. Insbesondere für die Risikokonsolidierung über Teilgesellschaften in einer Konzernstruktur oder für die Risikoaggregation von korrelierten oder gegenseitig abhängigen Risiken lohnen sich saubere, der Grösse und Komplexität des Unternehmens angemessene Konzepte. Es gibt zahlreiche Beispiele, wo mit aufwändigen, aber falsch angewandten Methoden der Risikoaggregation mehr Schaden als Nutzen gestiftet wird.
- c. Die Inventarisierung von weiteren Risiken aus einer definierten «Risk Watch List». Dabei handelt es sich um solche Risiken, die aktuell nicht zu den bedrohlichen Top-Risiken gehören, die sich aber relativ rasch verändern können und ein stetes Monitoring erfordern.
- d. Mindestens eine jährliche oder je nach Risiko häufigere Überprüfung von inventarisierten Risiken.
- e. Die systematische Erfassung und Beobachtung von quantitativen und qualitativen Frühwarnindikatoren für die Risiken auf der Risk Watch List.
- f. Die systematische Erfassung von Schaden- oder Verlustereignissen oder auch sogenannten «Near Misses», wo es jeweils nur fast schief gegangen ist. Gemäss dem Sprichwort, «aus Schaden wird man klug» bietet in einem Unternehmen eine systematische (Verlust)ereignissammlung die Möglichkeit, die Prioritäten in der Prävention richtig zu setzen. Solche Verlustereignis-

sammlungen eignen sich nicht nur für versicherbare Risiken, sondern für jede Art von Risikoereignissen. Airlines sowie Spitäler profitieren diesbezüglich schon von einer langjährigen Erfahrung.

### 3. Verzahnung des Massnahmentrackings mit Strategie- und Führungsprozessen:

Risikoprävention ist nichts anderes als die Durchführung einer risikomindernden Massnahme für ein als relevant erkanntes Risiko. Im Rahmen eines systematisierten Massnahmentrackings werden jene Risiken prioritär angegangen, welche die Zielerreichung der Unternehmung am stärksten gefährden können. Beschlüsse zu risikomindernden, präventiven Massnahmen müssen jedoch eng verzahnt mit dem Budgetprozess in der Unternehmung erfolgen. Nur so entstehen klare Verantwortlichkeiten. Wird bewusst (aus welchen Gründen auch immer) auf gewisse Massnahmen verzichtet, soll der VR als verantwortliches Organ das bestätigen. Der Risk Management Prozess soll diese Entscheide sowie die Abstimmung mit Strategie- und Budgetprozess garantieren. Das unternehmensweite Risikoinventar stellt sicher, dass aus einer Gesamtschau zur Risikolandschaft die relevanten Prioritäten gesetzt werden können.

### Risikofrüherkennung bei Unternehmenskrisen

*Keine allgemein gültigen Frühindikatoren* Unternehmenskrisen sind meist eine Verkettung von verschiedenen negativen Einflüssen. Zur Krisenprävention sind alle betrieblichen Einflussgrössen in ihrem Zusammenwirken zu untersuchen. Für eine Krisenfrüherkennung gelten folgende Grundsätze:

- Allgemeingültige Frühindikatoren lassen sich nicht bestimmen.
- Der Prüfkatalog für eine frühzeitige Risiko- und Krisenerkennung ist daher unternehmensindividuell zu entwickeln.
- Wichtig ist, dass das Management frei ist, das Unternehmen, seinen Markt und die relevante Umwelt zu beobachten.
- Unternehmer oder CEO sollten die Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung durch Tuchfühlung mit Personal, Kunden und Lieferanten selber spüren können und sich nicht alleine auf quantitative, sondern auch auf qualitative Indikatoren und persönliche Erfahrungen stützen.

### Lebenszyklus von Unternehmen oder Unternehmer als kritischer Punkt

Der Unternehmens-Lebenszyklus und eine Verschleppung der Nachfolgerege-

lung können zu einer Krisenverkettung der folgenden Art führen:

- Strategiekrisis
- Erfolgskrisis
- Liquiditätskrisis
- Überschuldungskrisis.

Diese Kette bestätigt die Feststellung, dass die meisten negativen Entwicklungen ihren Ursprung intern haben, also sog. endogene Krisenursachen darstellen.

### Aktives Unternehmerverhalten birgt Risiken

Der Unternehmer muss per se aktiv und nicht reaktiv sein. Er muss handeln, muss sein Unternehmen steuern, Ziele setzen und zielführend daraufhin arbeiten oder arbeiten lassen. Sein Veränderungsdrang bewegt etwas; wer etwas unternimmt, geht Risiken ein und macht auch Fehler. Trotzdem geht es darum, viele der täglichen Handlungen und Geschäfte sowie jene mit Langzeitwirkung möglichst gut zu erledigen.

Die Steigerung von Kosten- und Wettbewerbsdruck verleitet Unternehmer bei sinkenden Margen dazu, sich nur noch mit dem Tagesgeschäft zu beschäftigen. Für einen Unternehmenscheck und eine Langfristplanung fehlt dann die Zeit. Dieses Unternehmerverhalten führt typischerweise über kurz oder lang zu oberwählter Krisenkette mit Liquiditäts- oder Überschuldungskrisis im Extremfall.

Kann der Unternehmer nicht alle Bereiche fachlich abdecken, muss er sich das notwendige interne oder externe Know how zu legen, um auch allfällige inner- und ausserbetriebliche Abweichungen feststellen zu können. Eine Verdichtung der Abweichungsparameter führt zu folgenden zentralen Frühwarnfaktoren:

- Unternehmerpersönlichkeit
- Finanzielle Probleme
- Organisationsmängel
- Leistungsbezogene Unzulänglichkeiten
- Nicht greifende Anpassungsmassnahmen.

### Betriebsgrösse als Schlüsselfaktor für Adaptierung eines Krisenwarnsystems und Beraterbezug

Mit zunehmender Betriebsgrösse muss der Unternehmer ein Universaltalent sein: Kaufmann, Techniker, Verkäufer, Buchhalter, Jurist, Steuerexperte, usw. Es rechtfertigt sich diesfalls der Bezug von Risikomanagement-Experten für eine Initialfestsetzung des Indikatorensystems und ggf. die Anschaffung eines Krisenfrüherkennungstools. Ein solches Frühwarnkonzept umfasst alle Wirtschafts-, Umwelt- und Unternehmensaspekte. Aussagekräftige, über längere

Zeitdauer dokumentierte und zeitnah zur Verfügung gestellte Daten sollen Abweichungen und Entwicklungen erkennbar machen. Aus den im Unternehmen bestehenden ERP, Buchhaltungs- und Personalverwaltungssystemen lassen sich meist schon zahlreiche existierende Indikatoren zu einem einfachen Frühwarnsystem verknüpfen. Diese bestehenden Indikatoren wurden bisher einfach nicht systematisch unter dem Blickwinkel der Risikofrüherkennung zusammengefasst und ausgewertet. Es lohnt sich, bei bestehenden Indikatoren zu beginnen und nur zu ergänzen wo nötig. Neben den üblichen aktuellen Zahlen zum Geschäftsgang wären als Beispiele von bestehenden Frühwarnindikatoren zu nennen: Personalfuktuation, Personalabsenzen, Häufigkeit von Wechseln in Schlüsselstellen, Marktanteile, Kundenreklamationen, Zahlungsausfälle, durchschnittliche Zahlungsverzögerungen, Projektverzögerungen, aktuelle Schätzungen zu Verpflichtungen aus hängigen Rechtsfällen, Liquidität, versicherte Schäden, Indikatoren zur Produktqualität und Prozessfehlern, rechtliche Veränderungen in den allgemeinen oder branchenspezifischen Rahmenbedingungen etc.

### IT-gestützte Umsetzung

Systematische Risikoprävention im Rahmen des RM-Prozesses bedarf in Unternehmen ab mittlerer Grösse mit mehreren (internationalen) Standorten einer web-basierten IT-Unterstützung. Das Motto heisst: dezentrale Risikoidentifikation, Risikofrüherkennung und Massnahmenverantwortung durch die Verantwortlichen in der Linie, aber zentrale Risikosteuerung mit einer Priorisierung der Prävention und einem systematischen Massnahmencontrolling. Moderne, web-basierte Risk Governance und Control Systeme unterstützen heute die Arbeit von Linien- und Risk Managern. Der Trend geht hier eindeutig in Richtung integrierter Lösung. Dabei werden unterschiedliche Bedürfnisse von Risk Management, Prävention und Früherkennung, interner Kontrolle, Compliance, Informationssicherheit oder Krisen- und Business Continuity Management auf einer modularen Plattform abgedeckt und je nach Bedarf des Unternehmens ausgebaut. All diesen Tätigkeiten gemeinsam ist die Ausrichtung am Risiko. Erst eine Gesamtschau auf sämtliche Risiken des Unternehmens erlaubt es dem VR und der GL, die eingegangenen Risiken mit der Kapitalstruktur und der Strategie der Unternehmung abzustimmen und so die Zielerreichung und das Überleben der Firma zu sichern.