

Seite 4
SAQ mit neuem
Präsidenten



Stabwechsel

Firmennachfolge: Risiken und Nebenwirkungen

**Partizipativer
Innovationsprozess**

Kreativität und Querdenken
sind gefragt **Seite 10**

**Presidents
Diagnosis**

Topmanagement zeigt Präsenz
Seite 14

**Risikomanagement
für KMU**

Sorgfältige Geschäftsführung
im Fokus **Seite 24**

**QM-Systeme
in Labors**

Der Weg zur Einführung
Seite 36

Sorgfältige Geschäftsführung

Für KMU ein integraler Ansatz

Von Uwe Müller-Gauss und Madeleine Renner

Jede Geschäftstätigkeit ist mit Risiken und Gefahren verbunden. Es gibt unzählige Führungssysteme, um diese präventiv zu managen oder bei Eintritt eines Ereignisses korrekt zu reagieren. Um Aufwand und Nutzen zu optimieren, empfiehlt sich für KMU ein integraler Ansatz, mit welchem Synergien genutzt und Doppelspurigkeiten beseitigt werden.

Die Themen Geschäftskontinuitätsmanagement (engl. Business Continuity Management, BCM), Krisenmanagement (engl. Crisis Management), Risikomanagement (engl. Risk Management, RM) und Internes Kontrollsystem (IKS, engl. Internal Control System) haben an Bedeutung gewonnen. Mängel in diesen Bereichen haben in den letzten Jahren zu diversen Skandalen, Krisen und Unternehmenszusammenbrüchen geführt. Inhaber, Investoren, Gläubiger und Mitarbeitende erlitten grosse finanzielle Schäden und Reputationsverluste. Weltweit wurden nationale und internationale Anstrengungen zur verstärkten Regulierung der Unternehmensführung (Corporate Governance) unternommen. Damit wurden die interne Kontrolle

und das Risikomanagement in vielen Ländern Gegenstand staatlicher Regulierungen.

Die Schweiz hat der internationalen Entwicklung mit der Teilrevision des Revisionsrechts im Jahr 2010 Rechnung getragen. Aller-

«Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts.»

Walter Scheel,
Alt-Bundespräsident, Deutschland

dings ist nur das Ausmass der gesetzlichen Verankerung neu. Im Schweizer Gesellschaftsrecht ist festgehalten, dass die Pflicht und somit die Verantwortung für eine sorgfältige Geschäftsführung beim Leitungsorgan einer Unternehmung liegt. Zu den Pflichten gehören insbesondere Tätigkeiten, welche die langfristige Sicherung der

Geschäftstätigkeit sicherstellen, wie beispielsweise das Risikomanagement oder das IKS.

Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es zwingend erforderlich, sich mit existenzsichernden Massnahmen und Instrumenten auseinanderzusetzen: einerseits präventiv, um Schäden vorzubeugen, und andererseits, um bei Eintritt von «zufälligen» oder unbeachteten Unglücks- und Störfällen die Existenz der Unternehmen zu sichern. Die Globalisierung und die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen – insbesondere in technologischer, wirtschaftlicher und politischer Hinsicht – führen dazu, dass auf ein bewusstes und organisatorisches Risikomanagement kaum mehr verzichtet werden kann. Angesichts dessen, was auf dem Spiel steht, wird die bewusste, systematische und permanente Auseinandersetzung mit den Risiken der Unternehmung zu einer ergänzenden Führungsfunktion, die von der Unternehmensspitze wahrgenommen werden muss. Ziel ist es sicherzustellen, dass die Risiken erkannt und beurteilt werden. Anschliessend wird festgelegt, wie diese bewältigt werden.

Risikomanagement – kontrollierter und bewusster Umgang

Im Rahmen des Risikomanagements sollen Gefahren vermieden werden, welche die Kontinuität des Geschäftsganges und somit den nachhaltigen Fortbestand des Un-

ternehmens, Teile davon oder Projekte gefährden könnten. Das Risikomanagement umfasst alle Tätigkeiten, die der Identifikation, Bewertung, Bewältigung und Überwachung der wesentlichen Risiken dienen.

Grundlage des Risikomanagements ist das Formulieren einer rationalen und klar umschriebenen Risikopolitik, welche einen Be-



standteil der Unternehmenspolitik darstellen sollte. Sie ist darauf ausgerichtet, den Sicherheitsgedanken in den Unternehmungsentscheidungen durchgängig zu berücksichtigen und damit auch die Leitziele des Risikomanagements auf operationeller Stufe festzulegen. Nur wer eine umfassende und systematische Risikopolitik betreibt, ist in der Lage, in Kenntnis aller Umstände und damit bewusst risikofreudig zu sein, wo dies nötig und angebracht ist und auch verantwortet werden kann. Des Weiteren braucht es organisatorische Massnahmen wie die Definition von Prozessen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung.

Im Rahmen der Risikoidentifikation wird analysiert, welche externen oder internen Gefahren die Erreichung der Strategie respektive Unternehmensziele verhindern könnten. Anhand von Hilfsmitteln wie

Uwe Müller-Gauss Dipl. Entrepreneur FH MBA, Inhaber der Müller-Gauss Consulting, Hinwil. Er ist Dozent an der Hochschule Luzern.
Madeleine Renner BSc Business Administration; Management & Law. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Competence Center Management & Law der Hochschule Luzern.

Abbildung 1

Metriken der Risikobewältigung

Risiko-Nr.	Risiko-Bezeichnung	Bereich	
17	Verletzung des Datenschutzes	Strategische Risiken	
Risikobeschreibung			
Sensible Daten gelangen an Unberechtigte bzw. werden missbraucht.			
Metrik	Bewertung gemäss Workshop		Priorität
I1	Schadenausmass qualitativ	hohe Aussenwirkung/deutliche Störungen	4
I2	Schadenausmass quantitativ in CHF	bis 500 000 CHF	3
A1	Entdeckungszeit	lang / zufällig	4
A2	Umgang im Ereignisfall	integriertes Krisenmanagement	1
T1	Kontrolle	eher gut / direkt	2
T2	Bewusstsein	hoch	2

Checklisten, Prozess- und Gefährdungsanalysen, Workshops etc. wird versucht, die wesentlichen Risiken zu identifizieren. Aus dieser Klärung resultiert oft ein Risikokatalog. Im Rahmen der Risikoanalyse werden die identifizierten Risiken analysiert und bewertet. Die Bewertung kann mit unterschiedlichen Methoden vorgenommen werden. Weitverbreitet ist die Berechnung nach Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit Schadensausmass. Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist jedoch meist schwer zu berechnen und bedeutet eine realitätsfremde Vereinfachung. Deshalb bewerten nachhaltige Risikomanager die Risiken mit den folgenden Metriken (vgl. auch Abb. 1):

- Schadenausmass qualitativ von «kein Schaden» bis «sehr hohe Auswirkung/Marktanteilsverlust» (I1)

- Schadenausmass quantitativ z.B. von «50 000 bis >1 000 000» oder «%-Anteil vom Eigenkapital» etc. (I2)
 - Entwicklungszeit/Dauer bis zum Erkennen des Ereignisses von «sofort/zwingend» bis «keine Entdeckung» (A1)
 - Umgang im Ereignisfall/Ereignisbewältigung von «integriertes Krisenmanagement» bis «keine Mechanismen» (A2)
 - Kontrolle bei Risikoexposition von «volle Kontrolle» bis «keine Kontrolle» (T1)
 - Bewusstsein, Sensibilisierung für die Risikoexposition von «volles Bewusstsein» bis «unbekannt/nicht bewusst» (T2)
- Für bewusst eingegangene Risiken werden im Rahmen der Risikosteuerung

Massnahmen eruiert und definiert, welche das Risiko auf das gewünschte Niveau reduzieren sollen. Die Einteilung in sechs Metriken erlaubt eine feine und gezielte Steuerung des Risikos.

IKS – ordnungsmässige und effiziente Geschäftsführung

Ziele des IKS sind, eine ordnungsmässige und effiziente Geschäftsführung zu gewähren, das Vermögen und die Zuverlässigkeit des Rechnungs- und Berichtswesens sicherzustellen sowie die Einhaltung der unternehmerischen Ziele, Gesetze, Weisungen und Vorschriften zu unterstützen.

Es empfiehlt sich, ein IKS-Konzept zu erstellen, in welchem die Unternehmensleitung den gewünschten

Umfang und Ausbaugrad sowie die Qualität (wenig verlässlich bis optimiert) des IKS strategisch festlegt, Ziele formuliert und Kriterien für die Beurteilung der Qualität der Kontrollen festlegt sowie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten regelt.

Weitere wichtige Grundlagen sind die Dokumentationen der wesentlichen Unternehmensprozesse und eine Aufstellung der bestehenden Kontrollen. Auch wenn ein Unternehmen noch kein systematisches IKS unterhält, hat es bereits eine Vielzahl von Kontrollen wie



Anzeige

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

Master of Advanced Studies

MAS Business Excellence

Umfassende Management-Kenntnisse nach dem Ansatz des EFQM Excellence Modells 2013.

Besuchen Sie unsere Info-Veranstaltungen.

www.hslu.ch/bex

FH Zentralschweiz

Jetzt informieren!

z.B. die Kollektivunterschrift, Vier-Augen-Prinzip, Funktionentrennungen, Zugriffs- und Zutrittsbeschränkungen etc. Durch eine systematische Aufnahme der Istsituation können Doppelspurigkeiten und Kontrolllücken aufgedeckt werden. Meist führt dies zu einer Optimierung der Geschäftsprozesse. Anschliessend wird eine Risiko-bewertung vorgenommen – denn es gilt der Grundsatz: Ohne Risiko braucht es keine Kontrolle. Dabei werden die Risiken identifiziert und bewertet.

BCM – Bewältigung des Restrisikos

Mit einem Business Continuity Management (BCM) soll sichergestellt werden, dass die «lebensnotwendigen» Aktivitäten eines Unternehmens nach internen oder externen Ereignissen aufrechterhalten respektive zeitgerecht wiederhergestellt werden und finanzielle sowie reputative Folgeschäden minimiert werden können.

Die hier verwendete Methode zum Aufbau und der Implementierung eines BCM richtet sich nach den aktuellen Standards und Guidelines des Business Continuity Institute (BCI, London). Die Methode besteht grundsätzlich aus einer wiederkehrenden Abfolge von fünf Phasen, welche von der Analyse des eigenen Geschäfts (Phase 1) bis hin zur regelmässigen Pflege des aufgebauten BCM reicht.

Hauptbestandteil der ersten Phase bildet zusammen mit einem Risk Assessment die sogenannte Business Impact Analysis (BIA). Mit dieser Analyse werden die kritischen Aktivitäten und Prozesse eines Unternehmens ermittelt.

Die BIA ist das Rückgrat des BCM, weil aus den generierten Resultaten die Strategien entwickelt werden (Phase 2), mit denen ein Unternehmen auf den Unterbruch oder die Störung einer kritischen Aktivität reagieren will. Die BIA und die Ent-



wicklung von BCM-Strategien werden von der EBK als verbindlicher, aufsichtsrechtlicher Mindeststandard und gemäss Art. 3 des BankG als Bewilligungsvoraussetzung zum Geschäftsbetrieb erachtet.

In Phase 3 werden Reaktionen, sogenannte Business Continuity Plans (Notfallpläne), im Hinblick auf einen Unterbruch einer kritischen Geschäftsaktivität entwickelt. Diese Pläne dokumentieren die Vorgehensweisen im Falle eines Ereignisses und bestimmen die Ressourcen, die notwendig sind, um die unterbrochenen Aktivitäten wiederherzustellen.

Um das BCM im Unternehmen zu verankern, muss das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Not-

wendigkeit eines BCM geschaffen und geschult werden (BCM-Kultur) (Phase 4).

In Phase 5 werden die Komponenten des BCM getestet und geübt, weil sich ein Unternehmen ständig verändert. Tests und Übungen identifizieren Schwachstellen des BCM und ermöglichen Anpassungen.

Krisenmanagement – handlungs- und entscheidungsfähig bleiben

Das Krisenmanagement dient zur Bewältigung ausserordentlicher Ereignisse. Es soll sicherstellen, dass im Ereignisfall durch zeitgerechte und gezielte Massnahmen der Schutz der Mitarbeitenden gewährleistet werden kann sowie Schäden an Vermögenswerten und dazugehörige Folgeschäden auf ein Minimum begrenzt werden können.

Das Krisenmanagement verfolgt die folgenden Ziele:

- Schadensbegrenzung (Mitarbeitende, Betrieb, Dritte)
- Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung der wichtigsten Betriebsabläufe
- Zeitgerechte, aktive, transparente und verlässliche, auf die Zielgruppen ausgerichtete interne und externe Kommunikation (Schutz des Rufes der Unternehmung als glaubwürdiges Unternehmen)
- Rasche Wiederherstellung des Normalzustandes

Die Bewältigung von Krisenfällen erfordert eine Organisationsform

und Führungsstrukturen, die sehr rasch – auch ausserhalb der Bürozeiten – funktionstüchtig sind und die:

- eine klare, auf die ausserordentliche Lage abgestimmte Aufgabenabgrenzung vorsehen Entscheidungen in kurzer Frist ermöglichen
- Sonderkompetenzen für die zeitgerechte Anordnung von Massnahmen beinhalten
- frei sind von Prestigedenken und Beharren auf Zuständigkeiten aus dem Alltag
- die notwendigen Infrastrukturen zur Verfügung stellen, sodass zielführendes Arbeiten möglich ist und die Infrastrukturen auch dann funktionieren, wenn die im Normalfall verwendeten Mittel ausfallen

Das Krisenmanagement besteht aus folgenden Säulen:

Im Führungsmanagement ist ein zum Voraus definierter und geschulter Krisenstab jederzeit abrufbereit. Bei Kriseneintritt nimmt dieser seine Tätigkeit sofort auf. Er ist in der Regel von seinen operativen Tätigkeiten entbunden und verfolgt einzig das Ziel der erfolgreichen Bewältigung der Krise. Der Krisenstab organisiert sich so, dass er jederzeit rasch und unkompliziert Zugang zu den benötigten Informationen hat. Er ist in der Regel am Ort des Geschehens vertreten. Damit er stets handlungsfähig bleibt, muss er sich auch den Informations- und Kommunikationslead sichern. Er wird über wichtige Entwicklungen stets auf dem Laufenden gehalten und ist verantwortlich für die Steuerung der Kommunikation.

Das Kommunikationsmanagement dient dazu, dass die Unternehmung mit «einer Stimme» kommuniziert. Kommunikation in Krisen ist Chefsache, er oder sie nimmt in der Öffentlichkeit Stellung. Daneben äussert sich nur der offizielle Mediensprecher oder von ihm autorisierte Fachpersonen zu entsprechenden Fachfragen. ■



Abb. 2: Das Krisenmanagement erfordert eine gute Organisationsform.