

# Integrales Risikomanagement für KMU

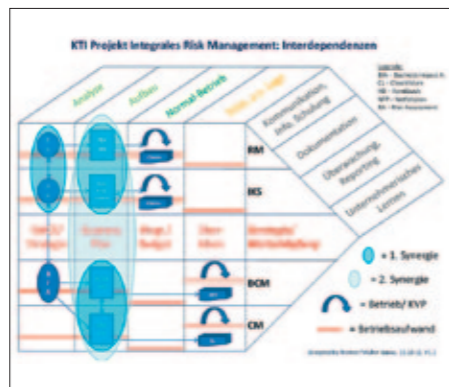


In Ausgabe SF 4/13 wurden die vier Instrumente Risikomanagement, IKS, Krisenmanagement und BCM erläutert und Erfolgsfaktoren für KMU aufgezeigt. In dieser Ausgabe wird dargelegt, wie die Instrumente sinnvoll in die Unternehmung integriert werden können.

Von Uwe Müller-Gauss und Madeleine Renner

Ganzheitliches umfassendes Risikomanagement, welches in unserer Definition die vier Bereiche Risikomanagement, Krisenmanagement, BCM und IKS beinhaltet, ist heute gefragt. Einerseits kann nur durch das Zusammenspiel der Instrumente die Widerstandsfähigkeit (engl. Resilience) des Unternehmens optimal sichergestellt werden. Andererseits können durch die Integration Doppelspurigkeiten behoben und Synergien genutzt werden, was die Effizienz erhöht und neben der erhöhten Sicherheit auch operative Einsparungen mit sich bringen kann.

In der Praxis werden diese vier Bereiche jedoch vielfach separat behandelt, was die Nutzung dieser Potenziale vermindert. Zudem besteht in KMU häufig eine unübersichtliche Ansammlung von Konzepten, Ansätzen und Instrumenten,



Interdependenzen eines integralen Risikomanagements

was einen deutlichen Ressourcenaufwand bedeutet.

Die Hochschule Luzern – Wirtschaft hat sich deshalb zusammen mit Thomson Reuters, dem Fachverein BCMnet.CH sowie der Beratungsunternehmung RFM Dr. Imfeld in einem Forschungsprojekt dieser Thematik gewidmet. Das Projekt wird durch die Kommission für Technologie und Innovation KTI der Schweizerischen

Eidgenossenschaft mitfinanziert. Ziel des Forschungsprojektes ist die Entwicklung eines Instrumentariums zur ganzheitlichen Sicherung der Geschäftstätigkeit für KMU und damit auch die Erfassung von Doppelspurigkeiten, Synergien und Unterschieden. Es soll eine für KMU erschwingliche und maximal effiziente Lösung erstellt werden. Kernstück ist die Erarbeitung eines Knowledge-Frameworks, welches die vier Themen sinnvoll und verständlich integriert sowie Checklisten, Supporttools und ein Benchmark bereitstellt. Aufgrund einer ersten Schnittstellenanalyse wurde ein Interdependenzen-Modell erarbeitet (siehe Abbildung).

### Strategische Interdependenz

Bereits auf der strategischen Ebene zeigen sich Synergien. Die strategische Fragestellung «Wie geht das Unternehmen mit Risiken um?» umfasst bei einem integralen Risikomanagement alle vier Bereiche. Somit werden die Strategien und Ziele aus

© shutterstock | Uwe Müller-Gauss

1. Allgemeines	Aufbau, Verweise, Auslieferung, Begriffe, Abkürzungen
2. Ziele und Grundsätze	Führungsgrundsätze, Organisation, Aufgabenbereiche
3. Basis-Analyse	Eichung, Prozessfähigkeit, Geschäftsrisiken, Skala BIA Business Impact Analyse RA Risk Assessment
4. BCM Strategie	Zusammenhang für die Fortsetzung der Geschäftsprozesse und -stätigkeiten
5. Business Continuity Plan	Unterstützende Massnahmen zur Sicherung einer kontinuierlichen Geschäftstätigkeit, bzw. zur unterstützten Wiederherstellung NEO Notfall- und Erholungsorganisation KM Krisenmanagement PP Prozessplan BCP Business Continuity Plan
6. Handbuch	Leitfaden für Schlüsselpersonen zur Bewältigung von ausserordentlichen Ereignissen Checklisten Kennzahlen Einsatzmass Leitlinien
7. Implementierung	Eichung, Schulungskonzept
8. Controlling	Eichung, Überwachung und Wartung, Tools, Change
9. Anschlussdokumente	Erforderung auf verschiedenen Anschlussdokumenten
10. Glossar	Terminologie

Beispielhaftes Inhaltsverzeichnis eines integrierten BCM- und Krisenmanagement-Handbuchs.

### MÖGLICHES INHALTSVERZEICHNIS

Allgemeine Grundsätze	5
Risiko und Integrales Risikomanagement	9
Definition Risiko	10
Definition Integrales Risikomanagement (IRM)	11
Sinn und Zweck (Ziele, Einordnung, Geltungsbereiche)	15
Ziel des Risikomanagements	18
Struktur/Einbettung/Ansatz	20
Krisenorganisation	22
Risikokatalog	23
Risikoidentifikation	24
Risikobewertung	24
Risikokultur	26
Risikoverhalten	27
Risikotoleranz und -steuerung	28
Organisation, Kompetenzen und Verantwortung im Risikomanagement	32
Integrales Risikomanagementprozesse	33
Prozessschritte	34
Reporting und Kontrolle	35
Schlussbestimmungen	38

einer Gesamtsicht definiert. Ein einziges Dokument – und nicht wie sonst üblich mehrere – hält diese schriftlich fest (siehe Kasten «Mögliches Inhaltsverzeichnis»).

### Operative Interdependenz

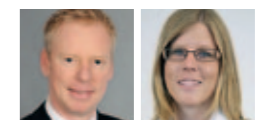
Synergien auf operativer Ebene sind in der Grafik ersichtlich. Die wichtigsten werden nachfolgend genauer erläutert. Eine Syn-

ergie zeigt sich im Rahmen der **Risikoidentifikation und -beurteilung**. Es ist zu empfehlen, diese nicht isoliert in den einzelnen Bereichen durchzuführen, sondern im Hinblick auf ein integrales Risikomanagement eine gesamtheitliche Betrachtungsweise einzunehmen. So können eine erhöhte Effizienz erzielt und Lücken vermieden werden. Auch im Rahmen der **Dokumentation** der Systeme zeigen sich wesentliche Potenziale. Gerade bei kleineren Unternehmen ist zu empfehlen, das **Risikomanagement-Handbuch mit der Kontroll-Matrix** aus dem IKS zu kombinieren, sodass die Risiken und Massnahmen nicht in separaten Dokumenten dokumentiert sind. Ob eine Integration aller vier Dokumentationen sinnvoll ist, muss im Einzelfall geprüft werden. Des Weiteren ergeben sich durch einen integralen Ansatz Synergie und Einsparpotenziale in den Bereichen **Information und Kommunikation, Überwachung und Reporting** sowie im **Controlling**.

### Effizient und/oder effektiv?

Auf den ersten Blick würde die Feststellung, dass sich die Wirkung eines integralen Risikomanagements nicht erst im Ereignisfall zeigt, als richtig eingeschätzt. Dies ist mitunter ein Grund, warum Risikomanagement nicht selten als allenfalls notwendige und eventuell aufwendige Aufgabe wahrgenommen wird. Die Qualität eines solchen Managementsystems ist

demnach nicht unbedingt hoch und unter Normalbedingungen auch nicht messbar, was in sich konsistent ist. Folgt man der aufgezeigten Vision einer Unternehmensstrategie, bei der die vier Bereiche integral gemanagt werden, dann sind Effektivität und Effizienz sehr wohl messbar, denn das integrale Managen von Risiken ist nichts anderes als die Ermöglichung einer «long-term licence to operate» und Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens. ■



UWE MÜLLER-GAUSS

ist Dipl. Entrepreneur FH MBA und Inhaber der MÜLLER-GAUSS CONSULTING in Hinwil. Er ist Dozent an der Hochschule Luzern im Bereich Management & Law zum Thema Compliance. Modulleiter und Dozent für Business Continuity Management (BCM) beim Master of Advanced Studies MAS Risk Management.

MADELEINE RENNER

ist BSc Business Administration; Management & Law. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Competence Center Management & Law der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Co-Leiterin des CAS KMU und Recht.