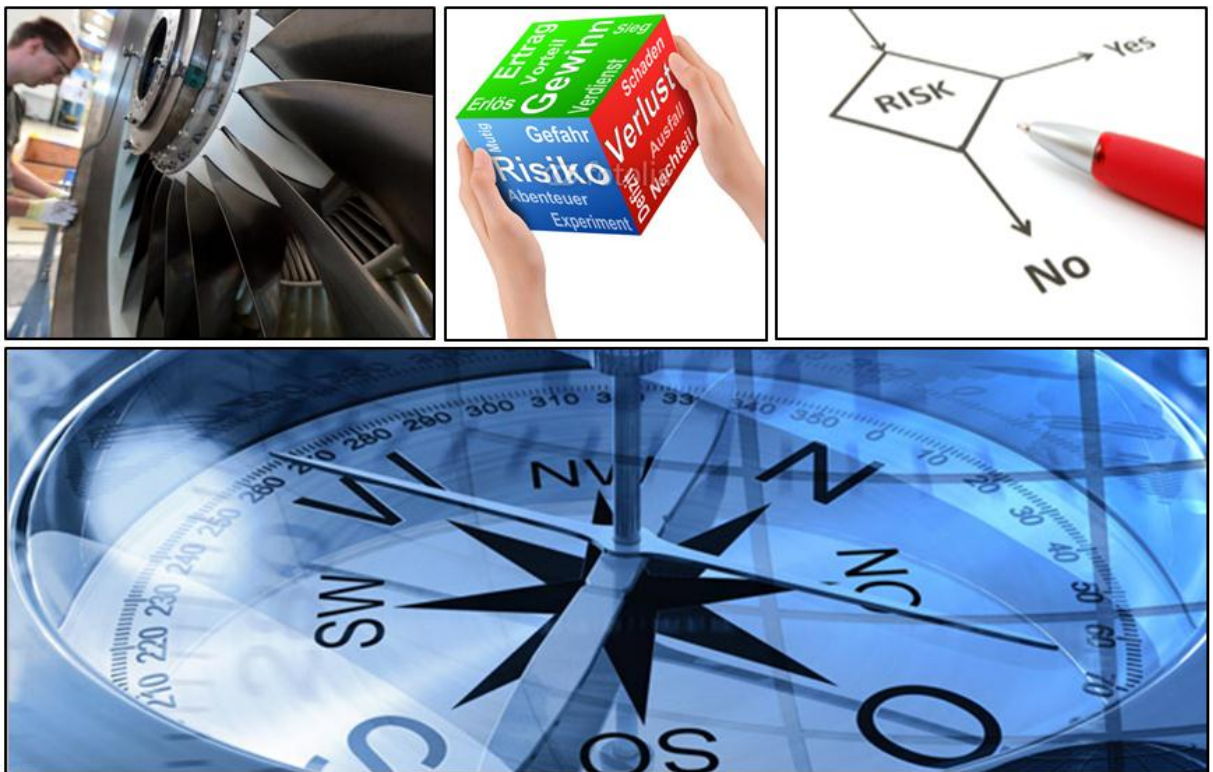


# MERKMALE EINES ERFOLGREICHEN RISIKOMANAGEMENTS FÜR SCHWEIZER INDUSTRIEUNTERNEHMEN - ANHANG

## Master Thesis



FHS St.Gallen

Datum: 27.06.2014

Referent: Dr. oec. HSG Marco Gehrig WP

Korreferent: Prof. Dr. Lukas Scherer oec. HSG

Verfasser: Christian Kressig

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Anhänge.....</b>	<b>1</b>
Anhang 1: Interviewleitfaden: Risikomanagement in der Schweizer Industriebranche .....	1
Anhang 2: Transkripte .....	10
Unternehmen A .....	10
Unternehmen B .....	21
Unternehmen C .....	29
Unternehmen D .....	36
Unternehmen E .....	42
Unternehmen F .....	47
Unternehmen G .....	53
Unternehmen H .....	57
Unternehmen I .....	66
Unternehmen J .....	74
Unternehmen K .....	79
Unternehmen L .....	90
Anhang 3: Ein Rückblick: Geschichte des Risikomanagements .....	96
Anhang 4: Risikomanagement im engeren Sinn .....	97
Anhang 5: Risikoinventar .....	97

## Anhänge

### Anhang 1: Interviewleitfaden: Risikomanagement in der Schweizer Industriebranche

INTERVIEWER:

Vielen Dank, dass Sie mich bei meiner Master Thesis unterstützen. Sie leisten somit einen erheblichen Mehrwert zum Gelingen des Projektes.

Bevor wir mit der eigentlichen Befragung beginnen, möchte ich Ihnen zunächst gerne noch einige Hintergrundinformationen zur Thematik geben.

**Ziel dieses Interviews:** Der Interviewer möchte herausfinden, welches für Sie die *Erfolgsfaktoren im Bereich des Risikomanagements in der Industriebranche sind, wie die optimale Ausgestaltung eines solchen Risikomanagement Systems aussieht und welche Vor- und Nachteile Sie bei verschiedenen Ausgestaltungsformen feststellen konnten*. Von diesem Wissen sollen sodann andere Unternehmen profitieren. Diese Studie wird im Rahmen des Masterstudiums in Betriebsökonomie an der FHS St.Gallen durchgeführt.

Hinweise:

Für den Interviewer ist es von zentraler Bedeutung, dass immer wieder nach dem Warum nachgefragt wird und keine Ja-/Nein-Antworten durch den Interviewten resultieren. Zudem sollen nicht nur die positiven Aspekte bei den Unternehmen beleuchtet werden, sondern es sollen auch kritische Punkte angesprochen werden.

Der Interviewer hat vor Beginn des Interviews, idealerweise schon bei der ersten Kontaktaufnahme, sicherzustellen, dass das Interview mittels Tonbandgerät (falls per Skype mittels entsprechender Aufzeichnungssoftware) aufgezeichnet wird. Dem Interviewten wird mitgeteilt, dass die Aufzeichnung im Anschluss an die Auswertung gelöscht wird. Die Anonymität soll auf jeden Fall gewährleistet sein.

Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: .....
- Datum des Interviews: .....
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): .....
- Ort des Interviews: .....

Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: .....
- Arbeitgeber: .....
- Beruf/Position: .....

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr. Frage
<b>I Einstiegsfragen</b> <span style="float: right;">Maximale Zeit: 5 Min.</span>
<p><b>1. Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>  <u>INTERVIEWER:</u>            Einstiegsfrage um den Interviewten „warm werden zu lassen“. Bitte Jahr notieren.</p>
<p><b>2. Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>  <u>INTERVIEWER:</u>            Einstiegsfrage um den Interviewten „warm werden zu lassen“. Bitte Anzahl Jahre notieren.</p>
<b>II Begrifflichkeiten</b> <span style="float: right;">Maximale Zeit: 5 Min</span>
<p><b>3. Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>  <u>INTERVIEWER:</u>            Deckt sich die Definition grösstenteils mit dem in der MATH angewendeten Verständnis von Risiko (und Chance): Nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass eingeschätzte potenzielle Bedrohung des Vermögens bzw. alles was Unternehmen am Erreichen seiner Ziele hindern kann. Chance ist die Möglichkeit, dass ein Ereignis auftritt, das die Zielerreichung positiv beeinflusst. Falls Nein: Wo gibt es Abweichungen und in welcher Art?</p>
<p><b>4. Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>  <u>INTERVIEWER:</u>            Verstehen die Interviewten unter Risikomanagement einen zentralen Bestandteil der Managementstrategie? Verstehen sie RM als fortlaufender Prozess der alle Risiken in einem Betrieb aufdecken und den Umgang mit denselben klären soll? Falls Nein: Wo gibt es Abweichungen und in welcher Art? Kennen die Interviewten die Risikomanagementdefinition nach „FERMA“?</p>
<b>III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie Maximale Zeit: 15 Min.</b>
<p><b>5. Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem Risikomanagement-System im Unternehmen?</b>  <u>INTERVIEWER:</u>            Haben die Unternehmen definiert, was sie mit Risikomanagement erreichen wollen und haben sie erkannt, dass sich die Ziele des Risikomanagements nicht unabhängig von den Unternehmenszielen betrachten lassen?            Mögliche Ziele sind z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswerts, Sicherung der Unternehmensziele (Leistungswirtschaftliche, finanzielle) , Sicherung des künftigen Erfolgs des Unternehmens, Optimierung der Risikokosten, Soziale Ziele (gesellschaftliche Verantwortung) etc.</li> </ul>

**6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?**

INTERVIEWER:

Haben die Unternehmen erkannt, dass es für ein adäquates Risikomanagement verschiedene Komponenten benötigt?

Mögliche Komponenten sind z.B.:

- Einhalten der gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Führungssystem
  - Corporate Governance
  - IKS, Controlling, Frühwarnsystem
  - Qualitätsmanagement

**7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

INTERVIEWER:

Wurden methodische Veränderungen bezüglich Risikomanagement im Unternehmen vorgenommen? Wurden Verantwortlichkeiten verändert? Wurde dem Risikomanagement mehr Beachtung geschenkt?

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

INTERVIEWER:

Kennt der Interviewte die folgenden Standards und empfiehlt er sie für die Industriebranche? Kennt er möglicherweise weitere spezifisch passende Standards oder Rahmenmodelle?

- ISO Guide 73 Risk Management
- ON- Regelwerk 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme
- COSO Enterprise Risk Management Framework (COSO-ERM)
- ISO 31000 Guideline on Principles and Implementation of Riskmanagement
- weitere...

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

INTERVIEWER:

Aufnehmen welcher Standard/Rahmenkonzept und warum genau dieser/s implementiert wurde.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

INTERVIEWER:

Mögliche Anhaltspunkte sind z.B.:

- Welches sind für die Unternehmen die zentralen Einflussgrössen in Bezug auf Unternehmenswertsteigerung (WACC, FCF, Eigenkapital, Rentabilität oder andere)? Verfolgen die Unternehmen die drei Grundsätze: Bestimmung des WACC, die konsequente Anwendung des WACC für Kapitalallokationen und die Optimierung des WACC?

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

INTERVIEWER:

Evaluation des Verständnisses der Risikopolitik bei den Interviewten bzw. in der Branche. Mögliche Anhaltspunkte bzw. Unterkapitel der Risikopolitik können sein:

- Vision, Ziele und Geltungsbereich des RM
- Risikopolitische Grundsätze (Einstellung zum Risiko, (Risk Governance) Risikotragfähigkeit, Risikoneigung etc.)
- Grundsätze der Risikoerkennung und Risikoanalyse sowie Risikokommunikation (Risikomanagementprozess)
- Begriffsdefinitionen
- Definition der Aufbauorganisation, bspw. eines Bereichs/Abteilung RM
- Dokumentation von Risikoverantwortlichen und Massnahmen
- Definition von Methoden und Instrumenten
- Zusammenstellung der wesentlichen integrierten Kontrollen und Aufgaben der internen Revision
- Versicherungspolitik
- und Inkraftsetzung

**12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?**

INTERVIEWER:

- Evaluation ob die Verantwortlichkeiten in den Unternehmen klar geregelt sind und welche Abteilungen/Bereiche besonders kritisch sind für das RM.

**13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?**

INTERVIEWER:

- Wie sind die operativen Zuständigkeiten (vor allem VR, der das RM kontrolliert und Geschäftsleitung, die das RM implementiert), also wo ist das Risikomanagement angesiedelt? Abklären ob es überhaupt das Ziel von Industrieunternehmen ist, integriertes Risikomanagement zu betreiben oder ob der Fokus lediglich auf Teilbereiche des Risikomanagements ruhen.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

INTERVIEWER:

Aufnehmen welche Kernpunkte der Interviewte aufgrund der oben aufgeführten Thematiken aufzählt bzw. noch einmal untermauert.

Mögliche Anforderungen an ein Risikomanagement können sein:

- Gesetzeskonformität
- Beurteilung Planungssicherheit
- Einbindung in das Reporting
- Funktionierende Frühwarnsysteme
- etc.

**IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses**

**Maximale Zeit: 15 Min.**

**15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?**

INTERVIEWER:

Möglich Anhaltspunkte sind z.B.:

- Welche Schritte beinhaltet der Risikomanagementprozess in den Unternehmen? Welches sind die schwierigsten Phasen in der Industriebranche, wie wird vorgegangen (systematisch und prozessorientiert?), wird das Risikomanagement als iterativer Prozess gesehen etc.

**16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

INTERVIEWER:

- Ist es optimal, den Prozess einmal jährlich zu durchlaufen oder braucht es regelmässige Kontrollen?

**17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?**INTERVIEWER:

Mögliche Anhaltspunkte sind z.B.:

- Finanzrisiken, Marktrisiken, strategische Risiken, operationelle Risiken, Reputations-, Markenrisiken evtl. weitere

**18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?**INTERVIEWER:

Welche Instrumente werden zur Risikoidentifikation am ehesten verwendet? Gibt es in den Unternehmen Frühwarnsysteme (Früherkennung → Risiken UND Chancen), die mit Hilfe von Frühwarnindikatoren latente Risiken signalisieren? Wird in den Unternehmen Frühaufklärung betrieben (Prozess wird ergänzt mit Risikosteuerung und Risikokontrolle)

Welche

*Kollektionsmethoden:*

- Checkliste
- SWOT- Analyse/Self Assessment
- Risiko- Identifikationsmatrix (RIM)
- Interview, Befragung

*Suchmethoden:**Analytische Methoden:*

- Fragenkatalog
- Morphologische Verfahren
- Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)
- Baumanalyse

*Kreativitätsmethoden:*

- Brainstorming
- Brainwriting
- Delphi-Methode
- Synektik



**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

INTERVIEWER:

Mögliche Kategorisierungen können sein:

- *Leistungswirtschaftliche Risiken* (Geschäftsrisiken wie Abhängigkeiten von Lieferanten, Qualitätsschwankungen von Input- oder Outputfaktoren etc.)
- *Finanzwirtschaftliche Risiken* (*Marktpreisrisiken* wie Zinsrisiken, Währungsrisiken Forderungsausfälle, Liquide Mittel, Derivate Finanzinstrumente, Währungsrisiken)
- *Corporate Governance Risiken* (Personalbeschaffung, Fluktuationsrate, Krankheitstage, Fehlzeiten, Unternehmenspolitik etc.)
- *Soziale Risiken* (Untreue oder fahrlässiges Verhalten, Handelsbeschränkungen etc.)
- *Externe Risiken* (Naturereignisse, Soziale Risiken, Politische Risiken bspw. Gesetzesänderungen, Technische Risiken, Persönliche Risiken)
- Auch andere Risikokategorisierungen sind möglich. Wenn vorhanden müssen diese aufgenommen werden.

**20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?**

INTERVIEWER:

- Es wird angenommen, dass der Hauptfokus auf den finanziellen Risiken liegt. Überprüfen der Vermutung.

**21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

INTERVIEWER:

Welche Bewertungsmethoden wenden die Unternehmen an? Welche quantitativen und qualitativen Methoden kommen dabei zur Anwendung?

Mögliche Anhaltspunkte sind z.B.:

*Top-Down Quan.:*

- CAPM
- Risikodatenbank
- Ertragsbasierte Ansätze
- Value at Risk
- etc.

*Top-Down Qual.:*

- Risikoindikatormethode
- Key Risk Indicator
- Nutzwertanalyse
- etc.

*Bottom-Up Quant.:*

- Simulationsmodell
- Sensitivitätsanalyse
- Bewertung basierend auf eigenen quantitativen Modellen
- etc.

*Bottom-Up Qual.:*

- Szenarioanalyse
- Prozessrisikoanalyse
- Expertenbefragung / Interview etc.

**22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

INTERVIEWER:

Verschiedene Strategien sind:

- Präventive Risikopolitik (Vermeidung, Minderung, Diversifikation)
- Korrektive Risikopolitik (Transfer, Finanzierung, Vorsorge)
- Keine aktive Risikopolitik (Übernahme der Risiken) → Krisenmanagement

**23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?**

INTERVIEWER:

- Ist ein internes Kontrollsystem vorhanden? Ist dies für die Industriebranche überhaupt sinnvoll? Welche Rolle spielt das allgemeine Controlling? Betreibt das Unternehmen:
  - Ergebniskontrollen
  - Planfortschrittskontrollen
  - Prämissenkontrollen
  - Strategische Überwachung/ und Frühaufklärung

**24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?**

INTERVIEWER:

Mögliche Anhaltspunkte sind z.B.:

- Datenbanken
- Methodenbanken
- Modellbanken

**V Fazit und Ausblick**

**Maximale Zeit: 5 Min.**

**25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?**

INTERVIEWER:

Mögliche Anhaltspunkte sind z.B.:

- Integrales Risikomanagement (Verbindung von internem Kontrollsystem, Krisenmanagement, RM und Geschäftskontinuitätsmanagement.)
- Fokus auf bislang weniger beachtete Risiken
- Basel III steigert Anforderungen an Risikomanagement
- etc.

**26. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?**

INTERVIEWER:

Falls beim Interviewten sich noch Fragen oder Unklarheiten ergeben haben, können diese besprochen werden. Will der Interviewte zu einem besprochenen Punkt noch etwas anmerken, erfolgt dies ebenfalls hier.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

## Anhang 2: Transkripte

### Unternehmen A

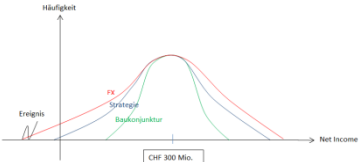
#### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **23.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **13:30-14:30 Uhr**
- Ort des Interviews: **Schaan**

#### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Peter Jussel (JUP)**
- Arbeitgeber: **Hilti Corporation**
- Beruf/Position: **Chief Risk Officer**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage
<b>I Einstiegsfragen</b>	
Maximale Zeit: 5 Min.	
1.	<p><b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b></p> <p><b>JUP:</b> Seit 1991.</p>
2.	<p><b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b></p> <p><b>JUP:</b> 2002</p> <p>Ich möchte noch etwas Allgemeines vorausschicken. Für die wichtigsten Risiken bin ich nicht zuständig. Ich erstelle den Corporate Risk Report zusammen mit den einzelnen Risk Ownern. Der erste Teil dieses Corporate Risk Reports ist der Enterprise Wide Risk Management Process. Was bei uns ein bisschen speziell ist, aber das hat sich unglaublich gut bewährt, ist dass wir die Risiken in zwei verschiedene Blöcke aufteilen. Einerseits in verteilungsorientierte Risiken (Strategie- und Marktrisiken). Das ist alles was mit Umsätzen, Differenzierungspotenzial, Wettbewerbsverhalten und Vermarktungskanälen etc. zu tun hat. Der andere grosse Block sind die ereignisorientierten Risiken. Es gibt mehrere Gründe weshalb man dies getrennt hat. Ich bin für die RM Organisation und Dokumentation zuständig und sozusagen wie eine Controlling Stelle. Jemand der mit den einzelnen Risk Ownern spricht und für einen ausgewogenen Ansatz schaut und die einzelnen Aktivitäten auf Plausibilität überprüft. Wichtig ist der Ansatz des Aggregationsmodells. Wie wirken alle Risiken zusammen. Das kann man wie folgt darstellen:</p>  <p>Risiko ist die Abweichung vom Plan. Wie gross die Abweichung ist, kann man darstellen als Wahrscheinlichkeitsverteilung und das kann man machen, wenn man alle Risiken einzeln sammelt und quantifiziert. Das ist das Aggregationsmodell. Das kann man nicht analytisch machen sondern nur numerisch. Die grossen Risiken sind in erster Linie die Strategie- und Marktrisiken. Je nachdem, wie sich der Markt entwickelt, haben wir mehr oder weniger Umsatz. Für uns ist auf der einen Seite die Baukonjunktur wichtig und das andere ist unsere Strategie. Man hat immer neue Produkte, die man auf den Markt bringt. Man muss dabei die entsprechenden Verkaufskanäle, die man hier und dort forciert sowie verschiedene Länder die man bedienen möchte, definieren. Das ist ein dauernder Kampf. Je nachdem, ob man diese Entscheidungen ein bisschen besser oder schlechter trifft, kann man Marktanteile verlieren oder gewinnen. Kurzfristig hat dies fast keine Auswirkung, weil wir relativ</p>

stabil sind. Wir haben ein definiertes Produkteportfolio. Wenn man da ein halbes Jahr nichts macht, geht es einfach ein bisschen zurück. Aber wenn man zwei Jahre lang nichts macht, dann hat man ein strategisches Problem. Dann haben wir noch die finanziellen Risiken, die werden ganz stark dominiert vom Wechselkursrisiko. Bei Hilti ist dies deshalb der Fall, weil wir einen starken Kostenblock in Schweizerfranken haben und die Einnahmen weltweit nicht nur in Schweizerfranken sind, sondern auch in anderen Währungen. Der Euro ist mehr oder weniger abgesichert, weil wir Produktionsstätten und Lieferanten in den jeweiligen Ländern haben.

**KRC:** Also „Natural Hedging“?

**JUP:** Ja genau. Und der US Dollar ist nicht sehr stark ausgeglichen. Dort haben wir einen Überhang. Und auch in vielen anderen Ländern, wie Russland. Dort haben wir keine Produktion, sondern nur Handel/Vertrieb. Und deshalb ist bei uns das FX-Risiko (Wechselkursrisiko) relativ hoch. Das kann man auch im Geschäftsbericht lesen. Wichtig zu wissen ist: Was sind die ereignisorientierten Risiken. Diese befinden sich nur im linken Randbereich. (siehe Abbildung oben) Die Strategie ist je längerfristiger desto wichtiger. Wenn diese nicht stimmt, dann geht es automatisch nicht. Das sind die wichtigsten Risiken. Wenn diese nicht stimmen, dann hat man ein riesen Problem. Die FX-Risiken sind immer wiederkehrend. Diese werden nicht grösser, sondern kleiner mit den entsprechenden Massnahmen.

**KRC:** Das Absichern der FX Kosten ist aber teuer oder?

**JUP:** Ja teuer sind sie schon. Aber man kann sich mit relativ wenig Aufwand Planungssicherheit verschaffen, aber das nützt langfristig gesehen nichts. Das einzige was nützt, ist der „natural Hedge“. Die Erklärung zu Beginn ist deshalb wichtig, weil es immer darauf ankommt, auf welchen Block sich die Frage bezieht, weil wir diese völlig anders behandeln. Viele Unternehmen machen diese Unterscheidung nicht. Das gibt ganz viele Ineffizienzen und Missverständnisse.

**KRC:** Sind die strategischen Risiken und Marktrisiken schwieriger quantifizierbar als die anderen?

**JUP:** Ja und nein. Aber schauen wir uns das später an.

## II Begrifflichkeiten

Maximale Zeit: 5 Min

### 3. Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?

**JUP:** Für die strategischen Risiken und Marktrisiken verstehen wir die Risikoabweichung vom Plan nach unten und nach oben und das Gleiche gilt für die Finanziellen. Diese sind deshalb für den Strategiefindungsprozess von Relevanz. Aber für die Ereignisorientierten gibt es nur ein Risiko und keine Chance.

### 4. Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?

**JUP:** Wie managt man mögliche Planabweichungen vom Gewinn. Wie managt man diese mit möglichst vernünftigem Aufwand.

## III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie Maximale Zeit: 15 Min.

### 5. Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem RM-System im Unternehmen?

**JUP:** Es gibt nur ein Ziel. Das Ziel ist, dass alle wirtschaftlich sinnvollen Risikobewältigungsmassnahmen umgesetzt werden. Es ist zu 100% massnahmenorientiert. Die Quantifizierung muss nur so genau sein, wie es für die Beurteilung notwendig ist, ob etwas wirtschaftlich sinnvoll ist oder nicht. Ansonsten sind es verschwendete Ressourcen.

**KRC:** Sind Sie an der Börse?

**JUP:** Nein.

**KRC:** Dann ist auch die nachhaltige Erhöhung vom Unternehmenswert kein Thema?

**JUP:** Nein. Eigentlich nicht. Martin Hilti hat das Unternehmen während dem 2. Weltkrieg gegründet. Er hat vier Nachkommen, welche einen Erbverzicht geleistet haben zugunsten von Hilti Trust. Der Hilti Trust ist 100% Eigentümer von der Hilti AG. Das Unternehmen gehört allen vier Nachkommen, aber nicht zu einem Viertel, sondern allen zusammen. Gut ist, dass Streitigkeiten nie auf dem Rücken

der Hilti AG ausgetragen werden würden, weil diese zusammenspannen müssen.

**KRC:** Die Optimierung der Risikokosten ist ebenfalls ein Ziel des Risikomanagements? Oder ein gutes Versicherungsmanagement?

**JUP:** Das machen wir mit der quantitativen Methodik. Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkung. Man kann jeden Punkt einer durchschnittlichen Schadenserwartung pro Jahr zuordnen. Ein Beispiel: 100 Mio. Schadenserwartung und eine Eintretenswahrscheinlichkeit von 1%, das gibt eine Schadenserwartung von 1 Million Franken pro Jahr. Jetzt kann man sich folgendes fragen. Lohnt es sich etwas zu investieren, zieht man diese heran um zu entscheiden.

**KRC:** Wie sieht es mit den sozialen Zielen aus?

**JUP:** Das hat für mich nichts mit RM zu tun. Das Reputationsrisiko hatten wir am Anfang nicht drin, weil es nicht das eigentliche Risiko ist. Es passiert immer zuvor etwas wie z.B. es ist etwas passiert das es zum schlechten Ruf kommt, z.B. Qualitätsprobleme. Dann ist das Risiko nicht die Reputation sondern die Qualität. Es gibt aber Reputationsrisiken, die nichts mit einem realen Fall zu tun haben. Wenn jemand die Firma Hilti AG schädigen will, dann setzt man etwas in die Welt. Wir sind dem völlig ausgesetzt, ob es jetzt stimmt oder nicht. Das wird ja heutzutage auch so schnell verbreitet.

**KRC:** Über den viralen Effekt meinen sie?

**JUP:** Ja. Da gibt es jetzt auch Massnahmen. Insofern haben wir das Reputationsrisiko schon separat erfasst. Aber nur für den speziellen Fall, dass uns jemand über die sozialen Netzwerke oder das Internet schädigen will. Bewusst oder nicht bewusst.

#### **6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein RM-System in der Industriebranche und warum?**

**JUP:** Die erste Komponente ist für uns sicherlich die Unterscheidung in die zwei Risikoarten (Strategie- und Marktrisiken sowie finanzielle und ereignisorientierte Risiken). Das gilt für uns, das sollte man nicht pauschal verallgemeinern. Eine zweite Komponente ist die RM Organisation und die Regelung der Verantwortlichkeiten. Wenn man das sauber geregelt hat und die Leute im Boot hat, sprich diese motiviert sind etwas zu tun, dann funktioniert das Risikomanagement. Wenn man darüber hinaus unternehmensweit homogen und flach organisiert ist, gewinnt dieser Umstand noch weiter an Gewicht.

**KRC:** Sie haben noch die interne Revision aufgeführt. Ist dies auch noch ein wichtiger Indikator, welche Informationen liefert, oder wieso ist diese Komponente noch speziell aufgeführt?

**JUP:** Es gibt drei Aufgaben von der internen Revision. Als Erstes ist die interne Revision an sich schon eine Risikobewältigungsmassnahme, weil sie überall in die lokalen Organisationen geht und dort nach dem Rechten schauen. Das die Rechnungslegung stimmt, dass diese auch ihre Rechnungen eintreiben, Rechnungen vernünftig zahlen und der Bestand stimmt etc. Das einfach eine Ordnung herrscht. Wenn dies niemand macht, hat man einen Wildwuchs. Aber dadurch, dass das periodisch immer jemand anschaut, hat man sichergestellt, dass dies vernünftig kontrolliert ist. Insofern ist dies schon ein Teil von der Bewältigungsmassnahme, weil man immer darauf schaut. Zum Zweiten macht die interne Revision sogenannte Spot Checks für einzelne Risiken. Das bespreche ich mit dem Risk-Ownern. Die interne Revision hat mehrere Mitarbeiter. Man sitzt teilweise ein paar Tage zusammen und hinterfragt alles bis ins letzte Detail. Die dritte Aufgabe ist den RM-Prozess an sich zu auditieren. So wie sie jedes einzelne Risiko auditieren, können Sie auch das ganze System auditieren. Weil wer schaut schon darauf, dass es funktioniert. Das hat man bis jetzt noch nicht gemacht, offensichtlich hat man bisher genügend Vertrauen gehabt.

#### **7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**JUP:** Keine. Das ist auch der riesen Vorteil bei uns. Wir sind nicht vom Gesetzgeber gezwungen dies zu machen. Weil man macht dies aus reinem Eigeninteresse. Man macht das, was aus Unternehmenssicht Sinn macht. In Deutschland gibt es aufgrund des KonTraG viele Unternehmen die ein RM machen, weil sie es machen müssen. Auf der anderen Seite muss man sagen, dass es nicht für alle Firmen soviel Sinn macht wie für uns.

#### **8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**JUP:** Die Standards und Normen kenne ich flüchtig. Ich habe hier ein bisschen eine extreme Anschauung. Diese Standards nützen für uns überhaupt nichts.

**KRC:** Können solche Standards als Leitfaden gelten, wenn man RM implementieren möchte?

**JUP:** Ja es gibt eine gewisse Hilfe um sich überhaupt ins Risikomanagement ein zu denken. Aber für meine Arbeitstechnik und für das Umfeld indem ich arbeite, ist es viel zu formal.

**KRC:** Welche kennen Sie genau?

**JUP:** Den COSO Würfel, die ON 49000 und die ISO 31000 Norm.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**JUP:** Wir können es nicht brauchen, aber andere vielleicht schon. Wissen sie, wenn etwas passiert fragt kein Mensch danach, ob sie Risikomanagement nach einem solchen Standard betreiben.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**JUP:** Hier muss man unterscheiden. Bei den Strategie/Marktrisiken schon. Bei den anderen nicht.

**KRC:** Welche Grössen sind hier zentral? Kennen Sie WACC? Möchten Sie den Free Cash Flow positiv beeinflussen?

**JUP:** Hier bin ich nicht all zu stark. Ich kenne die Begriffe schon. Aber welche man jetzt genau verwendet, dass kann ich nicht einmal sagen.

**KRC:** Sie schauen nicht das solche konkreten Grössen positiv beeinflusst werden?

**JUP:** Die Strategie wird so gemacht, um die entsprechenden Grössen zu optimieren, aber das geht mich ja nichts an, da ich für die andere Risikokategorie zuständig bin.

**KRC:** Wissen Sie welche Grössen beeinflusst werden?

**JUP:** Man schaut auf verschiedene Grössen, es ist nicht nur eine Grösse. Mehr und mehr schaut man darauf den Unternehmenswert zu steigern bspw. mit EVA. Dabei wird überprüft, wie es für die einzelnen Regionen oder produktspezifisch ist und versucht dies zu optimieren.

**KRC:** Und das machen Sie nicht im Zuge von Risikomanagement?

**JUP:** Nein, im Zuge der Strategie. Wenn die eine Business Unit weniger rentabel ist als die andere, dann muss man etwas machen. Und die Rentabilität muss man ja definieren.

**KRC:** Denken Sie, dass es zu einem wichtigeren Thema wird?

**JUP:** Tendenziell schon.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**JUP:** Ich bin kein Freund von grossen Prozessen und langen Richtlinien. Es gibt ein Dokument. Es stehen nicht nur die aktuellen Risiken drin, sondern auch der Prozess selbst. Der Prozess ist auf drei Seiten abgehandelt. Das ist alles.

**KRC:** Aber hier sind Visionen, Ziele und Geltungsbereiche vom Risikomanagement drin.

**JUP:** Es gibt nur ein Ziel. Und die Vision ist, dass man das Ziel umsetzt. Das ist ganz einfach. Hier sind auch die Begriffsdefinitionen, der Geltungsbereich, die Aufbauorganisation, die Zuständigkeiten im Detail beschrieben und der Umfang ist auch beschrieben.

**KRC:** Wie ist es mit der Definition von Methoden und Instrumenten?

**JUP:** Die quantitative Entscheidungsmethodik ist auch beschrieben. Das ist die Entscheidungsmethodik um zu beurteilen ob eine Massnahme sinnvoll ist oder nicht.

**KRC:** Versicherungspolitik ist hier auch definiert?



**JUP:** Die Versicherung ist ein Teil des Risikomanagements. An sich kann man die Versicherung genau gleich betrachten wie jede andere Risikobewältigungsmassnahme. Man muss schauen ob man das Entscheidungskriterium einhalten kann bezüglich der Kosten. Was eigentlich ein Selbstläufer ist. Weil bei der Versicherung ist es ganz banal. Das was üblich versichert ist, das kann man zu einem günstigen Preis versichern und das sollte man auch machen. Das unübliche kostet extrem viel. Hier würde man mit unserer Methodik feststellen, dass es viel zu teuer ist und dann macht man es auch nicht. Mit Ausnahme von existenzbedrohenden Risiken. Wir haben eine Grösse, wo es wenig existenzbedrohende Risiken gibt. Und jene die es gibt, kann man fast nicht absichern durch Versicherungen, da muss man andere Mittel haben.

**KRC:** Haben Sie die Risk Governance definiert?

**JUP:** Den Risikoappetit sozusagen? Den Risikoappetit für die finanziellen und ereignisorientierten Risiken haben wir definiert. Die Tragfähigkeit für diese Risiken ist aus diesem Diagramm ersichtlich und von oben abgegrenzt.

**KRC:** Was bedeutet der Knick in den Kurven?

**JUP:** Das ist der Selbstbehalt der Versicherungen. Bis zu wenigen Millionen trägt man das Risiko selbst. Das einzige Kriterium für eine Massnahme ist das Folgende: Die Massnahme darf nicht mehr kosten, als dafür Schäden verhütet werden. Das gilt bis zu einem gewissen Grad. Und je höher die Kosten gehen, desto mehr macht es Sinn es abzuschliessen.

**KRC:** Ist genau definiert, wie der Risikoappetit ist?

**JUP:** Ja das ist definiert aber nicht in einem fünfseitigen Dokument sondern einfach und kompakt.

## 12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?

**JUP:** Das sind die Risk Owner. Jeder hat sein Risiko und muss es weltweit abdecken. Danach kommen die Informationen zu mir und ich schreibe den Bericht.

**KRC:** Entscheiden Sie ob die Massnahmen durchgeführt werden oder nicht?

**JUP:** Die Massnahmen werden meistens in der Linie getroffen. D.h. bei den Mitarbeitenden, welche hierarchisch darunter sind. Das klassische Beispiel ist die IT. Es gibt viele RM-Massnahmen. IT oder auch Security. Der IT-Leiter hat seine Leute, die es machen. Er ist dafür verantwortlich und nicht ich. Er muss entscheiden. Ich hole wirklich nur den Bericht ab und hinterfrage diesen kritisch. Und dann gibt es andere Dinge, wo es nicht so einfach ist, wo derjenige, der darauf schaut nicht identisch ist mit demjenigen dem er hierarchisch unterstellt ist. Konkretes Beispiel ist die Schadensverhütung bei den Werken. Ich bin für die Koordination zuständig, d.h. wenn etwas nicht gut wäre, zeige ich dies auf. Ich entscheide das aber nicht, sondern diskutiere es mit dem Werksleiter und er mit seinem Chef. Wenn ein Risiko begründet ist, wird er es in einer nützlichen Frist auch bearbeiten.

**KRC:** Wenn Sie es vorschlagen, überprüfen Sie später auch was nun genau entschieden wurde?

**JUP:** Ja auf jeden Fall.

## 13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?

**KRC:** In der Theorie steht, dass der Verwaltungsrat das RM kontrollieren sollte und die operative Geschäftsführung sollte es implementieren/steuern. Ist das bei ihnen so strikt getrennt?

**JUP:** Ich stelle zusammen, was alles gemacht wird. Das ist meine Aufgabe. Wenn ich sehe dass etwas nicht passt, teile ich das den entsprechenden Risk Ownern mit und sage ihnen, dass sie aufpassen müssen. Der Risikobericht geht einmal im Jahr zuhanden den Vorstand. Die einzelnen Personen im Vorstand sind für viele Risk Owner verantwortlich. Der Finanzvorstand ist bspw. für die IT und das HR verantwortlich. Der Risk Owner für IT ist der Leiter für IT. Dies sollte natürlich einigermaßen abgestimmt sein. Der Finanzvorstand der für die zwei (IT/HR) zuständig ist, sollte keine Überraschungen erleben. Aber es ist eigentlich deren Aufgabe, Ihre Mitarbeiter unter dem Jahr zu steuern oder arbeiten zu lassen, sodass diese Ihre Risiken vernünftig handhaben können. Einmal im Jahr schaut man aber als Gesamtbild an, ob alles noch passt. Das Executive Board (GL) prüft den Bericht und gibt das ok. Dann geht es weiter zum Verwaltungsrat. Man hat eine Zwischenstufe eingebaut, weil man es doch genauer ansehen möchte. Deshalb gibt es bei uns das Audit Committee vom VR und diese schauen sich den Bericht genauer an. Der externe Auditor ist bei uns ein Exponent aus der Wirtschaftsprüfung. Dieser schaut, dass alles mit rechten Dingen zu und her geht.



Und der interessiert sich auch für das RM. Die Verantwortung kann der VR nicht delegieren. Das ist seine ureigene Verantwortung. Er muss sicherstellen, dass ein vernünftiges RM vorhanden ist.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**JUP:** Die Trennung in die zwei Blöcke verteilungsorientierte (Strategie- und Marktrisiken) und ereignisorientierte Risiken. Wenn man diese vermischt schafft man Ineffizienzen. Und auch in der Terminologie ist es bis zu einem gewissen Grad anders. Die Terminologie nennen wir Strategiearbeit. Die Anforderung ist, dass man eine vernünftige RM-Organisation hat. Aus meiner Sicht muss man sich auf die Massnahmen konzentrieren. Weil was auf dem Papier steht nützt nichts, wenn es nicht umgesetzt wird. Auch eine homogene Organisation ist ein Erfolgsfaktor. Das erleichtert die Durchführung des Risikomanagements sehr. Gerade für kleinere Unternehmen kann eine homogene Organisation dahingehend wirken, dass weniger Ressourcen für das RM benötigt werden.

**IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses**

**Maximale Zeit: 15 Min.**

**15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?**

**JUP:** Ich habe die klassische Sicht des RM-Prozesses. Das identifizieren, bewerten, überwachen, steuern und kontrollieren der Risiken. Im Risikobericht, den ich einmal im Jahr schreibe, ist alles was neu ist blau und der Rest schwarz. So kann der Vorstand den Bericht als Nachschlagewerk verwenden. Zweitens muss man so nicht lange nachblättern, sondern sieht relativ schnell was sich geändert hat.

**16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

**JUP:** Den Bericht gibt es einmal im Jahr. Aber ansonsten macht man Risikomanagement ad-Hoc.

**17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?**

**JUP:** Sicherlich einmal die zwei übergeordneten Kategorien Strategische/Marktrisiken sowie finanzielle und ereignisorientierte Risiken. Bei diesen unterscheiden wir dann in feinere Kategorien wie Währungsrisiken, Zinsrisiken, IT-Risiken, Debitorenrisiken, Vertragsrisiken etc.

**KRC:** Wie erheben Sie diese?

**JUP:** Mit Fragebogen haben wir anfänglich die Risiken erfasst. Jetzt haben wir Workshops mit verschiedenen potenziellen Risk Ownern, Brainstorming, Interviewbefragung, Checklisten. Diese sind aber vor allem auch geeignet, wenn man die Risiken zum ersten Mal erfasst.

**KRC:** Wie ist es mit dem Thema FMEA? Ist das bei der Hilti AG kein Thema?

**JUP:** Nein das wird in erster Linie in der Produktentwicklung angewendet und nicht beim Risikomanagement. Man muss es punktuell anwenden. Bei Reputationsrisiken, was will man da mit einer FMEA? Es gibt Methoden, die beruhen eher auf demokratischen Ansätzen. Bspw. beim Brainstorming listet man 20 Risiken auf und bewertet sie zusammen. Dann einigt man sich vielleicht bei der Bewertung. Ich bin ein Gegner dieser Methoden. Es sollte meiner Meinung nach der Risk Owner entscheiden, wie das Risiko bewertet wird. Etwas anders sieht es bei den strategischen bzw. den Marktrisiken aus. Dort kann man in einem demokratischen Prozess die Risiken bewerten.

**18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?**

**KRC:** Haben Sie Frühwarnsysteme implementiert?

**JUP:** Da muss ich wieder unterschiedliche Antworten geben. Bei den ereignisorientierten Risiken schon. Wir haben da das early warning implementiert. Dazu gibt es das Value Cockpit, wo man periodisch die aktuellen Daten sammelt wie bspw. die Umsätze und die Anzahl Qualitätsabweichungen. Dies wird 4-5 Mal im Jahr vom erweiterten Management-Team durchgegangen und Abweichungen festgestellt. Wenn es Abweichungen gibt, macht man etwas dagegen. Und für die anderen ist es individuell. Für vieles gibt es kein Frühwarnsystem. Ich finde gerade kein Beispiel.

Aber bspw. die Baukonjunkturentwicklung schauen wir uns auch frühzeitig an.

**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

**JUP:** Bei den finanziellen Risiken (Währungsrisiko, Risikoforderungsausfälle, Zinsrisiko). Aufgrund unserer Kundenstruktur mit 100'000 Kunden weltweit ist es nicht so, dass wir nur einen grossen Kunden haben und wenn dieser insolvent ist, wir grosse Probleme haben. Wir haben kein Klumpenrisiko. Je besser man das Debitorenmanagement macht, desto weniger verliert man natürlich. Aber manchmal verbaut man sich auch etwas damit. Wenn man zu restriktiv ist, macht man weniger Geschäfte.

**KRC:** Kreditoren/Debitorenmanagement ist auch ein grosses Thema?

**JUP:** Ja also das Debitorenmanagement. Das Kreditorenmanagement nicht, weil es ja kein Risiko ist solange man das Geld hat.

**KRC:** Aber man kann die Zahlungen hinauszögern?

**JUP:** Ja schon, aber das hat nichts mit Risikomanagement zu tun. Das ist eine Cash Flow Betrachtung, eine Cash Flow Optimierung.

**KRC:** Wenn man es dann natürlich für den Unternehmenswert betreibt, kann man es schon als „Stellhebel“ bezeichnen.

**JUP:** Das ist schon richtig, aber das kann man planen und ist deshalb nicht Bestandteil des Risikomanagements. Risiko ist für uns ja die Abweichung vom Plan.

**20. Auf welche Risikokategorie richtet sich der Hauptfokus und warum?**

**JUP:** Die strategischen Risiken, weil es da viel mehr Ressourcen gibt, die sich damit beschäftigen. Dort gibt es eine ganze Abteilung, die Entwicklung, die sich mit externen Beratern darum kümmert.

**21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

**JUP:** Ich gebe immer zwei Parameter an. Die Relevanz wird ermittelt nach Wahrscheinlichkeit und Schadensausmass. Das andere ist das Assessment of existing measures. Dies hat nichts mit der Grösse der Risiken zu tun, sondern ob wir unsere Aufgaben (Massnahmen) richtig gemacht haben.

**KRC:** Also eigentlich eine Planfortschrittskontrolle?

**JUP:** Genau. Das eine stellt die Grösse des Risikos dar und das andere ob wir unsere Hausaufgaben gemacht haben. Das Ziel ist dass wir die Hausaufgaben machen und die Massnahmen umgesetzt haben, nicht dass wir die Risiken alle nach links unten in der Grafik bewegen. Diesen Massnahmenumsetzungsstand stellen wir grafisch mit einer Ampel dar. Die Quantifizierbarkeit wird meiner Meinung nach oft überbewertet. Wir haben alles quantifiziert und plausibilisiert. Das Ziel des Risikomanagements war am Anfang noch ein wenig breiter. Ich habe es dann auf ein Ziel reduziert. Die Leute haben vielfach das Gefühl, dass die Arbeit erledigt sei, wenn Sie das Risiko quantifiziert haben. Das ist aber nicht wahr. Es ist richtig, dass man die Risiken in vielerlei Hinsicht nicht quantifizieren kann, aber das braucht man auch nicht. Vorausgesetzt es handelt sich nicht um existenzbedrohende Risiken. Aber wenn wir einen Gewinn machen von CHF 300 Mio. und es gibt einmal ein Risiko, welches mit CHF 20 Mio. einschlägt. Ob es jetzt 20 Mio. oder 30 Mio. sind bringt uns nicht um. Ob es was bringt, wenn man weiss, ob es jetzt 20 Mio. oder 30 Mio. sind, weiss ich nicht. Wenn es dann passiert, dann erschrickt man vielleicht ein bisschen weniger. Es ändert sich aber nichts. Der Schrecken ist bald verflogen und zahlen muss man es trotzdem. Das Top Management befasst sich mit Strategie- und Marktrisiken. Wobei diese auch den Bottom-Up Approach verwenden. Top-Down und Bottom-Up Methoden verwendet man im RM meistens für die Risikoeinschätzung. Die arbeiten mit externen Beratern zusammen, welche herumlaufen und nachfragen und dann ist es Bottom-Up. Es wird gesammelt und entschieden wird es von oberhalb. Das ist ein Top-Down Ansatz welchen wir haben. Wir agieren weltweit, aber wir fragen nicht weltweit wie gross das Risiko ist. Sondern die Risk-Owner sind alle im Hauptsitz. Das ist die ureigene Aufgabe von jedem Risk-Owner sich ein Bild zu machen, wie es weltweit in seinem Zuständigkeitsbereich ist.

**KRC:** Value at Risk, Simulationsmodell, Sensitivitätsanalysen. Was verwenden Sie um das Mass der Eintretenswahrscheinlichkeit einzuschätzen? Und das Schadensausmass kann man vielfach aus

historischen Daten heraus evaluieren?

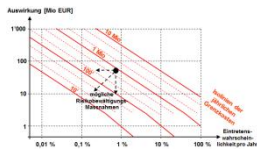
**JUP:** Bei der Besprechung in den Strategiemeetings geht es im Wesentlichen um die Umsetzung der Chancen, die man hat. Und das Risiko spielt sozusagen nur noch mit, wenn es nicht funktioniert. Z.B. wenn der Umsatz von einem Produkt 10 Mio. ist und wenn man dies noch entwickelt, macht man im nächsten Jahr 15 Mio. Das Risiko ist dass man die 15 Mio. wahrscheinlich nicht erreicht, sondern einfach nur 12 Mio. Wie will man das jetzt quantifizieren? Hier geht es nicht darum ob das Risiko 1,2,3 Mio. ist, sondern ob wir der Meinung sind, das es funktioniert. Wenn ja, dann entwickeln wir es.

**KRC:** Aber das basiert dann schon stark auf der Erfahrung?

**JUP:** Ja. Und hier quantifizieren wir es nur insofern, wenn man es für die Massnahmen braucht. Also das ist ganz individuell. Es gibt Dinge die quantifizieren wir nicht. Also man schreibt einfach die ungefähren Angaben, was passieren könnte. Z.B. Ist das Reputationsrisiko die Relevanz zwei. So wichtig ist es nicht aber auch nicht ganz unwichtig. Es ist auch nicht tragisch was man hinschreibt. Wichtig ist die Massnahme, die dort steht. Dass diese umgesetzt wird. Und deshalb ist es nicht so tragisch wie ich dieses bewerte. Es gibt andere die quantifiziere ich aber wiederum genau. Wie z.B. der Betriebsunterbruch in den Werken. Hier muss man haargenau wissen, wie gross der maximale Verlust ist, weil man diesen durch Versicherungen abdecken muss.

**KRC:** Können Sie dies aufgrund von Produktionszahlen oder Umsätzen ganz genau quantifizieren?

**JUP:** Ich mache dies anders mit den Wahrscheinlichkeiten. Ich schätze nicht die Wahrscheinlichkeiten ab, sondern ich benütze dies als Entscheidungskriterium:



Das Ziel um dies quantitativ zu übertragen ist, wenn ich hier ein Risiko als Bubble darstelle. Dann muss ich mir überlegen, was ich machen kann um dies nach links oder nach unten oder beides zu verschieben und was kostet mich dies. Dann muss man überlegen ob die Massnahme, die man im Sinn hat mehr oder weniger kostet als das man es hier verschieben kann. Nebenbei bemerkt kommen die Kosten in den Risk Maps nicht vor. Das finde ich einen grundlegender Fehler. Das ist mir völlig unverständlich. Im Prinzip ist das Ganze mathematisch gesehen eine Ungleichung mit drei Parametern. Nämlich mit der Eintretenswahrscheinlichkeit, den Auswirkungen und den Schadenverhütungskosten (der Risikobewältigungsmassnahme). Wenn Sie zwei davon kennen, können Sie die dritte bestimmen. Das Problem ist, dass man meistens die Wahrscheinlichkeit nicht kennt. Meistens kennt man aber den Impact relativ gut. Nicht überall, aber vielfach kennt man ihn in der Supply Chain relativ gut. Und man kennt ja die Kosten. Man weiss ja was man entscheiden will. Beispiel: Der Impact ist 30 Mio., die Massnahme kostet mich pro Jahr CHF 300'000 (Einmalinvestition von 3 Mio.). Dann kann ich heruntergehen auf den ISO Linien und erhalte hier die Wahrscheinlichkeit. Das ist eine sogenannte Grenzwahrscheinlichkeit. Wenn die tatsächliche Wahrscheinlichkeit grösser ist als diese Grenzwahrscheinlichkeit, (also wenn die Gefahr gross ist) dann ist es wirtschaftlich. Wenn die tatsächliche Wahrscheinlichkeit kleiner ist als die Grenzwahrscheinlichkeit, dann lohnt es sich wirtschaftlich nicht. Ich muss somit nicht die exakte Wahrscheinlichkeit angeben. Ich muss nur entscheiden ob die reale Wahrscheinlichkeit grösser oder kleiner ist wie diese Grenzwahrscheinlichkeit. Wenn ich es nicht genau weiss, dann ist es auch nicht so tragisch ob man es macht oder nicht.

**KRC:** Das Sie es machen, müsste die reale Wahrscheinlichkeit grösser sein als 0.6%?

**JUP:** Ja genau. In einem konkreten Fall. Ich habe einen Versicherer angefragt. Die Versicherungen haben die Erfahrung, denn sie versichern Jahrzehnte lang und wissen die ungefähren Schäden. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Lagerhaus ohne Sprinkleranlage einen Grossbrand hat, ist ungefähr ein halbes Prozent. Dann haben wir uns überlegt, was wir machen. Wir schauen, dass wir besser sind als andere. Wir haben auf die Sprinkleranlage verzichtet und dafür organisatorische Massnahmen ergriffen, damit möglichst nichts passiert. Trotzdem ist das Lagerhaus am Ende abgebrannt. Das Vorgehen gibt uns aber trotzdem einen grossen Vorteil. Denn sogar als das Lagerhaus abgebrannt ist, hat niemand gefragt (weder intern noch extern) warum wir die Sprinkleranlage nicht eingebaut haben. Es wurde ja vorher aufgrund eines klaren Entscheidungskriteriums sauber entschieden. Es stand dann auch klar begründet im Risk Report drin, warum man dies nicht sprengelt. Das haben alle gewusst. Abgesehen davon hätte es vielleicht auch nichts genützt, weil es Brandstiftung war und diese Person wahrscheinlich sowieso den Sprinkler abgestellt hätte. Aber über das hat man

überhaupt nicht diskutiert. Das ist eben der riesen Vorteil. Deshalb lege ich immer so viel Wert auf die quantitative Methodik, weil es mein Ziel ist, wirtschaftlich sinnvolle Massnahmen umzusetzen. Aber wenn es dann passiert, möchte ich hin stehen können und sagen, wir haben das gemacht, was wirtschaftlich sinnvoll war. So geschieht nichts, weil man sich nicht durchsetzen konnte oder zu übervorsichtig war, sondern aufgrund von klaren wirtschaftlichen Kriterien und Überlegungen.

**KRC:** Aber Wahrscheinlichkeiten rechnen Sie nicht regelmässig?

**JUP:** Nein. Dass haben wir uns zu Beginn schon überlegt, aber das was ich gerade erklärt habe ist das, was wir gelernt haben daraus. Das war ein ganz wichtiger Lernprozess. Es ist nicht so, dass man sagt, machen wir mal ein RM, sondern es muss wachsen. Es ist wie bei der Kindererziehung.

**KRC:** Ist es eigentlich so wie ein Simulationsmodell?

**JUP:** Sie können es nennen wie Sie es wollen.

**KRC:** Die meisten machen es Daumen mal Pi. Das der Vorstand sich hinsetzt und schätzt.

**JUP:** Das habe ich immer vermeiden wollen. Das möchte ich einfach nicht. Was fange ich mit der Information an, wenn der Vorstand sagt die Wahrscheinlichkeit ist ein halbes Promille? Erstens weiss er es nicht und zweitens kommt er sich blöd vor.

**KRC:** Also würde es die Ressourcen sprengen die Wahrscheinlichkeiten zu berechnen?

**JUP:** Es ist immer die Frage, ob ich das brauche um die Massnahmen zu entscheiden. Wenn ich es brauchen würde und ich könnte es auch wirklich machen, dann würde ich es natürlich auch machen. Aber gehen Sie einmal die Risiken durch. Für das Wechselkursrisiko gibt es eine Verteilung. Auch andere Risiken kann man etwa einschätzen. Man muss sich das mit dem Hedging überlegen. Des Weiteren ist natürlich auch ein wenig Gespür unterlegt, das aber durch Zahlen bekräftigt wird. Für ein wettbewerbsrechtliches Risiko können wir keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen.

**KRC:** Die Wahrscheinlichkeiten für den oben erläuterten Fall haben Sie über historische Daten von einer Versicherung erhalten?

**JUP:** Genau und nicht errechnet. Auch bei Qualitätsrisiken kann ich nicht viel mit Wahrscheinlichkeiten arbeiten. Nur aufgrund der Historie. Vertragsrisiken kann ich sowieso nicht bewerten, dasselbe gilt für IT Risiken, Code of Conduct und HR. Am besten kann man es noch in der Supply Chain machen. Die Frage ist immer ob wir es brauchen um zu entscheiden. Ein Beispiel noch: In der Supply Chain gibt es Lieferanten. Ein Lieferant liefert eine kleine Feder in eine grosse Bohrmaschine, wobei die Feder fast nichts kostet. Aber wenn ich diese Feder nicht habe, kann ich die Bohrmaschine nicht verkaufen. Auf der anderen Seite gibt es Lieferanten, die sogenannten Light Supplier, die liefern die ganzen Akkuschrauber. Jetzt muss ich mir den Safety Stock überlegen. Ist die Wahl sinnvoll oder nicht? Es liegt ja auf der Hand. Bei der Feder ist es sinnvoll, wenn ich ein paar auf der Seite habe. Wenn der Lieferant Konkurs geht, habe ich so ein wenig Zeit um einen anderen zu organisieren. Beim Akkuschrauber macht es keinen Sinn, weil die Kapitalbindung viel zu gross wäre. Jetzt muss man dazwischen eine Grenze definieren. Und dazu haben wir diese Methodik, wo ganz klar definiert ist, wo die Grenze ist, was sinnvoll ist und was nicht. Und das versuchen wir durchzuziehen.

**22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risiko-diversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

**JUP:** Das ist Theorie. Man muss sich einfach überlegen, was es für Massnahmen gibt und dann muss man diese umsetzen.

**KRC:** Haben Sie eine situative Risikopolitik oder Bewältigungsstrategie? Wird es von der Leitung vorgegeben, ob man Risikoavers ist?

**JUP:** Wie Risikoavers wir sind, das versuchen wir mit der Methode (oben) auszutarieren. Aber grundsätzlich gehen wir die Risiken ein, welche notwendig sind um das Geschäftsmodell umzusetzen. Ausser es gibt existenzielle Risiken, dann müssen wir vorsichtig sein. Aber da gibt es nicht so viele. Den Ansatz findet man in der Literatur nicht. Aber mir ist das völlig unverständlich. Ich wollte schon längst einen Artikel darüber schreiben. Aber habe es immer wieder hinausgeschoben. Aber irgendwann mache ich es vielleicht.

**KRC:** Viele haben auch keine aktive Risikopolitik. Völlig unverständlich, weil dann ist es ja Krisenmanagement. Wenn es eintritt, kann man nur noch reagieren.

**JUP:** Ja, wobei Krisenmanagement muss man auseinanderhalten. Das haben wir auch separat organisiert. Das Krisenmanagement bezieht sich bei uns in erster Linie darauf, sofort reagieren zu können, wenn etwas passiert. Das jemand in der Nähe ist, der Entscheidungsbefugte ist, der weiss was in einer solchen Situation zu tun ist, der weiss wen man kontaktiert, etc. Für Krisenfälle gibt es eine Krisennummer. Das ist eine Telefonnummer, die Tag und Nacht erreichbar ist. Diese verständigt bei Bedarf sofort den CEO. Es kommt praktisch nie vor, aber so müsste es organisiert sein. Ein Beispiel: Vor 3 Tagen hat die Hilti Bahrein gebrannt. Es war nicht ein grosser Zwischenfall. Ein Bürogebäude und eine kleine Reparaturwerkstatt haben gebrannt.

**KRC:** Dann wird gleich der CEO kontaktiert?

**JUP:** Nein. Aber das ist dann eine Krise, welche man bewältigen muss. Es ist etwas, was vom Krisenmanagement bearbeitet wird, weil es ungeplant ist und man spontan entscheiden muss, wen nehme ich rein um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Die Kollegen in Bahrein muss man unterstützen. Sie müssen wissen, was sie tun müssen in Bezug auf die Versicherung etc. Das ist die Aufgabe des Krisenmanagements. Die Leute zu involvieren, die es braucht.

**KRC:** Das RM und Krisenmanagement ist also separat, aber trotzdem irgendwie verbunden.

**JUP:** Der Unterschied ist, dass sich das Risikomanagement auf die Massnahmen bezieht und das Krisenmanagement ist die kurzfristige Organisation wenn etwas passiert. Das Krisenmanagement hofft dann, dass die Massnahmen umgesetzt worden sind.

### 23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?

**KRC:** Sie haben angetönt das Sie Ergebniskontrollen haben, Fortschrittskontrollen, Prämissenkontrolle und KPI's, welche Sie anschauen. Die strategische Überwachung und Frühaufklärung haben wir ebenfalls schon behandelt. Also hier sind sie sehr umfassend aufgestellt.

**JUP:** Ja.

### 24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?

**JUP:** Die Berichterstattung ist bei uns über den jährlichen Risk Report geregelt. Das Risikoreporting ist ein Word-File. Ich diskutiere jeweils mit den einzelnen Risk-Ownern die Aktualisierung. Ich sende Ihnen das Dokument zu und sie senden es mir überarbeitet zurück. Und dann hat sich die Sache. Diese Einfachheit liegt an der Homogenität des Konzerns. Für viele Konzerne ist dies sicherlich nicht geeignet. Aber wir brauchen keine entsprechend Software und auch keine Reporting-Systeme.

**KRC:** Haben Sie die alten Berichte archiviert? Und nehmen Sie diese wieder einmal hervor?

**JUP:** Ja, diese sind archiviert. Hervorgenommen wird es nur, wenn ein Thema einmal behandelt wurde, und es tritt nochmals auf. Das gibt es aber ganz selten. Das Aktuellste ist immer vorhanden und das was war, ist nicht mehr relevant. Und das was passiert ist, hat man schon noch im Kopf.

**KRC:** Und das rapportieren Sie und die einzelnen Risk Owner?

**JUP:** Die Risk Owner schreiben jeweils ihr eigenes Kapitel für ihre Risiken. Bspw. Produktions- und Qualitätsrisiken, da gibt es ein Risiko dafür. Es gibt diverse Massnahmen hier drin. Typisch ist, dass man bspw. zum Betriebsunterbruch aufzeigt, wie gross das einzelne Risiko in den einzelnen Werken ist und was für existierende Massnahmen vorhanden sind. Was hat man gemacht an Loss Preventure Measures und was ist noch geplant. Stellen Sie sich vor, alle Jahre muss ich einmal zwei Absätze ändern. Das ist ja keine Arbeit. Das Reporting gibt überhaupt keine Arbeit, wenn man seine Hausaufgaben erledigt hat. Dann muss ich nur noch schreiben, was ich gemacht habe. Hingegen wenn ich nichts gemacht habe und es heisst ich muss Reporten, dann gibt es eine grössere Übung. Dann macht man vielleicht noch überhastet dieses oder jenes, damit es nicht so auffällt, dass man nichts gemacht hat. Dann weiss man nicht, wie man es formulieren soll, damit es nicht so auffällt.

## V Fazit und Ausblick

**Maximale Zeit: 5 Min.**

### 25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim RM in der Industriebranche?

**JUP:** Ich habe manchmal eine extreme Auffassung. Und wenn ich an Seminaren die einleitenden Sätze lese wie: „wir leben in einer Zeit, da werden die Risiken immer grösser“ muss ich lächeln. Natürlich ändert sich die Welt ein bisschen, aber die Sicherheit, die wir im Vergleich mit vor 100



Jahren haben, ist um ein vielfaches grösser. Die Abhängigkeiten sind viel grösser, damit bin ich einverstanden. Aber die persönliche Sicherheit und auch die Sicherheit des Unternehmens sind viel grösser als früher, weil viele Massnahmen umgesetzt wurden, welche man früher noch nicht hatte. Und auch betreffend Naturgefahren. Wir haben eigentlich im ganzen Konzern kein wesentliches Problem damit. Natürlich kann es in Japan ein Erdbeben geben, das uns oder einen Zulieferer von uns betrifft, aber nicht im grossen Stil. Der Trend bei uns und sicher auch bei anderen geht dahin, dass man die Sache einfach sauber bearbeiten muss und nicht nur darüber sprechen. Und wenn man das macht, kann ein Basel XY, der Auditor XY etc. kommen. Weil ich mache was aus meiner Sicht sinnvoll ist und wenn er dies hinterfragt und auf etwas stösst, was man noch machen müsste, dann ist es mir Recht.

**KRC:** Sehen Sie Risiken, welche aktuell noch nicht akut sind, aber immer stärker aufkommen könnten wie z.B. IT Risiken?

**JUP:** Ja das ist aber eine gegenläufige Tendenz. Die IT Risiken werden grösser indem Sie geclustert werden. Es kommt natürlich darauf an, wie man aufgestellt ist. Wenn man ein Rechenzentrum hat, wo man früher sagte „wenn es weg ist braucht man mindestens drei Monate bis das Rechenzentrum wieder da ist“, ist das kritisch. Das ist heute ganz anderes. Dann mieten sie einfach innerhalb von ein paar Tagen beim Anbieter XY ein paar Server und dann geht es weiter. Das wäre vor zehn Jahren undenkbar gewesen.

**KRC:** Wenn eine Bank zwei oder drei Tage stillsteht, dann ist sie am Ende.

**JUP:** Ja gut, wenn eine Bank Ihre Daten verliert, dann ist es natürlich ganz blöd. Bei uns wäre es jetzt nicht ganz so schlimm. Wir hätten ein Problem, wenn das SAP nicht mehr funktionieren würde, denn wir arbeiten weltweit mit diesem Programm. Dann können wir auch nichts mehr verkaufen.

**KRC:** Und das Know how ist auch hinterlegt in der IT.

**JUP:** Ja, aber nicht nur an einer Stelle. Wenn wir alle Daten verlieren, hätten wir ein riesen Problem.

**26. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?**

**JUP:** Nein, ich denke es ist alles gesagt.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

## Unternehmen B

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **09.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **08.30 – 09.30 Uhr**
- Ort des Interviews: **Horn**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Hans Eichenberger (EIH)**
- Arbeitgeber: **Unisto AG**
- Beruf/Position: **CFO**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
1.	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>	
	<b>EIH:</b> 24 Jahren	
2.	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>	
	<b>EIH:</b> 5 Jahre	
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
3.	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>	
	<p><b>EIH:</b> Also im Zusammenhang mit unserem Geschäftsmodell und unseren Geschäftstätigkeiten sind Risiken Bedrohungen, die wir in unserer Organisation haben. Im Umfeld, im Geschäftsmodell aber auch in den Rahmenbedingungen. Deshalb muss man den Fächer aufmachen und das Gesamtbild anschauen. Wie sind die Geschäftsfelder positioniert, wie ist die Mitbewerbersituation, wie sind die Produkte im Markt, wie entwickeln sich diese. Es ist ja nur statisch, wie wir jetzt und heute am Markt sind. Trotzdem kann man sowohl intern als auch extern potentielle operative oder strategische Gefahren oder Chancen erkennen. Das ganze muss in einem Kontext betrachtet werden, denn wir sind in einer Welt drin und nicht in einem luftleeren Raum. Wir betrachten das Ganze im Verbund von unserer Firmengruppe, denn wir sind eine Holdingstruktur und jede Einheit hat einen Auftrag innerhalb der Firmengruppe.</p> <p>Chance: Im Prinzip sind dies die Marktchancen. Wenn sich die Dinge rundherum verändern, dann haben wir vielleicht mit dem was wir anbieten können plötzlich die Gelegenheit, andere Bedürfnisse/ Möglichkeiten zu bedienen. Zum Teil kann es sein, dass etwas für uns ein Risiko darstellt, das andere Firmen ebenfalls betrifft. Gleichzeitig kann es aber für uns parallel auch eine Chance sein. Meiner Meinung nach muss man Risiko und Chance immer im Verbund anschauen und kann somit als positive und negative Differenz von den Vorgaben gesehen werden.</p>	
4.	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>	
	<p><b>EIH:</b> Das ist eigentlich das erkennen, verwalten, umgehen und messen von Risiken, die wir innerhalb unserer Einheiten haben.</p> <p><b>KRC:</b> Also steht im Zentrum der Theorie der Risikomanagement-Prozess mit seinen Schritten?</p> <p><b>EIH:</b> Der ist bei uns in der Qualitätssicherung integriert. Wir haben das QM als Obergefäss und da drin haben wir innerhalb des Führungsprozesses das RM und darunter ist auch das IKS angesiedelt.</p>	

### III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie Maximale Zeit: 15 Min.

#### 5. Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem RM-System im Unternehmen?

**KRC:** Weshalb betreiben Sie RM? Weil man es muss oder weil Sie einen Nutzen sehen?

**EIH:** Also es ist schon primär der Nutzen. Man bekommt so einmal eine komplette Helikopter-Sicht. Man zieht sich vielleicht 2-4 Mal pro Jahr zurück und schaut alles systematisch an und geht die verschiedenen gegliederten Arten von Risiken durch und schaut die Veränderungen an. Dies vor allem in Bezug auf die Entwicklung auf der Zeitachse seit der letzten Analyse. Daraus gibt es Massnahmen. Wir möchten uns nicht auf dem falschen Fuss erwischen lassen, weil meistens kann man Risiken voraus sehen.

**KRC:** Sind Sie an der Börse?

**EIH:** Nein wir sind ein Familienunternehmen, publizieren keine Zahlen und sind nicht an der Börse.

**KRC:** Dann ist eine nachhaltige Erhöhung vom Unternehmenswert kein vorrangiges Ziel?

**EIH:** Nein, aber das ergibt sich vielleicht dann auch. Es gibt aus der Geschichte viele Beispiele z.B. hat es Röhrenbildschirme plötzlich nicht mehr gegeben und Philipps hat es nicht erkannt. Aber wenn man dies mit einer gewissen Systematik angeht, bspw. bei Risiken im Personalbereich, kann man schon Unternehmenswert generieren. Man muss es einfach systematisch angehen. Dann ist die Unternehmenswertsteigerung ein angenehmer Nebeneffekt. Es wird z.B. von der Ertragsituation und Substanz her mehr generiert. Dann hat das auch einen positiven Effekt auf den Unternehmenswert, ohne dass man direkt Shareholder Ziele anpeilt.

**KRC:** Wie sehen Sie es mit den sozialen Zielen? Stichwort gesellschaftliche Verantwortung.

**EIH:** Also wir haben dies in unserem Unternehmensleitbild in der Vision drin. Die sozialen Komponenten bspw. das Arbeitsklima sind bei uns sehr hoch gewichtet. Das ist wirklich eine Spezialität unserer Firma, gerade auch wenn wir das Umfeld anschauen. Gleichzeitig ist es auch ein Risiko wenn wir z.B. sehen, dass gute Fachkräfte fehlen. Es ist dann umso wichtiger, dass wir ein gutes soziales Umfeld und ein gutes Arbeitsklima im Unternehmen fördern. Es ist im Prinzip ein Paket, welches uns attraktiv machen soll für künftige Mitarbeitende, was nicht einfach ist im Moment. Was wir von unserer Seite her machen können, ist attraktiv sein und attraktiv bleiben für die Leute. Das wir von dieser Seite alles ausschöpfen können. Man muss uns kennen und man muss uns als guten Arbeitgeber kennen, dass ist wichtig.

**KRC:** Dann ist ein Risiko wie z.B. eine Masseneinwanderungsinitiative auch problematisch oder?

**EIH:** Es ist auf jeden Fall ein Punkt. Wie weit dies greift wissen wir noch nicht. Bis jetzt nehmen wir es relativ gelassen und beobachten es.

#### 6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?

**KRC:** z.B. ein Frühwarnsystem oder wie von Ihnen schon angesprochen das IKS?

**EIH:** IKS ist für uns eher intern. Es geht darum deliktische Handlungen zu verhindern. Es hat aber auch mit systematischen Falschbewertungen zu tun. Solche Elemente gilt es intern unter Kontrolle zu haben. RM ist eher die externe Betrachtung, also bspw. wie verändert sich der Markt, die Geschäftsfelder, aber auch wie ist die Bevölkerungssituation, die Arbeitsmärkte etc.! RM ist bei uns eher eine interne und externe Betrachtung.

**KRC:** IKS ist für Sie eher intern?

**EIH:** Mehr intern. Man geht es systematisch an, man schaut wo hohe Werte in den Bilanzpositionen drin sind etc.! Wir sind doch eher ein kleiner Betrieb, z.T. haben wir Funktionen, in welchen nur 1 oder höchstens 2 Personen involviert sind. D.h. 4 Augenprinzip.

**KRC:** Müssen Sie IKS implementiert haben?

**EIH:** Ja.

**KRC:** Wie ist es mit Corporate Governance?

**EIH:** Wir haben einfach ein Gruppenleitbild, in dem gewisse Werte enthalten sind. Das hat jede



Gruppenfirma. Wir sind hier eine von 23 Gruppenfirmen innerhalb der Holding, aber die grösste und die, aus der alles gewachsen ist.

**KRC:** Und das QM ist ein wichtiger Bestandteil?

**EIH:** QM machen wir aus Eigennutzen heraus, um Fehler zu vermeiden, also zumindest die wiederkehrenden Fehler. Und zum Zweiten ist, dass man mit einem Zertifikat auf dem Markt mehr Möglichkeiten hat.

**KRC:** Es fliesst also schon in RM ein, wenn man Qualitätsmängel hat, müssen Versicherungen greifen.

**EIH:** Ja, wobei ein QM-System regelt nur Prozesse. Und mit den Dokumenten werden gewisse Prozesse gelenkt. QM ist nicht, wie man langläufig meint, die Qualität der Produkte, sondern es sind klar definierte Prozesse. Wenn man z.B. einen Ausfall hat oder einen Personalwechsel in der Schicht, dass alle Prozesse gleich laufen. Klar hat es schlussendlich auch mit der Qualität des Produktes zu tun, aber es sind z.B. Berufsanweisungen in der Produktion, welche immer gleich sind. Wenn man eine Vormittagsschicht hat, und man hat eine Charge aus der Maschine, muss diese auch am Nachmittag oder in der Nachtschicht genau gleich kontrolliert werden. Es braucht eine Systematik in den Prozessen und in den Prüfungen.

**7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**EIH:** Eigentlich keine. Also wir haben das QM schon viel früher eingeführt und das RM war bis 2008 bereits im Aufbau. Ein IKS hatten wir schon vor dem RM. Diese Änderungen waren genau in den Jahren, als wir alles integriert haben. Wir haben es im Führungsprozess integriert. Dort drin haben wir das QM und das RM und das IKS. Und die Kontrollstelle prüft ja nur ob ein systematisches IKS vorhanden ist, sie prüft nicht, ob die Risiken richtig erkannt werden. Und das ist bei uns so, das wir dies seit dann haben. Also insofern hat es bei uns folgende Auswirkungen gehabt. Wir haben das RM systematisch definiert und in den Führungsprozess integriert seit dem Jahr 2008.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**EIH:** Nein, wir haben keinen Standard implementiert.

**KRC:** Wie definieren Sie das Schadenspotential?

**EIH:** Das sind Annahmen. Wir machen dies im Management. Wir sind 4 Personen. Wenn es darum geht genauer zu sein, dann beziehen wir das Kader auch mit ein.

**KRC:** Für das Risikomanagement sind 4 Personen zuständig?

**EIH:** Ja, das ist die Geschäftsleitung.

**KRC:** Die Informationen beziehen sie aus dem IKS und QM System?

**EIH:** Nein, die Geschäftsleitung ist bei uns das oberste Führungsorgan. Es sind alle Bereiche in der Geschäftsleitung abgedeckt, bei Spezialfällen oder wenn es tiefer geht, werden Leute aus dem Kader herangezogen und dann wird es primär innerhalb dem Geschäftsleitungsgremium definiert. Wir haben mit dem Kader regelmässige Austausche. Also logischerweise im einzelnen Bereich täglich oder wöchentlich aber auch gegenseitige regelmässige Informationen spätestens im Zweimonatsrhythmus. RM ist dabei jedes Mal ein Thema.

**KRC:** Also doch sehr regelmässig?

**EIH:** Das Risikoinventar nehmen wir einmal im Jahr wieder auf, aber unter dem Jahr werden diese Risiken verwaltet. Sie fliessen in den Planungsprozess und die persönlichen Zielsetzungen des Managements und Kader.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**EIH:** Das kann ich so nicht beantworten.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum**

### Schutz von welchen Grössen?

**EIH:** Es ist nicht das Ziel von uns, die klassischen Kennzahlen und Werte zu erhöhen sondern wir gehen von den Bereichen aus, wo wir Angriffsmöglichkeiten haben von Aussen und von Innen und wo es kritisch ist und mit diesen gehen wir um. Weil wir dies machen, gibt es logischerweise bessere Resultate und dann haben wir den Ausfluss in besseren Kennzahlen. Aber es wird nicht hingegangen und geschaut, wie erreichen wir ein höheres Eigenkapital und entscheiden dann mit wie wir das RM ausgestalten. So ist es nicht.

### 11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?

**EIH:** Das haben wir. Das ist im QM Handbuch integriert. Die Struktur des Handbuches kann ich Ihnen hier zeigen. Unter dem Punkt 2.2 im Führungsprozess ist das RM definiert. Hier drin haben wir die Ziele und der Zweck des RM.

**KRC:** Ist auch drin, wie Sie mit Risiken umgehen möchten, Stichwort Risk-Governance? Wie viel Risiken können Sie eingehen, wie viel Risiko möchten Sie eingehen?

**EIH:** Nein. Risiken ergeben sich im Prinzip. Wenn sie im Markt drin sind oder in einem Umfeld, dann haben Sie gewisse Risiken. Es können Umweltrisiken sein oder auch andere. Es geht einfach darum, dass man diese systematisch definiert. Hier geht es um Umwelt und Unternehmensrisiken, Umgang, Verbesserungen, Grundlagen, Entscheidungen.

**KRC:** Sie erheben die fünf Kategorien Führungsrisiken, Finanzrisiken, Marktrisiken, Operationelle und strategische Risiken?

**EIH:** Ja diese werden geführt und verwaltet. Sie werden dann verwaltet, wenn Sie relevant sind. Mindestens 1 oder 2 Mal pro Jahr geht das Management den ganzen Risikokatalog durch.

**KRC:** Und wird den Risikokatalog situativ erweitert?

**EIH:** Ja. Danach wird die Bewertung mit den beiden Achsen getätigt und die Risiken werden für den Radar definiert und in den Planungsprozess für das nächste Jahr integriert. Dies ergibt dann wieder qualitative Zielsetzungen.

**KRC:** Und dann folgen die Massnahmen?

**EIH:** Massnahmen sind im Risikoinventar definiert. Es gibt Sofortmassnahmen oder man nimmt es in den Planungsprozess. Dann gibt es qualitative Zielsetzungen für die Personen, die betroffen sind. Oder es ist ein Thema für das Management in der nächsten Generalversammlung. Aber es ist natürlich auch der VR integriert. Dieser wird in der VR Sitzung informiert, wenn es Änderungen gibt.

**KRC:** Er schaut nicht nur ob RM vorhanden ist, sondern er hat auch ein Interesse?

**EIH:** Ja, auf jeden Fall

### 12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?

**EIH:** Wir sind relativ dezentral organisiert. Wir haben Gruppenweit eine Matrix-Organisation. Wir sind total ca. 24 Firmen und weltweit aufgestellt. Das klingt nach viel, aber wir haben relativ kleine Einheiten. Die Vertriebsgesellschaften beschäftigen meistens zwischen 2- 12 Personen. Aber generell gibt es in der ganzen Firmengruppe verschiedene Geschäftsfelder (5-6 Hauptgeschäftsfelder, diese sind der Hauptfirma zugeteilt). Dann gibt es Leistungsvermarkter (grüne Seite) und Leistungserbringer (blaue Seite). Ziel: Keine Redundanzen in der Firmengruppe. Das nicht alles in allen Firmen gemacht wird, sondern das Geschäftsfelder zugeteilt sind, dass gibt dann Kompetenzzentren. Wir sind hier das Kompetenzzentrum für 2 Geschäftsfelder. Wir sind Leistungserbringer und entwickeln Produkte, wir haben eine Designabteilung. Haben gleichzeitig mit der Schweiz einen kleinen Heimmarkt und sind dort Leistungsvermarkter. Weil wir einen kleinen Heimmarkt haben, sind wir angewiesen auf andere Firmen innerhalb vom Verbund, welche diese Leistungserbringung macht, für etwas was wir nicht machen. Beispiel: Namensschilder für das Schweizer Militär, machen die Kollegen in Deutschland. Die ganze Leistungserbringung ist in Deutschland. Die produzieren und entwickeln diese, aber vermarktet werden sie weltweit. Dann muss unsere Verkaufsorganisation merken, wo beziehe ich die Namensschilder innerhalb vom Firmenverbund.

**KRC:** Also das klingt für mich ziemlich aufwendig?

**EIH:** Wir machen es nicht um des RM Willens, sondern es wird wenn man es erkennt, als systematisches Risiko aus diesen Meetings ins RM übernommen und verwaltet. Wenn ein Verkäufer in Nordafrika ein Markt sieht für etwas, dass wir aber dort nicht anbieten können ist das bereits ein Risiko. Gerade weil wir es nicht anbieten können, obwohl es vielleicht ein Markt von uns sein könnte.

**13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?**

**EIH:** Siehe Frage 11.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**EIH:** Es muss Top-Down gelebt werden. Von oben muss es erkannt werden, damit das mittlere Kader, welches Know-how mässig ein sehr wichtiger Bereich vom Personal ist, das Risiko bearbeiten bzw. ausschöpfen kann. Von oben werden die Risiken früh erkannt und auf Management Stufe werden sie verwaltet. Ich finde VR und GL müssen den Sinn und Zweck von RM verstehen und vor allem auch Vorteile erkennen, ansonsten bringt es nichts. Es ist sehr wichtig, dass man ein paar positive Beispiele in der Anfangsphase zeigen kann, um zu zeigen, dass RM etwas bringt. Ich finde, auch in unserer Grössenordnung KMU, dass man das RM ins QM integrieren sollte, weil dieses eine Systematik und ein Dokumentenlenkungssystem beinhaltet. Wenn man das RM in einer gewissen Systematik implementiert hat, dann kommt es immer wieder auf den Tisch und schläft nicht ein.

**IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses**

**Maximale Zeit: 15 Min.**

**15. Wie sieht der RM Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?**

**EIH:** Wir analysieren regelmässig im Management mindestens 2-4 Mal pro Jahr die Risiken. Wir haben dies auch mit Dokumenten gelenkt. Dies mit klassischen Ansätzen wie einem Risikoinventar und einer Risikomatrix. Wir gehen das Risikoinventar aufgrund einer Risikostruktur durch. Führungsrisiken, Finanzrisiken, Marktrisiken, operationelle und strategische Risiken, das wird jedes Jahr neu definiert. Das Ganze wird dann mit einer Matrix bewertet. Wie Chancenreich ist die Eintrittswahrscheinlichkeit und wie hoch ist das Schadenspotential. Mit dieser Matrix wird bemessen ob es relevant ist, ein Risiko in den Radar und somit in die jährlichen Zielsetzungen zu integrieren. Das macht man mit einem Formular. Wir definieren die Risiken mit einer Nummer und es mit den beiden Achsen sichtbar, wo dieses steht mit Schadenspotential und Eintrittswahrscheinlichkeiten. Mit diesen beiden Achsen wird es definiert und wenn es rechts oben ist, dann nehmen wir es in den Radar.

**KRC:** Wie beurteilen Sie die Risiken?

**EIH:** Bis ein Risiko für uns relevant wird braucht es eine gewisse Grösse und ein gewisses Potenzial. Das sind die Stufen. Wir quantifizieren diese Risiken, was nicht immer einfach ist. Aber wenn man diese im Team beurteilt, kommt eigentlich relativ schnell ein Konsens heraus. Wir haben den Finanzchef, den CEO und auch Leute aus dem Markt sowie der Produktion. Bei den Diskussionen kommt so relativ schnell eine Zahl heraus.

**KRC:** Ein Betrieb meinte, alles unter 5 Mio. schauen sie nicht an. Gibt es bei Ihnen auch einen Wert?

**EIH:** Ja, also den Bereich bei uns in der Matrix unten links, nehmen wir weniger in den Radar. Diese können schon Zielsetzungen geben, wir vernachlässigen diese nicht, aber diese werden nicht als Risiko im Sinn von RM verwaltet. Risikomanagement hat schon eine gewisse Wichtigkeit, Potenziale von CHF 50'000 bspw. werden nur bei schneller Einflussmöglichkeit behandelt. Man geht aber nicht alle durch von 1-135 sondern man schaut, wo man schnell relativ viel bewegen kann.

**16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

**EIH:** Systematisch machen wir es 1x pro Jahr. Aber teilweise auch unter dem Jahr. Wenn es ein Thema wird, hat man es in den regelmässigen Geschäftsleitungssitzungen als Standardtraktandum integriert. Diese Sitzungen finden 2x pro Monat statt.

**17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem**

### Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?

**EIH:** Die 5 Risikoarten.

#### 18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?

**EIH:** Innerhalb des Management und Kader. Wir haben sehr nahe Wege. Wir sind ein Unternehmen von 200 Personen und wir sind sehr nahe bei den Personen. Der Vorteil hiervon ist, dass es schnell in das Management gelangt. Und wir vom Management sind meistens auch operativ in einem Bereich drin wodurch wir das gut beurteilen können.

**KRC:** Erstaunlich dass es funktioniert mit 200 Personen.

**EIH:** Wir sind relativ straff organisiert. Der Produktionsleiter hat regelmässige Meetings in der Produktion und auch ein Technikkader mit 5 Mitarbeitenden. Es gibt überall täglich oder mind. wöchentlich einen systematischen Austausch an Informationen. Wir haben seit 2 Jahren auch einen KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) in der Produktion eingeführt. Daraus gibt es viele Ergebnisse/Verbesserungen, welche aufgenommen werden, aber auch viele Informationen welche zur Seite gelegt werden. Dieser KVP gibt es seit diesem Jahr auch in der Administration. Bis zur Basis hinunter ist somit eine Plattform vorhanden. Wenn jemand das Gefühl hat, es läuft etwas nicht Rund, kann sich jede Person über diese Plattform melden. Es geht nicht entlang der Hierarchielinie hinauf. Wenn man z.B. mit jemandem nicht klar kommt, geht man einen anderen Weg. Trotzdem kann man so eine gewisse Systematik implementieren. Es gibt sodann ein Ausschuss-Team, das regelmässig, spätestens aber alle 2 Wochen, den „Briefkasten“ kontrolliert. So pflegen wir den Austausch mit der Basis. Gruppenweit sind wir Personen, hier in Horn knapp 200, aber das Risikomanagement ist für die Unisto Horn autonom organisiert (200 Personen).

#### 19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?

**EIH:** Wurde bereits unter Frage 11 beantwortet.

#### 20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?

**EIH:** Bei uns sind es primär die Führungs-und Personalrisiken. Diese sind auch sehr intensiv. Weil man finanzielle Risiken beurteilen und bewerten kann, kann man Mittel bereitstellen. Aber Führungs-und Personalrisiken sind aufwendiger und brauchen mehr Zeit. Deshalb sind diese in unserer Situation, die wichtigsten Risiken.

**KRC:** Interessant. Theorie und eine Studie sagen, dass kleine Betriebe hauptsächlich auf Finanzielle achten.

**EIH:** Das ist bei uns kein Thema, weil wir relativ solide aufgestellt sind.

#### 21. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?

**EIH:** Irgendein Unternehmensrisiko hat man immer, das sagt auch schon das Wort. Entweder ist es am Markt oder im Personal, in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder wo auch immer. Ich denke einfach, dass man es differenziert betrachten muss. Es gibt Dinge, die man versichern kann. Dann machen wir einen Risikotransfer. Diese Versicherungen haben wir auch im Gesamtverbund. Es nützt ja nichts, wenn wir etwas von hier versichern, nach Schweden an unsere Konzern Schwester-gesellschaft senden und dort ist es beim Verkauf gegenüber dem Kunden nicht versichert. Man muss alles konsolidiert anschauen. Die Risikobewältigung ist sehr differenziert. Die Pareto-Anwendung macht für uns Sinn. Wenn wir mit 20% Aufwand 80% der Risiken abdecken können, dann machen wir dies zuerst. Man geht nicht mit den letzten 10%/20% Aufwand, das letzte Risiko abdecken. Dies ist ein KMU pragmatischer Ansatz. Ich denke es ist vielleicht ein Mix aus allen Strategien. Wir haben auch schon ganz grosse Projekte im Markt abgelehnt. Z.B. Indien. In Indien hatten wir eine Anfrage für ein sogenanntes Yard-Management einer Petrolgesellschaft, die ganz Indien beliefert und wir produzieren ja Sicherheitsplomben, wobei es auch elektronische Plomben gibt, welche die ganzen Trucks und Compartments / Tankfahrzeuge elektronisch erfassen. Dort wird erfasst, wie viel noch

drin ist und wann er das letzte Mal geöffnet wurde. Mit GPS sendet es den Ort, wo es ist. Z.B. wenn Sie in die Zentrale fahren wird es sofort erfasst, wer ist es, wo war er, was hat er drin. Das ist eine Komplexität, die wir nicht mehr bewältigen konnten. Wir haben einen neuen Markt und eine neue Technologie, aber nur deshalb machen wir es noch nicht. Ich denke ein gutes Stichwort für uns ist die Komplexität. Wir dürfen die Komplexität nicht extrem breit werden lassen.

**KRC:** Dann könnte es sein, dass Sie für dieses Projekt spezifisch ein Risikodokument erstellt haben, unabhängig vom Gesamtprozess.

**EIH:** Es ist nicht so, dass jemand einfach ein Risikodokument erstellt und dann entscheidet. Es war eine konkrete Anfrage, aufgrund der wir dann ad Hoc zusammen gesessen sind und evaluiert haben, wo hier die Risiken und Chancen sind. Wir haben einfach die Risiken viel höher eingeschätzt, als die Chancen. Darum sage ich, dass ein pragmatischer Ansatz sehr wichtig ist.

**KRC:** Es gibt Unternehmen, welche keine aktive Risikopolitik betreiben, so wird Risikomanagement zu Krisenmanagement. Also so würden sie sich definitiv nicht einschätzen?

**EIH:** „By opportunity“, nein definitiv nicht.

## 22. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?

**EIH:** Wir haben ein internes Kontrollsystem.

**KRC:** Machen Sie Ergebniskontrollen? Haben Sie auch Planfortschrittskontrollen?

**EIH:** Ich denke, aus der Beurteilung des Risikos ergeben sich Massnahmen. Der Massnahmenplan fliesst bei uns in den Planungsprozess ein. Im Planungsprozess haben wir qualitative und quantitative Ziele. Und wenn es ein quantitatives Ziel ist, nehmen wir es in der nächsten Planungsbeurteilung hervor und schauen, wo wir stehen. Der Planungsprozess kommt immer wieder hervor, welchen wir spätestens jedes Quartal durchschauen, wo stehen wir, wie sind wir in der Zielerreichung. Nicht nur quantitativ sondern auch qualitativ.

**KRC:** Aber es sind auch Fortschrittskontrollen?

**EIH:** Ja in dem Sinne kann man es so sagen.

**KRC:** Und auch eine strategische Überwachung?

**EIH:** Ja es ist ein Management VR Thema.

**KRC:** Wenn Sie sehen, dass in den Planfortschrittskontrollen etwas entsteht, woraus neue Risiken hervorkommen, wird das auch aufgenommen?

**EIH:** Ja, dann wird es als neues Risiko aufgenommen und manchmal fällt auch eines weg. Wenn man sich von einem Geschäftsfeld oder von einem Projekt verabschiedet, kann das sein. Oder ein personelles Risiko, welches gelöst wurde indem man jemanden eingestellt hat der stabil ist.

**KRC:** Im Sinn eines Frühaufklärungssystems?

**EIH:** Es fällt einfach nie aus dem Radar. Ausser man nimmt es raus, weil es gelöst ist. Aber im Backup ist es noch vorhanden.

## 23. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?

**EIH:** Wir führen ein Risikoinventar, das archiviert wird. Auch der ganze Planungsprozess und die Fortschrittskontrollen werden archiviert. Aber es gibt kein systematisches Archiv betreffend Risikomanagement wo wir sagen: hier sind alle Risiken und so sind sie gelaufen in den letzten 10 Jahren. Das haben wir nicht. Wir haben ja primär die aktiven Risiken im Radar.

## V Fazit und Ausblick

Maximale Zeit: 5 Min.

## 24. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?

**EIH:** Im Moment sehen wir keine grossen Trends. Die ausgeprägte Rating Bilanzbesprechungen, die wir in den letzten 10 bis 15 Jahren mit den Banken hatten, ist vorbei. Ich habe das Gefühl, dass wir von den Banken mit vielen weichen Faktoren bewertet werden. Logischerweise sind die klassischen

Kennzahlen noch drin. Aber der Trend welchen ich feststelle, geht mehr zu den weichen Faktoren hin. Es wird das Management beurteilt und die Firmenphilosophie. Die knallharte Ratingbeurteilung hat Mitte der 90er begonnen und ist bis 2010 gegangen. Aber beim RM selbst, ich denke da braucht es wahrscheinlich das Anzapfen aller Know-How Träger. Das man sagen kann, dass man alle Risiken erkannt hat. Bei uns ist das relativ gut erfüllt, da wir nahe bei den Mitarbeitenden sind. Aber ich denke bei grossen Betrieben, welche RM abgehoben und nach Systematik betreiben, wird der Mitarbeiterbezug sicher ein grosses Thema. Weil dort finden viele Risiken statt. Dort wird das Risiko erstmals erkannt. Wenn irgendein Aussendienstmitarbeiter sagt, er habe das Gefühl unser Produkt gibt es in 2 Jahren nicht mehr. Der Kunde löst sein Problem nicht mehr mit unserem Produkt, es könnte sein das sich etwas ändert. Ich finde einfach, dass der Einbezug der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit dem Risikomanagement in den Fokus rücken wird. Also aus unserer Optik, so wie wir aufgestellt sind, wird das der Trend sein.

**KRC:** Top-Down aber trotzdem Informationen von Leuten unten aufnehmen.

**EIH:** Offen sein für Informationen von der Basis, vielleicht hat nicht jeder die gleiche Möglichkeit die Risiken zu erkennen, aber die Risiken im Markt z.B. sind sehr wichtig.

**25. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?**

**EIH:** Wenn man rein abstrakt von IKS redet, muss man schon nach Betriebsgrösse differenzieren. Ein 1'000 Mitarbeiter Konzern muss es anders regeln als ein KMU. Wir haben im Kollegenkreis festgestellt, dass zuerst Skepsis betreffend RM vorhanden war. Man hat das Gefühl gehabt, dass einem etwas aufgezwungen wird, was man ja sowieso ad Hoc regeln könne und was man schon lange regelt. Das Erkennen vom Nutzen ist zentral (Beispiel QM, zu Beginn auch skeptisch). Diesen muss man relativ schnell erkennen. Sobald man 1-2 Erfolgsstorys im eigenen Haus hat, läuft es. Dann kann man auch die Mitarbeitenden motivieren und dann ist auch das Management motiviert.

**KRC:** Also könnte eine gute Kommunikation auch ein Erfolgsfaktor sein.

**EIH:** Ja auf jeden Fall. Man muss gute Geschichten oder einen Erfolg immer kommunizieren.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.



## Unternehmen C

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **13.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **16:30-17:30 Uhr**
- Ort des Interviews: **St. Margrethen**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Boris Scheffknecht (SCB)**
- Arbeitgeber: **Samaplast AG**
- Beruf/Position: **Leiter Qualitätsmanagement**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
1.	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>	
	<b>SCB:</b> Ich bin seit 17 Jahren bei der Samaplast AG.	
2.	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>	
	<b>SCB:</b> Ich hatte immer schon mit RM zu tun. Seit wir aber in der Medizinbranche tätig sind und die Norm ISO 14971 für uns gilt, beschäftige ich mich intensiv mit dem RM: Die ISO 14971 regelt die Anwendung des RM auf Medizinprodukte. Das haben wir 2002 oder 2003 begonnen einzuführen. Ganz intensiv beschäftige ich mich seit dem Jahr 2005 mit RM. Wir haben die erste Risikoanalyse mit der Zürich Versicherung gemacht, damit wir das Risiko minimieren können und den Versicherungsschutz optimieren können, das wir weniger zahlen müssen. Ich denke man kann sagen, seit 10 Jahren beschäftige ich mich wirklich intensiv mit dem RM.	
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
3.	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>	
	<b>SCB:</b> Ein Risiko besteht für mich, wenn ein Ereignis mit höchster Wahrscheinlichkeit eintreffen kann, das einen negativen Einfluss auf unser Unternehmen hat. Die Chance aus dem Risiko heraus ist, dass ich das Risiko erkenne und anhand von Massnahmen, das Risiko minimieren kann. Dies damit das Risiko relativ schwach auftritt, gut entdeckbar ist und der Schaden gering ist.	
	<b>KRC:</b> Also für sie entsteht aus dem Risiko eine Chance?	
	<b>SCB:</b> Ja, klar.	
4.	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>	
	<b>SCB:</b> Wie ich mit den Risiken im Unternehmen umgehe. Es gibt Risiken die von aussen nach innen kommen oder die von der Natur oder dem Markt her kommen. Diese kann ich nicht beeinflussen. Aber auch Risiken aus der Prozesskette muss ich managen. Zusammenfassend befasst sich das RM damit, dass ich die Risiken manage, bewerte und erfasse bzw. wie ich diese erfasse (Top-Down oder Bottom-Up).	
<b>III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie</b>		Maximale Zeit: 15 Min.
5.	<b>Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem RM-System im Unternehmen?</b>	
	<b>SCB:</b> Wir regeln das über unser Führungshandbuch. Wir wollen mit unserem RM Ereignisse die möglich sind (wie Brand, Umsatzeinbrüche, mangelhafte Produkte oder Rückrufe) minimieren. Des	

Weiteren wollen wir wissen, was es für Gefahren für die Existenz des Unternehmens gibt. Auf der anderen Seite sind wir auch verpflichtet, ein RM zu machen. Einerseits über das OR, wo uns vorgeschrieben wird, dass wir ein IKS führen müssen, das die finanziellen Risiken abdeckt und andererseits aufgrund von Medical Devices Vorschriften, die uns dazu zwingen. Bei uns ist wirklich einiges normativ geregelt. Mit dem RM wollen wir sicherere Produkte machen und auf dem Markt bestehen. Die Unternehmensexistenz wollen wir natürlich auch sichern.

**KRC:** Sind sie Börsenkotiert?

**SCB:** Nein, wir sind als AG organisiert. Diese ist in Familienbesitz. Also wir wollen wirklich die Risiken die mit unseren Produkten zusammenhängen minimieren. Das wir diese minimieren können, brauchen wir ein internes RM. Dies hat natürlich wiederum einen Einfluss auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

**KRC:** Wie sieht es mit der Risikokostenminimierung aus? Ist das ein vorrangiges Ziel von ihnen?

**SCB:** Ja natürlich. Das war unser erster Gedanke. Deshalb haben wir von Anfang an mit der Zürich Versicherung angefangen, RM zu implementieren bzw. betreiben. Alle drei Jahre macht die Versicherung ein Audit und schaut, wie wir uns weiterentwickelt haben. Dies ermöglicht uns die sogenannten Risikohonorare schmalere zu halten. Wir kriegen so auch einen besseren Schutz für Amerika (der Markt ist sehr sensitiv). Die Prämien werden so natürlich deutlich gedrückt.

**KRC:** Wie sieht es mit sozialen Zielen aus?

**SCB:** Wir können uns dazu vielleicht kurz die Hauptbereiche anschauen die wir erheben. Wir betrachten das Unternehmensrisiko (Währungsrisiko, Konkurrenz- und das Klumpenrisiko), dann sicher die Umweltrisiken (bspw. wenn der Rhein über die Ufer tritt), Personalrisiken (Stressbelastung, Schulungen), IT-Risiken und natürlich Prozessrisiken (auf standardisierter Basis und auf Basis des Kunden). Wir arbeiten mit der FMEA, weil dies vom Kunden vielfach gewünscht wird. In diesem Zusammenhang arbeiten wir auch teilweise mit dem Kunden direkt für eine Analyse zusammen. Dies machen wir deshalb, da wir vielleicht nur ein Zwischenprodukt produzieren und alleine nicht wissen können, welche Risiken für das Endprodukt vorherrschen können. Die FMEA wirft eine Risikoprioritätszahl aus, die man dann mit dem vordefinierten Schwellenwert vergleichen kann. Danach kann man entscheiden was man gegen das Risiko macht. Das gute an unserem Tool ist, dass wir mit diesem Tool relativ einfach veranschaulichen können, wie die Situation ist. Die Risikomatrix können wir einfach aus dem Tool exportieren. Das gibt uns eine Basis, um danach mit dem Kunden diskutieren zu können.

## 6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?

**SCB:** Unternehmerisch gesehen ist das IKS für uns sicher eine Komponente des RM. Ein wenig spielt auch die Corporate Governance eine Rolle. Die gesetzlichen Vorschriften sind für uns eine grosse Komponente des RM. Das QM ist ebenfalls eine wichtige Komponente. Grundsätzlich sehe ich aber noch andere Faktoren bei dieser Thematik. Wenn nämlich das RM nicht von oben herab gelebt wird, funktioniert es nicht. Es sollte meiner Meinung nach von der Führung herab delegiert werden. Von unten herauf sollte man die Risiken bewerten und auch mitarbeiten. Oben muss es in der Firmenphilosophie verankert sein. Man muss sagen, dass man es wirklich lebt und nicht nur schreibt. Die Bewertung und die Arbeit am RM selber sollte von der Basis her betrieben werden. Für mich ist zudem ein ganz wichtiger Punkt, dass RM in der Prozesskette betrachtet wird. Man sollte das RM, wenn es Schnittstellen zum Kunden gibt, gemeinsam mit diesem betreiben. Der Kunde oder der Lieferant weiss oft mehr als wir. Wenn wir Halbfabrikate produzieren, wissen wir bspw. nicht, wie sich ein Risiko am Ende der Prozesskette oder auf die Anwendung des Produktes auswirkt. Wir bewerten es nur nach „für uns gemachten“ Bewertungskriterien. Die können aber stark mit den Kriterien des Kunden divergieren. Die Durchgängigkeit über alle Beteiligten ist meines Erachtens sehr wichtig. Sonst macht man etwas aus dem falschen Fokus heraus.

## 7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?

**SCB:** Meinen sie die IKS Geschichte?

**KRC:** Nein, oben genannter Artikel ist auf das RM bezogen. Der IKS Artikel ist ein anderer.

**SCB:** Aufgrund der Gesetzesänderung hat man bei uns gezielter und bewusster auf die internen



Risiken im Unternehmensbild geachtet. Wir machen seit der Änderung des Gesetzes eine doppelte Prüfung der Rechnungen. Wir bewerten zudem das IKS auch regelmässiger mittels Revision. Dort schauen wir auch Risiken an, die nicht den Fokus auf dem Produkt haben. Das haben wir früher nicht so intensiv gemacht. Aber die Änderung war eher im kleinen Rahmen.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**SCB:** Ich habe mal von ON 49000ff. und ISO 31000 gehört. Durchgelesen habe ich es aber nicht. Es ist also auch nichts bei uns implementiert. Aufgrund dessen, dass wir ISO 9001 zertifiziert sind und die neue Norm (kommt auf das Jahr 2015 hin) einen starken Fokus auf das RM legt, haben wir uns sehr stark in diese Richtung bewegt und haben die anderen Standards nicht sehr stark betrachtet.

**KRC:** Aber sie kennen die Standards

**SCB:** Ja ich habe sie im Zuge der Ausbildung gehört. Man schaut sich auch immer wieder einzelne Punkte aus den Standards an und implementiert sie, aber nicht umfassend. Das wird aber bei uns sicherlich einmal ein Thema werden um das RM zu komplettieren. Wir sind über das Produkt zum RM gekommen. Wir haben das Produktrisiko gesehen, Meetings gemacht, dann eine Versicherung ins Boot geholt und das RM immer weiterentwickelt.

**KRC:** Wie ist es mit den Ressourcen?

**SCB:** Wichtig ist, dass der Chef dahinter steht. Dann bekommt man auch die Ressourcen. Im Jahr 2003 haben wir mit dem ganzen Führungsteam einen Workshop gemacht um ihnen zu zeigen, was es heisst, RM zu machen. Die Führungskräfte haben dann das Sparpotenzial erkannt und sind dann ziemlich schnell hinter dem RM gestanden. Natürlich kann man immer mehr machen. Die Frage ist, wieviel Ressourcen bekommt man. Wir haben bspw. letztes Jahr den ganzen Standardprozess des RM umgestellt. Jetzt haben wir eine Standardrisikoanalyse herausgebracht. Wir betrachten das RM einmal im Monat mit fünf Leuten. Es ist also schon recht Ressourcenintensiv. Für unseren Standardprozess haben wir bspw. 68 Seiten RM geschrieben. Wir stückeln den Prozess in seine Einzelschritte auf und machen für jeden Prozessschritt eine Risikoanalyse. Dort wird der Fächer wieder geöffnet. Alle Risiken werden dabei wieder betrachtet. Dabei werden auch Massnahmen definiert, die in den einzelnen Prozessschritten ergriffen werden müssen. Der genaue Ablauf schaut bei uns so aus: Man fragt sich, was für Fehler auftreten können, was könnte die Ursache dafür sein, gibt es eine IST-Massnahme, braucht es noch eine Verbesserungsmassnahme?

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**SCB:** ISO 9001 sagt nicht wie man es machen muss, sondern wie man es machen kann. Ich habe gehört, dass der ON 49000 ein sehr guter Standard sei. Wenn ich nicht in der Medical Branche wäre, würde ich basierend auf einem Qualitätsstandard langsam den ON 49000 einführen.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**SCB:** Nein, das machen wir nicht deswegen. Höchstens Versicherungstechnisch. Wir haben aber schon diskutiert, ob wir RM zur Unternehmenswertsteigerung betreiben möchten, haben es aber sein gelassen. Wir verlangen aber etwas, wenn wir einem Kunden eine spezifische Risikoanalyse machen. Wenn wir ein spezielles Projekt machen müssen, muss der Kunde unsere Selbstkosten für die Analyse tragen. Wir wollen aber keine konkreten Grössen damit schützen.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**SCB:** Wir haben schon ein Risikohandbuch. Darin haben wir zuerst eine Zielsetzung und einen Geltungsbereich definiert. Dann haben wir Verantwortungsbereiche und ein Risikoteam definiert. Dabei gibt es Beteiligte, einen Verantwortlichen und einen Leiter (der auch Berater ist). So bildet man ein Team. Dieses muss aus Leuten aus verschiedenen Bereichen bestehen. Dann haben wir auch die Definitionen der Risikobegriffe in dem Handbuch beschrieben. Auch sind natürlich die Akzeptanzkriterien im Sinne einer Risk Governance definiert. Des Weiteren haben wir die verschiedenen

Risikobereiche und die Bewertungskriterien definiert. Wir erweitern die Bewertungskriterien auch. Bspw. haben wir die Finanzen erst kürzlich eingebaut. Wir wollten anfangs auf 100 Jahre heraus planen und haben gemerkt, dass das zu viel ist. Wir haben auch den Ablauf des RM-Prozess aufgeschrieben. Wenn Massnahmen definiert werden, muss zudem auch der Change Management Prozess beachtet werden. Auch die Kontrollmechanismen und die Verantwortungen dazu sind in dem Handbuch definiert. Da sind auch die Kontrollabstände definiert. Das wichtigste bei einer Risikoanalyse ist, dass man sie sauber plant. Die Phasen muss man im Griff haben. Diese sind: die Optimierungsplanung, Einführung, dann die FMEA Analyse, die Risikobeurteilung, Risikoszenarien erarbeiten, ermitteln der Risikomassnahmen, die Restrisikobetrachtung und das Protokoll am Schluss. Die Planung ist das A und O. Ein ganz wichtiger Punkt ist, eine standardisierte Risikoanalyse zu machen und zu versuchen, auf der dieser Basis spezifische Analysen zu machen. Die Szenarien kann ich dabei kopieren, die Bewertungskriterien kann ich neu definieren. So kann ich den Kunden relativ schnell unterstützen, indem ich ihm sage, dass ich eine spezifische Risikoanalyse für ihn mache.

**12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?**

**SCB:** Risiken kommen ja von verschiedenen Quellen. Die typischen Risiken kommen aus der Umwelt und somit von aussen. Das ist die oberste Ebene der Risiken. Die erfahren wir an Meetings, Seminaren, aus den Nachrichten, Medien und weiteren Stakeholdern. Das sind die Risiken, die die Geschäftsleitung betreffen. Diese müssen sie Top-Down versuchen zu erkennen und zu behandeln. Die Prozessrisiken kommen aus anderen Inputquellen. Zum Beispiel aus Reklamationen, neuen Prozessen oder dem IKS etc., das findet Bottom-Up statt. Die Hauptrisiken die wir da finden transferieren wir weiter in die Prozess-FMEA. Wenn diese Risiken anfallen muss man die Auswirkungen vermeiden oder minimieren. Also hier kommt wieder die Zusammenarbeit mit dem Kunden zum tragen. Risikomanagement ist ein Thema, wo alle aktiv sein müssen. Die Risiken können von oben oder von unten und auch vom Kunden oder Lieferanten kommen.

**13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung?  
Wer ist dabei für was zuständig?**

**SCB:** Bei uns überprüft der Verwaltungsrat den Bericht der Geschäftsleitung.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**SCB:** Es muss von oben nach unten gelebt werden. Zudem muss es aber von unten nach oben auch umgesetzt werden können. Man muss zudem einen Nutzen sehen. Am Anfang, wenn man RM betreibt, sieht man schon einen Nutzen, aber nicht direkt in Cash. Umso mehr wir RM machen, umso mehr Massnahmen wir umsetzen und Risiken minimieren, desto weniger Kosten haben wir und desto weniger herrscht die Gefahr, dass wir das Unternehmen sozusagen an die Wand fahre.

**KRC:** Wie kommunizieren sie das RM an die Linie?

**SCB:** Wir kommunizieren das RM mit unserem Managementbericht. Dieser wird an die Abteilungsleiter verteilt und diese wiederum kommunizieren ihn weiter runter. Jeder dieser Leiter muss wiederum seine Risiken selbst betrachten. So kann man das RM bei den Mitarbeitenden einbringen. Es ist klar, dass das mal mehr und mal weniger gelingt.

**IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses**

**Maximale Zeit: 15 Min.**

**15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?**

**SCB:** Also für mich ist das wichtigste, dass man sich überlegt wie man das RM im Unternehmen umsetzen will. Dazu soll man sich an den Tisch setzen und sich überlegen, wie man das Risiko und das RM angehen will. Dann muss man sich entscheiden, ob man ein Tool verwenden will. Wenn man sich dafür entscheidet, muss man das Risiko anhand der definierten Regeln und Abläufe versuchen umzusetzen und zu verbessern. Dieses sollte man dann nicht immer neu umbauen. Es gibt nicht das perfekte Risikomanagement oder die perfekten Bewertungskriterien. Im Endeffekt muss man sich entscheiden, wie man es will. Sicherlich macht man am Anfang eine Bewertung, die nicht immer gültig ist. Das Risikomanagement muss deshalb ein fortlaufender, wiederkehrender Prozess sein, der

gelebt wird.

**16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

**SCB:** Wir betrachten schon regelmässig unsere Risiken. Wir haben in unserem QM-System eine Liste, die wir immer wieder überprüfen. Dann schauen wir ob einzelne Risiken ein Update benötigen oder nicht. Auch anhand von Gesprächen versuchen wir das RM im Sinne einer Ad-hoc Betrachtung zu entwickeln. Aber bspw. Umwelt- und Unternehmensrisiken schauen wir nicht monatlich an. Diese schaut man sich einmal im Jahr an. Dabei beachtet man dann nur, ob die Risiken noch die gleichen sind. Wenn ja, machen wir nichts, wenn nein, weil sich vielleicht viel geändert hat, machen wir etwas. Das ist immer ein Thema im Managementreview.

**17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?**

**SCB:** Wir erfassen Unternehmensrisiken, Umweltrisiken, Strategische Risiken, Personalrisiken, Finanzrisiken, IT-Risiken. Diese sind wir übrigens stark am überarbeiten, da das Thema stark aufgekommen ist in der Medical Branche. Prozessrisiken sind natürlich ebenfalls ein grosses Thema bei uns. Zudem haben wir Kundenrisiken, die wir indirekt über die Prozesse erhalten.

**18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?**

**SCB:** Wir verwenden hauptsächlich die FMEA für die Prozessanalyse. Wir machen aber auch teilweise Ishikawa-Diagramme und 5w Analysen (vor allem für die Reklamationsanalyse). Wir haben aber auch viele Checklisten und Machbarkeitsprüfungen. Die Befragungen sind v.a. im Auditwesen verbreitet. Brainstormings machen wir nur gezielt auf einen Bereich (bspw. die Unternehmensrisiken). Dabei schauen wir, welche Szenarien es gibt und was neu dazu gekommen ist.

**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

**SCB:** Produktequalität und Patientensicherheit. Also hauptsächlich die Qualitätsrisiken. Das widerspiegelt dann auch wieder das finanzielle Risiko. Wenn ein Produkt qualitativ schlecht ist, hat das Auswirkungen auf das Image und kann zudem auch Klagen nach sich ziehen.

**20. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

**SCB:** Wir bewerten einerseits nach Schadensausmass und andererseits nach Eintretenswahrscheinlichkeit. Wir machen das natürlich mit Fokus auf den Patienten. Ist es ein Ästhetik Fehler oder ist es ein Fehler, der in einer Operation zum Tode führt. Aber auch finanzielle Risiken, vor allem im Sinne von Unternehmensrisiken. Wir schätzen die Kriterien teilweise subjektiv ein. Das können wir mit Beispielen aus der Vergangenheit recht gut machen. Wenn bspw. ein Beipackzettel in einer Schachtel fehlt, fehlen oft die wahrheitsrelevanten Zahlen zu diesem Ereignis. Wenn das einmal in 5 Jahren passiert kann man sagen ok, die Wahrscheinlichkeit ist 1 Mal in 5 Jahren. Sonstige quantitative Verfahren machen wir nicht. Nutzwertanalysen etc. machen wir nicht, da wir sehr stark Prozess- und Produktorientiert sind. Simulationsmodelle verwenden wir nicht. Szenarioanalysen machen wir im Gespräch oder wir gehen über den CPK-Wert bzw. Statistiken. Die Quantifizierung ist sehr schwierig und auch sehr subjektiv. Es kommt immer darauf an, wer am Tisch sitzt. Deshalb will man den Kunden gerne mit am Tisch haben um seine Meinung zu wissen. Expertenbefragungen und Interviews werden deshalb ebenfalls teilweise angewendet.

**21. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

**SCB:** Wir haben definiert, dass wir im finanziellen Sinn einen gewissen Versicherungsschutz zur Minimierung der Risiken wollen. Man kann aber nicht alle Risiken auf 0 setzen. Gewisse Risiken muss der Eigner einfach tragen. Im speziellen die Unternehmensrisiken. Wenn ein solches nicht

transferiert werden kann, müssen wir die Risiken teilweise einfach akzeptieren. Da entscheiden die Miteigentümer am Tisch mit und berichten an den Verwaltungsrat. Wenn wir Pech haben und ein Worst Case tritt ein, kann es sein, dass es uns nicht mehr gibt. Das kann es einfach immer geben.

Bei den Produkten versuchen wir mit konstruktiven Massnahmen möglichst viele Risiken zu vermeiden. Das machen wir auch mit dem Kunden zusammen. Das z.B. keine scharfen Kanten am Produkt sind. Wenn das nicht geht versucht man mit Kontrollen entgegen zu wirken etc.

## 22. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?

**SCB:** Die GL ist verantwortlich für den RM-Prozess. Wir besprechen das RM einmal im Jahr im Review. Jede Risikoanalyse die wir machen, wird an der GL-Sitzung traktandiert und muss dabei auch unterschrieben werden. Wenn es Bedarf gibt, ergreifen wir auch korrektive Massnahmen. Wir machen dabei Ergebniskontrollen, Planfortschrittskontrollen, Prämissenkontrollen, strategische Überwachung und eine adäquate Frühaufklärung. Da machen wir wirklich viel. Dadurch, dass ein VR-Mitglied bei uns in der GL sitzt, ist der Weg von der GL in den VR relativ kurz. Wenn das VR-Mitglied sagt, er könne das Risiko nicht tragen, dann traktandiert er es für die nächste VR-Sitzung.

## 23. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?

**SCB:** Da machen wir ebenfalls viel. Wir haben Methodendatenbanken. Modelldatenbanken haben wir noch nicht. Wir diskutieren es aber immer wieder. Was wir bis jetzt haben ist, dass wir teilweise Risiken im Prozess verknüpfen und so Modelle erstellen können. Bei den Unternehmensrisiken machen wir das nicht (bspw. was passiert wenn der Rhein über das Ufer tritt). Mit dem Tool können wir aber eine Wissensbasis aufbauen, damit man Modelldatenbanken aufbauen kann. Wir sind momentan dabei, diese Datenbank aufzufüllen. Ein aktives Reporting betreiben wir von der Basis aus. Wenn wir bspw. einen neuen Prozess haben, dann ist der Alte immer hinterlegt. Dieser dient dann als Basis. Dann schaut man, was ist neu. Schlussendlich erweitert man den alten Prozess mit den Updates. Die Verbesserungen werden dann im Report als Update ausgewiesen. Wir machen das permanent. Aber nicht in fixen Abständen. Es kann auch mal ein Monat geben, indem wir nichts machen.

## V Fazit und Ausblick

Maximale Zeit: 5 Min.

## 24. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?

**SCB:** Es wird immer mehr Risikomanagement geben. Wir müssen es machen. Es ist ja gesetzlich vorgeschrieben. Wenn man aber erkennt, dass es einen Sinn macht, dann gibt es eine Win Win Situation. Wenn man dann sogar ganz clever ist und versucht, das Risiko zu nutzen, um aus einem grossen Aufwand einen wirtschaftsorientierten Aufwand zu generieren, dann kann man noch viel mehr gewinnen. Dann kann man nämlich sagen, dass man auf Basis eines RM und deren Bewertung nicht alles machen muss, was das Gesetz sagt. Man kann sich dann nämlich im gesetzlichen Rahmen bewegen und die Grauzonen ausnutzen und dadurch schneller, besser und billiger aber trotzdem effektiv bleiben. Das bringt ein Unternehmen weiter. Dieser sogenannte Risk Approach macht das Unternehmen schneller. Das ist für mich die Zukunft. Wir sind daran, dass wir alles versuchen mit dem Risikoapproach zu erklären.

Das haben noch viele nicht erkannt. Besonders die kleinen Firmen haben das noch nicht erkannt. Ein paar sind schon tief drin. Die Grossen reden viel davon, aber machen noch nicht viel. Der Mittelstand wühlt viel herum, aber konkret umsetzen tun es noch nicht viele. Man muss sich getrauen und die Ressourcen (Zeit und Geld) dafür aufwenden. Dabei spielt auch das Verständnis der Geschäftsleitung eine entscheidende Rolle. Diese muss dahinter stehen. Dann kann es funktionieren.

## 25. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?

**SCB:** Risikomanagement ist für mich eines der wichtigsten Themen in der Industrie. Wenn ich irgendetwas mache, mache ich als Erstes eine Risikobetrachtung. Auch wenn diese vielleicht nur im Kopf stattfindet. Wenn man es aber nur auf dem Papier lebt, kann man es vergessen. Dann zahlt man nur und hat nichts davon.



## Unternehmen D

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **26.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **17:30-18:30 Uhr**
- Ort des Interviews: **St.Gallen**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Marco Cavelti (CAM)**
- Arbeitgeber: **Hartchrom AG (STI Group)**
- Beruf/Position: **CFO**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
<b>1.</b>	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>	
	<b>CAM:</b> Ich bin seit 6 Jahren CFO bei Hartchrom.	
<b>2.</b>	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>	
	<b>CAM:</b> Im Rahmen meiner Aufgabe auch seit 6 Jahren.	
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
<b>3.</b>	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>	
	<b>CAM:</b> Für mich sind Risiko und Chance beide marktseitig. Vor allem die Chancen bestehen für mich mehr aus der Aussensicht. Risiken können aber natürlich auch intern vorhanden sein. Risiko ist ein Ereignis, das eintreten kann. Wenn es eintritt, dann hat es einen Impact auf die finanziellen Zahlen des Unternehmens. Chancen sind für mich ein weiter Begriff. Es ist etwas, das man am Markt realisieren kann. Das strebt man an. Manchmal verändert man im Unternehmen etwas um das Potenzial auszuschöpfen.	
	<b>KRC:</b> Würden sie sagen, dass sich aus dem Risiko eine Chance ergeben kann?	
	<b>CAM:</b> Ja, auf jeden Fall. Wenn man ein Risiko managen kann, ist es durchaus etwas, woraus man Potenzial schöpfen kann.	
<b>4.</b>	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>	
	<b>CAM:</b> Das bewusst machen der grössten Risiken. Kategorisieren und priorisieren worauf man das grösste Augenmerk legen muss, also zu wissen, was den grössten Impact (Schadensausmass) und die grösste Eintrittswahrscheinlichkeit hat.	
<b>III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie</b>		Maximale Zeit: 15 Min.
<b>5.</b>	<b>Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem Risikomanagement-System im Unternehmen?</b>	
	<b>CAM:</b> Das Ziel des RM ist das identifizieren von möglichen Risiken sowie das Definieren von passenden Massnahmen, damit diese Risiken möglichst nicht eintreten. Wenn diese trotzdem eintreten, sollte der Impact auf Abteilungen wie das Lager, die Finanzen etc. möglichst tief sein. Es geht ein bisschen unter Prävention. Sobald man ein Risiko entdeckt hat, ist es einfacher händelbar. Dies natürlich nur, wenn man es beeinflussen kann. Man kann nicht alles beeinflussen, aber man	



kann mindestens Szenarien entwickeln, was man macht, wenn es eintritt.

**KRC:** Erheben Sie die nachhaltige Erhöhung vom Unternehmenswert?

**CAM:** Wir haben im Rahmen der Vendor due diligence den Unternehmenswert erhoben. Das war aber sicher ein Spezialfall. Wir haben aber auch im Zuge der Impairment Prüfungen, die jedes Jahr durchgeführt werden unter IRFS, den Unternehmenswert ermittelt. Dies um die Werthaltigkeit der Beteiligung zu kennen. Aber ob dies jetzt im direkten Zusammenhang steht mit dem Risikomanagement glaube ich nicht. Also sicher nicht direkt. Es hat sicher einen Einfluss, dass man mit einem Risikomanagement weniger Gefahr läuft, Fehler zu begehen. Man bewegt sich unter Umständen auf einem fokussierten, genaueren oder besseren Weg, wie wenn man nichts macht. Wenn man sich auf diesem Weg bewegt, dann sollte man eigentlich erfolgreicher sein. Aber das allein macht es nicht aus. Es gibt sicherlich andere Einflussfaktoren, die höher gewichtet sind, als das Risikomanagement. Aber es kann hilfreich sein.

**KRC:** Wie ist es mit sozialen Zielen?

**CAM:** Man fände kein Fachpersonal mehr, hört man von viele Leuten. Lustig ist dabei, dass es meist die sind, die einfach extrem heikel bei der Auswahl sind. Das ist sowieso ein Punkt, bei dem ich nicht so einverstanden bin. Man ist heute nicht mehr bereit, als Arbeitgeber in Leute zu investieren und diese zu entwickeln. Man hat immer das Gefühl, dass man einen besseren finden könnte, oder noch einen geeigneteren. Man ist zudem weniger kompromissbereit und dadurch hat man ein künstlich hergestelltes Gefühl, dass man eine Knappheit auf dem Markt hat. Ich persönlich glaube, dass es genügend fähige Leute gibt. Wenn man schaut, wie viele Studenten aus den Schulen kommen, kann mir keiner erzählen, dass es viel zu wenige hat. Fachspezifisch und in einzelnen Branchen kann es aber schon schwierig sein.

**KRC:** Wäre es für Industrieunternehmen gut, dass man soziale Ziele verfolgt?

**CAM:** Ich habe in meinem Dokument 12 Kernrisiken drin. Eines davon ist der Mangel an qualifiziertem Personal, nicht zuletzt wegen den Arbeitsbedingungen, was ja auch Image gegen aussen ist. Dies kann sicherlich zu qualitativen und quantitativen Problemen im ganzen Unternehmen führen. Das Problem ist schon erkannt. Die Frage ist, was man dagegen unternimmt. Das erkennen ist das Eine, aber die richtigen Massnahmen in diesem Bereich sind nicht so einfach zu finden. In unserem speziellen Fall ist es extrem schwierig, mit der ganzen wirtschaftlichen Situation, die wir in den letzten Jahren hatten. Aber es ist schon eines der grössten Risiken.

#### **6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?**

**CAM:** Corporate Governance ist sicher eines der Themen. Ob ein gutes Führungssystem risikominimierend ist schwieriger zu sagen. Es ist vielleicht eine Massnahme, die das Image verbessern sollte. Aber es ist für mich nicht unbedingt eine Kategorie. Für mich wäre Human Ressourcen eine Kategorie. Wie man die ganze Imagepflege und Mitarbeiterpflege intern handhabt, damit man weniger Risiken hat. Ein gutes IKS ist sicher ein Thema. Das ist überall ein Thema. Man hat natürlich geschaut, dass man aus dem IKS nicht nur eine pseudo Übung macht, sondern dass man die wichtigsten Risiken (finanzielle Sicht) daraus nimmt und sie kontrolliert bzw. überwacht. So, dass man auch die Risiken von Betrug, oder Fehlverhalten der Mitarbeitenden etc. in den Griff bekommt. Das IKS ist sicher eine Komponente des RM.

**KRC:** Das Controlling?

**CAM:** Ja. Das Controlling im Sinn von: wie entwickeln sich die ganzen Deckungsbeiträge. Es ist sehr wichtig dem Rechnung zu tragen. So dass man Tendenzen erkennt. Damit wir sehen können, wo wir unter Druck stehen und wo man marktseitig reagieren muss. Aber es ist nicht unbedingt zentral. Ich denke es ist sehr branchenspezifisch.

#### **7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**CAM:** Ja, man hat im Jahr 2007 das RM bei uns in weiser Voraussicht eingeführt. Im Jahr 2008 wurde es dann das erste Mal vollständig durchgeführt. Auch das IKS wurde in dieser Zeit eingeführt.

#### **8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**CAM:** Die interne Revision hat das RM zusammen mit dem IKS implementiert. Ob diese sich an Rahmenkonzepte gehalten haben, kann ich fast nicht beurteilen. Die beiden sind nicht verlinkt, aber gleichzeitig entstanden. Aber bekannt ist mir nichts, dass unser RM in Anlehnung an einen Standard eingeführt wurde.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**CAM:** Das kann ich auch nicht sagen, da ich die Standards nicht kenne und wir auch keinen implementiert haben.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**CAM:** Unternehmenswertsteigerung heisst für mich die Steigerung der Wertschöpfung. Wir haben im Rahmen des angesprochenen Verkaufs, den Unternehmenswert mit der Free Cashflow Berechnung erhoben. Aber mit dem RM wollen wir nicht explizit solche Werte beeinflussen. Man könnte sagen, dass RM als Prävention dient, damit Grössen wie der FCF oder der WACC nicht schlechter werden. Für die Steigerung dieser Werte gibt es aber andere/bessere Massnahmen als das RM. Wir betreiben Risikomanagement nicht für die Steigerung des Unternehmenswertes sondern zur Prävention, also mindestens zur Beibehaltung des Status Quo der zentralen Grössen.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**CAM:** Im Sinne eines Handbuchs ist es bei uns nicht vorhanden. Wir haben das relativ einfach aufgebaut. Wir haben hier drin unsere Kernrisiken definiert.

**KRC:** Haben sie irgendwo den Geltungsbereich oder die Ziele des RM niedergeschrieben?

**CAM:** Es ist möglich, dass bei der Muttergesellschaft etwas vorhanden ist, aber bekannt ist mir eigentlich nichts. Also gelebt wird es eigentlich nicht. Ich denke aber, dass es schon irgendwo ein kurzes Memo gibt. Für uns war entscheidender, dass Instrument richtig zu implementieren.

**KRC:** Wie ist bei ihnen die Risk Governance geregelt?

**CAM:** Also wir schauen da nicht auf finanzielle Grössen. Wir befinden uns bspw. beim Eigenkapital sowieso im negativen Bereich. Wir sind aber durch die Holding Mutter gedeckt, wodurch wir schon ein wenig mehr Risiko gehen können als wenn wir völlig eigenständig wären. Das heisst die Risikoneigung ist bei uns aufgrund unserer Situation ein wenig höher.

**12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?**

**CAM:** Von den einzelnen Bereichen kennt man die meisten Risiken. Danach diskutiert man einfach darüber. Manchmal allerdings sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht. Wir haben eher einen Top-Down Ansatz. Wir sind nicht in die Linie gegangen und haben gefragt, was die Mitarbeiter für Risiken sehen.

**13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?**

**CAM:** Die Geschäftsleitung ist für das RM zuständig (CEO, CFO, Personalchef, Produktionschef und Technik). Bei uns ist es so geregelt, dass schon ein grosser Teil bei uns (GL) abgelaufen ist. Übergeordnet hat dann aber schon die interne Revision der Muttergesellschaft eine Unterstützung und ein Tracking gemacht. Das RM ist bei uns ein geführter Prozess der internen Revision.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**CAM:** Es muss regelmässig stattfinden und gelebt werden. Das RM muss aber auch Gesetzeskonform sein. Wichtig ist des Weiteren, dass konkrete Massnahmen definiert und dann auch umgesetzt werden. Dies sollte auch fortlaufend überprüft werden. Dort mangelt es bei vielen RM-Systemen: an der Überprüfung. Es ist etwas vom wichtigsten, dass einmal definierte



Massnahmen auch umgesetzt werden. Die Umsetzung ist sogar wichtiger als die Kontrolle ob die Massnahmen umgesetzt werden.

#### IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses

Maximale Zeit: 15 Min.

**15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?**

**CAM:** Als erstes werden die Risiken identifiziert und dann nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet. Danach werden Massnahmen definiert und ergriffen. Ausser bei Risiken, bei denen wir keine Massnahmen ergreifen können. In diesem Fall werden Szenarien gebildet. Danach müssen die Risiken überprüft bzw. kontrolliert werden. Die Umsetzung der Massnahmen ist für mich der zentrale Aspekt des RM-Prozesses. Es muss also wie bereits unter Punkt fünf erwähnt, die Unterscheidung in beeinflussbare und nicht beeinflussbare Risiken gemacht werden.

**16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

**CAM:** Wir machen eine jährliche Identifikation der Risiken. Meistens ist es nicht so, dass jedes Jahr andere Risiken gefunden werden. Meist ändert sich auch bei den Risiken selber, also bspw. bei den Prioritäten nicht sehr viel. Trotzdem muss einmal im Jahr geprüft werden, ob noch die selben Risiken vorhanden sind, oder ob neue dazu gekommen sind. Bei den Risiken, die keine Massnahmen erlauben, werden jährlich auch die Szenarien überprüft.

**17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?**

**CAM:** Finanzrisiken, Marktrisiken, Personelle Risiken, Reputationsrisiken, Umweltrisiken. Wir haben auch strategische Risiken, die werden aber nicht im Zuge des RM abgearbeitet sondern im Zuge der Strategie Review. Die Strategie wird in einem Fünfjahresplan festgelegt, ist aber nicht relevant für unser RM. Externe Risiken, wie bspw. von Seiten des Staates sind bei uns ebenfalls ein grosses Thema. Ein grosses Risiko bei uns ist das Klumpenrisiko auf der Kundenseite. Wenn es dem Hauptkunden schlecht geht, merken wir dies direkt. Wir haben deshalb marktseitig versucht, uns breiter aufzustellen. Um diese Themen abzufedern. Bei uns spielen auch die Umweltrisiken eine grosse Rolle, weil wir mit einer giftigen Substanz arbeiten (mit Chromsäure). Das sind die Risiken, welche bei uns auch im Vordergrund stehen. Aber auch Prozessrisiken sind bei uns ein Thema. Dann natürlich auch die integrierte Sicherheit von den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitergesundheit. Das ist eine Komponente auf der Kundenseite. Das sind Risiken, welche aus der Umwelt kommen. Des Weiteren gibt es auch noch Produktsubstitutionen die gefährlich sein können. Wenn das eigene Produkt auf dem Markt substituiert wird von anderen, günstigeren Varianten, ist das ein Existenzrisiko für uns.

**18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?**

**CAM:** Jedes GL-Mitglied und jeder Bereichsleiter hatte bei der ersten Erhebung der Risiken die Aufgabe, seine Risiken (intern oder extern) ausfindig zu machen und die drei bis vier wichtigsten an die GL-Sitzung anzuführen. Diese wurden dann von der internen Revision zusammengefasst und zusammen diskutiert. In einem zweiten Schritt hatte jeder einzelne das Schadensausmass und die Eintretenswahrscheinlichkeit für diese 12 Risiken zu definieren. Dann macht man eine gemeinsame Bewertung auf Diskussionsbasis. Diejenigen Risiken die überzählig sind, fallen unten aus der Bewertung raus. Wir haben des Weiteren im finanziellen Bereich monatliche Prüfungen im Sinne eines Frühwarnsystems. Zudem schaut man natürlich immer auch auf den Markt und auf die Forecasts, damit man frühzeitig über mögliche Tendenzen Bescheid weiss.

**KRC:** Das klingt aber so, als wäre es mehr für den Betrieb selber und nicht für das RM?

**CAM:** Ja das ist schon so. Indikatoren, wie bspw. ein Konjunkturbarometer etc. erheben wir in unserem Betrieb eher weniger. Wir haben da praktisch nichts. Unsere Branche (Druckindustrie) ist extrem unberechenbar. Unser Horizont beläuft sich auf etwa drei Monate. Deshalb ist es bei uns mehr reagieren anstatt agieren. Wir hätten gern ein Frühaufklärungssystem, aber wir haben keines. Wir sind zudem sehr projektabhängig geprägt. Das macht es noch schwerer, Frühwarnindikatoren

auszumachen.

**KRC:** Wie erheben sie die Risiken konkret bzw. mit welchen Methoden?

**CAM:** Am ehesten betreiben wir die Risikoanalyse noch mit dem Brainwriting. Weil wir erheben die Risiken in einer Expertenrunde.

**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

**CAM:** Wir haben folgende Kategorien: Mitarbeiter, Kunden (das ist wirklich eines der Grössten Risiken die wir haben, weil wir ein Klumpenrisiko haben), Staat, Umwelt, Margenerosion, Standortnachteil, Währungsrisiken (der Konzern hedged aber wir als Tochter hedgen sie nicht, da es bei uns nicht so ein grosses Thema ist. Wenn wir hedgen, dann ist es ein natural hedging.), Personalrisiken, Produktemix, Branchenrisiko und auch das Beschaffungsrisiko. Dieses ist besonders kritisch, weil es für unseren Rohstoff keinen liquiden Markt gibt. Wir sind der grösste Abnehmer der Welt und sind auf ein paar wenige Anbieter angewiesen. Wir haben gerade im Bereich Klumpenrisiken wirklich existenzbedrohende Risiken. Des Weiteren haben wir auch Organisationsrisiken. Auch das Komplexitätsrisiko ist ein grosses Thema für uns. Es gibt teilweise auf dem Druckereimarkt Konsolidierungstendenzen. So gibt es immer mehr Grossdruckereien, die weniger unserer Zylinder benötigen, da sie einfach grössere nehmen. Was ebenfalls noch erhoben wird sind die sogenannten Expansionsrisiken und in diesem Zusammenhang die Länderrisiken.

**20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?**

**CAM:** Auf das Klumpenrisiko und natürlich die finanziellen Risiken. Das Klumpenrisiko ist aber leider auch am wenigsten Beeinflussbar.

**21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

**CAM:** Wir haben Kategorien zwischen 1-4. Jeder hat die 12 Risiken in einem ersten Schritt mit einer dieser vier Kategorien zur Eintretenswahrscheinlichkeit und zum Schadensausmass bewertet. Danach haben wir die Schnitte der einzelnen Bewertungen berechnet und diese dann als endgültige Bewertung verwendet. Ich denke wir liegen mit diesem Vorgehen nicht sehr weit weg von der Realität. Danach haben wir das Schadensausmass mit der jeweiligen Eintretenswahrscheinlichkeit multipliziert und so die Risikopriorität ermittelt. Von den Methoden machen wir hauptsächlich die Szenarioanalyse. Andere quantitative Methoden verwenden wir nicht für die Risikobewertung. Auch die Nutzwertanalysen sind bei uns kein Thema.

**22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

**CAM:** Situativ ist es sowieso. Die Reihenfolge die sie in der Frage aufgeführt haben, macht für mich eigentlich Sinn. Es ist bei uns ein bisschen von allem. In erster Linie wollen wir die Risiken wirklich vermeiden. Denn gerade in unserer finanziellen Situation wollen wir darauf achten, dass Risiken möglichst gar nicht erst auftreten. Wenn das Risiko eintritt, versucht man den Schaden mit adäquaten Massnahmen zu mindern. Ich finde, man sollte die Risiken im Griff haben, aber man sollte den Fokus auf den Chancen haben. Die Risiken muss ich sowieso betrachten.

**23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. -kontrolle im Unternehmen geregelt?**

**CAM:** Das ist eine rechte Lücke bei uns. Da spielt ja auch die Frühaufklärung eine Rolle. Das ist bei uns ganz klar ausbaufähig. Ich habe mir beim durchlesen schon überlegt, dass wir hier noch mehr machen müssten. Wir erheben zwar schon die Risiken und überwachen die Massnahmen, aber die Risiken selbst werden nicht fortlaufend (also mehr als einmal jährlich) betrachtet. Man könnte sagen, dass wir über das IKS und das Controlling gewisse Ergebnisskontrollen und Planfortschrittskontrollen sowie KPI's haben. Die strategische Überwachung und die Frühaufklärung sind aber wirklich noch zu wenig bei uns vorhanden.

**24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?**

**CAM:** Das geht bei uns über die interne Revision an den VR.

**KRC:** Legen sie die Berichte ab, und ziehen diese bei Bedarf wieder zurate?

**CAM:** Nein, es ist bei uns eher „on going“. Wir schauen nicht über die Zeitreihe, wie hat sich ein Risiko über den Zeitverlauf verändert.

**V Fazit und Ausblick**

**Maximale Zeit: 5 Min.**

**25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?**

**CAM:** Trends sehe ich nicht wirklich im Bereich RM. Ich habe das Gefühl, dass es wichtiger wird in Zukunft, weil es ist vielleicht immer weniger Geld zu verdienen gibt. Je weniger Geld man verdient, desto mehr wird auf eine saubere Arbeit geachtet. Den Verlust von Wertschöpfung zu vermeiden wird genau so wichtig, wie nach wie vor zu schauen, welche Chancen es zur Steigerung des Values gibt. Ich denke, dass das in den Fokus rücken wird. Auch das Thema Corporate Governance wird immer mehr in den Fokus rücken. Der Verwaltungsrat muss realisieren, dass es nicht reicht, wenn er die Berichte am Ende des Jahres einfach nur unterzeichnet. Die Corporate Governance wird meines Erachtens einen höheren Stellenwert haben. Ich sehe da zwar nur begrenzt einen direkten Zusammenhang mit dem Risikomanagement, aber eine wichtige Tendenz für die Zukunft.

Das zweite Thema ist sicherlich die Komplexität. Die Märkte sind so dynamisch. Die Komplexität wird immer mehr steigen und dies muss man mit dem Risikomanagement versuchen in den Griff zu bekommen.

**26. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?**

-

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

## Unternehmen E

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **19.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **16:30-17:30 Uhr**
- Ort des Interviews: **Rorschacherberg**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Thomas Eigenmann (EIT)**
- Arbeitgeber: **Starrag Group**
- Beruf/Position: **Senior Sales Manager**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
1.	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>	<b>EIT:</b> Seit 25 Jahren aber es gab auch einmal einen Unterbruch.
2.	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>	<b>EIT:</b> Wir haben natürlich Abteilungen die sich intensiver damit beschäftigen. Ich kümmere mich eher um projektspezifisches Risikomanagement. Das mache ich etwa seit 15 Jahren.
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
3.	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>	<p><b>EIT:</b> Unter dem Begriff Risiko verstehe ich, dass vertragliche Abmachungen mit Kunden auch eingehalten werden können. Risiken können auch Aspekte der Gesundheit und der Sicherheit betreffen. Risiken muss man auch nachverfolgen können, im Sinne einer Erfolgskontrolle, um die Abweichung von der SOLL-Situation evaluieren zu können. Dies geschieht bestenfalls anhand einer Checkliste. Das ist für mich die Definition von Risiko. Diese gefundenen Risiken müssen nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet werden können. Eine Chance ist für mich, dass man anhand von Risiken abschätzen kann, ob es sich lohnt einen Auftrag anzunehmen oder das Risiko zu gross ist. Wenn wir den Auftrag annehmen, muss man schauen, was sich für Chancen daraus ergeben (bspw. Cross-Selling etc.).</p> <p><b>KRC:</b> Würden sie sagen, dass aus dem Risiko eine Chance entstehen kann?</p> <p><b>EIT:</b> Ja am Schluss kann wirklich aus einem Risiko eine Chance entstehen. Jeder Auftrag den wir annehmen, hat ein Risiko und eine Chance.</p>
4.	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>	<p><b>EIT:</b> RM ist für mich die Summe der Risiken die man hat, systematisch zu erfassen und zu bewerten um sie somit zu managen.</p> <p><b>KRC:</b> Also sie sehen RM als den klassischen Prozess aus der Theorie.</p> <p><b>EIT:</b> Ja für mich ist es der Prozess, der bei uns auch im Führungshandbuch und im Managementsystem auch so beschrieben ist.</p>
<b>III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie</b>		Maximale Zeit: 15 Min.
5.	<b>Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem RM-System im Unternehmen?</b>	<b>EIT:</b> Die Ziele unseres RM-Systems sind das Kontrollumfeld, das Anlagevermögen, das Personal,

Merkmale eines erfolgreichen Risikomanagements für Schweizer Industrieunternehmen

den Einkauf und das Lager sowie die Finanzen unter Kontrolle zu haben. Auch die IT adäquat zu handhaben, ist ein Ziel für uns. Diese Faktoren zu bewerten kann man als Ziele des RM zusammenfassen. Die Risiken vermindern, tragen oder überwälzen zu können, ist ebenfalls ein Ziel des RM. Die Risiken müssen systematisch identifiziert werden. Es sollen wirklich Prozesse etabliert werden, um Risiken zu überwachen, zu reduzieren und im besten Fall zu verhindern. Zudem soll versucht werden ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Risiken und Chancen herzustellen.

**KRC:** Wird das RM zur Steigerung des Unternehmenswerts gebraucht?

**EIT:** Auf jeden Fall. Am Schluss wollen doch alle Geld verdienen. Wir machen diese Sachen ja nicht, weil wir Spass daran haben. Entweder machen wir es, weil wir gesetzlich verpflichtet sind, oder weil wir einen Mehrwert daraus generieren können.

**KRC:** Machen Sie das RM in diesem Fall eher aus einem Nutzen heraus?

**EIT:** Es stiftet für uns sicherlich einen grossen Nutzen. Die Projekte, die wir bearbeiten, sind relativ gross und man hat relativ umfassende Pflichtenhefte und Anforderungsprofile. Deshalb ist es sehr wichtig, dass man die Risiken kennt und auch abschätzen kann. Wir erstellen für jeden Auftrag ein Risk-Control Sheet wo auch Zuständigkeiten definiert werden. Der Auftrag wird dann in eine Matrix eingeordnet woraus ersichtlich ist, wer unterschreiben muss (bspw. CEO etc.). Liegt der Auftragswert bspw. unter einer halben Million, darf ein niedrig gestellter Mitarbeiter entscheiden, wenn der Auftragswert grösser als eine halbe Million ist, entscheidet der Geschäftsbereichsleiter. Über 5 Mio. entscheidet der CEO und wenn der Auftragswert über 10 Mio. liegt, entscheidet der VR-Präsident.

**KRC:** Wie sieht es bei ihnen mit sozialen Zielen aus?

**EIT:** Was wir machen sind in diesem Bereich Umfragen. Diese werden von externen Firmen durchgeführt. Zudem haben wir in der Compliance definiert, dass wir gegen Bestechung, Insiderhandel, Belästigung, etc. nicht akzeptieren. Auch Umweltschutz und Geschenke etc. sind genau definiert. Die Compliance ist wirklich ein grosses Thema bei uns.

**6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?**

**EIT:** Also die Corporate Governance ist für uns sicher ein Thema das auch ins RM einfliesst. Zudem überwachen und reduzieren wir Risiken im Bereich der finanziellen Berichterstattung und der Rechnungslegung mit einem geeigneten internen Kontrollsystem. Dies ist sowieso durch die ISO 9001 Zertifizierung und die IFRS Rechnungslegung vorgeschrieben. Entscheidende Komponenten für das RM sind das Führungs- und Managementsystem, die Corporate Governance, das IKS und das Controlling (auf SAP Basis). Diese zusammen wirken auch als eine Art Frühwarnsystem. Deshalb schauen wir auch, dass wir schon vor der Verpflichtung in einem Auftrag wissen, welche Risiken auf uns zukommen könnten. Die Früherkennung ist für uns eigentlich der zentralste Punkt.

**7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**EIT:** Wir passen unsere Geschäftsberichte immer dem entsprechenden Gesetz an. Ansonsten hatte die Gesetzesänderung keine grossen Auswirkungen auf unser RM. Wir waren schon 2005 relativ gut in dem Thema aufgestellt. Von daher hatte die Gesetzesänderung eher weniger Einfluss auf uns.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**EIT:** Meines Wissens ist keines implementiert. Also ISO 31000 ist bei uns nicht implementiert.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**EIT:** Dazu kann ich dementsprechend auch keine Antwort geben.

**10. Betreiben Sie RM zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**EIT:** Bei uns bedeutet Unternehmenswertsteigerung, den Börsenwert zu steigern.

**KRC:** WACC, FCF etc sind bekannte Werte in Bezug auf die Unternehmensbewertung. Versuchen sie mit dem Risikomanagement diese positiv zu beeinflussen?

**EIT:** Ja das kann man schon sagen. Bei uns ist die wichtigste Kenngrösse der EBIT. Dieser wird relativ genau betrachtet. Bei jedem Projekt mit einem hohen Risiko wird der EBIT beeinflusst, wodurch man wirklich sagen kann, dass wir mit einer guten Risikopolitik versuchen, den EBIT zu steigern. Wir betreiben auch Währungsabsicherung. Gewisse Sachen hedgen wir bewusst mit derivativen Finanzinstrumenten. Auch natürliches Hedging versuchen wir zu machen. Wir haben die Währungskrise schon stark gespürt.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**EIT:** Wir haben im Jahresbericht Weisungen bezüglich RM. Wir haben auch formulierte Verhaltensrichtlinien, Risikomatrizen etc. Wir haben auch klar definiert wie wir Daten sichern, wie verhalten wir uns in der Produktion etc. Die Verantwortlichkeiten sind definiert, die Überwachung des RM ist geregelt und auch die Definitionen und Grundsätze zur Risikoanalyse sind geklärt.

**KRC:** Hat ihr Unternehmen eine Risk Governance?

**EIT:** Ja wir beschäftigen uns schon mit unserer Risikotragfähigkeit und der Risikoneigung. Wir schauen das aber immer projektspezifisch an.

**KRC:** Wie ist bei ihnen die Versicherungspolitik geregelt?

**EIT:** Wir haben keine Lastwagenflotte. Aber wir versichern jeweils die Transportkosten. Mal mehr und mal weniger. Wenn wir bspw. eine Maschine von 5 Mio liefern, versichern wir diese. Die Frage ist dann, welchen Selbstbehalt man wählt.

**KRC:** Wie wählen sie diesen Selbstbehalt?

**EIT:** Wir entscheiden das nach der Liquiditätslage. Natürlich auch ob gerade Investitionen anstehen, oder ob eine gute Geschäftslage herrscht. Wir sind von den Finanzen her relativ gut aufgestellt.

**12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?**

**EIT:** Es ist bei uns sowohl Bottom-up wie auch Top-down. Die Angebotsrisikobeurteilungen kommen eher Bottom-Up. Es gibt aber auch Sachen, gerade im Bereich Corporate Governance, die eher Top-Down sind. Verantwortlich für das Risikomanagement ist bei uns der CFO. Der ist ja vom Typ her auch meist eher ein wenig ein „Pingeliger“ wodurch die Überwachung der Risiken sicherlich gut in sein Aufgabenschema passt.

**13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?**

**EIT:** Bei uns sind Verwaltungsrat und Geschäftsleitung getrennt. Der VR kann aber an den GL Sitzungen teilnehmen. Die Verantwortlichkeiten sind bei uns relativ klar geregelt. Der Verwaltungsrat ist aber nicht vom Risikomanagement ausgeschlossen. Wenn bspw. die Auftragssumme zu hoch ist, muss der VR entscheiden. Die Analyse selber erstellt aber nicht der VR.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**EIT:** Das wichtigste ist für mich, dass man das Risiko vermeidet. Das man von Anfang an schon weiss, welche Risiken vorhanden sind. Das man diese Risiken bewusst eingeht und sie verfolgen und permanent überprüfen kann. Gesetzliche Rahmenbedingungen sollte man ebenfalls immer im Griff haben. Dies kann bspw. bei Exportbeschränkungen etc. vorkommen, bspw. als wir nicht mehr in den Iran exportieren durften. Gesetzeskonformität ist wirklich wichtig. Man kann es zwar niederschreiben, aber es kommt immer wieder vor, dass sich einzelne nicht daran halten. Wir sind bspw. in Ländern tätig wo Korruption immer noch ein grosses Thema ist. Das ist ein grosses Risiko, das wir immer im Auge behalten müssen. Wir haben auch schon Aufträge verloren, weil wir nicht gezahlt haben. Das Problem ist, dass der jeweilige Händler den Verkauf abwickelt. Er muss auch die Verhaltensregeln unterschreiben und einhalten. Da ist die Kontrolle manchmal wirklich schwierig.



IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses	Maximale Zeit: 15 Min.
<p><b>15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?</b></p> <p><b>EIT:</b> Wir haben da natürlich verschiedene Prozesse. Wenn wir ein Angebot ausarbeiten, durchlaufen wir sicher den klassischen RM-Prozess. Aber auch in anderen Bereichen findet sich der RM-Prozess. Wir haben eine Beschreibung mit zuständigen Verantwortlichkeiten und Prüfabständen. Wir prüfen Risiken teilweise täglich, wöchentlich, monatlich oder auch nur jährlich. Zudem unterscheiden wir in manuelle und automatisierte Kontrollen. Bei uns ist sicher die Risikoerfassung einer der wichtigsten Schritte. Das Problem ist, dass wir nie alles erfassen können. Falsche Einschätzungen sind immer möglich. Auch wenn plötzliche politische Änderungen aufkommen, kann das zu Überraschungen führen auf die man nicht direkt vorbereitet ist. Was wir ebenfalls haben, ist ein KVP. Dort schauen wir unter anderem monatlich, wie sich die Gewährleistungsrisiken, die Lieferantenreklamationen etc. entwickelt haben. Das schauen wir deshalb an, damit man Systemfehler aufdecken kann.</p>	
<p><b>16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?</b></p> <p><b>EIT:</b> Wie bei Frage 15 erwähnt, ist das bei uns risikospezifisch geregelt. Es läuft fortlaufend und kommt ganz auf die Risikokategorie an. Wie erwähnt kann dies täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich stattfinden.</p>	
<p><b>17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?</b></p> <p><b>EIT:</b> Grundsätzlich erfassen wir technische Risiken, Anzahlungsrisiken, Kreditrisiken, Währungsrisiken, anwendbares Recht und Prozessrisiken aber auch IT Risiken sind ein grosses Thema. IT Risiken liegen dabei besonders im Fokus. Denn wenn das ganze Know-How und die Pläne weg wären, kann das ein existenzielles Risiko für uns darstellen.</p>	
<p><b>18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?</b></p> <p><b>EIT:</b> Bei Entwicklungsgeschäften arbeiten wir mit gewissen Meilensteinen, bzw. Budgetkontrollen, die als eigentliches Frühwarnsystem fungieren. Sie zeigen, dass etwas nicht mehr stimmt. Ein Frühwarnsystem haben wir eigentlich wirklich nur im Bereich Ist und Plankostenabweichungen. Wir haben auch die Frühaufklärung. Dies findet so statt, dass wir in jedem Projekt einen gewissen Prozentsatz Risikofaktor drin haben. Dafür bilden wir Rückstellungen. Im Zuge dieser Planfortschrittskontrolle können diese Risikorückstellungen je nachdem auch wieder aufgelöst werden.</p> <p><b>KRC:</b> Welche Risikoidentifikationsmethoden verwenden sie?</p> <p><b>EIT:</b> Wir verwenden Checklisten. Es gibt aber gerade auch in der Auftragsabwicklung automatisierte Risikoerfassungsmethoden. Diese arbeiten mit Erwartungswerten von früher.</p>	
<p><b>19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?</b></p> <p><b>EIT:</b> Ich denke das wird von Betriebe zu Betrieb anders sein.</p>	
<p><b>20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?</b></p> <p><b>EIT:</b> Es läuft für mich schon auf die finanziellen Risiken hinaus.</p> <p><b>KRC:</b> Wie sieht es mit Personalrisiken aus?</p> <p><b>EIT:</b> Das ist sicher ein Risiko, aber am Schluss läuft doch alles wieder auf die Finanzzahlen heraus. Ein Risiko, dass meines Erachtens ebenfalls im Fokus bei uns steht ist das technische Risiko.</p> <p><b>KRC:</b> Was verstehen sie unter technischem Risiko?</p> <p><b>EIT:</b> Maschinen haben bei uns verschiedene kundenspezifische Anpassungen. Diese technischen Anforderungen sind teilweise einfacher und teilweise komplexer. Wenn die Anlage komplexer ist, sind</p>	

die technischen Risiken höher und somit auch das Risiko, dass die Gewährleistung und die Verfügbarkeit nicht eingehalten werden kann.

**21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

**EIT:** Wir versuchen gewisse Werte aus historischen Daten abzuleiten. So haben wir zu den Ausfallwahrscheinlichkeiten im Kundendienst eine Datenbank. So wissen wir, welche Komponenten etwa nach welcher Zeit ausfallen können. Man kann es natürlich nie zu 100% sagen. Wir nehmen deshalb einen gemittelten Wert.

**KRC:** Verwenden sie auch ertragsbasierte Methoden?

**EIT:** Eher am Rande.

**KRC:** Szenarioanalysen und Simulationen verwenden sie nicht?

**EIT:** Technische Risiken können wir natürlich simulieren. Aber ob ein Kunde Bankrott geht oder nicht können wir nur schlecht simulieren.

**KRC:** Könnte man zusammenfassen, dass die Bewertung doch eher subjektiver Natur ist?

**EIT:** Ja. Das kann man schon sagen. Bspw. kann man bei den Länderrisiken fünf Kategorien bilden und dann die einzelnen Länder ungefähr einordnen. Quantitative Bewertungen sind für uns aber eher weniger relevant.

**22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

**EIT:** Risikovermeidung ist bei uns sicherlich ein vorrangiges Ziel. Also wir versuchen eine präventive Risikopolitik zu fahren. Natürlich können einmal Sonderfälle auftreten wo man manchmal das Risiko einfach tragen muss bspw. wenn ein Lastwagen einen Unfall hat, oder eine Maschine in ein Hafenbecken fällt. Solche Sachen kann man nicht voraussehen. Das Vorausschauen und Minimieren der Risiken sind für die Industrie meiner Meinung nach schon die wichtigsten Strategien.

**23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?**

**EIT:** Das wird bei uns spätestens im Quartalsabschluss gemacht. Da werden alle Risiken noch einmal durchgegangen.

**24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?**

**EIT:** Wir kalkulieren jeden Auftrag noch einmal nach. Wir stellen die Kalkulationen am Ende immer dem Abschluss gegenüber. So können wir am Schluss sehen, wo waren Abweichungen, wo können wir uns verbessern etc. Wir haben Datenbanken und Methodenbanken, die wir bei Bedarf wieder hervorziehen können. Mindestens einmal im Jahr schauen wir uns aber die Gesamtübersicht dazu an.

**V Fazit und Ausblick**

**Maximale Zeit: 5 Min.**

**25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?**

**EIT:** Ich denke die Komplexität wird sicherlich zunehmen. Mit neuen Gesetzesartikeln wird zudem alles unübersichtlicher und schwieriger, gerade auch für den Handel.

**KRC:** Sehen sie gerade im Zuge der Basel III Bestimmungen Trends die auf sie zukommen?

**EIT:** Wir versuchen weiterhin selbstfinanziert zu agieren, damit wir von den Bankenentwicklungen nicht so betroffen sind.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

## Unternehmen F

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **13.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **13:30- 14:30 Uhr**
- Ort des Interviews: **Wittenbach**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Dominic Heiniger (HED)**
- Arbeitgeber: **Graficon AG**
- Beruf/Position: **Betriebsleiter**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage
<b>I Einstiegsfragen</b>	
Maximale Zeit: 5 Min.	
<b>1.</b>	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>
	<b>HED:</b> Ich bin seit 8 Jahren im Betrieb. Ich arbeitete vorher für ein Treuhandbüro und machte eine Weiterbildung im Bereich Buchhaltung (Fachausweis). Seit 21/2 Jahren bin ich Inhaber und vor allem auch verantwortlich für die finanzielle Seite des Unternehmens.
	<b>KRC:</b> Wie viele Mitarbeitende haben Sie?
	<b>HED:</b> 20 Personen.
<b>2.</b>	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>
	<b>HED:</b> Schon viele Jahre. Seit ich die Leitung des Betriebes übernommen habe, beschäftige ich mich einfach intensiver damit. Zwangsweise natürlich.
<b>II Begrifflichkeiten</b>	
Maximale Zeit: 5 Min	
<b>3.</b>	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>
	<b>HED:</b> Ich interpretiere diese beiden Begriffe grundsätzlich so: Jeder der irgendwie unternehmerisch tätig ist, ist Risiken und Chancen ausgesetzt, die sich positiv oder negativ auf das geplante Ergebnis auswirken können. Dies gilt vor allem aber in der Industrie, wo wir tätig sind. Ich denke jedes Risiko ist grundsätzlich auch eine Chance. Für mich ist es etwas vom Wichtigsten, dass man das Risiko richtig einstuft beziehungsweise bewertet. Dies sollte aufgrund von Erfahrungen, die man in einigen Bereichen hat und aufgrund von Know-How verschiedener Leute die den Markt kennen, geschehen. Des Weiteren sollte man das Risiko grundsätzlich besser beurteilen als die Mitbewerber. So gibt es auch immer wieder eine Chance.
<b>4.</b>	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>
	<b>HED:</b> Risikomanagement ist für mich in einem ersten Schritt das Erkennen, dass Risiken vorhanden sind. Dies damit ich überhaupt irgendeinen Anhaltspunkt habe. Danach beschäftigt sich Risikomanagement für mich mit der richtigen Einstufung und Bewertung der Risiken. Was sehr wichtig ist, vor allem auch bei uns im Betrieb ist, dass Massnahmen und Veränderungen nicht überstürzt ergriffen werden, sondern die gefundenen Risiken zuerst überwacht bzw. analysiert werden und anschliessend allenfalls passende Massnahmen ergriffen werden.
	<b>KRC:</b> Im Sinn von Früherkennung und dann beobachten?
	<b>HED:</b> Ja genau. Und dann kommt es darauf an, wovon wir sprechen. Es gibt kleinere Sachen die

keinen Eingriff nötig machen. Schlussendlich geht es immer um Geld, das ist klar, aber es kann auch um Personen gehen oder um das gesamte Unternehmen.

### III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie Maximale Zeit: 15 Min.

#### 5. Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem Risikomanagement-System im Unternehmen?

**HED:** Ich finde dass eine schwierige Frage. Schlussendlich möchte ich einfach eine erfolgreiche Unternehmung führen, die eine Gewisse Rendite abwirft, welche aber auch Spass macht. Dies direkt mit dem Risikomanagement in Verbindung zu bringen, finde ich unheimlich schwierig, dafür sind wir einfach zu klein. Ich kann nicht sagen, dass wir aus dem Risikomanagement irgendeinen konkreten Nutzen ziehen. Es ist für uns mehr das einhalten gesetzlicher Rahmenbedingungen. Ich habe in meiner Position eigentlich täglich die Aufgabe ein Risikomanagement zu führen. Nicht in dem Stil, das ich einen Bogen ausfülle und alles analysiere. Es laufen einfach viele Sachen über meinen Tisch, die ich Ad-Hoc managen und entscheiden muss. Wir haben ein Vieraugenprinzip, sind ISO zertifiziert und haben dementsprechend niedergeschriebene Abläufe, Prozesse, Vorlagen, Formulare. Diese werden natürlich nach ISO in verschiedenen Bereichen vorgeschrieben, wie bspw. bei sozialen Aspekten oder auch der Arbeitssicherheit. Ich mache Risikomanagement 1x im Jahr. Ich denke, es kommt stark auf die Unternehmensgrösse an. Es ist für mich beim Thema Risikomanagement schon ein Unterschied ob ein Unternehmen 50 Mitarbeitende oder mehr hat. Da braucht es meiner Meinung nach ein anderes Risikomanagementsystem als bei uns.

**KRC:** Wenn Sie ISO Zertifiziert sind, haben Sie auch ein IKS?

**HED:** Indirekt. Bei den finanziellen Aspekten etc. schreibt ISO nichts konkret vor. ISO gibt einfach Vorgaben zu Themen wie Arbeitssicherheit, Umweltsicherheit und soziale Aspekte. Des Weiteren schreibt die SUVA vor, Risiken zu erkennen. Bspw. welche Unfälle in der Produktion passieren können. Das IKS hat natürlich einen Einfluss auf einen sauberen Ablauf im Betrieb. Wie verlässt die Offerte das Haus, wie ist es sichergestellt, das keine Fehler passieren, etc. Aber z.B. rein finanziell oder im Zusammenhang mit Banken betreiben wir kein IKS. Es wird keine Rechnung bezahlt, ohne dass ich diese nicht visiert habe. Jede Rechnung geht über meinen Tisch. Schlussendlich mache auch ich die Zahlungen. Grundsätzlich sind diese Risiken sehr klein, weil alles über einen Tisch läuft.

**KRC:** Dann könnte man sagen, dass Ihr Ziel die Sicherung des künftigen Unternehmenserfolgs ist.

**HED:** Ja, genau.

#### 6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?

**HED:** Ich denke etwas vom wichtigsten ist, dass man die Industrie versteht. Wir sind in einer speziellen Industrie tätig. Wir machen Etikettendruckmaschinen und nicht einfach allgemeinen Maschinenbau. Das sind Sachen, die relativ viel Erfahrung und Know-how von Mitarbeitenden benötigen. Diese sind teilweise seit vielen Jahren auf diesen Maschinen tätig. Wir haben uns auch darauf konzentriert, alte Maschinen zu revidieren. Da wir mit alten Maschinen arbeiten, braucht es ein Team, das eine enorme Erfahrung hat und auf der anderen Seite eine sehr gute Dokumentation, dass man die Sachen wieder findet, was wiederum mit ISO Grundsätzen sichergestellt wird. Etwas ganz wichtiges in unserer Industrie ist, dass man Trends beobachtet. Alles geht immer schneller. Man kennt es ein bisschen vom mobilen Geschäft (Bspw. PC oder Handy Branche).

**KRC:** Ich habe mir hier noch weitere Komponenten notiert, die ich noch kurz abfragen möchte. Ist für Sie das Einhalten von gesetzlichen Rahmenbedingungen das Maximum an Risikomanagement oder geht es für sie noch darüber hinaus?

**HED:** Nein.

**KRC:** Schauen Sie das Risikomanagement ein bisschen als Führungssystem an?

**HED:** Nur am Rande. Jemand der erfolgreich sein möchte und unternehmerisches Denken hat, der macht Risikomanagement laufend und unbewusst. Das sehe ich immer wieder bei verschiedenen Situationen. Ein ganz einfaches Beispiel: Manchmal sieht man eine Handyrechnung. Wie viele Unternehmen überprüfen regelmässig, was es für neue Anbieter gibt, respektive welche verschiedenen Abos. Ich kann dies überprüfen. Wir haben in unserer Firma 16 Mobiles, da immer alle Monteure erreichbar sein müssen. Wenn ich hier nur CHF 20-30 pro Monat einsparen kann, sind dies

jeden Monat CHF 400-500. Auf das Jahr hinaus gerechnet sind das CHF 5'000-6'000.-. Man muss sich halt die Zeit für solche Sachen nehmen, aber das ist für mich das grundsätzlich täglich stattfindende Risikomanagement. Jemand der das nicht macht, der denkt meiner Meinung nach einfach nicht unternehmerisch. Das ist einfach etwas, das automatisch passieren muss. Es gibt auch andere Sicherungsmittel, die man dazuzählen kann.

**7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**HED:** Eher wenig. Wir arbeiten mit einem Ampel-System, bei welchem ich die Risiken einschätze. Stand 31.12.12 hat das bspw. So ausgesehen (HED zeigt Risikomap). Für mich gibt es grundsätzlich 9 Risiken. Wenn wir zum Beispiel die Nachfolgeregelung im Vertrieb nehmen: Der Leiter Vertrieb ist mittlerweile 63 Jahre alt. Spätestens in zwei Jahren habe ich ein Problem mit seiner Nachfolge. Das ist ein Risiko, welches aber auch erkannt ist. Da sind wir stetig daran, eine Lösung zu finden. Das andere ist die Liquidität. Das ist bei Investitionsgütern immer ein riesen Problem. Wenn man eine Maschine baut gibt man nicht ein paar CHF 100 aus, sondern CHF 200'000 – 300'000. Wenn die Firma in der Zwischenzeit Konkurs geht, dann bleibt man mindestens für eine bestimmte Zeit auf dem Geld sitzen. Das ist für uns sicher ein anderes Risiko, als für jemanden, der im Konsumgüterbereich arbeitet oder in der Dienstleistungsbranche. Wir arbeiten seit der Gesetzesänderung in dem Sinne anders, dass wir die Risiken aufnehmen und die Eintrittswahrscheinlichkeit abschätzen. Wir erheben die Auswirkungen, falls etwas eintritt und die Massnahmen dazu.

**KRC:** Und versuchen die Risiken möglichst zu reduzieren?

**HED:** Genau. Hier haben wir Stand heute vor allem den Brand also Risiko, mit dem wir Leben müssen. Wenn die Liegenschaft abbrennt, habe ich ein riesen Problem. Mit den Versicherungen kann man dies sicher decken, aber die Fortsetzung des Betriebs muss geregelt werden.

**KRC:** Das Erstellen einer Risikomap haben Sie schon vor der Gesetzesänderung gemacht? Oder erst auf Grund der Gesetzesänderung?

**HED:** Nein, das ist jetzt aufgrund der Gesetzesänderung passiert.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**KRC:** Es gibt z.B: ISO Guide 31000, das ist ein Guideline für die Implementierung von Risikomanagement oder ISO Guide 73. Kennen Sie diese?

**HED:** Nein.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**HED:** Diese Frage kann ich nicht beantworten, da ich diese Rahmenkonzepte nicht kenne.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**KRC:** Ich nehme nicht an, dass sie RM zur reinen Unternehmenswertsteigerung betreiben?

**HED:** Nein.

**KRC:** Der Weighted average cost of capital wird nicht bestimmt?

**HED:** Nein.

**KRC:** Wird auch das Eigenkapital/Rentabilität nicht mit Fokus auf das RM versucht zu beeinflussen?

**HED:** Nein.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**HED:** Nein. Es kommt darauf an, von welchen Risiken dass man spricht. Ich denke mit ISO 90001

haben wir eine Art Risikohandbuch, welches aber mehr auf Risiko von Unfällen fokussiert ist. Bspw. wie man diese lindern kann. Eigentlich alles was in erster Linie den Menschen betrifft geht bei uns in die Richtung Risikomanagement. Qualitätssicherung ist sicher auch etwas, dass ins Risikomanagement hineinspielt, vor allem für den Versand. Auch die 4 Augenpolitik könnte man im Grundsatz als risikopolitischen Grundsatz sehen, aber ein ausformuliertes Risikohandbuch im Spezifischen Sinn haben wir nicht.

**KRC:** Risk Governance: Wie viel Risiko ist die Firma fähig zu tragen auch aus finanzieller Sicht und wie viel Risiko möchte man eingehen? Ist das auch nicht schriftlich verfasst?

**HED:** Nein. Es gibt kein explizites Handbuch, wo wir etwas bewerten.

## 12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?

**HED:** Grundsätzlich bin ich das selbst. Durch den Fakt, dass an den GL Sitzungen der Leiter Vertrieb, der Leiter Entwicklung und der Leiter Technik inklusive mir, mit den Finanzverantwortlichkeiten, an einem Tisch sitzen, werden die Risiken automatisch wöchentlich diskutiert. Dies kommt daher, dass ich an jeder Stelle im Betrieb involviert bin. Sonst bekomme ich die Informationen hauptsächlich von den GL Sitzungen, den Verkaufssitzungen und den Produktionssitzungen.

**KRC:** Sie besorgen sich die Informationen also sowohl Bottom up als auch Top down, oder?

**HED:** Ja.

**KRC:** Sie sind ja als AG organisiert. Aber ich nehme an, dass der VR und die GL aus den gleichen Personen bestehen?

**HED:** Ja.

## 13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?

**HED:** Ich bin dafür verantwortlich, für alles andere haben wir die Ressourcen nicht. Die Verkaufssitzungen und Produktionssitzungen geben eigentlich den Input in die Geschäftsleitung. Gleichzeitig geht aus der Geschäftsleitungssitzung ein gewisser Output hervor. Welche Risiken entstehen in den Projekten? Wie sind die Debitorenbestände? Sind Lieferantenwechsel möglich bzw. kann man irgendwo günstiger einkaufen? Etc.

## 14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?

**HED:** Die Durchführung des RM on the Job. Das man eigentlich immer die Augen offen hat, im Sinne einer Früherkennung. Ich denke da auch an Sachen wie die Euro- die Finanzkrise und andere. Das sind Sachen, die man on the Job spüren muss. Aber ich denke schlussendlich betreibe ich Risikomanagement für ein KMU. Da hat man nicht die Zeit und auch nicht die Ressourcen, dass man eine ganze Abteilung aufbauen kann oder Mitarbeitende einstellen kann, die dann nur Risikomanagement betreiben. Ich denke das bei unserer Unternehmensgrösse die Aufgabe vom Inhaber und vom Verwaltungsrat übernommen werden muss. Für eine ausführlichere Variante hat man die Ressourcen einfach nicht.

## IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses

Maximale Zeit: 15 Min.

## 15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?

**HED:** Für mich sind die einzelnen Schritt des RM-Prozesses die Risiken zu identifizieren, zu bewerten, zu kontrollieren und zu steuern. Wir sind wie erwähnt unter anderem ISO zertifiziert. Vor allem was Produkt, Produktion etc. anbelangt, schreibt uns ISO sowieso recht viel vor. Ansonsten haben wir für das Risikomanagement keinen separaten Prozess.

**KRC:** Dann ist es wirklich einfach das Dokument, welches sie vorhin gezeigt haben.

**HED:** Von meiner Seite her ist das Dokument wirklich das, was wir dazu haben. Das ist aber auch grundsätzlich etwas, was niemand anderen interessieren muss. Es ist also wirklich für mich und



vielleicht die Banken sowie die Revisionsstelle. Es geht nicht an die Mitarbeiter. Wir haben dort aber auch etwas gemacht. So haben wir alle 3 Monate eine Mitarbeiterinformations-sitzung. ISO schreibt unter anderem vor, dass man Statistiken führt, vor allem auch über Kunden-reklamationen. Also Dinge, welche falsch gelaufen sind. Das muss schriftlich nachvollzogen werden können. Was hatte man für einen Schaden, welche Probleme und was für Massnahmen hat man ergriffen.

**16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

**HED:** Permanent und 1x für den Jahresbericht.

**17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?**

**HED:** Bei den Risikoarten unterscheiden wir in verschiedene Kategorien. Die zwei wichtigsten sind für mich die Finanzen und das Personal. Vor allem das Personal, worauf wir spezialisiert sind, ist ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor. Vor allem wenn man so klein ist. Man kann eher auf den Menschen eingehen, das ist klar. Trotzdem kann ein Know-how Verlust bei unserer Grösse doch weitreichende Folgen haben. Weiter unterscheiden wir auch Marktrisiken und rechtliche Risiken, die wir immer haben. Und dann natürlich noch die technologischen Aspekte.

**18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?**

**HED:** Das machen wir bei uns wirklich in den wöchentlichen Geschäftsleitungssitzungen. Dann haben wir das ISO, welches Kundenreklamationen erfasst, wo man gewisse Informationen erhält.

**KRC:** Das heisst, es kommt ziemlich viel direkt aus dem System?

**HED:** Ja, genau.

**KRC:** Und Sie sagten, dass Sie ein Frühwarnsystem haben mit gewissen Indikatoren?

**HED:** Da haben wir grundsätzlich nur die Reklamationen. Es ist nicht so, dass wir jeden Tag eine Reklamation haben. Sondern wir sprechen hier von 20 Reklamationen über ein ganzes Jahr. Wir haben aber pro Jahr ca. 900 – 1100 Aufträge, welche wir abschliessen. Ich glaube wir haben, wenn ich mich richtig erinnere, ca. 97% zufriedene Kunden, respektive fehlerlose Abläufe. Deshalb gibt es auch keine Massnahmen welche man hier ergreifen muss.

**KRC:** Sie erheben die Kundenzufriedenheit auch regelmässig? Mit welchem Instrument?

**HED:** Da sind wir vom Audit gezwungen. Es gibt nicht viel, was man erheben muss. Man muss nachweisen dass man Prozesse hat im Betrieb und diese nicht nur niedergeschrieben sind, sondern dass jeder Mitarbeiter auch Zugriff darauf hat. Bei uns wird das mit dem Intranet gewährleistet. Die Kundenzufriedenheit ist das Zweite, was uns vorgeschrieben wird. Diese soll aber nicht nur erfasst werden, sondern es sollen auch Massnahmen ergriffen und eine Statistik geführt werden.

**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

**HED:** Finanzielle und operationelle Risiken. Ich denke das ist für viele Industrieunternehmen eine sinnvolle Risikokategorisierung.

**20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?**

**HED:** Wie bereits erwähnt sind das die bei den finanziellen Risiken die Liquidität und bei den operationellen Risiken die Personalrisiken.

**21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

**HED:** Mit solchen Tools arbeiten wir nicht. Wir bewerten die Risiken im Gespräch miteinander und mittels Erfahrung.

**KRC:** Auch Szenarioanalysen machen Sie nicht?

**HED:** Nein.

**22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

**HED:** Es ist oftmals Bauchgefühl wo wir aber Risiken tendenziell eher eingehen.

**KRC:** Und Hedging machen Sie auch nicht? Sie exportieren ja doch eher viel?

**HED:** Nein, Hedging betreiben wir nicht. Ich denke allgemein, dass es auch stark auf die Entscheidungsperson ankommt. Ich bin noch relativ Jung mit 28 Jahren, habe privat keine Verpflichtungen, mit einer Familie oder Haus etc. Ich denke es hängt auch ein bisschen vom Alter ab. Man ist etwas risikofreudiger. Jeder der selbständig wird, geht ein enormes Risiko ein. Mein Vater denkt da ähnlich. Er hat mir gesagt, als er die Firma vor 20 Jahren gegründet hat, sei er noch viel grössere Risiken eingegangen. Teilweise gar mit privaten Solidarbürgschaften, da man das Geld einfach noch nicht hatte. Heute ist alles viel einfacher.

**23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?**

**HED:** Das findet bei uns im Betrieb nicht statt. Dazu fehlen die nötigen Ressourcen und der Nutzen.

**24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?**

**KRC:** Die erwähnte Risikomap erfassen sie einmal im Jahr. Legen Sie diese ab?

**HED:** Das machen wir schon. Wir erstellen auch alle 3 Monate ein Reporting, das aber eher auf finanzielle Grössen und auf das Personal abzielt. Dort schreibe ich einen kurzen Quartalsbericht mit dem Reporting der Zahlen vor allem für die Banken. Wie ist die Auftragslage, was haben wir für Chancen/Möglichkeiten für Vertragsabschlüsse, wie laufen die Sparten? Aber für das Risikomanagement im speziellen haben wir nur die erwähnte Risikomap.

**KRC:** Sie nehmen dies nicht mehr hervor? Zur Verlaufssicht?

**HED:** Doch dies grundsätzlich schon.

## V Fazit und Ausblick

Maximale Zeit: 5 Min.

**25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?**

**HED:** Ich glaube, dass das RM für KMU's von marginaler Bedeutung bleiben wird. Das was Stand heute vom Gesetzesartikel gefordert wird, ist für uns eher eine Schikane. Wenn ich ehrlich bin, mache ich das einfach, dass ich es erledigt habe. Für mich ist das RM kein Instrument, welches eine Firma stärken könnte finde ich.

**26. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?**

**HED:** Ich persönlich finde es nicht sinnvoll für ein KMU um es rechtlich zu fordern. Ein seriöses Unternehmen oder ein Unternehmer, sollte das Unternehmen im Griff haben. Bei einem klassischen KMU Betrieb macht der Unternehmer, Geschäftsführer/inhaber das Risikomanagement allein. Er ist sowieso der Entscheidungsträger und automatisch involviert in viele Entscheidungen.

**KRC:** Was denken Sie, ab welcher Grösse würde ein Risikomanagement ungefähr Sinn machen?

**HED:** Ich denke bei einer Grösse von ca. 50-100 Mitarbeiter macht es Sinn, ich denke aber das es auch von der Branche abhängig ist, in welcher man tätig ist. Ein klassischer KMU Betrieb, welcher hier in der Schweiz vertreibt und nicht in grossem Umfang exportiert oder Niederlassungen im Ausland hat, benötigt meiner Meinung nach kein vorgeschriebenes RM.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

## Unternehmen G

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **14.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **14.30 – 15.30 Uhr**
- Ort des Interviews: **Roggwil**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Giorgio Möhl**
- Arbeitgeber: **Mosterei Möhl AG**
- Beruf/Position: **Betriebsleiter**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
1.	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b> <b>MOG:</b> Seit Herbst 2011 (2 1/2 Jahre)	
2.	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b> <b>MOG:</b> Etwa seit 7 Jahren.	
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
3.	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b> <b>MOG:</b> Ich kann ihnen dazu ein Beispiel geben. Wenn wir uns auf ein neues Gebinde einstellen z.B. Dosenabfüllen. Dann investiert man in entsprechende Anlagen. Wenn das Gebinde aber beim Konsumenten nicht ankommt, kann das für uns ein Risiko sein. Ein Risiko kann sein, dass man eine grosse Fehlinvestition getätigt hat. Gleichzeitig kann daraus aber auch eine Chance entstehen. Nämlich dass es beim Konsumenten super ankommt und ein Erfolg wird.	
4.	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b> <b>MOG:</b> Das Abwägen der Eintrittswahrscheinlichkeit gegenüber dem Schadensausmass.	
<b>III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie</b>		<b>Maximale Zeit: 15 Min.</b>
5.	<b>Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem Risikomanagement-System im Unternehmen?</b> <b>MOG:</b> Ein konkretes System haben wir eigentlich nicht. Wir wollen den Jahresabschluss gesetzeskonform gestalten und die gesetzlichen Mindestanforderungen einhalten. Das schlimmste was bei uns passieren könnte, wäre ein Brandfall, sodass wir nicht mehr produzieren könnten. Da haben wir die Augen offen. Ein Ziel ist daher natürlich konkret zu evaluieren, wer welche Produkte auf dem Markt herstellt und wer mögliche Kapazitäten hätte, wenn der Brandfall eintritt. Und die Lebensmittelsicherheit natürlich. Wenn wir Produkte auf den Markt bringen, welche nicht gut sind, wäre das natürlich fatal. <b>KRC:</b> Es gibt Personen, welche den Unternehmenswert erhöhen möchten. Vor allem Börsenquotierte Unternehmen. Oder soziale Ziele erfüllen. Das sind keine Ziele für sie? <b>MOG:</b> Nein. Es muss zwischen uns und den Abnehmern stimmen. Ansonsten wenden sie sich von uns ab. Das gleiche Problem haben wir mit den Bauern. Wenn wir diese nicht fair behandeln, würden diese bei nächster Gelegenheit den Betrieb umstellen und dann hätten wir keine Rohstoffe mehr. Es	

ist ein Geben und Nehmen. Es muss für beide stimmen. Soziale Ziele verfolgen wir also indirekt.

**6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?**

**MOG:** Wir haben kein internes Kontrollsystem. Wir haben zwar erst kürzlich etwas eingeführt, wo wir die Umsätze betrachten. Die grössten und wichtigsten Kunden werden dabei monatlich überprüft und mit den Vorjahreszahlen verglichen. Danach versuchen wir den Grund der Differenz zu eruieren.

**KRC:** QM ist bei Ihnen ein grosses Thema oder?

**MOG:** Das ist natürlich ein Thema aber auch eine Grundvoraussetzung in der Industrie. Wir machen vor jeder Abfüllung Qualitätskontrollen. Bei dieser Thematik müssen wir die Prozesse einfach im Griff haben.

**KRC:** Fliesst das ein, wenn Sie jährlich die Risiken anschauen?

**MOG:** Nein eigentlich nicht. Die QM-Prozesse haben wir im Griff. Es ist einfach wichtig, dass man es hin und wieder einmal überprüft.

**7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**MOG:** Ich kenne das RM in unserem Betrieb erst seit ich hier bin. Das Risikoblatt habe ich im Jahr 2011 ausgefüllt. Ich glaube es war sogar eine erweiterte Form, welche wir dazumal vom Treuhänder erhalten haben. Wie es vorher ausgestaltet war, kann ich nicht sagen. Für mich war dies keine grosse Sache. Wir haben über die Risiken diskutiert. Wir sind uns unserer Risiken bewusst, aber das war auch vorher schon der Fall. Nur wegen dem Ausfüllen des Bogens ist man jedoch nicht auf Neues gestossen.

**KRC:** Ist RM für Sie eher eine Pflicht oder sehen Sie einen direkten Nutzen?

**MOG:** Wir haben bis jetzt noch keinen Nutzen daraus gezogen.

**KRC:** Also wäre es Ihnen nur recht, wenn das Gesetz wieder gelockert werden würde?

**MOG:** Ich weiss ehrlich gesagt nicht, was das Gesetz alles beinhaltet. Für mich war es einfach die Aufgabe, diesen Bogen auszufüllen. Ich gehe stark davon aus, dass man seit dem Jahr 2008 gesagt hat, dass dies jährlich erledigt werden muss. Richtig gemacht hat man es aber erst im Jahr 2011. Mein Onkel ist Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer. Als ich neu angefangen habe, wollte er von mir eine Risikobeurteilung für die Revision. Die letzten zwei Jahre habe ich dies jetzt aber auch nicht mehr gemacht. Eine Überprüfung hat somit nicht stattgefunden. Obwohl es nicht sehr zeitaufwändig wäre, den Bogen zu überarbeiten. Ich habe das RM in weniger als vier Stunden erledigt. Wenn man den Betrieb ein bisschen kennt und alles rund herum anschaut geht das schnell. Wichtiger ist für uns zu wissen, welche Auswege es gäbe, wenn das Risiko eintritt. Dies, damit man das Risiko nach dem Schadensausmass beurteilen kann und etwa weiss, wie beherrschbar es ist.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**MOG:** Wir haben keine Rahmenkonzepte implementiert. Ich kenne auch keine.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**MOG:** Das kann ich nicht beantworten.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**MOG:** Nein. Wir betreiben das nicht zur Unternehmenswertsteigerung.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

<b>MOG:</b> Nein, wir haben kein Risikohandbuch.	
<b>12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?</b>	
<b>MOG:</b> Das mache ich, aber wenn ich mir nicht sicher war habe ich nachgefragt.	
<b>KRC:</b> Also kommen die Informationen teilweise auch von unten nach oben?	
<b>MOG:</b> Ja.	
<b>KRC:</b> Schauen Sie sich den Bogen jeweils noch zu Validierung mit dem Treuhänder an?	
<b>MOG:</b> Nein. in einem Betrieb unserer Grösse hat man die Leute bzw. die Ressourcen dafür nicht.	
<b>KRC:</b> Es könnten aber wichtige Informationen in der Produktion vorhanden sein?	
<b>MOG:</b> Ja, aber dann ist es eine kurze Sache. Man ruft die betroffenen Personen an oder fragt direkt bei ihnen nach. Eine Sitzung macht man deswegen aber keine.	
<b>13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?</b>	
<b>MOG:</b> Das mach ich alleine.	
<b>14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?</b>	
<b>MOG:</b> Ein Erfolgsfaktor ist für mich, dass man vorbereitet ist, wenn etwas eintritt. Das man einen guten Ersatzweg bereit hätte, z.B. dass man weiterhin den Kunden ohne Ausfall beliefern kann.	
<b>KRC:</b> Haben Sie ein Frühwarnsystem? Indikatoren? z.B. ein schlechter Frühling könnte Ernteengpässe im Herbst geben.	
<b>MOG:</b> Ja das schon. Gerade bei diesem Fall sind wir intensiv im Austausch mit den kantonalen Behörden und den Landwirten. Hier schauen wir, dass wir zu Informationen kommen.	
<b>KRC:</b> Das ist für Sie also nicht bewusstes Risikomanagement. Aber Sie schauen schon, wo etwas auf Sie zukommen könnte?	
<b>MOG:</b> Ja, wir sind aber auch stark von der Natur abhängig und können diese nicht beeinflussen. Wir haben zwar verbilligte Bäume an die Landwirte abgegeben, welche resistenter gegeben Feuerbrand waren. Das war eine Risikominimierung, damit wir weiterhin unsere Rohstoffe erhalten.	
<b>IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses</b>	<b>Maximale Zeit: 15 Min.</b>
<b>15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?</b>	
<b>MOG:</b> Das Risiko analysieren, messen, Lösungen zu den Risiken erarbeiten und kontrollieren.	
<b>16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?</b>	
<b>MOG:</b> Sobald etwas auftaucht. Also nicht einmal jährlich.	
<b>17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?</b>	
<b>MOG:</b> Lieferantenrisiken, Brandgefahr, operationelle Risiken, Know-how Verlust, Personelle Risiken.	
<b>KRC:</b> Reputation ist auch ein Thema?	
<b>MOG:</b> Ja ich glaube schon, aber ich bin mir nicht sicher ob es auf dem Formular vermerkt ist.	
<b>KRC:</b> Finanzielle Risiken?	
<b>MOG:</b> Doch, das ist auch ein Thema. Wir achten immer darauf, dass wir genügend EK haben.	
<b>18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?</b>	

<b>MOG:</b> Wir haben es nur einmal erledigt. Wir haben also keine Systeme dazu.	
<b>19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?</b>	
<b>MOG:</b> Lieferantenrisiken, Brandgefahr, operationelle Risiken, Know-how Verlust, Personelle Risiken. Reputation, Finanzielle Risiken. Diese werden für die meisten Industriebetriebe ein Thema sein.	
<b>20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?</b>	
<b>MOG:</b> Sichere Produkte auf den Markt zu bringen. Weil wenn man den guten Ruf verliert, dann hat man nachhaltig etwas kaputt gemacht und bringt die Produkte nicht mehr weg. Wenn man einen Regalplatz bei einem Grossverteiler verliert, dann wird es schwierig an einem anderen Ort wieder aufgenommen zu werden. In diesem Zusammenhang könnte man auch das Klumpenrisiko als Fokus sehen. Auch wichtig ist das Betriebsausfallsrisiko.	
<b>21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?</b>	
<b>MOG:</b> Das machen wir aus der Erfahrung. Wir verwenden keine Methoden aus der Theorie dazu.	
<b>22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?</b>	
<b>MOG:</b> In einem ersten Schritt wollen wir die Risiken vermeiden. Danach kommt bei uns die Verminderung. Einige Risiken sind strukturell gegeben und müssen deshalb getragen werden. Das Klumpenrisiko bei den Kunden z.B. kann man sich auch nicht aussuchen.	
<b>23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?</b>	
<b>MOG:</b> Bei der Produktesicherheit machen wir natürlich mit Messungen im Prozess.	
<b>KRC:</b> Überwachen sie Globale Risiken, welche die Firmen betreffen bewusst?	
<b>MOG:</b> Eigentlich nur wenn sie aktuell werden.	
<b>24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?</b>	
<b>MOG:</b> Nein.	
<b>V Fazit und Ausblick</b>	<b>Maximale Zeit: 5 Min.</b>
<b>25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?</b>	
<b>MOG:</b> Die Banken kreiden uns an, dass wir kein Budget machen um Kredite zu erhalten. Sie sagen uns auch immer wieder, dass sie gerne ein Budget sehen würden.	
<b>KRC:</b> Wie ist die Versicherung der Lastwagen? Dies zum Thema Versicherungsmanagement?	
<b>MOG:</b> Beim Kauf machen wir eine Vollkasko und anschliessend kommt es auf den Chauffeur an. Wir haben sieben Aussendienstmitarbeiter wovon einer eine Vollkaskoversicherung hat.	
<b>26. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?</b>	
<b>MOG:</b> Wir haben uns nicht wirklich mit dem Thema befasst. Man ist sich aber den Risiken bewusst.	

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.



## Unternehmen H

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **20.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **17:45-19:00 Uhr**
- Ort des Interviews: **Rorschach**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Michael Hugentobler (HUM)**
- Arbeitgeber: **Permapack AG**
- Beruf/Position: **CFO (Mitglied der Geschäftsleitung)**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage
<b>I Einstiegsfragen</b>	
Maximale Zeit: 5 Min.	
<b>1.</b>	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>
<p><b>HUM:</b> CFO bei der Permapack AG bedeutet nicht nur die Finanzen sondern auch die Logistik und die Informatik zu managen. Wir sind insgesamt 450 Mitarbeiter bei der Permapack AG. Wir sind nach Business Units organisiert. Wir haben Business Units, die kundenbezogen arbeiten. Das ist ein wichtiges Gebiet und hat Konsequenzen für die ganze Risikopolitik. Wir sind ein Familienunternehmen. Der Eigentümer ist auch zugleich Geschäftsführer und somit operativ voll involviert. Das hat natürlich Konsequenzen auf die ganze Risikopolitik. Sie werden sehen, wir haben ein IKS und auch andere Themen. Das ist aber bei uns nicht zentral. Wir sind relativ schlank organisiert. Wir setzen viel auf die Autonomie der Mitarbeitenden. Wir haben auch kein Kompetenzenreglement. Also ein Einkäufer kann für 1-2 Mio. einkaufen. Wir sind das Gegenteil von administriert. Jetzt zu der Frage. Ich arbeite seit 7 Jahren bei der Permapack AG angestellt als CFO.</p>	
<b>2.</b>	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>
<p><b>HUM:</b> Beruflich habe ich schon seit langer Zeit mit diesem Thema zu tun. Ich habe an der HSG Betriebswirtschaft studiert und bin anschliessend zu PWC. Dort war das ganze Risikomanagement immer ein Thema. Ich habe dann die Wirtschaftsprüferausbildung gemacht nach dem Studium. Ich bin dann auch noch für 3 Jahre Leiter Finanz- und Betriebswirtschaft gewesen vom Konzern in der AFG. Auch dort ist man mit Risikomanagement in Kontakt gekommen. Und jetzt bin ich seit 7 Jahren bei der Permapack AG. Mit RM hatte ich aber wie sie gesehen haben, schon immer zu tun.</p>	
<b>II Begrifflichkeiten</b>	
Maximale Zeit: 5 Min	
<b>3.</b>	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>
<p><b>HUM:</b> Ich kann das nicht so einfach definieren. Risiko ist für mich eine Möglichkeit, dass etwas schief laufen kann. Ein Risiko ist, wenn man es versicherungstechnisch betrachtet, eine Mischung zwischen Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenausmass, das daraus entstehen könnte. Und dort dazwischen bewegen wir uns. Eine Chance ist für mich eigentlich das umgekehrte. Eine Chance ist für mich mit einem positiven Vorzeichen belastet und Risiko mit einem negativen, was auch den Einfluss auf das Ergebnis widerspiegelt. Obwohl diese zwei Themen natürlich auch in Kombination stehen. Wir haben auch eine eigene Pensionskasse, welche wir selber zu 100% betreuen. Dort ist das Thema RM natürlich im Anlagenbereich ebenfalls zentral. Eine Chance ist, wenn man mehr Rendite erzielen kann. Meistens geht dies nicht indem ein Risiko vollkommen ausgeschlossen wird.</p>	
<b>4.</b>	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>
<p><b>HUM:</b> RM ist für mich, wie man mit Risiken/Chancen umgeht. Wie identifiziert und quantifiziert man</p>	

diese. Man sagt z.B. diese und diese Themen sind Dinge, die wir anschauen müssen. Dann geht man hin und macht die Einteilung. Wie Gross ist die Eintretenswahrscheinlichkeit, wie gross ist die Schadenssumme und dort wo sich dies kumuliert, muss man ein Auge darauf werfen.

### III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie Maximale Zeit: 15 Min.

#### 5. Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem Risikomanagement-System im Unternehmen?

**HUM:** Also das erste Ziel ist, dass wir die Risiken überhaupt identifizieren. Von was sprechen wir hier überhaupt. Und ich spreche jetzt nicht vom IKS welches wir haben, welches wir einfach machen, damit wir den OR Artikel erfüllen. Ich spreche hier wirklich von Themen, die man in der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat anschauen muss. Die also wesentlich sind. Diese muss man identifizieren und schauen, ob alle das gleiche darunter verstehen. Man schaut, ob es überhaupt ein Risiko ist oder nicht und was man dagegen machen will. Wie gehen wir mit dem Risiko um. Das beginnt schon bei der Strategie. Denn die Strategie einer Firma birgt Risiken, dort kann man viel positiv aber auch sehr viel kaputt machen. Es hat auch mit einem Risiko zu tun, die ein Eigentümer identifiziert. Er muss wissen, ob er das Risiko mit seinem Geld tragen will oder nicht. Das ist ein bisschen ein Unterschied zu einer managementgeführten Gesellschaft. Wir sind Eigentümergeführt und sind in gewissen Bereichen auch sehr schlank organisiert.

**KRC:** Würden Sie sagen, dass man das Ziel vom Risikomanagement nicht unabhängig von den Unternehmenszielen betrachten kann?

**HUM:** Überhaupt nicht. Das hängt auf jeden Fall zusammen.

**KRC:** Die Theorie sagt, dass auch die nachhaltige Unternehmenswertsteigerung ein Ziel sein kann. Ist das bei Ihnen ein direktes Ziel?

**HUM:** Nein. Das ist nicht dasselbe wie in der Finanz- oder Dienstleistungsbranche. Das ist hier ganz anders. Sie fragen ja nach der Industriebranche. Wir sind natürlich in ganz verschiedenen Branchen tätig. Wir haben verschiedene Business Units. Jede Business Unit hat andere strategische Geschäftsfelder, die Sie bearbeitet. Einzelne Business Units sind in der die Industrie. Es kann aber auch Retail sein, oder der Bau, Kosmetik, Nahrungsmittel und Logistik. Das sind unsere sechs Branchen, die wir beliefern. Und unsere Kunden sind in diesen Branchen tätig. In jeder Branche gibt es natürlich andere Risiken. Z.B. hat man beim Retail das Risiko, dass es nur 3-4 Kunden in der Schweiz gibt. Dafür hat man aber kein Problem in der Debitorenbewirtschaftung, weil diese Kunden immer zahlen. In der Baubranche hat man dagegen Zahlungsausfälle, dafür hat man aber viele Kunden. Man sieht, dass man es sehr differenziert betrachten muss. Wir sind in jeder Branche anders unterwegs und in jeder Branche gibt es andere Herausforderungen.

**KRC:** Wie sieht es mit der Sicherung der Unternehmensexistenz aus? Ist dies ein Ziel?

**HUM:** Ja, klar.

**KRC:** Die Optimierung der Risikokosten?

**HUM:** Das ist bei uns kein Hauptthema, weil wir vieles in die Business Units delegieren. Die sind wiederum autonom. Sie sind mit allen Funktionen ausgestattet, bis hin zur FIBU, Informatik und das HR. Die Risikokosten gehören deshalb eigentlich in die Strategie der einzelnen Business Units.

**KRC:** Soziale Ziele? Wie bspw. Gesellschaftliche Herausforderungen?

**HUM:** Das ist ein ganz grosses Thema bei uns. Weil wir lokal verankert sind. Wir sind kein EBIT Überflieger, wir wollen auch den EBIT nicht auf Teufel komm raus steigern. Wir möchten das Ganze gerne nachhaltig machen. Das heisst überlegt. Wir legen grossen Wert auf die soziale Schiene. Weil wir sind nicht anonym. Wir sind hier tätig und hier zu Hause. Dies ist eine Imagefrage, eindeutig.

#### 6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?

**HUM:** IKS ist bei uns keine Komponente des RM. Wir machen das IKS einfach, weil es in den Anhang gehört, böse gesagt.

**KRC:** Sind sie ISO Zertifiziert?

**HUM:** Ja wir haben diverse ISO Zertifizierungen wie z.B. 90001, 140001. Wir haben aber auch noch andere Zertifizierungen. Für die Nahrungsmittelbranche haben wir bspw. die FSC Zertifizierung.

Das IKS ist bei uns aber keine Komponente des RM.

**KRC:** Viele haben gesagt, dass Sie Risikomanagement betreiben, weil es gesetzlich vorgeschrieben ist. Ist das bei ihnen auch so?

**HUM:** Nein.

**KRC:** Dass Sie es als Führungshilfsmittel ansehen? Oder für das Führungssystem zentral ist?

**HUM:** Eigentlich auch nicht unbedingt.

**KRC:** Würden sie sagen, dass eine gute Corporate Governance zum Risikomanagement gehört?

**HUM:** Das ist für uns kein Thema. Das ist ein grosses Thema wenn Sie Management geführt sind. Mit den ganzen Vergütungen etc. Wir bewegen uns auch im legalen Rahmen, natürlich. Aber das ist kein grosses Thema.

**KRC:** Das Qualitätsmanagement?

**HUM:** Das ist in dem Sinn wichtig für uns, weil die Kunden dies natürlich von uns erwarten. Wir haben aber bei der Permapack AG eine Person, die im QM arbeitet. Wir möchten das auch nicht künstlich aufbauschen, obwohl wir so viele Zertifikate haben. Es soll kein Selbstzweck werden. Man muss sich immer wieder folgendes überlegen. Ist es etwas, was für uns einen Mehrwert generiert? Sei es auf Kundenseite, oder auch für uns. Wenn nicht, machen wir es nicht. Es ist eine Ressourcenfrage. Aber wenn es einen Kundennutzen bringt, dann machen wir das ganz klar.

**KRC:** Aber dann würden Sie sagen, dass das QM schon wichtig ist für das RM?

**HUM:** Es ist vor allem dort wichtig, wo wir produzieren. Wir betreiben ja Handel und Produktion. Bei der Produktion liefern wir in Branchen, die heikel sind. Die Kosmetikbranche und auch die Pharmaindustrie sind hier Beispiele. Dort ist QM ganz wichtig. Es vor allem auch wichtig, wenn es darum geht, dass man gewisse Parameter einhält. Dort gibt es bei korrekter Einhaltung einen Mehrwert für uns oder für den Kunden. Wenn wir die Parameter nicht einhalten, kann das aber auf der anderen Seite auch zu einem grossen Schadenfall mit einem Imageverlust führen.

**KRC:** Sehen Sie sonst noch Komponenten, welche Sie zum Risikomanagementsystem zählen würden? Betreiben Sie das RM wirklich auf einer Metaebene, wo Sie sagen, dass Sie dies grösstenteils in der Geschäftsleitung anschauen?

**HUM:** Nein bei uns ist es umgekehrt. Die Risiken entstehen in den Business Units aufgrund der strategischen Ausrichtung. Dort muss man über die Risiken entscheiden, dort muss man sie anschauen. Das was in der Geschäftsleitung anschliessend passiert, ist ein Zusammenschluss von allem. Deshalb gibt es auch nicht unbedingt eine Risikopolitik der Permapack AG. Es gibt Risikopolitiken innerhalb der einzelnen Business Units.

**KRC:** Haben sie eine interne Revision?

**HUM:** Nein.

## 7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?

**HUM:** Also meinen Sie den IKS Artikel zum IKS?

**KRC:** Nein. Art. 663b Ziffer 12 OR befasst sich mit den Angaben zum Risikomanagement.

**HUM:** Also der Verwaltungsrat äussert sich eigentlich überhaupt nicht zum definierten IKS sondern nur zum RM. Er äussert sich dabei zu den strategischen Risiken, die wir haben. Das ist natürlich das Wesentliche und nicht die IKS Themen. Er schaut sich einfach an, ob es gut gegangen ist.

**KRC:** Aber dann weist er relativ klar aus, diese und diese Risiken gibt es, diese Chancen gibt es evtl. auch? Das Ganze steht dann auch im Anhang?

**HUM:** Nein im Anhang steht eigentlich nichts zu dem Thema. Im Protokoll der VR Sitzung steht es drin, aber nicht im Anhang der Jahresrechnung.

**KRC:** Sind auch Anpassungen bezüglich Verantwortlichkeiten etc. aufgrund des neuen

Gesetzesartikels vorgenommen worden?

**HUM:** Nein überhaupt nicht.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**HUM:** Es gibt das COSO Modell. Aber das ist Theorie. Das habe ich früher einmal gehört und wieder vergessen und habe es nie mehr gebraucht. Es kann schon praktikabel sein, aber wir gebrauchen dies nicht.

**KRC:** Es gibt eben auch noch von ISO die 31000er Norm. Die ist auch ein Guideline, wie man das Risikomanagement implementieren könnte. Ich habe schon mehrere Unternehmen befragt, aber ob gross oder klein, das hat keiner.

**HUM:** Was man hier noch erwähnen muss ist, dass wir mit einem Versicherungsbroker zusammenarbeiten. Und der weist uns auch auf diese Themen hin. Alles was man versichern kann, bespricht der Broker jedes Jahr mit uns und ich bringe dies dann in die Geschäftsleitung ein. Dort heraus gibt es auch gewisse Entscheide, wo man sagt, was ist das Risiko? Was machen wir? Machen wir das oder machen wir das nicht? Aber das sind die klassischen Risiken, die versicherbar sind. Unternehmerrisiken sind bspw. nicht versicherbar.

**KRC:** Aber dann könnte die Versicherungspolitik vielleicht noch eine Komponente vom Risikomanagement sein.

**HUM:** Ja, in dem Sinn eigentlich schon.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**HUM:** Wir haben keines implementiert. Deshalb gibt es keine Empfehlung von meiner Seite her.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**HUM:** In einem kleinen Bereich machen wir es. Es geht ja eigentlich immer darum, den Unternehmenswert zu steigern. Wir investieren. Investitionen können auch ein Risiko sein. Dort schauen wir es ganz genau an. Das ist jetzt einfach ein kleines Beispiel.

**KRC:** Es gibt ja Methoden wie DCF, EVA und andere. Beeinflussen Sie bspw. den Free Cash Flow? Den WACC?

**HUM:** Nein überhaupt nicht. Das einzige, was wir versuchen, ist das Net Capital klein zu halten. Solche Dinge schon. Wir sind nicht EBIT oder Cash Flow getrieben. Wir haben auch ein anderes Reporting. Dort sprechen wir nicht von EBIT sondern von anderen Grössen, die es schon ewig gibt. Wir haben eine Deckungsbeitragsrechnung bei uns im Unternehmen. Wir nutzen aber keine Hebelwirkung und kein Leverage Effekt. Das steht bei uns alles nicht im Zentrum der Betrachtungen. Klar, wir kennen diese Methoden, aber das ist hier überhaupt kein Thema. Wenn wir bei den Bewertungen sind. Es gibt Bewertungen, die sich durchgesetzt haben in der Praxis. Aber wenn man bspw. eine Firma übernimmt, schaut man sich die Risiken im Einzelnen an. Klar haben wir auch die DCF Methode angewendet, als wir das Logistikgebäude übernommen haben. Das sind gängige Konzepte. Das schauen wir sporadisch an, aber nicht mit dem Ziel, dass sich das Unternehmen dauernd darauf fokussiert, wie sie den Unternehmenswert noch steigern könnte. Das schauen wir so nicht an. Da haben wir wirklich wichtigeres zu tun.

**KRC:** Ich kann also festhalten, dass man mit einem geeigneten Risikomanagement den Unternehmenswert beeinflussen kann, aber sie dies nicht bewusst machen?

**HUM:** Genau. Wenn dann machen wir es unbewusst.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**HUM:** Alles nicht, nein. Wir haben ein QM Management Handbuch, wo wir die Prozesse beschreiben.

Wir haben ein IKS für die Revisionsstelle, wo wir die klassischen Funktionen, wie den Einkauf, den Verkauf, die Lagerung, das Personalmanagement, und die Informatik drin haben. Mehr nicht. Ich habe dies vor 2 Jahren einmal in die Geschäftsleitung eingebracht. Wir hatten einen Fragebogen. Dieser hat auf sechs Seiten die möglichen Risiken evaluiert, die die Firma betreffen könnten. Dort ging es wirklich um die wesentlichen Risiken. Diese wurden aufgenommen und danach haben wir einmal eine Bewertung vorgenommen. Ist das für uns mit einer grossen Wahrscheinlichkeit relevant oder nicht? Dort sind wir dann ein bisschen stecken geblieben. Wir hatten dann schon gewisse Risiken, wo wir sagten, das wäre ein mögliches Risiko. Leider haben wir dann aber nicht weitergemacht. Wir haben auch keine allgemeinen Geschäftsbedingungen etc. wir arbeiten nicht mit denen. Wir sichern auch die Devisen nicht ab und machen kein Hedging.

**KRC:** Sind Sie auch International tätig, oder?

**HUM:** Ja, Wir kaufen natürlich 80% aus dem Ausland ein und liefern etwa 15% ins Ausland. Aber das Hedging, das manche Firmen betreiben, gibt es bei uns nicht.

**KRC:** Ein Punkt möchte ich noch ansprechen, nämlich Risk-Governance. Definieren sie, wieviel Risiko Sie eingehen können und wieviel Risiko Sie eingehen wollen?

**HUM:** Das schon, aber das ist dann wieder situativ auf neue Geschäftsmodelle und Investitionen bezogen. Zum Beispiel als wir dieses Gebäude gekauft haben. Das hat uns 8 Mio. gekostet. Das war für uns keine kleine Investition. Das schaut man sich das Ganze schon genau an. Was machen wir, wenn der Umsatz so viel zunimmt, dann brauchen wir wieder mehr. Wenn der Umsatz abnimmt, was können wir decken mit Fremdvermietungen etc. Aber nicht im Sinn von einem Konzept für die ganze Firma. Wir entscheiden das immer situativ. Die andere Frage ist, wieviel wir eingehen können. Das stellen wir dann immer in den Zusammenhang zu den konkreten Themen. Können wir einen Verlust tragen von einer, zwei oder drei Mio.? Wir haben uns die Frage auch gestellt wenn es z.B. um Betriebsunterbruchversicherungen geht. Wie lange können wir eigentlich stillstehen, ohne dass es uns an den Kragen geht. So sind wir dann auch versichert? Oder was können wir machen, wenn die Druckerei abbrennt. Haben wir Partner, welche gewisse Druckaufträge von uns übernehmen können für ein bis zwei Jahre? Aber es ist nicht irgendwo niedergeschrieben in einem Handbuch.

## 12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?

**HUM:** Das sind die Business Units und eben auch externe. Dies können bspw. Versicherer oder die Revisionsstelle sein. Meistens sind es aber Dinge, welche wir sowieso schon wissen. Also ich habe von der Revisionsstelle selten einen wertvollen Input bezüglich Risikomanagement erhalten.

**KRC:** Sehen Sie in Ihrem Betrieb eine Abteilung, Business Units, welche am meisten gefährdet ist?

**HUM:** Ja das gibt es. Das sind die Abteilungen, in die man viel Kapital investiert hat. Das sind die Abteilungen, welche aus unserer Produktion Produkte beziehen. Wenn Sie eine Handelsabteilung haben, dann besteht der Handel eigentlich nur aus Kundenstammdaten, aus den Mitarbeitenden mit ihrem Know-How und aus Vorräten. Im Produktionsbereich haben Sie Kapital investiert, manchmal 50-60 Mio. Und wenn dann dort etwas nicht läuft, ist es nicht dasselbe, wie wenn es im Handel nicht läuft. Im Handel sind Sie schnell und flexibel, da können Sie reagieren. In der Produktion ist es schwierig. Dort haben wir Risiken, die wir in anderen Bereichen nicht haben. Jetzt gibt es natürlich den Ansatz der Sunk Costs. Was investiert ist, ist investiert. In der Praxis sieht es meiner Meinung nach ein wenig anders aus. Da überlegt man sich zwei Mal, ob man einen Bereich aufgeben soll, in den man so viel investiert hat in den letzten paar Jahren. In der Praxis hängt man schon noch relativ lange daran. Also nochmals zur Frage. Bei den Business Units beginnt es. Oder besser gesagt bei unseren Verkaufsberatern, die bei den Kunden sind. Die spüren die Anliegen oder Entwicklungen. Sie geben diese dann weiter. Business Units sind organisiert in einer Division. Wir haben zwei Divisionen und somit zwei Divisionsleiter. Die liefern die Informationen dann zurück an uns. Das ist einmal der Punkt von den Kunden her. Das zweite ist der Versicherungsbroker, der uns auf Risiken aufmerksam macht. Wir haben aber auch andere Leute, die uns auf gewisse Themen aufmerksam machen. Natürlich beziehen wir auch Informationen aus der Presse und dem Internet.

## 13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?

**HUM:** Der Verwaltungsrat kümmert sich nicht um alle Risiken. Er kümmert sich um einzelne Themen. Hauptsächlich kümmert er sich um die Strategie des Unternehmens aber nicht um das Risikomanagement im Speziellen. Diese Aufgabe liegt bei der Geschäftsleitung. Wir haben einen



Unternehmer und Eigentümer in der Firma, wir müssen uns nicht überall absichern. Er ist über alles im Bild, er entscheidet, weil es sein Geld ist. Er kennt die Risiken.

**KRC:** Dann ist er auch noch Verwaltungsrat oder VR Präsi?

**HUM:** Ja und auch sehr nahe am operativen Geschäft.

**KRC:** Ist es denn überhaupt das Ziel eines Industrie Betriebs, dass er wirklich ein unternehmensweites Risikomanagement betreibt? Oder soll man sich auf Teilbereiche fokussieren?

**HUM:** Wir haben keine unternehmensweite Risikopolitik oder Risikofokussierung. Das gibt es bei uns nicht. Wo es akut ist, kümmern wir uns darum.

#### **14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**HUM:** Schlussendlich muss es im Sinn vom Kunden sein und es darf nicht zu kompliziert sein. Es muss pragmatisch sein und alle müssen hinter den Risiken stehen. Es nützt nichts, wenn ich ein Risiko identifiziere und die Geschäftsleitung hat das Gefühl, dass dies überhaupt kein Risiko ist.

**KRC:** Sehen Sie einen Nutzen im Risikomanagement?

**HUM:** Ja. Das IKS als Teil des RM davon, sichert das Eigentum von den Aktionären langfristig. Es ist ein Vermögensschutz für das Kapital des Eigentümers und der anderen Investoren.

**KRC:** Sehen Sie es auch als Frühwarnsystem?

**HUM:** Ja. Ich gehe jetzt mal weg von den anderen Risiken und schaue nur die wirtschaftlichen Risiken an. Wir machen RM nur, um eingreifen zu können, wenn etwas nicht so läuft wie es sollte. Das sehen wir in den verschiedenen Kennzahlen, welche wir im Betrieb haben. Wir haben enorm viele Kennzahlen. Das ist für uns auch Risikomanagement. Frühzeitig Risiken erkennen, Massnahmen ergreifen, umsetzen und die Massnahmen auf die Tauglichkeit überprüfen.

**KRC:** Also die ganze Thematik der Frühwarnung und Früherkennung ist für sie im Bereich RM wirklich sehr wichtig?

**HUM:** Ja. Ich gebe Ihnen noch ein Beispiel: Wir haben eine Raumüberwachung im Rohmateriallager. Das ist für uns auch ein Frühwarnsystem. Oder auch die ganz banalen Sachen, wie Feuermelder. Das hat natürlich jeder Betrieb. Wir haben Auswertungen im Personalbereich. Das sind auch Frühindikatoren, ob etwas schief läuft. Was ist das aktuelle Net Working Capital. Das wird jede Woche in jedem Bereich ermittelt. Wer hat mehr oder weniger Kapital gebraucht wie budgetiert etc.

**KRC:** Wie ist es mit globalen Faktoren? Bspw. Konjunkturentwicklung etc.

**HUM:** Das machen wir auch, bspw. wenn es zum Zinsen, Währung, Rohmaterialpreise etc. geht Das besprechen wir auch mit den Banken. Wir haben sechs Banken bei uns mit denen wir einen regen Kontakt pflegen. Wir haben sogar mit der Nationalbank regen Kontakt. Das ist aber mehr informell und ad- Hoc. Wir haben nicht jeden Monat ein Meeting und schauen dies an.

### **IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses**

**Maximale Zeit: 15 Min.**

#### **15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?**

**HUM:** Wir haben den RM-Prozess in dem Sinn nicht. Das Ganze ist bei uns nicht institutionalisiert. Vieles findet einfach ad-Hoc statt, das bezieht sich auch auf den Prozess selber. Manchmal merken wir aufgrund eines Vorfalls, dass etwas nicht so gut läuft. Man lernt aufgrund von Erfahrungen, die man sammelt. Man schaut dann aufgrund von Erfahrungen, ob es ein grosses Problem ist, dass das ganze Unternehmen betreffen könnte. Wenn ja, wird es diskutiert und Massnahmen werden festgelegt. Wenn nein, lässt man das Problem einfach links liegen. Es ist ein laufender Prozess aber nicht ein strukturierter und geführter Prozess. Es ist ein Sammelsurium von Erfahrungen und Eindrücken. Vielleicht hat der Finanzchef auch wieder einmal etwas von Kollegen erfahren. Dann bringt man das ein. Es wird nicht Konzeptionell betrieben sondern Situativ.

**KRC:** Auf was muss man beim Durchlaufen des RM-Prozesses ihrer Meinung nach achten? Z.B. umfassend alle Risiken erfassen oder dass man sie gut steuern kann. Es gibt ja nicht immer neue



Risiken. Wenn man Risiken evaluiert hat, geht es auch darum, diese zu steuern und zu managen.

**HUM:** Ich würde diese sicher nicht umfassend erfassen, weil das nach einer Doktorarbeit klingt. Man sollte es so machen, dass man effizient mit der Zeit und mit den Managementkapazitäten umgehen kann. Bei uns ist es der Bottom-Up Weg. Von unten werden Dinge thematisiert und dann wird besprochen, ob es ein Thema ist für andere Business Units oder für das ganze Unternehmen. Debitoren sind z.B. ein Thema, das wir regelmässig global anschauen. Dies machen wir wöchentlich. Deshalb haben wir auch sehr wenige Debitorenausfälle. Wir machen 28 Mio. Umsatz und 30'000 Debitorenverluste. Das ist nichts. Hier investieren wir viel Zeit. Aber damit haben wir das Risiko abgedeckt. Das gilt für alle Abteilungen.

**16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

**HUM:** Ad-Hoc.

**17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?**

**HUM:** Finanzielle Risiken, Operationelle Risiken, Strategische Risiken, Marktrisiken, Soziale Risiken im Bereich Personal und Risiken im Bereich Image. Übrigens kann man Imagerisiken versichern.

**KRC:** Markenrisiko?

**HUM:** Weniger. Wir haben schon Marken, aber nur wenige und diese sind nicht so bekannt. Unsere zwei Marken sind Permafrix und Permabomb. Diese kennen nicht viele, ausser Pers. der Baubranche.

**18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?**

**HUM:** Für die finanziellen Risiken haben wir ein Frühwarnsystem. Nämlich unser Reporting. Das ist bei uns ein ganz wichtiges Thema.

**KRC:** Wie identifizieren sie die Risiken in ihrem Betrieb konkret? Verwenden sie dazu Kreativitätsmethoden, Brainstorming, Checklisten, Fragekataloge?

**HUM:** Für den Jahresabschluss sicher. Aber dort geht es mehr um Abgrenzungsthemen. Haben wir alles erfasst? Sind laufende Verbindlichkeiten da, welche noch nicht verbucht sind? Gibt es irgendwelche Prozesse, wo man noch etwas zurückstellen müsste? Aber diese Themen sind wirklich auf den Jahresabschluss fokussiert. Die SWOT Analyse setzen wir bei der mittelfristigen Planung ein oder wenn es um strategische Themen geht.

**KRC:** Aber nicht spezifisch für die Risikoerfassung?

**HUM:** Nein. Ausser man möchte ein neues Geschäftsfeld erschliessen. Dann gibt es diese Themen. Ansoff Matrix, SWOT Analyse und andere. Wir haben auch eine Richtlinie, wie das Innovationsmanagement betrieben wird. Das ist auch sehr strukturiert und es wird immer gleich vorgegangen. Das ist auch Risikomanagement, nämlich dass man nicht Sachen sofort erledigt, bevor man eine Machbarkeitsstudie durchgeführt hat. Das Gleiche gilt natürlich auch für die Produktion.

**KRC:** Sagt Ihnen FMEA etwas?

**HUM:** Ja, aber das haben wir nicht. Wenn wir wirklich in heikle Pharmabetriebe liefern würden, müssten wir dies haben.

**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

**HUM:** Sind die Risiken wahrscheinlich oder unwahrscheinlich. Sind die Folgen tragisch oder nicht?

**KRC:** Die konkreten Risiken haben wir angesprochen. Fluktuationsrisiken, Krankheitstage etc. bei den sozialen Risiken, fahrlässiges Verhalten, Handelsbeschränkung. Das ist alles ein Thema?

**HUM:** Ja.

**20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?**

**HUM:** Finanzielle Risiken. Weil wir leiten viel daraus ab. Klassische Firmen, KMU's oder

Industriebetriebe führen über Zahlen. Und dort kann man auch relativ einfach ein Frühwarnsystem installieren, weil man es quantifizieren kann.

**KRC:** Soziale Risiken sind auch ein Thema, die sich aber in den Zahlen nicht gerade niederschlagen.

**HUM:** Nein, aber diese können sehr ins Gewicht fallen. Es wird immer schwieriger gute Leute zu finden. Und wenn man nicht gut aufgestellt ist beim Thema Image, Reputation, Vertrauen etc. ist es schwierig gute Leute zu finden.

**KRC:** Sind auch IT Risiken ein Thema bei ihnen?

**HUM:** Das ist ein immer grösseres Thema. Nicht nur wegen der Suche nach Leuten, sondern die IT unterstützt heute die Unternehmensprozesse sehr stark. Wenn dort etwas schief geht, ist das ein firmenkritisches Thema. Wir haben hier natürlich gewisse Standards eingeführt, die für unsere Grössenordnung eigentlich nicht normal sind. Wir haben bspw. zwei Rechenzentren in verschiedenen Gebäuden mit Glasfaserkabeln erschlossen. Weil wir wissen, dass ohne IT nichts läuft.

**KRC:** Also würden sie sagen, dass es ein existenzbedrohendes Risiko ist?

**HUM:** Ja genau. Und das haben die wenigsten in unserer Grössenordnung, weil dies teuer ist.

## 21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?

**HUM:** Wichtig oder nicht wichtig. Mehr machen wir nicht. Wir quantifizieren diese nicht. Man schaut das Risiko an. Dies sobald wir ein neues Geschäftsmodell implementieren oder grössere Investitionen machen möchten. Dann muss man das Risiko quantifizieren. Aber wir gehen nicht hin und berechnen das Risiko. Wir sagen: Es ist wichtig, oder nicht wichtig.

**KRC:** Hier haben Sie auch keine Risikomatrix?

**HUM:** Doch. Vor zwei Jahren habe ich dies in die Geschäftsleitung eingebracht. Alle Risiken heranziehen und in der Matrix klassifizieren. Danach müsste man die Risiken, die rot sind, angehen. Das haben wir aber nicht gemacht. Das ist ins Stocken geraten. Das waren wirklich die wesentlichen Risiken, die dort erfasst wurden. Personelle Risiken, Strategische Risiken, Image, Umweltschutz, all das, haben wir identifiziert. Wir haben diese klassifiziert aber noch nichts damit gemacht.

**KRC:** CAPM, Nutzwertanalyse, Szenarioanalyse, das sagt ihnen in diesem Zusammenhang nichts?

**HUM:** Szenarioanalyse wäre eigentlich das, was daraus folgen sollte. Das ist ja eigentlich die Risikoeinschätzung, was alles passieren kann, wenn das und das Eintritt und was man dagegen macht. Soweit sind wir leider noch nicht. Wir sind hier kein gebranntes Kind, ansonsten hätten wir das schon längst gemacht.

**KRC:** Simulationsmodelle machen sie auch nicht?

**HUM:** Nein.

## 22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?

**HUM:** Was wir machen von diesen fünf Kategorien ist sicher einmal der Risikotransfer mittels der Versicherungen. Die Risikodiversifikation machen wir über die Firmenstrategie, indem wir so aufgestellt sind, wie wir sind. Wir haben keine Klumpenrisiken auf der Kundenseite und in den Geschäftsmodellen in denen wir sind. Die Diversifikation erreichen wir wirklich über unsere Struktur. Die Risikoübernahme machen wir, indem wir keine allgemeinen Geschäftsbedingungen haben. Hier sagen wir bewusst, dass das ein Unternehmerrisiko ist. Ein Teil ist im OR geregelt und den Rest müssen wir nicht spezifizieren. Und wir hätten das Problem so oder so gehabt, auch wenn wir AGB's hätten. Es ist ein also Mix von vielen Strategien.

**KRC:** Aber es gibt keine Weisung von oben, dass man wenn möglich keine Risiken eingehen soll? Sondern man solle es immer fallspezifisch anschauen?

**HUM:** Nicht wenn möglich keine Risiken eingehen, sondern Unternehmer sein. Das bedeutet, dass es auch mal schief gehen kann. Und dort wo es schief für die ganze Firma geht, dort schauen wir schon. Aber indem wir die Business Units haben, haben wir gewisse Limits.

**23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?**

**HUM:** Eine Risikoüberwachung macht schon Sinn. Aber dies passiert bei uns im laufenden Betrieb. Das machen die Business Units Manager, bevor Sie handeln. Wir haben da eine ad-Hoc Risikoüberwachungspolitik.

**KRC:** Spielt das Controlling auch eine wichtige Rolle in der Risikopolitik?

**HUM:** Genau. Nämlich Firmenübergreifend und auch Themenübergreifend. Wo vielleicht auch die Business Units nicht den Fokus darauf legen. Ob der Debitor zahlt oder nicht, ist für viele nicht relevant. Sie denken, der Umsatz ist erzielt, wenn man die Rechnung stellen kann. Für mich ist der Umsatz erzielt, wenn ich das Geld erhalten habe. Es gibt Themen, die wir auf Divisionsleiterebene oder sogar bei uns in der Geschäftsleitung anschauen.

**KRC:** Und dort schauen Sie die Ergebniskontrollen an?

**HUM:** Ja genau.

**KRC:** Planfortschrittskontrollen?

**HUM:** Auf jeden Fall. IST/SOLL im Vergleich mit dem Budget.

**KRC:** Prämissenkontrollen?

**HUM:** Ja.

**KRC:** Auch die strategische Überwachung sowie die Frühaufklärung haben Sie erwähnt.

**HUM:** Ja und die sozialen Themen schauen wir auch an. Das ist auch ein Aspekt. Wir haben eine Pensionskasse. Wir möchten nicht gerne, dass ein Mitarbeitender ein Invalide wird. Also schauen wir dort sehr sensibel auf solche Dinge. Wir möchten solche Entwicklungen gar nicht erst entstehen lassen. Das ist nicht in einer Politik geregelt, das machen wir einfach situativ.

**KRC:** Betreiben sie auch betriebliches Gesundheitswesen?

**HUM:** Das machen wir schon auch und wir werden unterstützt vom Krankentaggeldversicherer. Also man sagt dem bei uns auch Care Management.

**24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?**

**HUM:** Nein. Ein Risikoreporting betreiben wir grundsätzlich nicht.

**V Fazit und Ausblick****Maximale Zeit: 5 Min.****25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?**

**HUM:** Ich sehe die Trends wirklich mehr im strategischen Bereich. Wir haben immer noch ein sehr gutes Rating. Die Banken verlangen, aufgrund der Anforderungen, die an Sie gestellt werden wie z.B. Eigenkapitalhinterlegung etc. und dem Hintergrund von Amerika, mehr Marge. Das bewegt sich aber im 0.1% Bereich. Man schaut genauer hin, ob die Firma strategisch gut aufgebaut ist und wie sie finanziert ist. Also wie sieht die Eigenkapitalstruktur bei der Firma aus. Ich glaube, dass dies zunehmen wird. Ob es jetzt mehr mit dem Risikomanagement zu tun hat, gerade im KMU Bereich, dass glaube ich nicht.

**KRC:** Würden sie sagen, dass es für ein Industrieunternehmen ein integrales RM benötigt?

**HUM:** Integrales RM sehe ich nicht als Zukunftstrend für Unternehmen in unserer Grösse. Als Trends sehe ich eher die Zunahme der Umweltrisiken und steigende Kundenanforderungen. Auch Personalthemen wie Talentmanagement, Fachkräftemangel oder auch

kommunikationspolitische Sachen werden in Zukunft ein grösseres Thema werden.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

## Unternehmen I

INTERVIEWER:

**Vermerk: Dieses Interview wurde nur am Rande gemäss Interviewleitfaden geführt!!! Grund: Das Unternehmen verfügt über ein gutes Managementsystem, durch das der Interviewte führt und das auf Risikomanagement ausgerichtet ist.**

Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **14.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **15:30-17:00 Uhr**
- Ort des Interviews: **St. Gallen**

Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Alfred Lichtensteiger (LIA)**
- Arbeitgeber: **DGS Druckgussysteme**
- Beruf/Position: **ex. CEO bis Ende 2013**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
<b>1.</b>	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>	
	<b>LIA:</b> Ich bin nicht mehr CEO bei DGS. Ich bin Verwaltungsrat und Aktionär und habe noch gewisse Sonderaufgaben. Aber ich mache noch andere Tätigkeiten. Ich bin Beirat im Fachbereich Technik an der Fachhochschule. Ich übernehme das Verwaltungsratspräsidium am Institut Inspire an der ETH Zürich. Des Weiteren bin ich noch in anderen Verwaltungsräten wie Vispa Optik etc. drin. Bei der DGS bin ich aber seit 25 Jahren als CEO.	
<b>2.</b>	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>	
	<b>LIA:</b> Seit ca. 25 Jahren befasse ich mich mit Risikomanagement, wobei wir in der Schweiz die 7. Firma gewesen sind, die ein Managementsystem (dazumal noch ein Qualitätssicherungssystem) nach ISO 9000 eingeführt hat.	
	<b>KRC:</b> Sie haben aber sicherlich noch andere ISO Standards im Betrieb implementiert?	
	<b>LIA:</b> Ja selbstverständlich. ISO 18000 (Arbeitssicherheit) und ISO 14000 (Umwelt). Die Automobilzulieferer arbeiten zudem auch noch nach 17949 das ist die Harmonisierungsnorm aus der deutschen und der amerikanischen Automobilindustrie.	
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
<b>3.</b>	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>	
	<b>LIA:</b> Risiko bedeutet für uns folgendes. Wenn man Risiko nicht unter Kontrolle hat, dann hat man wenig Chance darauf, ein erfolgreiches und profitables Unternehmen zu sein, da man unbewusst vom Kurs (Plan) abkommt. Man sieht, wenn man das Risiko nicht unter Kontrolle hat, oder es nicht kalkulieren kann, dann hat man ein Problem als Unternehmen.	
<b>4.</b>	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>	
	<b>LIA:</b> Risikomanagement ist ein Bestandteil von unserem Management-System und hier kann ich Ihnen folgendes zeigen: Ich habe für Sie einiges ausgedruckt, was Sie am Ende mitnehmen können. Wir führen dies nicht mehr als Papier, sondern wir haben das System online. Hier können alle	

Merkmale eines erfolgreichen Risikomanagements für Schweizer Industrieunternehmen

Personen darauf zugreifen. Hier sieht man von Anfang an, wer für was zuständig ist. Welche Formulare gehören zu welchen Prozessen und welche Verfahren und Arbeitsanweisungen gehören dazu. Wir haben hier den Management-Prozess, den leistungserbringenden Prozess und unterstützende Prozesse. Da drin sind auch Aspekte vom Qualitätsmanagement, Personal, Personalbeschaffung, Lehrlingswesen etc.! In den Grundlagen haben wir eine sogenannte Vision, das Leitbild, wo hin wir wollen. Des Weiteren haben wir eine Unternehmensstrategie sowie Führungsgrundsätze formuliert. Auch was wir unter Sicherheit, Umwelt, Finanzen, Weiterbildung, Unternehmensstrategie etc. verstehen, ist hier drin formuliert.

**KRC:** Jetzt kommt ja dann die neue ISO Norm heraus. Stellen Sie diese laufend um?

**LIA:** Ja das geht bei uns rollend vorstatten.

**KRC:** Ich habe gehört, bei dieser neuen Norm liegt der Fokus verstärkt auf dem Risikomanagement.

**LIA:** Ja. Aber wir haben in der Schweiz noch ergänzend zum Management System eine Vorschrift, die wir von der Revisionsstelle betreffend IKS erfüllen müssen. Erstens haben wir einen internen IKS Revisor, das ist der Gleiche, welcher das QM führt. Auch Aspekte zur Sicherheit enthalten meist Aspekte des Risikomanagements. Im Bereich RM sind das Finanzwesen, Audits, Kundenzufriedenheit, Messen und Überwachen des gesamten Risikomanagements und die Risikoanalyse sowie die Notfallvorsorge wichtige Aspekte. Das ist alles in unserem Managementsystem festgehalten.

### III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie Maximale Zeit: 15 Min.

#### 5. Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem Risikomanagement-System im Unternehmen?

**LIA:** Das sind strategische und betriebswirtschaftliche Aspekte. Wenn man ein Automobilzulieferer ist, dann hat man eine „0 Fehler“ Verpflichtung. Wenn der Kunde ein Teil findet, welches nicht in Ordnung ist, dann muss man es entweder aussortieren oder er sendet die ganze Lieferung zurück. Wenn es aber schon verbaut wurde haben wir ein riesiges Problem. Das haben wir schon erlebt. In einer Nachtschicht hat ein Mitarbeiter den Bohrer an einer Bearbeitungsmaschine gewechselt. Dieser hat zwar gemessen ob der Bohrer den richtigen Durchmesser hat, nicht aber was das Loch für eine Dimension hat. Das Loch war schlussendlich zu gross. Der Kunde hat die Carrosserie mit unseren Teilen zusammengeschweisst und als er es in die fertige Carrosserie einbauen wollte hat er gemerkt, dass sich die Teile wieder ablösen. Aber das war ein Schaden von über CHF 100'000. Das Teil war glücklicherweise versichert. Wichtig ist aber, dass man als Unternehmer nachweisen kann, dass man seiner Sorgfaltspflicht nachgekommen ist. Die Versicherung hat zwar gezahlt, aber es war ein grosses Risiko. Die Carrosserie hätte Ausschuss sein können. Wenn 100 Karosserien bei Audi Ausschuss sind, dann ist das sehr schlimm. Deshalb hat das RM für uns strategische sowie betriebswirtschaftliche Komponenten und ist zudem Marktspezifisch. Bei einem Imageschaden fragt man sich: funktioniert das QS System? Gibt es Umweltaspekte, die wir nicht erfüllen? In einer Finanzkrise muss man ebenfalls Risiken abschätzen. So hat man im Jahr 2009 einen Umsatzeinbruch von 30% gehabt. Was macht man? Kurzarbeit oder auch evtl. Leute entlassen? Das schmerzt auch als Chef, aber man kann ja nicht einfach einen riesen Verlust schreiben. Ich hatte damals einen negativen EBIT, aber noch keinen Cash drain und somit noch einen EBITDA. Konsequenzen aus diesen Problemen muss man ziehen, das ist wichtig! Dementsprechend gehört für mich auch ein adäquates Reporting zum Risikomanagement. Man muss schauen, dass die Prozesse prozessfähig sind. Also was muss man alles beachten, wenn man etwas macht. Für alles was wir machen, erstellen wir deshalb eine FMEA (Fehlermöglichkeit und Einflussanalyse). Man schaut schon die ersten Konstruktionen genau an, ob man dort Risiken findet und wenn man eine entsprechend Risikokennzahl hat, dann muss man schon in der Konstruktionsphase handeln. Das Gleiche macht man mit den Kunden zusammen in einer Fertigungs- FMEA über alle Fertigungsschritte hinweg. Das beginnt in unserem Fall beim Giessen, und endet bei der Montage. Überall wo ein Fehler entstehen kann, muss geprüft werden. Das ist für uns Risikomanagement.

**KRC:** Also Sie beziehen für die Risikoanalyse den Kunden schon mit ein?

**LIA:** Ja, die meisten Kunden zwingen uns sogar dazu, dass zu tun. Wir geben die FMEA zwar nicht ab. Der Kunde kann aber dabei sein und es gibt ein Protokoll. Aber die prozessspezifischen Angaben geben wir nicht an externe Personen. Das ist Know-how für uns. Deshalb ist die FMEA eine der Schlüsselemente für uns. Das Gleiche ist im Bereich Umwelt. Umwelt kann sein, dass es brennt, oder wir einen Wasserschaden haben. Und was macht man, wenn man so etwas hat? Was hat man



für Optionen, dass wir die Kunden trotzdem beliefern können?

**KRC:** Man muss zukaufen?

**LIA:** Ja, mit jemandem eine vertragliche Vereinbarung machen, dass er Kapazitäten hat.

**KRC:** Nimmt man da jemanden, den man kennt?

**LIA:** Ja, das sehen Sie später. Wir beziehen die Konkurrenten nicht mit ein.

Ein wichtiges Ziel des RM ist, dass alle Bereiche des Unternehmens abgedeckt sind. Hier kommen wir zur Ablauforganisation vom Gesamtbetrieb. Denn jeder Teilbereich enthält Risiken, welche beurteilt werden müssen. Ein Risiko kann auch die Kompetenzverteilung sein. Wer hat bis zu welcher Führungsebene welche Kompetenzen. Wenn man eine Offerte machen darf, dann ist definiert bis zu welchem Betrag wer zu unterzeichnen hat. Somit ist das Risiko eigentlich geregelt. Wenn der CEO dahinter steht, muss im Prinzip dieser die Machbarkeitsanalyse prüfen.

**KRC:** Wie ist der Zeitliche Abstand dieser Audits?

**LIA:** Wenn uns jemand einen neuen Auftrag gibt, dann wird dieser Prozess auditiert. Jetzt haben wir die Produktion der neuen C-Klasse angefahren. Wir liefern zuerst eine Idee, wie man das Projekt abwickeln könnte. Mercedes sagt dann bspw., das entspricht unseren Vorstellungen. Dann macht man eine Offerte. Man steht dabei auch immer im Markt mit anderen (Konkurrenten). Wenn man den Auftrag ergattert, muss man mit dem Kunden zusammen die Konstruktions-FMEA und die Fertigungs-FMA erstellen, die Anlagen bestellen und dasselbe mit den eigenen Lieferanten machen.

**KRC:** Wie lange ist so ein Prozess? Und wie viel Kapital benötigt es dafür?

**LIA:** Der Prozess dauert etwa 2 Jahre. Und es ist viel Kapital. Deshalb sind meiner Meinung nach Innovationen so wichtig. Das „Global gehen“ war auch ein wichtiger Schritt für uns. Da kommt noch ein wichtiger Punkt ins Spiel. Das RM muss an jedem Standort gleich sein. Das Gleiche gilt für das Managementhandbuch. Dieses muss auch für Tschechien und China gelten. Wenn VW sagt, er baue dieselben Autos in China, dann muss er dieselbe Qualität vom Lieferanten erwarten können.

**KRC:** Das ist bestimmt auch eine Imagefrage? Wenn in China der Arbeitgeber den Arbeitnehmer ausbeutet, dann wird VW auch reagieren oder?

**LIA:** Ja, das ist definitiv so. Ich habe gesagt, dass das Risikomanagement bis auf die Mitarbeiter, sprich das Personal herunter stattfindet. Dort, wo auch das Lehrlingswesen betreut wird. Auch die Lehrlinge müssen bei der Risikobeurteilung integriert werden. Was darf ein Lehrling machen? Das Gleiche gilt für die Personalentwicklung. Man macht eine Mitarbeiterbeurteilung. Was kann die Person? Und was muss sie können um eine Maschine zu bedienen, die ein paar Millionen Franken kostet? Früher hatte man teilweise ungelernte Personen an den Maschinen. Diese waren damals günstig. Heute aber sind diese Posten automatisierte Zellen, welche von den Mitarbeitenden eine gewisse Kenntnis verlangen. Betreffend Entlohnung. Die Geschäftsleitung muss eine Lohnerhöhung beantragen und bereits im Budget eine Summe berücksichtigen. Diese Summe muss vom Verwaltungsrat abgesegnet werden damit sie ausgelöst wird. Auch Kommunikation birgt Risiken. Es stellen sich Fragen wie: wer darf wann über was nach aussen kommunizieren wenn man bspw. einen Unfall im Betrieb hat? Um ein Haar hätten wir einen tödlichen Unfall in der Firma gehabt. Deshalb muss auch im RM genau die Strategie genau festgelegt werden, genau so, wie dies bei der Strategieplanung geschieht. Erfolgchancen und Risiken müssen überprüft und regelmässig angepasst werden. Dies macht der CEO einmal im Jahr mit seinen Kollegen. Des Weiteren macht man dies auch einmal im Jahr an der Strategiesitzung vom Verwaltungsrat mit der Geschäftsleitung.

**KRC:** Es ist die Aufgabe des Verwaltungsrats zu überprüfen ob die Geschäftsleitung ein geeignetes Risikomanagement hat? Und deshalb machen Sie dies im Zuge der Strategiesitzung.

**LIA:** Ja, aber auch bei kleineren Fällen. Z.B. wenn wir eine neue Maschine kaufen möchten. Als CEO habe ich dann bspw. eine Kompetenz zum Kauf bis zu einem Betrag von CHF 300'000. Was darüber liegt, muss beantragt werden. Und hier gibt es dann entsprechende Risikoprüfkriterien. Dasselbe gilt beim Verkauf. So ist dort die Kundenzufriedenheit ein Risiko. Diese muss sichergestellt sein.

**KRC:** Diese müssen sie erheben, oder?

**LIA:** Ja das ist ein „Muss“ von ISO 90001.

**KRC:** Die machen sie selbst und werten Sie auch intern aus?

**LIA:** Ja wir werten diese intern aus und erstellen einen Bericht, den wir an den Verwaltungsrat



senden. Risikomanagement findet also auch immer beim Kunden statt. Wie hoch ist die Risikobeurteilung, dass Mercedes uns einen Auftrag wegnimmt? Solche Sachen sind entscheidend. Da wir bei solchen Kontrakten auch viel ins Ausland liefern ist auch die Fremdwährungsthematik natürlich ein Punkt, den wir immer betrachten. Sind Währungsschwankungen genügend abgesichert?

**KRC:** Das heisst, sie betreiben Hedging?

**LIA:** Wir haben eigentlich bisher kein Hedging betrieben. Aber dann kam ein Spezialfall und seit diesem versuchen wir, die gravierendsten Währungsrisiken zu hedgen.

Im Zuge dieser Thematik muss natürlich auch das Debitoren und Kreditorenmanagement berücksichtigt werden. Was macht man, wenn man 1 CHF hat. Mit CHF 1 kann man entweder Kredite für Zahlungsziele geben oder taff die 30 Tage einfordern oder auch ein Skonto geben. Skonto muss man aber vermögen. Das haben wir nicht gemacht. Das machen Personen, welche Liquiditätsengpässe haben. Also hat man diese Thematik, von Kreditorenmanagement und Debitorenmanagement.

**KRC:** Beim Kreditoren-/Debitorenmanagement liegt viel drin oder?

**LIA:** Ja, hier kann man vieles gut machen, aber wenn es dumm läuft, kann man auch viel Verlust generieren. Wir hatten nie Debitorenverluste. Dass man dies erreicht muss man natürlich relativ taff sein. Da muss ein Verkäufer schon mal vor die Kunden stehen und den Verkauf von Teilen verweigern, wenn diese nicht sofort zahlen. Die grossen Kunden sind taff, aber dafür halten sie die Zahlungsbedingungen ein. Sie könnten nicht so taff mit den Preisen sein, wenn sie nicht zum richtigen Zeitpunkt zahlen.

**6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?**

**LIA:** Die bisher erwähnten Komponenten sind für mich die Schlüsselemente. Natürlich gehört auch das IKS zum Risikomanagement.

**KRC:** Betreffend Corporate Governance. Denken Sie dass auch diese dazugehört?

**LIA:** Ja, dass steht schon im Geschäftsbericht. Im Bericht steht folgendes: Der DGS liegt viel daran, die Grundsätze der Corporate Governance konsequent umzusetzen. Dies beinhaltet strukturierte und regelmässige Sitzungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Das Jahresbudget 2014 wurde an der Budgetsitzung durch den Verwaltungsrat genehmigt. Die Überprüfung durch die Revisionsstelle bei PWC gab keine Beanstandung. Die PWC schaut auf mehrere Punkte. Ich übertreibe jetzt absichtlich: Hat der CEO einen Sack Salz aus der Firma genommen und diesen nicht bezahlt? Der CEO ist für seine Arbeit bezahlt und darf deshalb nicht einfach etwas nehmen. Das ist bei uns das Thema Corporate Governance. Und dann kommt noch das Thema Compliance, welches in das ganze mit rein spielt.

**KRC:** Sie sind die erste Firma, die alle theoretischen Faktoren abdeckt.

**LIA:** In der Automobilindustrie ist man da auch sehr taff angebunden. Wenn man das siebte Unternehmen in der Schweiz ist, welches mit der Implementierung eines Managementsystem begann.

**7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**LIA:** Das hat bei uns nichts verändert. Ich habe einfach das gesetzliche Thema, welches ins OR kam, ins QM Handbuch integriert. Und neben dem normalen Controlling wurde das IKS eingeführt, damit wir die Norm erfüllt haben. Sie können diese Dokumente gerne mitnehmen (LIA händigt dem Verfasser das Dokument aus). In diesem Dokument ist auch aufgeführt, wie das IKS aufgebaut ist. Sie haben dies korrekt erläutert. Vom OR her müssen wir dies seit dem Jahr 2008 haben.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**LIA:** Nein das haben wir nicht.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**LIA:** Das kann ich nicht sagen, da wir keines implementiert haben.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**LIA:** Nein. Risikomanagement betreiben wir nicht zur Unternehmenswertsteigerung. Die Unternehmensbewertung machen wir auf die einfache Formel: 2x Ertragswert, 1x Substanzwert geteilt durch 3 und dieses Ergebnis geteilt durch die Anzahl Aktien. Und dann hat man einen theoretischen Aktienwert. Diesen Wert erheben wir 1 Mal im Jahr im Rahmen des Jahresabschluss. Wir schauen uns den Verlauf des Unternehmenswerts schon an, aber nicht im Zuge des RM.

**KRC:** Zusammenfassend versuchen sie also nicht, mit dem Risikomanagement die einzelnen Einflussgrössen zu beeinflussen.

**LIA:** Nein. Hier gibt es andere Möglichkeiten.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**KRC:** Das Managementsystem, das wir vorher durchgegangen sind ist ziemlich umfassend. Die einzelnen Punkte habe ich fast alle im Verlaufe ihrer Ausführungen gefunden. Ein Punkt den ich noch nicht abgefragt bzw. gehört habe betrifft die Risk-Governance. Wie viel Risiken kann die DGS eingehen und wie viel möchten Sie eingehen?

**LIA:** Wir nehmen viel Eigenrisiko. Dies auch bewusst. Wir haben die Firma komplett umgestellt mit der veränderten Währungssituation. Die Unternehmensstrategie definieren wir immer für die nächsten 5-6 Jahre. Wenn wir einen Standort ausserhalb der Schweiz haben, ist das bereits ein grundsätzliches Risiko. Wir sind bspw. nach Tschechien gegangen. Als wir uns in Tschechien eingelebt hatten, ist VW gekommen und hat gesagt, er möchte die Handbremsen, die wir ihm als Alleinlieferant verkaufen auch in China erhalten. Man kann sich vorstellen, dass dies eine grosse Diskussion im Verwaltungsrat ausgelöst hat. Dann kam der Entscheid, ja wir gehen nach China. Da wir sozusagen gezwungen wurden, geschah dies auch ohne Risikoabschätzung. Dann kam nach VW auf einmal auch Daimler und fragte betreffend China an. Wir teilten ihnen mit, dass wir die C Klasse auch in China bauen. Aber Daimler hielt sich die Option offen, in den USA zu produzieren. Und jetzt schätzt man ab, was ist der Worst-Case, wenn das passiert oder das passiert. Und das ist unsere Risikopolitik. Wir hätten sagen können, dass wir nur in der Schweiz bleiben und uns gäbe es heute nicht mehr. Es hatte ja niemand abschätzen können, dass der Schweizerfranken von heute auf Morgen so stark wird. Zum Glück hatten wir da eine Globalisierungsstrategie und eine Technologiestrategie und waren uns der Risiken bewusst. Auch die Technologiestrategie ist wichtig. Wie hoch ist das Risiko, dass wir etwas können oder dass wir etwas nicht können. Auch wenn wir eine Technologiestrategie besitzen, ist man nicht vor Fehlern gefeit. Wir hatten schon Beispiele, da hatte zum Betrachtungszeitpunkt kein Risiko bestanden. Aber plötzlich ist ein grosses Risiko entstanden, weil wir uns in ein Gebiet vorgewagt hatten, das wir nicht gut gekannt haben. Wenn man in Gebiete mit elektronischen Schaltungen geht und keine Ahnung von diesen hat, braucht es am Anfang zuerst einmal sehr viele Investitionen. So hatten wir sehr viele Aufwendungen aber keinen oder kaum Return und Umsatz. Das wird im Zeitverlauf kritisch. Wenn immer mehr Geld in etwas hineinfliesst und nur wenig zurückkommt, muss schnell entschieden werden.

**12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?**

**LIA:** Ich beziehe die Informationen aus dem System. Die FMEA ist eine grosse Hilfe dabei.

**13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?**

**LIA:** Die Verantwortlichen sind definiert. Die Risiken definieren der VR und die GL zusammen. Die Kontrolle obliegt dem VR und die operative Ausgestaltung der GL.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**LIA:** Das gesamte Managementführungssystem ist der Erfolgsfaktor.

IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses	Maximale Zeit: 15 Min.
<p><b>15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?</b></p> <p><b>LIA:</b> Wir richten uns stark nach dem Management-System und der Theorie des Risikomanagements. Wir identifizieren die Risiken laufend, bewerten diese und versuchen sie adäquat zu steuern und zu kontrollieren.</p>	
<p><b>16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?</b></p> <p><b>LIA:</b> Wir machen ein wöchentliches Reporting über Bestelleingänge, Ablieferung, Bestand, Material und Werkzeuge. Hier habe ich ein Problem in einer anderen Firma, bei der ich im VR bin, welche dies nicht sauber führt. Sie reagieren viel zu spät, wenn der Bestelleingang höher oder tiefer ist. Das ist ein Risiko im Prozess.</p> <p><b>KRC:</b> Diese betreiben das RM also nicht im Sinne eines Frühwarnsystems?</p> <p><b>LIA:</b> Nein leider nicht und deshalb machen wir bei DGS genau einen Ausblick über die nächsten 16 Wochen. Monatlich machen wir einen Flash-Report. Ein Flash-Report ist etwas, das am vierten Tag des Monats an allen 3 Standorten verteilt wird. (LIA zeigt den Flash Report) Hier ist aufgeführt: Umsatz, EBIT, EBITDA, Free Cash Flow, Net Operating Assets (NOA), also alles was man braucht um zu arbeiten. Wie viel Mitarbeitende haben wir, wieviel Investitionen habe ich budgetiert (Vorjahr + aktuell im Monat und kumuliert). Das gleiche habe ich für die anderen Standorte. Das machen wir, damit auch der Verwaltungsrat weiss, welche Bestellungen eingegangen sind.</p> <p><b>KRC:</b> Und das wird auch genutzt vom Verwaltungsrat?</p> <p><b>LIA:</b> Ja, das können sie sich sicher sein. Der will dann alles wissen. Auch bei den Investitionen gibt es übrigens einen exakten Ablaufplan. Kommen wir zu den Audits. Es gibt Systemaudits, Prozessaudits, Produktaudits, Requalifikationen von Kundenseite, Sicherheitsaudits, Lieferantenaudits, SUVA- Umweltaudits und die IKS Audits.</p> <p><b>KRC:</b> Die macht der Revisor?</p> <p><b>LIA:</b> Das machen wir auch selbst. Bei uns macht es der Leiter Qualitätsmanagement. Und die Revision nimmt jedes Jahr zwei, drei oder auch 4 Themen, die sie dann prüft und dem Verwaltungsrat berichtet. Die Personen, die die Audits machen, müssen natürlich auch entsprechend ausgebildet sein. Weiter erheben wir auch die Kundenzufriedenheit und die Lieferantenzufriedenheit regelmässig.</p> <p><b>KRC:</b> Mitarbeiter werden auch befragt?</p> <p><b>LIA:</b> Ja, aber nicht jedes Jahr. Diese werden alle zwei Jahre befragt. Ich habe aber gespürt, dass die Personen in Krisenzeiten oder wenn Kurzarbeit mit Lohnneinbussen in Kauf genommen werden muss, eine tiefe Mitarbeiterzufriedenheit geherrscht hat. Auch wenn man auf Volllast läuft, sind sie zum Teil unzufrieden, da sie überlastet sind. Deswegen betrachte ich die Mitarbeiterzufriedenheit eher als schwierig interpretierbar.</p>	
<p><b>17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?</b></p> <p><b>LIA:</b> Wie vorher aufgezeigt, benutzen wir hauptsächlich die FMEA-Analyse. Wir haben aber auch Checklisten und Fragebogen die wir zur Risikoidentifikation verwenden.</p>	
<p><b>18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?</b></p> <p><b>LIA:</b> Wir machen eine Risikoanalyse für die Notfallvorsorge. Wie geht man im Brandfall, bei einer Explosion oder beim Auslaufen von Flüssigkeit vor.</p> <p><b>KRC:</b> Erfassen sie auch einen Krisenmanagementplan?</p> <p><b>LIA:</b> Ja. Dort drin wird definiert, wieviel Kompetenzen der Geschäftsleiter, der Betriebsleiter etc. hat. An Medien geht nur der Geschäftsleiter. Was macht man bei Brand, Explosion, Hochwasser,</p>	

Elektrizität und auch Totalschaden. Die ganzen Worst-Case Szenarien halt. Auch Streik im Unternehmen. Projektmanagement: Es kann auch ein Risiko sein, wenn man ein Projekt falsch führt. Konstruktionsplanung: Auch dort haben wir wieder FMEA's. (Fertigungs- und System FMEA's) Wir machen auch Beschaffungs- FMESA's. Und auch die unterstützenden Prozesse wie IT und Wartung/Unterhalt welche genau so eine Risikokomponente ist müssen geplant sein.

**KRC:** Vor allem bei Maschinen oder?

**LIA:** Ja, genau. Fehlermanagement: Wie wird eine Kundenreklamation behandelt. Weil wenn man diese nicht korrekt ausführt, kann dies ebenfalls ein Risiko darstellen. Dann haben wir einen sogenannten KVP. Bei uns heisst dieser einfach, Ideenmanagement.

**KRC:** Machen Sie dies jeden Monat?

**LIA:** Ja, die Auswertung erfolgt jeden Monat. Jede Abteilung hat eine Tafel und alle tragen ihre Vorschläge dort ein. Und es gibt Abteilungsverantwortliche, die gewisse Anregungen sofort behandeln können oder an die entsprechende Sitzung mitnehmen.

**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

**LIA:** Unternehmensrisiko, Arbeitssicherheit, Umweltrisiko und IT Risiko

**KRC:** Wird das IT Risiko ein immer grösseres Thema?

**LIA:** Wir hatten schon eine IT-Risiko Beanstandung.

**KRC:** Dann sind das alle Risiken, welche Sie erfassen ausser noch den Finanziellen oder?

**LIA:** Ja. Finanzielle Risiken, Produktionsrisiken, Umweltrisiken die sind alle Identifiziert. Und wenn etwas Neues dazu kommt wird es ergänzt. Bspw. wenn wir eine neue Maschine haben, die noch niemand hat. Wie decken wir das Risiko ab? Wie kommunizieren wir es mit dem Kunden? Hat Daimler vielleicht selbst eine solche Maschine?

**20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?**

**LIA:** Ganz klar die Liquidität also der finanzielle Bereich. Man kommt sehr schnell in einen Liquiditätsengpass, wenn man nicht liefern kann. Und es geht sehr schnell in die Millionen und dann ist man blockiert.

**21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

**LIA:** Es gibt im Zuge der FMEA ganz klare Bewertungskriterien, teilweise sind diese auch quantitativer Natur. So verwenden wir bspw. die NPV Methode. Auch ertragsbasierte Ansätze sind für uns ein Hauptthema. Aber auch die Nutzwert- und Sensitivitätsanalysen verwenden wir. Sobald bei einer Quantifizierung ein gewisser Wert (Risikokennzahl) herauskommt, der einen gewissen Wert übersteigt, dann muss man Massnahmen ergreifen, damit man das Risiko minimieren kann.

**22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

**LIA:** Wie bereits erwähnt, nehmen wir das Risiko eher an. Dies hat man am Beispiel gesehen, wo wir Technologien entwickelt haben, das Know-how aber noch nicht hatten.

**23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. -kontrolle im Unternehmen geregelt?**

**LIA:** Mit Ergebniskontrollen und Planfortschrittskontrollen. Das Managementinformationssystem will der CEO neu gestalten. Ich denke unser altes System war aber gut. Wir machen während der Risikoüberwachung gegebenenfalls auch Anpassungen bzw. Aktualisierungen.

**24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer**

**rapportiert was?**

**LIA:** Das Reporting wird erstellt und laufend aktualisiert. Wenn man die Fertigung betrachtet und sieht, dass die FMEA nicht richtig ist, dann macht man aufgrund von dieser neuen Beurteilung eine neue FMEA. Dies wiederum korrigiert und verbessert das ganze Managementsystem. Die FMEA muss gelebt werden. Es hat lange gebraucht, bis wir soweit waren und sagen konnten, dass das RM eine grosse Hilfe für uns ist. Doch jetzt ist die FMEA für uns wie ein KVP. So kommt man voran in den Prozessen. So kommt man der 0 Fehler Strategie näher. Wir messen regelmässig die Qualität. Das misst man in einem Produktionsbetrieb über die sogenannte OAE (Over all efficiency). Bei dieser spielt auch die Produktivität eine Rolle. Aber auch der Ausschuss und die Mehrarbeit spielt eine Rolle. Diese Grössen werden dann miteinander multipliziert. Wenn man dann bspw.  $0.9 \times 0.9 \times 0.9$  multipliziert, erhält man plötzlich 70% oder 65% oder 50% OAE, was nicht gut ist. Dies zeigt dann relativ schnell auf, dass man an dem Prozess arbeiten muss.

**KRC:** Methodendatenbanken haben sie?

**LIA:** Ja. Nicht nur die Aktualisierung der FMEA, sondern auch die Überwachung mittels OAE.

**KRC:** Modelldatenbanken haben sie ebenfalls?

**LIA:** Ja natürlich. Diese brauchen wir, wenn wir ähnliche Teile produzieren wollen. Mit Modelldatenbanken muss man das Rad nicht neu erfinden und kann auch das Risiko minimieren.

**V Fazit und Ausblick****Maximale Zeit: 5 Min.****25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?**

**LIA:** Wir möchten möglichst viel eigenfinanziert haben, um so möglichst wenige Risiken im Finanzierungsbereich zu generieren. Wir wollen das RM nicht für die Banken machen, sondern für uns. Den Trend zu schärferen Ratings, aufgrund der Basel III Bestimmungen, wollen wir so ein wenig umgehen.

**KRC:** Und ich kann festhalten, dass sie wirklich einen konkreten Nutzen im Risikomanagement sehen und auch Geld damit sparen.

**LIA:** Ja, denn die Firma hätte nicht ein so grosses Umsatzwachstum erreichen können, wenn wir nicht eine hohe Akzeptanz von ganz wichtigen Kunden wie Daimler, VW oder Audi hätten. Wenn diese nicht genau sehen, dass wir das Risikomanagement gut leben, dann fallen wir bei diesen sofort raus. Das geht nur, wenn wir dort das Risikomanagement genau gleich leben.

**KRC:** Es muss also vom Management vorgelebt werden. Und ich sehe, dass sie total dahinter stehen. Empfehlen sie dies für die Zukunft allen Unternehmen?

**LIA:** Ja, auf jeden Fall. Wenn wir dies nicht gemacht hätten, hätte sich die Firma nicht so entwickeln können. Es wäre nicht gegangen, wenn wir die Risiken nicht so vernünftig eingeschätzt und minimiert hätten. Es hätte sehr viel schief gehen können – Existenzbedrohend schief gehen können. China ist für mich ein Unrechtsstaat, dort weiss ich nicht genau wo wir stehen. Auch Tschechien ist ein schwieriges Pflaster. Wir haben als wir die Firma in Tschechien gekauft haben, ein Audit auf allen Gebieten gemacht. Man das Risiko minimieren aber nie ganz auf null setzen.

**KRC:** In solchen Länder ist aber auch eine gute Compliance entscheidend oder sehe ich das falsch?

**LIA:** Nein absolut nicht. In diesen Ländern ist Compliance ein sehr wichtiges Thema. Man kann in diesem Bereich auch sehr weit gehen. Bei Daimler haben die Einkäufer früher gesagt, dass sie auf Weihnachten von vielen Geschäftspartnern etwas erhalten haben. Das haben wir nie gemacht, auch wenn wir den Auftrag nicht erhalten haben. Teilweise wird die Compliance Überwachung aber auch schon fast zu intensiv betrieben. Man wechselt die Leute heute auch rascher aus. Bei Daimler bspw. hängen jetzt auf der ganzen Welt Plakate in den Fabriken verteilt, worauf steht: Wenn du weisst, dass ein Kollege von dir etwas unsauberes macht, dann kannst du dir eine Prämie verdienen, wenn du dies meldest. Wie im Osten zu kommunistischen Zeiten. Furchtbar. Deshalb ist eine vernünftige Anwendung meines Erachtens auch im Bereich Compliance nötig.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.



## Unternehmen J

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **08.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **13:30-14:30 Uhr**
- Ort des Interviews: **St.Gallen**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Thomas von Flüe (FLT)**
- Arbeitgeber: **Debrunner König Management AG**
- Beruf/Position: **Leiter Controlling**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
1.	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>	
	<b>FLT:</b> Seit dem Jahr 2000. Zuerst war ich 10 Jahre im Finanz-und Rechnungswesen. Dort habe ich hauptsächlich Bilanzen (nicht Controlling/RW) nach IFRS bilanziert und Abschlüsse gemacht. Wir haben 27 Standorte und beschäftigen 1'800 Personen. Wir machen einen Umsatz von 1.2 Mia. in der Schweiz. Heute bin ich im Bereich Logistik & Grossinvestitionen und gleichzeitig führe ich das RM, welches aus meiner Sicht zu wenig betreut wird. Der deutsche Mutterkonzern legt schon mehr Fokus auf das RM als wir. Da wir national tätig sind, müssen wir im Bereich Währung nicht viel absichern.	
2.	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>	
	<b>FLT:</b> RM läuft bei mir seit 10 Jahren nebenbei. Ich bin auch für alle Versicherungen zuständig, was natürlich auch ein grosser Bereich des RM ist. RM ist in der Theorie ein spannendes Thema, jedoch in der Praxis kaum umzusetzen für einen Industriebetrieb, wie wir es sind.	
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
3.	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>	
	<b>FLT:</b> Risiko ist für mich alles, was in der Zukunft aus dem Marktumfeld, dem technischen Umfeld und dem politischen Umfeld Chancen oder Risiken für das Unternehmen birgt. Man muss dabei alles analysieren, um für die Zukunft den korrekten Weg zu wählen.	
4.	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>	
	<b>FLT:</b> Das wir Risiken versuchen zu identifizieren, also vorausschauend zu erkennen was Chancen- und Risikopotentiale sind und daraus abgeleitet, aktive Massnahmen ergreifen. Man muss sich bewusst werden, wie die Situation ist und unvorhergesehene Einflüsse reduzieren, damit man nicht auf einmal überrascht wird und nicht mehr reagieren kann. Für mich ist RM explizit etwas Langfristiges. Unsere Konzernleitung macht dazu jedes Jahr zwei Tage lang Strategiemeetings um sich mit den zukünftigen Risiken und mit der Strategie des Unternehmens zu beschäftigen.	
<b>III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie</b>		Maximale Zeit: 15 Min.
5.	<b>Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem RM-System im Unternehmen?</b>	
	<b>FLT:</b> Dabei spielt für mich die Fristigkeit der Risikobehandlung eine grosse Rolle. Wir sind uns da	



nicht einig, wie wir die Ziele formulieren sollen. Bei Siemens hat man die Ziele mittel- bis langfristig definiert. Jetzt definieren wir die Ziele immer auf eine bereits bestimmte Geldgrösse, d.h. ein angesetztes Budget für das nächste Jahr hinaus. Solche Grössen können bspw. Debitorenrisiken, Umsatzrückgang auf EBITA oder auch andere sein. Gerechnet werden muss mit Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmass. In unserem Unternehmen haben wir leider unterschiedliche Wahrnehmungen von diesem Verständnis. Die Sicherung der Unternehmensziele ist sicherlich eines der Hauptziele. Dies beinhaltet auch die finanziellen Ziele. Soziale Ziele sind im Leitbild enthalten, die spielen für das RM aber keine übergeordnete Rolle. Wir haben sehr viele Systeme. Wir haben monatliche Abschlüsse mit Bilanz, Erfolgsrechnung, Warenrechnung und auch eine Kostenträgerrechnung. Diese Abschlüsse werden kommentiert. Dort schaue ich natürlich immer nach, wo Abweichungen vom Budget sind, wo uns die Kosten davon laufen oder wo etwas einreist. Wir überwachen das laufend in den Gruppenleitersitzungen. Das ist im Sinne eines operativen Frühwarnsystems bei uns institutionalisiert. Wir haben auch Product Manager die neue Produkte einführen oder Produkte umgestalten. Die schauen natürlich auch auf aktuelle Trends. Das ist alles Risikomanagement: Das managen dieser Komplexität.

**6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?**

**FLT:** Wir haben ein IKS und dieses ist für uns, denke ich, auch zwingend umzusetzen. Das QM ist für mich sicherlich eine Komponente des RM-Systems. Die Frage ist komplex zu beantworten. Ich nehme an, dass alle relevant sind. Die Komponenten haben ihren Ursprung alle von gewissen "Strömungen". Ich kann nicht behaupten, dass eines davon schlecht sein soll und wir auf etwas verzichten könnten. Weder auf Corporate Governance noch auf QM oder auf etwas anderes. Die Frage ist wie stark diese am Ende auch umgesetzt werden. Es ist für mich nicht möglich, darauf eine Antwort zu geben, weil ich nicht in allen Bereichen involviert bin und da Behauptungen aufzustellen wäre überheblich.

**7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**FLT:** Im OR? Ich habe bis zum Jahr 2010 Konzernabschlüsse gemacht und kenne den Artikel nicht. Wo muss diese Angabe sein?

**KRC:** Im Anhang der Jahresrechnung.

**FLT:** zieht KOL (Mitarbeiter) in das Gespräch mit ein: Er fragt KOL ob ein Risikobericht im Konzernbericht vorhanden ist. FLT kann sich nicht erinnern, dass dies gemacht wird. Er fragt KOL, ob die Verantwortlichen auch den Bericht von FLT für diesen Satz verwenden? FLT liest aus dem Bericht vor: Um die Übereinstimmung der Konzernrechnung des Unternehmens mit dem anzuwendenden Rechnungslegungstand und der Ordnungsmässigkeit der Konzernberichterstattung zu gewährleisten, hat der Verwaltungsrat interne Kontroll- und Steuerungssysteme eingerichtet, die regelmässig durch die externe Revision geprüft werden. FLT meint: Das ist das was ich ihnen vorhin gesagt habe. Wir haben ein IKS. Da gehören Monatsabschlüsse und mein Risikobericht dazu.

**KRC:** Also hatte der Artikel nicht einen so grossen Einfluss auf ihr vorgehen?

**FLT:** Nein, denn wir bilanzieren schon seit 15 Jahren nach IFRS. Da IFRS international ist, sind wir dem OR sowieso voraus.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**FLT:** Nein, von diesen habe ich noch nie etwas gehört.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**FLT:** Das kann ich aufgrund der Antwort zu Frage 8 ebenfalls nicht beantworten.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**FLT:** Genau deshalb leasen wir. Solche Vorgaben kommen klar von der Börse. Da machen wir viel.

Wir haben auf die Quartalszahlen hin bspw. die Weisung, dass die Lieferanten nicht mehr bezahlt werden. Dies damit die Kennzahlen besser aussehen. Aber dass wir das RM nur zum Zweck der Unternehmenswertsteigerung betreiben, würde ich nicht sagen. Im Mutterkonzern wird dagegen mehr gemacht. Dort kümmert man sich um die weltweiten Geldflüsse. Da geht es dann auch um so Themen wie Hedging.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**FLT:** Ja, ich habe das für mich definiert. Ich muss das schnell suchen. Wir haben erst kürzlich ein neues System eingeführt mit einem neuen Informatiktool, wo die ganzen Risiken drin sind und beschrieben sind. Wir haben aber kein Leitbild oder Ziele und Visionen des RM definiert. Begriffe etc. sind auch nicht definiert. Sie können sich aber notieren, dass wir so etwas haben. Wir kommunizieren das Risikomanagementhandbuch im Unternehmen nicht. Wir müssen noch arbeiten und können deshalb nicht noch sauber Handbücher für Themen wie das RM erstellen.

**KRC:** Wie ist bei ihnen die Risk Governance definiert?

**FLT:** Die Risikoneigung ist bei uns sehr gering. Gerade im Investitionsbereich ist es ganz schwierig. Wir dürfen fast nichts wagen. Investitionsrisiken sind ein Thema, das bei uns sehr straff geführt wird. Wir legen auch kein Geld an, sogar wenn mehrere Millionen an Cash haben. Wir wollen von der Marge leben, und nicht mit dem Warenlager spekulieren. Sie sehen, dass wir als börsenkotiertes Unternehmen teilweise sehr bürokratisch sind und so Chancen nicht immer nutzen können, da wir Risiken meist nicht eingehen dürfen. Wenn wir nicht mit Sicherheit sagen können, dass sich etwas rentiert, dürfen wir keine Chancen nutzen oder Risiken eingehen. Was wir mit Fakten belegen können, das wird gemacht. Aber das ist dann kein RM mehr. Der Börsengang hat einen grossen Einfluss auf unsere Risk Governance. Bei uns haben die Analysten einen grossen Einfluss. Es kommt mir manchmal so vor, als sei die einzige Aufgabe der operativen Führung das Zufriedenstellen der Analysten.

**12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?**

**FLT:** Die Gruppenleitung informiert mich. Mit dieser zusammen diskutiere ich meinen Risikobericht. Wir haben auch noch weitere Berichte. So prüfe ich bspw. regelmässig die Debitoren. Da wir ein so komplexer Betrieb sind, hat RM viele Aspekte. Ich bin bspw. nicht bei den Geschäftsleitungs-sitzungen dabei, dadurch kann ich gar nicht alle Risiken erfassen. Trotzdem soll ich einen Risikobericht verfassen. Das ist natürlich schwierig.

**13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?**

**FLT:** Der Verwaltungsrat ist in unserem Fall die Leitung in Deutschland. Der VR auf unserer Ebene unterschreibt bei uns den Jahresbericht innerhalb von fünf Minuten. Das ist der Fall, weil der VR bei uns auch operativ tätig ist. Die Zusammenstellung ist meist folgendermassen geregelt: Der Geschäftsleiter der jeweiligen Gesellschaft und zwei bis drei Personen aus dem Verwaltungsrat der Holding. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Sorgfaltspflicht. Die Vorgesetzten müssen immer garantieren können, dass sie alle möglichen Massnahmen ergriffen haben, dass keine Unfälle passieren. Das ist für uns ebenfalls ein Aspekt des RM.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**FLT:** Ein Erfolgsfaktor ist für mich, dass die verschiedenen Systeme gut zusammenarbeiten. Wenn ein gutes IKS, ein gutes QM oder auch ein gutes Führungssystem vorhanden ist, dann hat man sicherlich einen grossen Erfolgsfaktor. Es ist immer eine Gratwanderung. Wie viele Systeme braucht es und wie viele wollen wir. Ein Beispiel für zu viele Systeme ist der IFRS Standard. Wir machen jeden Monat Abschlüsse, die andere Firmen in einem Jahr machen. Wenn wir eine Firma übernehmen, die nicht nach IFRS abschliesst, kann man diese nur unter sehr grossem Aufwand integrieren. Auch wenn wir bspw. Lastwagen kaufen ist es kompliziert. Ein kleineres Unternehmen kann das relativ effizient und schnell entscheiden und durchführen. Einerseits sind die Hierarchien flacher und vielfach gibt es noch einen Patron, der alleine entscheiden kann. Bei uns müssen alle Stellen für so eine Entscheidung involviert werden. Es herrscht so eine enorme Komplexität bzw.

Bürokratie um einen Konsens zu finden. Die RM-Systeme bergen für mich nur begrenzt einen Nutzen. Die Holdingleitung hat gerade kürzlich eine IT Lösung für das RM implementiert. Diese ist aber auf einem so hohen Abstraktionsniveau, dass wirklich niemand mehr damit arbeiten kann. Das operative Risiko liegt für mich im Tagesgeschäft. Das beginnt ganz unten. Strategische Risiken hingegen sind klar auf Leitungsebene zu diskutieren. Aber diese Risiken behandelt man nicht mit einem System. Das wird bei uns diskutiert. Dort wartet niemand auf ein System.

#### IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses

Maximale Zeit: 15 Min.

##### 15. Wie sieht der RM Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?

**FLT:** Den RM-Prozess durchlaufen wir nicht wie in der Theorie. Ich liefere quartalsmässig einen Bericht an die Geschäftsleitung ab, worin ich die Risiken erhebe und bewerte. Fortlaufend Massnahmen ergreifen wir nicht. Das RM des Mutterkonzerns befasst sich lediglich mit Risiken ab 1 Mio. Euro. Bei solch grossen Beträgen kann man nicht fortlaufend Massnahmen ergreifen. Wir definieren in einem ersten Schritt die Chancen und Gefahren. Das nominelle Risiko (bspw. Warenlager) wird mit einer Massnahme versehen. Vielfach wurde bereits eine Massnahme ergriffen. Dann kann gesagt werden: Massnahmen im Wert von 10 Mio. wurden bereits eingeleitet. Auch die Chancen werden aufgeführt. Dann sagt man bspw. die Chance ist 10 Mio. und kann mit einer Wahrscheinlichkeit von 40% realisiert werden. Dann ergibt das 4 Mio. Am Schluss erhalte ich so ein Budget, wo die Risiken und Chancen miteinander verrechnet werden. Dies ist ein Beispiel. Ich habe aber diese Angaben manipuliert. Wenn die Buchhaltung das Budget von 40 Mio. vorgibt, dann erreichen wir dieses Budget in der Realität auch. Ich habe aber das Problem, dass ich zu wenig Wissen für nähere Angaben habe, da ich nicht überall dabei sein kann.

##### 16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?

**FLT:** Es kommt ganz auf die Ebene darauf an. Die erwähnten Reporte erheben wir regelmässiger. Die übergeordneten Risiken hingegen werden nur einmal im Jahr betrachtet.

##### 17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?

**FLT:** Wir versuchen natürlich möglichst alle Risiken zu definieren. Alles wird man aber in der Realität nicht identifizieren können. Externe Risiken, Marktrisiken (wo es möglich ist), Finanzielle Risiken und auch operative Risiken. In unserer Grössenordnung muss man versuchen, die Risiken möglichst umfassend zu erheben.

##### 18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?

**FLT:** Wenn wir jeweils die Budgetierung vornehmen, holen wir Prognosen vom SECO und vom KOF ein. Wir betrachten die übergeordneten Indikatoren jährlich einmal.

**KRC:** Wie werden die Risiken im Betrieb erhoben?

**FLT:** Wir verwenden in der Praxis keine Checklisten oder Fragebogen. Wenn ich anfangen müsste, die Risiken so zu erfassen, würde ich nicht mehr fertig werden. Ich mache das für die ganze Schweiz zentral.

**KRC:** Für kleinere Unternehmen würden sie aber solche Methoden empfehlen?

**FLT:** Wenn man die Ressourcen zur Verfügung hat, dann schon. Für die Unternehmensrisiken bzw. übergeordneten Risiken denke ich nicht, dass man bis ganz herunter in der Hierarchie gehen muss um die Risiken zu erfassen. Wenn sie aber Qualitätsrisiken erfassen möchten, dann müssen sie wiederum zu den einzelnen Mitarbeitenden runter gehen und die Risiken dort erfassen. Wenn sie bspw. einen KVP im Unternehmen integrieren wollen, dann brauchen sie die Mitarbeitenden von den unteren Hierarchiestufen, ansonsten kann der Prozess gar nicht funktionieren. Für das RM im Allgemeinen kann man zur Identifikation meiner Meinung nach keine verallgemeinernde Antwort abgeben. Die Erhebung läuft bei uns über das IKS, das QM, Arbeitssicherheitsanforderungen und weitere. So wird sichergestellt, dass auch die Basis beim RM dabei ist. Wenn die Systeme in der Basis funktionieren, dann fließen die Informationen automatisch von unten nach oben.

<p><b>19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?</b></p> <p><b>FLT:</b> Externe, Strategische, Operationelle, Personelle und finanzielle Risiken. Zudem erheben wir neuerdings auch Health and Safety Risiken im Sinne von Betrieblichem Gesundheitsmanagement.</p>	
<p><b>20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?</b></p> <p><b>FLT:</b> Ja, auf die finanziellen Risiken. Debitorenausfälle und andere. Wenn man aber als Unternehmen ein grosses Anlagevermögen hat, kann auch das technische Risiko verstärkt in den Fokus rücken. Neben den finanziellen Risiken sind bei uns auch die Lagerbestände immer im Fokus des RM. Auch IT Risiken sind natürlich ein grosses Thema.</p>	
<p><b>21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?</b></p> <p><b>FLT:</b> Dazu verwenden wir Bilanzzahlen und eine Systematik dahinter, aber keine quantitativen Methoden. Die Quantifizierung ist für mich sehr schwierig. Ich kann nicht bei den Geschäftsleitungs-sitzungen dabei sein und die Situation alleine teilweise nur sehr schwierig einschätzen. Im Investitionsbereich machen wir aber schon Szenarioanalysen.</p>	
<p><b>22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?</b></p> <p><b>FLT:</b> Das ist bei uns situativ. Ich könnte mich jetzt nicht voll und ganz einer Strategie zuschreiben. Grosse Risiken kann ich allerdings nicht eingehen. Die Unternehmensleitung ist da sehr Risikoavers eingestellt. Grundsätzlich versichern wir nur das, was erheblichen Schaden für das Unternehmen nach sich ziehen kann. Wir haben bspw. definiert, dass der Selbstbehalt bei 15'000 Fr. pro Schadensfall liegt. Wir haben des Weiteren einen unternehmensweiten Pot von einer halben Million Franken. Wenn der Pot mit Versicherungsfällen gefüllt ist, dann erhalten wir Geld. Wir bezahlen dafür sehr tiefe Prämien. Für mich ist das Versicherungsmanagement ein wichtiger Bestandteil des RM.</p>	
<p><b>23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. -kontrolle im Unternehmen geregelt?</b></p> <p><b>FLT:</b> Wir machen Ergebniskontrollen.</p> <p><b>KRC:</b> Haben sie auch Fortschrittskontrollen?</p> <p><b>FLT:</b> Nein, das haben wir nicht.</p>	
<p><b>24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?</b></p> <p><b>FLT:</b> Wir betreiben nur am Rande ein Reporting. Wir legen die Reporte ab und holen diese bei Bedarf wieder für neue Entscheidungen aus dem Archiv. Dies machen wir aber ebenfalls eher bei Investitionsentscheidungen.</p>	
<p><b>V Fazit und Ausblick</b> <span style="float: right;"><b>Maximale Zeit: 5 Min.</b></span></p>	
<p><b>25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?</b></p> <p><b>FLT:</b> Das kann ich nicht sagen. Da habe ich wirklich keine Ahnung. Ich betreibe das RM hier nebenbei. Dies nicht einmal mit viel Freude. Ich merke einfach, dass ich es nicht so machen kann, wie ich es eigentlich gerne machen würde. Es ist mehr eine Pflichtübung für mich. Ich bin nicht in der Konzernleitung und nicht an den Strategiemeetings. Deshalb kann ich das gar nicht gut bewerten, muss es aber trotzdem machen. RM ist für uns auf einem zu hohen Abstraktionsniveau. Deshalb ist auch der Nutzen daraus marginal. Die Konzernleitung schaut es gar nicht an.</p>	

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

## Unternehmen K

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **19.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **08:30 – 09:45 Uhr**
- Ort des Interviews: **St.Gallen**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Dr.- Ing. Harald Raak (RAH)**
- Arbeitgeber: **KRAL AG**
- Beruf/Position: **CEO**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
<b>1.</b>	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>	
	<b>RAH:</b> Seit 2008 in der Firma aber erst seit 2010 in der Funktion als Vorstand.	
<b>2.</b>	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>	
	<b>RAH:</b> Ich kenne es nicht anders. Ich war früher in der Energiewirtschaft. In der Energiewirtschaft beim RWE Konzern, da hat man ein systematisiertes Risikomanagement. Da geht es gar nicht anders. Deshalb habe ich das Risikomanagement schon länger gekannt. Jetzt arbeite ich in einem Familienbetrieb. Ich denke, Familienunternehmen haben vielfach gar kein Risikomanagement. Da ich es wenigstens von früher kannte war es für mich nur logisch, dass man dies auch bei uns etabliert. Es waren aber nicht die ersten Baustellen. Wir haben grössere Restrukturierungen gemacht vor 2 Jahren. Innerhalb der neuen Strategieweichtung zählt für mich das Risikomanagement zu einer der wichtigsten Funktionen. Kontakt mit Risikomanagement habe ich seit 15 Jahren mindestens.	
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
<b>3.</b>	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>	
	<b>RAH:</b> Ich unterscheide grundsätzlich immer zwischen internen und externen Risiken. Im Zuge dessen, auch zwischen internen und externen Chancen. Um ihnen ein Beispiel zu geben. Interne Risiken sind für mich z.B. Prozesse, die nicht vernünftig laufen. Prozesse die irgendwo enden an einer Stelle, an der ein System nicht vollständig bestimmt ist. Zu den internen Risiken gehören für mich zum Beispiel auch mit dem Familienbetrieb gewachsene Strukturen oder Hierarchien. Diese machen ein Unternehmen häufig unflexibel und teilweise auch träge. Also die Geschwindigkeit mit der sich eine Firma weiterentwickelt ist für mich heute das Hauptaugenmerk. Deshalb haben wir auch komplett umstrukturiert. Wenn man dies nicht macht, läuft man in ein externes Risiko. Die externen Risiken sind im Wesentlichen durch die Märkte gegeben. Sie sind also das, was um uns herum passiert. Wir sehen, dass die Globalisierung vorangeschritten ist. Wir haben viel mehr Verpflichtungen, die wir heute gegenüber unseren Kunden aber auch Lieferanten eingehen muss. Das sind alles Risikoeinflussfaktoren, die von aussen auf uns einströmen, die wir eigentlich auch nicht abwehren können. Wir müssen sie managen. Deshalb ist Risiko für mich ein Zusammenspiel zwischen internen Risiken, also selbstgemachten Risiken sowie externen Risiken. Genau das gleiche gilt auch für die Chancen. Zu den internen Chancen zähle ich zum Beispiel auch die Mitarbeiterentwicklung dazu. Ich habe jetzt gerade vor 6-7 Monaten einen Mitarbeiter zum Abteilungsleiter Einkauf gemacht, der ist komplett untergegangen in den letzten Jahren. Man hat den gar nicht richtig sehen können im Unternehmen. Der war in der dritten oder vierten Reihe und hat den Kopf einfach nicht rausgestreckt oder kam nicht dazu. Seit er in dieser Funktion ist, ist er ein echter High-performer geworden. Das sind so Dinge, so Chancen, welche man im eigenen Unternehmen	



hat, die aber selten gesehen werden. Die kommen oft nur durch Zufall heraus.

**KRC:** Ein gewisses Gespür muss man da aber ebenfalls haben?

**RAH:** Ja, wir sollten einen guten HR Chef haben.

**KRC:** Also zusammenfassend kann man sagen, dass Sie zwischen internen und externen sowie beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Risiken und Chancen unterscheiden.

**RAH:** Ja.

#### 4. Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?

**RAH:** Risiken kann man nicht aus dem Weg gehen, davon bin ich überzeugt. Ein Risiko zu vermeiden ist nicht das Ziel beim Wirtschaften. Man kann die Risiken nicht vermeiden, man kann sie lediglich eindämmen, wenn man es gut macht. Für mich geht es um das managen der Risiken. Ich bin mir auch bewusst, dass wenn ich die Firma weiterentwickeln möchte, ich Risiken eingehen muss. Sowohl extern als auch intern. Ausserhalb des Unternehmens aber auch im Unternehmen. Das bedeutet für mich, dass der Begriff Risikomanagement zwangsläufig mit der heutigen Wirtschaft verbunden ist. Wenn ich das nicht möchte, dann muss ich Beamter oder Politiker werden. Aber zur freien Wirtschaft gehört für mich mit dazu, dass man Risikomanagement betreibt. Das heisst, man muss die Risiken managen, welche man nicht vermeiden kann.

### III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie Maximale Zeit: 15 Min.

#### 5. Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem Risikomanagement-System im Unternehmen?

**RAH:** Ich sehe drei grosse Ziele. Das eine ist grundsätzlich Stabilität zu schaffen. Das andere ist Stabilität nach notwendigen Change-Prozessen zu schaffen. Das haben wir auch durchgemacht, als wir alles auseinandergenommen und neu zusammengesetzt haben. Das dritte ist: schädliche Auswirkungen beim Schadenseintritt zu minimieren. Und Schaden wird immer eintreten. Ich kann ihnen auch noch ein paar Beispiele dazu nennen. Bei solchen Fällen geht es mir um die Minimierung. Mann kann es nie vermeiden, aber minimieren.

**KRC:** Stabilität ist für mich die Sicherung der Unternehmensexistenz. Das kann sowohl leistungswirtschaftlich als auch finanziell sein. Auch die Sicherung des zukünftigen Erfolgs hängt damit zusammen. Und was ich ebenfalls herausgehört habe ist die Optimierung der Risikokosten, sehe ich das richtig?

**RAH:** Risikokosten ist ein guter Begriff dafür, weil es de Facto überall der Fall sein wird, dass man Risikokosten hat. Mir geht es aber um die Schadenshöhe und nicht darum, welche Kosten habe ich, um das Risiko zu managen. Das könnte man darunter auch verstehen. Aber ich muss, wenn ich sehe, dass ein Risiko sehr hoch ist, natürlich schon Aufwand betreiben.

**KRC:** Wie sieht es aus mit sozialen Zielen?

**RAH:** Das ist gerade bei uns im Vorarlberg ein grosses Problem. Die guten Mitarbeiter befinden sich in einem reinen Käufermarkt. Sie können im Prinzip von uns weggehen und 3 Häuser weitergehen zu einem anderen vergleichbaren Mittelständler oder auch zu grösseren Konzernen wie Alpla oder Liebherr etc. Die Mitarbeiter zu halten ist extrem schwierig. Trotzdem muss man aber Unternehmensziele durchsetzen. Ich formuliere es mal so: Wenn sie jemanden zu hart anpacken, kann es durchaus sein, dass er geht und dann hat man einen guten Mitarbeiter weniger. Als ich noch in der Schweiz gearbeitet habe, da hat man einen etwas anderen Umgang mit solchen Thematiken gepflegt. Dort ist auch der Arbeitnehmerschutz weniger stark ausgeprägt. Dort kann man eigentlich jetzt aus Unternehmersicht heraus, sehr viel klarer und ohne viel Fragen und ohne viel Konsens zu erzielen in eine Richtung gehen. Das ist bei uns in Vorarlberg nicht der Fall. Bei uns ist es immer ein Balanceakt. Auf der einen Seite muss ich ein klares Ziel verfolgen bzw. vorgeben und auf der anderen Seite kann ich jemanden, der nicht der Norm folgt, nicht einfach machen lassen, weil er ansonsten ein Paradebeispiel für andere ist. Da muss man sehr viel Fingerspitzengefühl beweisen. Ich habe den Begriff Konsens in der Führung zwar erst in der Schweiz gelernt. Denn in Deutschland arbeitet man in der Führung ein bisschen anders, obwohl sich dies mittlerweile auch ein wenig wandelt. Es wandelt sich in Richtung des Schweizer Systems, was ich durchaus gut finde. Aber das konsensorientierte Führen hat Grenzen. Es muss Grenzen haben, weil immer jemand den Kopf dafür herhalten muss. Das macht man in de Schweiz weniger, weil hierzulande die Kommunikation auch zu freundlich ist. Das meine ich nicht wertend, aber es ist eine andere Art der Kommunikation. In



Vorarlberg ist es so, dass der Mitarbeiter auf dem Käufermarkt keine Probleme hat, einen neuen Job zu finden, wenn er sich nicht mit den Firmenzielen identifizieren kann. Und das merkt man. Das macht es nicht einfach, es macht es aber interessant. Und deswegen muss man sich Gedanken machen, wie man Risiken im personellen Bereich managt. Wir haben ein Portfolio dazu. Wir schauen uns an, wie das Potential und das Engagement des Mitarbeiters sind. Innerhalb dieser beiden Achsen haben wir ein Portfolio, wo sich unsere guten Mitarbeiter befinden sollten. Wir machen das flächendeckend für alle.

**KRC:** Aber dann probiert man diese ja auch zu bewegen. Das macht man jedes Jahr?

**RAH:** Genau. Wir haben dies vor 2 Jahren begonnen und jetzt zum zweiten Mal gemacht. Ich würde mir wünschen, dass man dies häufiger macht. Es gibt natürlich eine Fluktuation bzw. der Mitarbeiter entwickelt sich weiter. Der Einkaufsleiter von dem ich schon sprach, den muss ich jetzt natürlich ganz anders beurteilen. Und eigentlich müsste man es häufiger machen. Aber wie vieles im Leben kostet es Zeit und Geld. Aber die Mitarbeiter zu entwickeln ist ein ganz wichtiger Punkt.

## **6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?**

**RAH:** Für mich ist eine der wichtigsten Komponenten die Quantifizierung des Risikos. Das ich weiss, worüber ich spreche. Bei den Mitarbeitenden haben wir dazu wie erwähnt das Portfolio gewählt. Eine weitere Komponente ist für mich die frühzeitige Entwicklung von Optionen, falls ein Risiko eintritt. Ich weiss, dass es Risiken gibt und diese kommen irgendwann auf mich zu. Jetzt ist es wichtig, dass ich schon im Voraus weiss, was meine Optionen sind.

**KRC:** Im Sinne eines Frühwarnsystem?

**RAH:** Idealerweise ja. Nur wissen wir, dass wir die Risiken nicht immer auf uns zukommen sehen. Die tauchen plötzlich auf. Wir liefern viele Pumpen auf Schiffe. So ist die Handelsmarine einer unserer Hauptabnehmer, und wenn dort etwas ausfällt, dann müssen sie im Flieger oder Hubschrauber sitzen und auf das Schiff gehen um dies zu reparieren. Und dies muss innerhalb von Stunden passieren. Dabei geht es um finanzielle Risiken für uns. Für den Reder geht es darum, dass das Schiff wieder manövrierfähig wird. Ich möchte gerne Kategorien haben und wissen, was mich solche Clames (Fälle) kosten. Ich muss das quantifizieren können. Des Weiteren muss ich wissen wie ich reagiere, wenn ein solches Risiko tatsächlich auftritt. Es fällt nämlich auch auf uns zurück, wenn ein Schiff in etwas hineinfährt. Deswegen haben wir im Hintergrund einen Servicebereich etabliert, der innerhalb einer gewissen Zeit reagieren kann. Die Kundenzufriedenheit muss deshalb regelmässig gemessen werden.

**KRC:** Wie erheben Sie die Kundenzufriedenheit?

**RAH:** Mittels Fragebogen. Das ist von ISO vorgeschrieben. Man kann es umfangreich oder weniger umfangreich machen.

**KRC:** Ist die Corporate Governance auch ein grosses Thema in Österreich?

**RAH:** Betreffend Corporate Governance sind wir nicht verpflichtet, Richtlinien niederzuschreiben. Das wird aber sicherlich noch kommen.

**KRC:** Ist das IKS ein Thema bei ihnen?

**RAH:** Wahrscheinlich in der gesamten Industrie.

**KRC:** Wenn man ISO 9001 zertifiziert ist, müsste man etwas haben, nicht?

**RAH:** Das glaube ich nicht. Weil ansonsten wäre ich damit schon in Kontakt gekommen. Ich kann es ihnen nicht sicher sagen. Aber ich glaube nicht.

**KRC:** Sie haben es aus Eigentinteresse implementiert?

**RAH:** Nein, wir haben eigentlich Bestandteile daraus genommen. Wir haben es nicht stringent implementiert. ISO 9001 haben wir stringent gemacht, das mussten wir machen. Aber bei allem anderen versuchen wir uns ein wenig zurückzuhalten. Ansonsten kommt der nächste und möchte ISO 14001 oder eine andere Norm haben. Ich finde einfach, dass der gute Gedanke, der hinter Zertifizierungen wie z.B. bei der 9001 steckt, konterkariert wird. Und zwar in dem Moment, indem es alle haben. Dann beschäftigt es nämlich nur noch Berater, Zertifizierungsgesellschaften, Rezertifizierungsstellen und andere. Es macht uns dann eine riesen Arbeit und ist teuer. Deswegen möchte ich auf dem Industriestandart bleiben. Ich werde aber definitiv bei einigen Punkten nicht

voraus preschen. Wenn wir einen Kunden haben, der das unbedingt verlangt, dann würde es immer mehr zum Thema. Bei Grosskunden oder grossen Konzerne kann das durchaus mal nötig sein, aber an sich möchte ich versuchen, den administrativen Aufwand in einer Firma von 250 Personen klein zu halten.

**KRC:** Wäre es nicht auch eine Chance, sich da wirklich völlig neu zu positionieren und zu differenzieren, damit man zeigt, wir haben diese Zertifizierung?

**RAH:** Das sehe ich nicht so.

**KRC:** Aber könnte man ISO als eine Komponente vom Risikomanagement bezeichnen.

**RAH:** Ja. ISO heisst für mich im Wesentlichen vernünftige Prozesse zu etablieren und verantwortliche zu definieren sowie ein Kennzahlensystem aufzubauen.

**7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**RAH:** Wir sind in Österreich, deshalb nicht. Wir brauchen die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht. Wir haben schon auch gesetzliche Richtlinien, aber ich kenne den Artikel im OR nicht. Wir unterliegen diesem hier nicht.

**KRC:** Sie haben auch keine Tochtergesellschaften in der Schweiz?

**RAH:** Nein wir haben eine in den USA. Das ist eine reine Verkaufsgesellschaft. Sie produzieren nicht, sie haben lediglich 6 Mitarbeiter.

**8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**RAH:** Nein wir haben keinen Standard implementiert.

**KRC:** Diese Antwort habe ich viel gehört. Diese Standards wurden ursprünglich eigentlich für die Industrie entwickelt.

**RAH:** Es wäre schön, wenn man das richtig kommunizieren würde. Weil grundsätzlich können die ja helfen ein solches zu etablieren. Auch wenn man noch nicht zertifiziert ist. Aber wenn man diese nicht kennt, wird es schwierig.

**KRC:** Es gibt auch den COSO Würfel. Kennen sie diesen?

**RAH:** Davon habe ich gehört, aber ich habe kein Bild im Moment.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**RAH:** Das kann ich leider auch nicht sagen.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**RAH:** Nein.

**KRC:** Erheben Sie den Unternehmenswert überhaupt?

**RAH:** Nein, den erheben wir nicht.

**KRC:** Auch nicht im Rahmen der jährlichen Revision?

**RAH:** Das ist bei uns nicht erforderlich, weil das Unternehmen den Eigentümern gehört. Wenn Verkaufsabsichten da wären, dann müssten wir es nach einem standardisierten Verfahren machen. Nach der Cashflow Methode zum Beispiel. Aber solange das Unternehmen nicht verkauft werden soll, ist das kein Thema für die Eigentümer. Diese besitzen die Firma jetzt schon über 60 Jahre. Auch die Nachfolgeplanung ist bereits geregelt. Deshalb gehe ich davon aus, dass dies kein Thema ist.

**KRC:** Was wären aber so zentrale Einflussgrössen für Sie? Also ich habe mir notiert: Eigenkapital, Rentabilität, Free Cash Flow etc. Viele Unternehmen haben eine zentrale Grösse.

**RAH:** Das machen wir anders. Ich sende auf Knopfdruck und monatlich einen Report von mir an den

Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat sieht sich den quartalsweise an. Aber wir haben eine sogenannte KERF (kurzfristige Erfolgsrechnung). Das ist nichts anderes, als eine Gewinn- und Verlustrechnung. Und in der Gewinn- und Verlustrechnung schauen wir sehr genau auf ein paar Kennzahlen die da drin stehen, wie z.B. der Wareneinsatz. Die Betriebsleistung oder der Erlös muss stimmen. Das ist natürlich eine der wichtigsten Kennzahlen.

**KRC:** Also Umsatz?

**RAH:** Genau. Auch die mittelfristige Planung, die ich mit dem Aufsichtsrat gemacht habe, basiert auf einer Umsatzentwicklung. Aber ganz unten steht das Betriebsergebnis. Das Betriebsergebnis vor Abschreibungen und das Betriebsergebnis nach Abschreibungen.

**KRC:** Also EBIT und EBITDA?

**RAH:** Ja genau. Wir haben natürlich eine ganze Reihe von Kennzahlen, die wir auch in der Bilanz ausweisen, bzw. ausweisen müssen. Aber ich schaue z.B. auf die Umsatzentwicklung, heruntergebrochen auf unsere vier Business Units die wir haben. Ich schaue auch auf den Wareneinsatz, weil wir eine Firma sind, die Maschinen und Anlagen baut. In manchen Sparten kämpfen wir mit über 50% Wareneinsatz. Wareneinsatz heisst, das Einkaufsmaterial und vor allem die Fremdbearbeitung die man sich leisten muss. In der Gewinn- und Verlustrechnung schaue ich sehr auf den Wareneinsatz und ich schaue sehr auf den Personaleinsatz. Global schaue ich auf den Umsatz, den Wareneinsatz, den Personalaufwand, den laufenden Aufwand und dann natürlich auf den EBITDA daraus. Dann komme ich zur Liquidität. Die ist für mich eigentlich der entscheidende Faktor. Im Zusammenhang mit der Liquidität kommen dann auch Kennzahlen wie die Debitorenumschlagshäufigkeit in die Bewertung rein. Kein Verkäufer ermahnt seine Kunden gerne, schneller zu zahlen.

**KRC:** Betreiben Sie Kreditorenmanagement?

**RAH:** Das machen wir nicht. Wir zahlen sofort. Weil wir wollen die Skonti beziehen.

**KRC:** Das ist für die andere Partei einfach relativ teuer.

**RAH:** Das hat man aber heute normalerweise bei Lieferanten.

**KRC:** Und wenn einmal wirtschaftlich schwierige Zeiten kommen?

**RAH:** Wir hatten zwei Wirtschaftskrisen, die wir durchgestanden haben. Wir haben dort aber das Zahlungsverhalten nicht reduziert. Wir haben einmal 15% und das zweite Mal zwischen 10-15% Umsatzeinbruch gehabt. Und wir haben es trotzdem nicht reduziert. Ich glaube, da macht man nachhaltig etwas kaputt. Ich bin angewiesen auf Lieferanten, die mir auch mal Expresslieferungen machen. Und die für mich alles liegen lassen. Alle anderen Kennzahlen brauche ich im Tagesgeschäft normalerweise nicht. Die brauche ich nur, wenn ich genauere Auswertungen mache oder wenn Bilanzgespräche oder Bankengespräche anstehen. Natürlich auch zur Aufsichtsratssitzung und zur Jahreshauptversammlung.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**RAH:** Nein es ist kein Handbuch vorhanden.

**KRC:** Aber möchten Sie eines implementieren?

**RAH:** Ich würde das gerne implementieren. Ich habe nur keine Mitarbeiter, die ich dafür freistellen kann. Ich habe aber eine kleine Abteilung „Organisationsentwicklung“ ins Leben gerufen. Die hat mir eine grosse Excel Tabelle mit allen Risiken und Eintretenswahrscheinlichkeiten sowie Schadensausmassen erstellt. Das ist eine vereinfachte Risikoanalyse. Ich könnte mir vorstellen, dass man sagt: ok die „Organisationsentwicklung“ begleitet das und jemand bringt das externe Wissen mit ein. Aber ich kann keine Abteilung für ein viertel Jahr blockieren um ein Risikohandbuch zu schreiben.

**KRC:** Zum Thema Risk Governance. Bei dieser gibt es zwei Komponenten. Einerseits die Risikotragfähigkeit, und die Risikoneigung. Definieren Sie das im Aufsichtsrat? Oder machen Sie sich dazu keine Überlegungen?

**RAH:** Es ist nicht klar definiert. Teilweise machen wir es operativ. Ein Beispiel dazu: Wir haben Klumpenrisiken bei uns im Hause, da das Unternehmen organisch gewachsen ist. Ein

Abnehmer/Kunde von uns liefert fast 20% von unserem Umsatz. Eine Branche, die Handelsmarine, macht 55% Umsatz. Deswegen sind wir auch zyklisch verbunden mit der Handelsmarine. Der geht es momentan nicht gut. Wir haben deshalb vor drei Jahren die Strategie überarbeitet. Die heisst: Wir müssen uns breiter aufstellen und uns diversifizieren. Jetzt kommen wir auf das Risiko. Die Öl und Gas Branche oder auch die Chemiebranche sind Möglichkeiten, in die wir einsteigen wollen. Es ergeben sich aber automatisch Risiken, wenn Sie einen Markt oder eine Branche erschliessen möchten. Die Risikoaffinität messen wir zwar nicht in Zahlen, aber ich weiss ziemlich genau was für ein Risiko wir eingehen müssen, um in einer Branche Anschluss zu finden. Diese Erhebungen machen wir im operativen Bereich.

**KRC:** Stellen sie dies gegenüber mit der Zahl, wie viel Risiken sie überhaupt eingehen können?

**RAH:** Das passiert eher in den Aufsichtsratssitzungen. Ich berichte über Risiken. Auch über die Höhe dieser Risiken. Wir sind in einem Familienbetrieb, da muss man es sich anders vorstellen als bei einer Novartis. Wir können sagen, ja strategisch macht es vielleicht Sinn da noch etwas zu ändern. Für mich ist der Aufsichtsrat eher ein Coach, und nicht jemand wo ich hinein gehe und mir Befehle abhole. Das macht es interessant. Es sind Leute die wissen, was sie tun. Da wird definiert, wie viel Risiko wir tragen wollen. Auf der anderen Seite müssen wir wissen, wie viel Risiko bei den einzelnen Geschäften entsteht.

## 12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?

**RAH:** Ich befasse mich hauptsächlich mit dem Risikomanagement im Betrieb. Ich komme zu meinen Informationen durch die kleine Truppe Organisationsentwicklung, die bei uns auch für die Definition neuer Prozesse und die Überarbeitung bestehender Prozesse da ist. Diese holen sie aber aus allen Abteilungen und Business Units die wir haben und zwar von den Führungskräften. Für die globale Sicht haben wir die grosse Excel Tabelle, die ich Ihnen vorher gezeigt habe. Dies damit wir zuerst einmal einen Überblick haben. Dort schauen wir, wo unsere Risiken sind und wie hoch diese einzuschätzen sind. Dann haben wir monatlich auch den erwähnten Bericht meiner Business Unitleiter an mich. Dort quantifizieren sie Fälle von draussen, bzw. Risiken in ihrem eigenen Verantwortungsbereich. Was man aber bspw. an Schadenersatz leisten muss bekomme ich monatlich von meinen direkten Mitarbeitern vermittelt, also bottom up.

**KRC:** Ich nehme an, es wird Strategie Meetings auf der Leitungsebene geben. Werden da auch Risiken im Sinne der top down Methode evaluiert?

**RAH:** Nein, wir haben alle paar Monate sogenannte Workshops mit einer Reihe von Mitarbeitenden. Da sind alle Geschäftsbusinessunits und Geschäftsleiter dabei. Bei Bedarf setze ich mich noch mit anderen zusammen und diskutiere über die Umsetzbarkeit unserer Strategie. Das gleiche mache ich natürlich auch mit dem Betrieb. Dort sind es aber andere Leute, die eher im operativen Tagesgeschäft tätig sind. Dann ist es auch eher eine regelmässige Kommunikation. Aber die strategischen Punkte dahinter, die diskutiere ich ausschliesslich mit den 5 erwähnten Personen. Vier Personen aus den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten und der Abteilungsleiter Marketing. Dieser ist für uns von grosser Bedeutung, weil er das Geschäft kennt.

**KRC:** Ok, aber im Grundsatz also eher von unten herauf?

**RAH:** Ja. Und die Workshops, die dauern dann meistens einen Tag. Da ist diskutieren erwünscht, nicht rapportieren.

## 13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?

**RAH:** Es ist bei uns nicht wie in der Theorie. Es ist ein Aufsichtsrat wie in Deutschland auch.

**KRC:** Aufsichtsrat ist ja ähnlich wie Verwaltungsrat oder?

**RAH:** Ja, ausser das er strenggenommen die Strategie definieren müsste. Bei uns ist es eben eine Diskussion. Er hat die letzte Strategie vor drei Jahren erarbeitet, als der Eigentümer noch in der Firma war. Man kann es nicht vergleichen mit dem Standardsystem bei einem Familienunternehmen. Deswegen steht bei uns der VR nicht konträr der GL. Bei uns ist es eine Diskussion, die stattfindet.

**KRC:** Und am Ende prüft der Verwaltungsrat.

**RAH:** Genau. Da ist es gleich wie beim Verwaltungsrat. Die Zusammenarbeit klappt wirklich gut. Aber

das kann man halt mit Mittelständischen Unternehmen noch machen. In Grosskonzernen geht das nicht mehr.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**RAH:** Ein Erfolgsfaktor ist, dass man das Risiko nicht versucht zu vermeiden. Eine Risikovermeidungsstrategie führt aus meiner Sicht in einen Stillstand hinein. Dies bedingt aber zwangsläufig, dass ich Risiken manage. Das heisst, dass ich das Risiko erkenne und quantifiziere sowie den Umgang damit kläre. Es ist nicht möglich, Risiken komplett zu vermeiden. Und wenn ich blind bin für die Auswirkungen die dadurch entstehen, dann habe ich ein ernsthaftes Problem.

**KRC:** Notiert habe ich mir auch noch ein funktionierendes Frühwarnsystem.

**RAH:** Ja. Bei den Sachen, die man kommen sehen kann. Es gibt Dinge die kann man nicht sehen. Die treten dann irgendwann ein. Dann hofft man, dass man sich vorher damit beschäftigt hat.

**KRC:** Aber ein Ziel wäre es also ihrer Meinung nach schon, Frühwarnindikatoren oder Früherkennungsindikatoren zu haben. Da gibt es ja in der Theorie viele Parameter, die man erfassen könnte. Sowohl für interne als auch für externe Risiken. Aber soweit würden sie es nicht treiben?

**RAH:** Nein. Ich sehe diese Sachen an anderen Kennzahlen. Ich bin gerade dabei, ein komplettes Management Informationssystem mit unserer IT aufzubauen. Wir haben vor 2.5 Jahren begonnen, ein Total Quality Management einzuführen. Es wird noch 2-3 Jahre dauern, bis man damit durch ist. Ich möchte am Schluss eine komplette Kennzahlenlandschaft haben, die mir die wichtigsten Informationen liefert. Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, dass man das Hirn nicht ausschalten darf bei solchen Dingen. Ich brauche ein MIS unbedingt. Wir hatten früher keines. Das ist mein Frühwarnsystem. Wenn ich z.B. sehe dass der Wareneinsatz drastisch nach oben geht und dass wir keine Neukunden mehr gewinnen, kann ich schnell identifizieren, dass etwas auf uns zukommt. Dann ist Alarm da und ich muss eingreifen.

**IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses**

**Maximale Zeit: 15 Min.**

**15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?**

**RAH:** Es existiert kein Risikomanagement Prozess. Er entsteht. Jetzt habe ich als allererstes einmal mal die Risiken auf dem Tisch, das war mal der wichtigste Schritt. Und jetzt müssen wir uns überlegen was wir damit machen. Wie häufig brauchen wir das und auf welche Faktoren müssen wir genau achten. Das Management Informationssystem kann dort unterstützend wirken. Einen Prozess erstelle ich immer erst dann, wenn ich händisch oder manuell weiss, wie ich damit umgehe, sonst automatisiere ich einen Fehler im Unternehmen und nicht umgekehrt. Also wir sind da noch nicht so weit, muss ich ganz ehrlich sagen.

**KRC:** Aber Sie kennen aus der Theorie, wie der Prozess ablaufen sollte?

**RAH:** Nein muss ich ehrlich sagen. Ich kenne viele Unternehmen, die es unterschiedlich machen. Auch die Unternehmen in denen ich war, haben es völlig unterschiedlich gemacht. Den Risikomanagement Prozess, so wie Sie ihn zeigen, kenne ich nicht.

**KRC:** Es gibt viele die sagen, es gibt die klassischen vier Schritte. Diese sind: Identifizieren, bewerten und in die Matrix einordnen, dann Massnahmen ergreifen, also Risiko bewältigen und dann der vierte Schritt: kontrollieren.

**RAH:** Ja, das ist genial.

**KRC:** Und dann gibt es halt die verschiedensten Ausprägungen sowie weitere Detaillierungsgrade.

**RAH:** Also wenn Sie das meinen schon. Wir haben bei uns in der Prozesslandschaft relativ detaillierte Schritte. Also diese vier Schritte kenne ich. Aber mit denen kann man in der Praxis noch nichts anfangen.

**KRC:** Wenn Sie einen dieser vier übergeordneten Schritte als wichtigsten betiteln müssten, welcher wäre dies?



**RAH:** Es muss der erste Schritt sein. Sonst tappe ich da ziemlich im Dunkeln.

#### **16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

**RAH:** Wir durchlaufen nicht den gesamten Risikomanagementprozess. Ich habe bis jetzt einfach die Risikoanalyse erstellen lassen. Wir haben einen Teil davon, welchen wir regelmässig durchlaufen. Das habe ich vorher noch nicht erwähnt. Wir hatten eine drohende Schadensersatzklage in einer Geschäftseinheit. Für diese strategische Geschäftseinheit gibt es jetzt ein sehr stringentes Korsett. Jedes Angebot und jeder Auftrag, durchläuft ein ganz besonderes Raster. Dort werden Risiken bewertet und in einer Matrix niedergeschrieben. Wenn der Auftrag in einer gewissen Risikoklasse ist, muss ich ihn persönlich freigeben. Irgendwann kann man das vielleicht wieder etwas lockern, aber das wäre jetzt ein Bestandteil vom Risikomanagementprozess für diese strategische Geschäftseinheit. Das muss so gemacht werden. Da geht es ausschliesslich um finanzielle Risiken. Ich habe da nicht das Image oder ähnliches reingenommen, sondern ausschliesslich finanzielle Risiken.

**KRC:** Also dann gibt es ein Risikomanagement im Risikomanagement?

**RAH:** Das könnte man so nennen. Ich kann das aber in anderen Bereichen nicht immer so machen.

**KRC:** Wenn Sie das RM in 2-3 Jahren implementiert haben. Denken sie, dass sie dies jährlich wieder durchlaufen werden? Oder gar noch regelmässiger?

**RAH:** Allenfalls pro Projekt. In der Angebots- und Auftragsphase ist es jetzt schon drin. Es muss einfach häufiger gemacht werden. Natürlich machen wir dies nicht für Angebote von 20'000 Euro. Aber wenn zwei, drei oder vier Mio. drinstecken ist das viel Geld für unsere Unternehmensgrösse. Ansonsten muss ich ganz ehrlich sagen, habe ich im Moment eher den Eindruck, dass wir für jede Geschäftseinheit Individuallösungen finden müssen. Für den Service geht es mir wesentlich darum, wie erscheinen wir draussen im Feld. Da ist mir der jährliche Rhythmus viel zu wenig. Ich glaube jährlich ist ein viel zu grosser Abstand. Ich könnte mir vorstellen, dass man dies mindestens halbjährlich machen sollte. Das man es eventuell mit den Aufsichtsratssitzungen pro Quartal verbindet. Dies würde auch den Aufwand eher gering halten. Es kommt ja selten etwas komplett Neues mit dazu. Man kann sich einfach die Abweichungen anschauen. Ich könnte mir vorstellen, dass dies ein besseres Verfahren ist.

**KRC:** Also nur das, was effektiv neu dazu kommt wird diskutiert?

**RAH:** Oder wenn sich am Bestehenden etwas ändert.

#### **17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?**

**RAH:** Ganz grob in fünf Felder. Finanzielle Risiken, Juristische Risiken, Haftungsrelevante Risiken, Mitarbeiterfluktuation und eines was wahrscheinlich in die anderen miteingreift, die Unterschriftenregelungen. Da achten meines Erachtens viel zu wenig Unternehmen darauf. Wer darf im Unternehmen was unterschreiben. Das sind die fünf Cluster, auf die ich mich konzentriere.

**KRC:** Reputation nicht?

**RAH:** Das passt ein bisschen in die Fluktuation. Die Reputation kommt vom Markt.

**KRC:** Wie sieht es mit Marktrisiken aus?

**RAH:** Diese können Sie nicht ausschalten. Die kann man gar nicht objektiv erheben. Natürlich suchen wir die Gespräche mit den Geschäftsfeldleitern. Wo stehen wir? Was ist bei der Umsetzung unserer Strategie jetzt ein Hindernis, was vor einem halben Jahr vielleicht noch keines war? Also die Marktbetrachtung erfolgt regelmässig. Aber im Markt ein Risiko zu quantifizieren, würde nicht gelingen. Reputation, ist ein guter Punkt. Den kann man gut dazu nehmen. Man hat einen Ruf am Markt. Wir gelten bspw. eher als teuer. Dafür aber als langlebig und zuverlässig. Und das darf man sich nicht kaputt machen.

**KRC:** Und operationelle Risiken haben Sie eben angedeutet, werden auch ein wichtiger Punkt sein?

**RAH:** Ja.



**18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?**

**RAH:** Wir haben das erwähnte Excel File. Ich habe die Organisationsentwicklung beauftragt, mit allen Führungskräften im Unternehmen (bis auf Teamleiterebene) zu sprechen.

**KRC:** Im Sinne von Fragebögen oder Checklisten?

**RAH:** Fragebögen eher nicht, aber Checklisten. Die Organisationsentwicklung konnte natürlich viele Dinge von sich aus schon ansprechen, da dies ihr Tagesgeschäft ist. Sie kennen das Unternehmen. Sie erstellen auch die Prozesse oder modifizieren diese. Es ist eher eine persönliche Befragung. Es ist also höchstens eine checklistengestützte Befragung, aber nicht in dem Sinne, dass Fragebogen versendet und danach ausgewertet werden.

**KRC:** Wie sieht es aus mit der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse?

**RAH:** Die machen wir auch. Diese machen wir aber nur im technischen Bereich. Wir machen diese aber nur im Zusammenhang mit Prozessen. Wir machen es nur bei den Produkten.

**KRC:** Brainstorming machen sie eher weniger?

**RAH:** Eher weniger.

**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

**RAH:** Aus meiner Sicht sind es die existenziellen Risiken. Die sind zu 99% finanzieller Natur. Ich bin ein Verfechter von einer ganz klaren Aussage. Ein Unternehmen muss Geld verdienen, damit es Leben kann. Ein Unternehmen ist keine soziale Einrichtung. Das ist zwar gut, wenn wir das drum herum so gestalten können, dass es allen gut geht und jeder sich verwirklichen kann, wie bei Google. Wenn Sie z.B. ein Unternehmen wie Microsoft ein bisschen genauer unter die Lupe nehmen, dann geht es nur um Zahlen. Das Unternehmen muss Geld verdienen. Nur dann kann es auch allen anderen im Unternehmen und um das Unternehmen herum gut gehen. Und deswegen sind die finanziellen Risiken für mich on the top.

**KRC:** Zinsrisiken, Währungsrisiken? Ich weiss nicht ob sie Hedging betreiben?

**RAH:** Teilweise machen wir Hedging. Wir machen schon Absicherungen aber wir haben nicht wahnsinnig viel, das wir direkt ins Ausland verkaufen. Das sind meist Händler, mit denen wir zusammenarbeiten. Und das Geschäft wird sehr häufig in Euro abgewickelt. Also deshalb ist das Währungsrisiko für uns nicht existenziell.

**KRC:** Aber Sie verwenden derivative Finanzinstrumente.

**RAH:** Wenig. Sehr wenig. Im Einzelfall.

**KRC:** Mit Forderungsausfällen haben Sie auch wenig zu kämpfen?

**RAH:** Wir haben echte Forderungsausfälle. Was mir nicht gefällt, ist die Zahlungsmoral der Kunden. Das sieht man in Wirtschaftskrisen, das sieht man aber auch im Nord-Süd Gefälle. Die italienischen Kunden zahlen einfach wesentlich schlechter. Die Fälle geben wir dann nach einer gewissen Anzahl Tagen an einen Juristen weiter. Wir haben keine eigene juristische Abteilung. Wenn der Aufwand zu gross wird, schreiben wir es ab. Wir haben, und das ist vielleicht auch ein Punkt des Risikomanagements, vor 2 Jahren damit angefangen ganz stringent Zahlungskonditionen anhand der Zahlungsmoral oder der Liquidität zu vergeben. Das ist für ein Unternehmen unserer Grösse wichtig, damit die Liquidität stimmt. Wir sind keine Bank. Ich habe vor 2 Jahren eine Finanzchefin gefunden, die sehr gut in dem Gebiet ist. Wir führen das jetzt schrittweise für die einzelnen Kunden ein. Man kann das nicht auf einmal umstellen. Aber Stück für Stück binden wir sie an die Zahlungsmoral.

**20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?**

**RAH:** Ganz klar auf die finanziellen Risiken.

**21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

**RAH:** Das machen wir entweder im Team, oder ich lasse mir das direkt mitteilen. Also eher Bottom-up. Und das hinterfrage ich dann. Wenn es plausibel für mich ist, glaube ich es vielleicht auch. Vielfach entsteht eine Diskussion.

**KRC:** CAPM oder andere quantifizierte Methoden verwenden Sie nicht?

**RAH:** Nein.

**KRC:** Wie sieht es mit Szenarioanalysen aus?

**RAH:** Doch, das machen wir schon, aber nicht im grossen Stil.

**KRC:** Sensitivitätsanalysen?

**RAH:** Das schon.

**KRC:** Aber grundsätzlich bewerten sie die Risiken eher mit qualitativen Methoden?

**RAH:** Ja. Man hat in der Branche ein Bauchgefühl für Dinge, die Geld kosten. Aber wir haben kein standardisiertes Bewertungsformular.

**KRC:** Arbeiten Sie mit Nutzwertanalysen?

**RAH:** Sehr wenig. Ich bin kein Freund davon.

**KRC:** Ansätze wie Value at Risk?

**RAH:** Nein.

**KRC:** Expertenbefragung und Interviews?

**RAH:** Ja sicherlich, aber keine externen, sondern nur interne.

**22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

**RAH:** Drei von den fünf wenden wir an. Die Minderung ist sicher etwas wichtiges, Diversifikation und Übernahme ist auch zentral. Risiken müssen teilweise bewusst übernommen werden. Das machen wir. Das müssen wir machen, ansonsten kommen wir bei vielen Kunden einfach nicht mehr rein. Und wenn Sie einen OEM Kunden akquirieren, müssen Sie das Risiko übernehmen. Sie kalkulieren auf dem Papier, was das Produkt kostet, aber Sie wissen nicht genau, ob es richtig ist und der Kunde sie am Schluss auch wirklich wählt.

**KRC:** Das ist das, was viele nicht wollen. Die Risikoübernahme.

**RAH:** Ich denke, dass muss man ein Stück weit machen. Natürlich darf man es nicht unkontrolliert und fahrlässig machen. Aber die Übernahme von Risiko gehört einfach zum Geschäftsleben dazu.

**KRC:** Wie sehen sie die präventiven Risikostrategien (Vermeidung, Verminderung, Diversifikation)?

**RAH:** Minderung betreiben wir. Vermeidung betreiben wir dort wo es geht. Aber ich glaube nicht, dass man Risiken vermeiden kann. Ich glaube es ist auch nicht erstrebenswert jedes Risiko zu vermeiden, denn so blockiert man sich selber.

**23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. -kontrolle im Unternehmen geregelt?**

**RAH:** Das wäre erstrebenswert, dass wir so etwas hätten. Wir haben das Finanzcontrolling separat organisiert. Das ist halt bei einem kleinen Unternehmen so, dass die Aufgabenbereiche in einander schwimmen. Grundsätzlich könnte man die Risikokontrolle im Controlling ansiedeln. Im Moment sehe ich es für uns eher nicht.

**KRC:** Wenn Sie das RM implementiert haben, möchten Sie dann Ergebniskontrollen haben?

**RAH:** Ja.

**KRC:** Plan-Fortschrittskontrollen?

**RAH:** Ja.

**KRC:** strategische Überwachung? Frühaufklärung?

**RAH:** Das haben wir schon, aber nur teilweise automatisiert. Innerhalb des IMS haben wir Kennzahlen. Aber nicht die Ampel-Vernetzung. Da bin ich wirklich zurückhaltend. Da glaube ich nicht, dass man in der Vernetzung dieser Kennzahlen eine richtige Aussage für uns herausbringen könnte.

**24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?**

**KRC:** Es gibt Datenbanken, wo man die alten Risiken vergräbt, aber wenn Sie wieder auftreten, kann man diese wieder hervorziehen und weiss, wie man damals damit umgegangen ist.

**RAH:** Das wird sicher ein Thema werden. Das ist für mich Wissensmanagement, das dahinter steckt. Aber wie gesagt, so weit sind wir noch nicht. Erstrebenswert ist es aber und wir werden da in Zukunft sicherlich Massnahmen vornehmen.

**V Fazit und Ausblick**

**Maximale Zeit: 5 Min.**

**25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?**

**RAH:** Also ich sehe den Trend, dass das RM wichtiger wird. Aus zweierlei Gründen. Erstens um das Fortbestehen eines Unternehmens zu sichern, weil ich glaube, dass die Risiken international ansteigen werden. Ausfallrisiken werden ansteigen, juristische Risiken werden immer komplexer oder allgemein juristische Sachverhalte werden immer komplexer. Deshalb glaube ich, wird die Bedeutung von RM ansteigen. Und die Finanzierung spielt eine Rolle. Ich habe jetzt gerade Bankengespräche abgeschlossen. Wenn wir kein gutes Ranking hätten, dann würden wir keine Kredite bekommen.

**KRC:** Und da kann der Umgang mit Risiken schon ein Thema sein oder?

**RAH:** Ich bin noch nie danach gefragt worden.

**KRC:** Es wäre ja eigentlich für die Bank schon wichtig, oder sollte zumindest ein Kriterium sein.

**RAH:** Kann sein. Aber unsere Zahlen sind gut. Und deshalb haben Sie auch noch nie nach Risiken gefragt. Ich erkläre Ihnen die Risiken, wenn Sie das wissen wollen. Was hat sich z.B. für ein Risiko ergeben aus der Umstrukturierung? Aber da rede ich offen darüber. Vielleicht ist dies auch ein Erfolgskonzept, dass man offen darüber redet und schon vorweg nimmt.

**26. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?**

**RAH:** Ich glaube sie haben alles abgedeckt und das Gespräch sehr gut geleitet.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

## Unternehmen L

### Angaben zum Interview

- Vorname und Name des Interviewers: **Christian Kressig (KRC)**
- Datum des Interviews: **23.05.2014**
- Uhrzeit des Interviews (von/bis): **10:00 – 10:45 Uhr**
- Ort des Interviews: **Telefon**

### Angaben zum Interviewten

- Vorname und Name: **Ivo Wechsler (WEI)**
- Arbeitgeber: **Huber & Suhner**
- Beruf/Position: **CFO**

Bei jedem Themenblock ist die maximale Zeit für die Befragung angeben. Total 5 Min. für Angaben zum Interviewten (siehe oben) und 45 min für den Fragebogen.

Nr.	Frage	
<b>I Einstiegsfragen</b>		Maximale Zeit: 5 Min.
<b>1.</b>	<b>Seit welchem Jahr sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt?</b>	
	<b>WEI:</b> Seit 2008 bei Huber & Suhner und seit 2010 bin ich dort Finanzchef.	
<b>2.</b>	<b>Seit wie vielen Jahren haben Sie beruflich direkten Umgang mit Risikomanagement?</b>	
	<b>WEI:</b> Seit 5 Jahren.	
<b>II Begrifflichkeiten</b>		Maximale Zeit: 5 Min
<b>3.</b>	<b>Was verstehen Sie unter den Begriffen Risiko und Chance?</b>	
	<b>WEI:</b> Wir definieren Risiko als das, was die Firma nachhaltig beeinträchtigen kann. Da gibt es strategische und operative Risiken. Ich glaube, dass wir in der Praxis zwischen strategischen und operativen Risiken unterscheiden müssen. Eventuell müssen wir auch noch die finanziellen Risiken darstellen. Aber schlussendlich geht es darum, was auf die Firma zukommt und was sie nachhaltig beschädigen könnte.	
	Chance: Keine Chance ohne Risiko. Natürlich hängt dies zusammen. Chancen sind Opportunitäten. Und man muss als Firma unternehmerische Risiken eingehen, weil man sich ansonsten viele Chancen vergibt. Schlussendlich kann man nicht meinen, dass man alle Risiken vermeiden kann und man trotzdem erfolgreich sein kann.	
<b>4.</b>	<b>Was verstehen Sie unter dem Begriff Risikomanagement?</b>	
	<b>WEI:</b> Ich glaube hier geht es um eine systematische Erhebung. So müssen die strategischen Risiken systematisch erhoben und anschliessend mit Action Plänen unterlegt werden. Dort muss festgehalten werden, was man dagegen machen kann. Für mich ist Risikomanagement Mitigation Measure, also wie kann ich Massnahmen ergreifen um das Risiko zu minimieren, bzw. auch bewusst einzugehen. Gewisse Risiken, bspw. geschäftliche Risiken, muss man auch bewusst eingehen und sagen, ja that's the risk.	
<b>III Ziele/Erfolgsfaktoren von Risikomanagement in der Industrie</b>		Maximale Zeit: 15 Min.
<b>5.</b>	<b>Welche Ziele verfolgen Sie allgemein mit ihrem Risikomanagement-System im Unternehmen?</b>	
	<b>WEI:</b> Also die Hauptziele sind die Nachhaltigkeit und das man sich systematisch mit den	

Haupttreibern vom Geschäftsmodell auseinandersetzt und diese systematisch erhebt sowie anschliessend Massnahmen dagegen definiert.

**KRC:** Also wenn Sie nachhaltig sagen, meinen Sie die nachhaltige Erhöhung vom Unternehmenswert?

**WEI:** Das ist natürlich das Endziel. Aber es geht nicht nur um den Shareholderansatz. Wir müssen über die Dauer ein verlässlicher Partner für unsere Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und für unsere Aktionäre sein. Schlussendlich ist es ein Stakeholder und nicht nur ein Shareholder Approach.

**KRC:** Also verfolgen Sie auch soziale Ziele?

**WEI:** Ja, in einem gewissen Masse schon. Es ist so: Wir haben bspw. viele Ingenieure und das sind gefragte Leute. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein. Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit ist ein gutes Verkaufsargument. Es geht nicht nur um sozial oder nicht sozial. Man muss ein attraktiver Arbeitgeber sein, wenn man die guten Leute bekommen möchte.

## **6. Welche Komponenten sind Ihrer Meinung nach entscheidend für ein Risikomanagement-System in der Industriebranche und warum?**

**WEI:** Grundsätzlich muss man sich im Sinne einer guten Corporate Governance an die Gesetze halten. Das ist heutzutage ein Muss. Ansonsten erleidet man einen Reputationsschaden. Corporate Governance und Compliance sind Themen, welche immer stärker gewichtet werden. Das ist die Grundvoraussetzung. Für uns als Firma, die Innovation und Qualität garantieren muss, ist natürlich Quality auf unseren Produkten von entscheidender Bedeutung. Es gibt diverse verschiedene Audits. Aber Qualität ist natürlich das A und O.

**KRC:** Aber diese steht nicht im Hauptfokus vom Risikomanagement? Die Zertifizierungen laufen parallel und müssen einfach erfüllt werden, oder?

**WEI:** Ja das ist eigentlich eine Grundvoraussetzung, dass wir überhaupt erfolgreich auf dem Markt bestehen können.

**KRC:** Sie haben ja sicher ein IKS und ein Controlling. Beziehen sie dort wichtige Informationen für das Risikomanagement, oder eher weniger?

**WEI:** Bedingt. Ich meine, das IKS ist sehr finanzlastig und das RM geht klar über die Finanzen hinaus. Das IKS gibt uns Hinweise und gewisse Teile des RM sind auch abgedeckt, aber es ist nicht die Hauptinformationsquelle, was das Risikomanagement treibt.

**KRC:** Und ähnliches gilt wahrscheinlich auch für das Controlling?

**WEI:** Ja, einzelne Bereiche kommen klar aus dem Controlling. Aber das RM ist umfassender.

**KRC:** Haben Sie ein Frühwarnsystem, welches ihnen mittels Indikatoren schon frühzeitig anzeigt, dass an einem Ort ein Risiko auftreten könnte?

**WEI:** Ja, also wir haben verschiedenste KPI's. Aber diese sind nicht Risikomanagement spezifisch sondern diese verfolgen wir, damit wir das Geschäft managen können. Aber sie werden auch für das Risikomanagement verwendet.

## **7. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR im Jahr 2008 ergriffen?**

**WEI:** Bei diesem Artikel weiss ich jetzt nicht ob dieser IKS oder Risikomanagement getrieben ist.

**KRC:** Er ist Risikomanagement getrieben. Aber er sagt nur, dass man im Anhang der Jahresrechnung Angaben machen muss, dass sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung mit dem Risikomanagement auseinandergesetzt haben.

**WEI:** Ja man hat dort einmal eine Richtlinie herausgegeben aufgrund der Gesetzesänderung. Dies war aber noch vor meiner Zeit. Aber man hat das RM im 2007 formeller festgelegt.

## **8. Es gibt verschiedene Risikomanagement Rahmenkonzepte und Standards. Ist in Ihrem Unternehmen ein solches/r implementiert bzw. ist die Implementierung in Planung?**

**WEI:** Wir haben das COSO. Dies hat uns den Rahmen gegeben. Aber in den jährlichen Reviews steht es nicht im Vordergrund.

**KRC:** Und das würden Sie auch für Industrieunternehmen grundsätzlich empfehlen? Oder ist es eher ein Leitrahmen, wo man sich daran halten kann?

**WEI:** Ja es ist ein Leitfaden für mich.

**9. Welcher/s der unter Frage 8 aufgeführten Standards und Rahmenkonzepte ist Ihrer Meinung nach für Industrieunternehmen am geeignetsten und warum?**

**WEI:** Ich würde es für Industrieunternehmen als Leitfaden sehen und nicht als Konzept, dass zwangsweise eins zu eins übernommen werden muss.

**10. Betreiben Sie Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung bzw. was verstehen Sie unter diesem „Begriff“? Welche Parameter erheben Sie dabei zum Schutz von welchen Grössen?**

**WEI:** Wir betreiben das RM unter anderem zur Unternehmenswertsteigerung. Aber vor allem betreiben wir es, um den nachhaltigen Erfolg zu sichern und nicht nur um den Unternehmenswert zu steigern. Aber das ist natürlich auch ein Teil davon.

**KRC:** Die Theorie sagt ja deutlich: Wenn man Grössen wie Free Cash Flow, Eigenkapital, oder WACC probiert zu beeinflussen, kann das einen grossen Einfluss auf den Unternehmenswert haben. Aber sie betreiben das Risikomanagement nicht auf diese Grössen ausgerichtet bzw. damit Sie die Grössen beeinflussen können?

**WEI:** Nein.

**11. Betreffend Organisation des Risikomanagement (-Prozess). Ist in Ihrem Unternehmen ein Risikohandbuch im Sinne einer Risikopolitik definiert worden bzw. vorhanden? Wenn Ja, welches sind dessen Bestandteile und Eckpunkte?**

**WEI:** Wir haben eines. Es ist aber kein Buch, es ist lediglich eine mehrseitige Guideline.

**KRC:** Und das ist am COSO Rahmenkonzept angelehnt?

**WEI:** Schlussendlich ist es von dem abgeleitet.

**KRC:** Definieren Sie dort auch die Risk Governance. Also wieviel Risiken können Sie tragen, oder wie viele Risiken Sie als Firma tragen wollen?

**WEI:** Nein, wir haben keine absolute Zahl, wo wir sagen, so viel Risiko nehmen wir oder nicht. Aber wir bewerten die Risiken anhand von Wahrscheinlichkeit und anhand von Finanziellem Einfluss.

**KRC:** Aber nicht so, dass Sie grundsätzlich sagen, da ist die absolute Obergrenze?

**WEI:** Nein, das ist auch schwierig zu sagen.

**12. Wer beliefert Sie in Ihrem Unternehmen mit den erforderlichen Risikoinformationen?**

**WEI:** Es gibt 1 Mal im Jahr den Risikoprozess. Dieser ist bei uns im Geschäftsbericht beschrieben. Im Prinzip ist es die Verantwortung des Verwaltungsrates, aber die Aufbereitung liegt bei der Geschäftsleitung. Wir fragen dort über den Bottom up Prozess nach, was bei den Tochtergesellschaften abläuft und die Geschäftsleitungsmitglieder beziehen dies dann mit ein. Bewertet wird es schlussendlich aber top down. Die Informationen sammelt man sich im Laufe des Jahres aufgrund der verschiedenen Businessreviews und den Umständen die man hat. Risikomanagement findet also nicht nur 1 Mal im Jahr statt. 1 Mal im Jahr hält man es aber institutionell fest. Der ganze Prozess, den man dann auch präsentiert. Es gibt einen Risk Report, der vom Verwaltungsrat verabschiedet wird.

**13. Wie integrieren Sie das Risikomanagement in die operative Unternehmensführung? Wer ist dabei für was zuständig?**

**WEI:** Schlussendlich macht man täglich Entscheidungen und Risikomanagement Überlegungen. Sollen wir, oder sollen wir nicht, zu welchem Preis, was müssen wir machen, was müssen wir ändern, das findet in dem Sinn kontinuierlich statt.

**KRC:** Die operative Unternehmensführung ist also eher für das RM verantwortlich? Das ist also klar getrennt bei Ihnen? Der Verwaltungsrat überprüft und die Geschäftsleitung erhebt?



**WEI:** Ja genau. Und Sie gibt auch die Beurteilung ab. Wir besprechen dies vorgängig in der Geschäftsleitung, positionieren uns und sagen wie wir es sehen. Grundsätzlich setzen wir aber das operativ um, was uns der Verwaltungsrat als Konzept vorgibt.

**KRC:** Hier legen Sie den Fokus auf alle Risiken, nicht nur auf Teilbereiche?

**WEI:** Ja genau auf alle.

**14. Welche grundlegenden Erfolgsfaktoren und Anforderungen sehen Sie für das Risikomanagement in der Industriebranche?**

**WEI:** Ich weiss nicht ob das nur die Industrie ist, aber ein wichtiger Punkt ist sicher, dass man ein Konzept hat, wie man vorgehen will bzw. was man erheben will. Ein zweiter Punkt ist die systematische Erhebung und das dritte ist die Entscheidung, was man dagegen macht.

**IV Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses**

**Maximale Zeit: 15 Min.**

**15. Wie sieht der Risikomanagement Prozess in Ihrem Unternehmen aus und auf was muss Ihrer Meinung nach beim Durchlaufen in der Industriebranche besonders geachtet werden?**

**WEI:** Dieser ist aus dem Geschäftsbericht ersichtlich. Dort drin gibt es einen Abschnitt, wo wir den Prozess erwähnen und abhandeln müssen.

**16. In welchen Abständen durchlaufen Sie den Risikomanagementprozess?**

**WEI:** 1 Mal im Jahr

**17. Zum ersten Schritt der Risikoidentifikation: Welche Risikoarten werden in Ihrem Unternehmen unterschieden bzw. erhoben?**

**WEI:** Finanzrisiken, Marktrisiken, Strategische Risiken und Technologie Risiken.

**KRC:** Wie ist es mit IT Risiken?

**WEI:** Ja das ist auch ein Thema.

**KRC:** Wird das immer grösser?

**WEI:** Tendenziell schon. Die Abhängigkeit von der IT steigt und daher ist sie Businessrelevant, leider.

**18. Wie werden die Risiken in Ihrem Unternehmen identifiziert und verläuft der Prozess mit Hilfe von Frühwarnsystemen, Früherkennung und Frühaufklärung?**

**WEI:** Wir erhalten die Informationen von unten (Business Units – Tochtergesellschaften).

**KRC:** Hier gehen Sie nicht mit besonderen Methoden zur Erhebung vor. Z.B. Checklisten, Brainstorming.

**WEI:** Es gibt ein Formular, welches eigentlich wie eine Checkliste aufgebaut ist. Aber wir machen nicht ein separates Brainstorming. Das machte man einmal bei der Einführung, um die Leute zu schulen, aber jetzt haben wir nur noch Checklisten. Wenn ein Risiko auffällt, kann dies auf einem Formular eingetragen werden.

**KRC:** FMEA sagt ihnen das etwas? Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse?

**WEI:** Nein.

**19. Welche Risikokategorisierung wird in Ihrem Betrieb angewendet und welche ist Ihrer Meinung nach für die Industriebranche besonders geeignet?**

**KRC:** Dies haben sie eigentlich schon beantwortet.

**20. Auf welche Risikokategorie(n) richtet sich der Hauptfokus in Ihrem Unternehmen und warum?**

**WEI:** Im Zentrum stehen natürlich schon eher finanzielle Risiken. Aber schlussendlich machen wir

keine Vorqualifikation bzw. Vorpriorisierung.

**KRC:** Ist es Jahresabhängig oder Situationsabhängig?

**WEI:** Das ist abhängig. Gewisse Risiken sind auch latent vorhanden und man kann nichts dagegen machen. Wenn es bspw. einen Technologieshift gibt, was macht man dagegen? Dann ist die Frage, kann ich diesen frühzeitig erkennen oder nicht. Das ist mehr die Challenge.

**KRC:** Dann schauen Sie hauptsächlich, dass sie alle Parameter im Auge behalten?

**WEI:** Genau.

**KRC:** Dann ist ein Frühwarnsystem etwas Wichtiges ist im Risikomanagement?

**WEI:** Ja das ist wichtig, wobei aber gerade am Beispiel Technologieshift: wie kann man da ein Frühwarnsystem etablieren? Das ist manchmal nicht so einfach, weil es plötzlich so weit ist.

## **21. Wie bewerten bzw. quantifizieren Sie ihre Risiken und bevorzugen Sie dabei eher Top-Down oder Bottom-Up Methoden?**

**WEI:** Wir machen eine Abschätzung über eine gewisse Periode, was das Risiko für einen finanziellen Einfluss hat und zweitens wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit von einem Risiko ist.

**KRC:** Besprechen Sie es subjektiv im Gremium und sagen, das könnte etwa so sein. Oder machen Sie es mit mathematischen Verfahren wie Value at Risk, Cap M Modell etc.?

**WEI:** Wir machen es nicht statistisch. Wir haben kein Modell dahinter.

**KRC:** Machen Sie Szenarioanalysen? Das Sie sagen das ist der worst case / best case?

**WEI:** Bei der Einstufung nicht. Wir müssen uns schlussendlich über einen Raster einigen. Aber wenn wir jetzt ein Hochrisiko mit einer hohen Wahrscheinlichkeit sehen, muss man wieder anfangen Szenarien zu rechnen. Aber normalerweise ist es nicht der Fall, dass wir mit Szenario arbeiten.

**KRC:** Zusammengefasst. Sie bewerten nicht auf quantifizierter Basis die Risiken? Sondern das geschieht mit Know-how und jahrelanger Erfahrung?

**WEI:** Wir quantifizieren schon, aber es ist indem Sinn kein statistisches Modell dahinter. Wir versuchen schon eine Einschätzung zu machen, was die Folgen sind und wie wir diese bewerten können. Es ist nicht nur qualitativ. Aber wie man zu quantitativen Werten kommt, da ist kein mathematisches Verfahren dahinter.

**KRC:** Bei den Finanziellen Risiken. Hedgen sie FX Risiken?

**WEI:** Wir hedgen diese. Die finanziellen Risiken müssen wir separat im Geschäftsbericht darstellen.

**KRC:** Ist bei Ihnen auch Versicherungsmanagement ein grosses Thema?

**WEI:** Ja genau.

## **22. Welche Risikobewältigungsstrategie (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation, Risikotransfer, Risikoübernahme) wenden Sie in Ihrem Unternehmen an und welche würden Sie für die Industriebranche allgemein am ehesten empfehlen?**

**WEI:** Ja wir haben im Rahmen der Versicherungspolitik ein Freshhold festgelegt, wo wir die kleinen Risiken nicht absichern aber die Grossen. Den Supergau, den möchten wir abgesichert haben.

**KRC:** Aber dann ist es eher ein Mittelweg?

**WEI:** Ja

## **23. Wie ist die Risikoüberwachung bzw. –kontrolle im Unternehmen geregelt?**

**WEI:** Im Rahmen von der Bewertung werden Aktionen definiert und mit Verantwortlichkeiten versehen sowie das Timing festgelegt. Aufgrund von diesen Entscheidungen wird es wieder aufgenommen.

**KRC:** Denn machen Sie dort Ergebniskontrollen oder Fortschrittskontrollen?

**WEI:** Ja, beides.

**24. Betreiben Sie ein Risikoreporting und wenn ja wie ist dieses ausgestaltet, bzw. wer rapportiert was?**

**WEI:** Ja. Mittels Risikobericht.

**KRC:** Diesen legen Sie ab und bei Bedarf holen Sie ihn wieder hervor?

**WEI:** Ja, der letztjährige Bericht ist der Startpunkt für das nächste Jahr.

**KRC:** Und wenn ein Ereignis mehrere Jahre zurückliegt und wieder ein ähnliches Risiko latent vorhanden ist, nimmt man sich dem nochmals an?

**WEI:** Ja, es kann sein, dass ein Risiko dazukommt und eines wegfällt .Das ist eben Floatend.

**KRC:** Dann haben Sie Datenbanken, welche Sie mit den nötigen Informationen versorgt.

**WEI:** Ja, wir haben alle nötigen Informationen, welche uns erlaubt, das RM zu betreiben.

**V Fazit und Ausblick**

**Maximale Zeit: 5 Min.**

**25. Welche zukünftigen Trends erwarten Sie beim Risikomanagement in der Industriebranche?**

**WEI:** Ich glaube was extrem in den Fokus kommt ist Compliance. Dort steigen die Auflagen massiv und es wird bei Kundenaudits immer wichtiger. Wir arbeiten das aktuell auch aus und verfeinern es immer weiter.

**KRC:** IT Risiken werden wichtiger. Sehen Sie noch andere Bereiche bei den Risiken selbst, die in den Fokus rücken könnten?

**WEI:** Nein ich denke, dass sind aktuell die Trends. Aber IT und Compliance sind schon die wichtigsten zwei Stichwörter.

**26. Haben Sie abschliessende Anmerkungen oder möchten Sie gewisse besprochene Punkte nochmals aufgreifen?**

**WEI:** Nein von meiner Seite her nicht. Wenn Sie mir allenfalls die Erkenntnisse aufgrund Ihrer Arbeit zustellen könnten, würde ich mich sehr dafür interessieren.

Herzlichen Dank, dass Sie mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihre Aussagen bringen für mich einen erheblichen Mehrwert in der Fertigstellung meiner Master Thesis.

### **Anhang 3: Ein Rückblick: Geschichte des Risikomanagements**

Um ein vollumfängliches Verständnis von Risikomanagement zu erhalten, ist es in einem ersten Schritt notwendig, die chronologische Entwicklung des Risikomanagements genauer zu betrachten. Dieser Rückblick erscheint auf den ersten Blick thematisch fragwürdig, da es in vorliegender Master Thesis hauptsächlich um das Darstellen aktueller Sachverhalte und das Weiterentwickeln von Modellen und Methoden zur Risikomanagementorganisation bzw. deren Erfolgsfaktoren geht. Gemäss Wolke (2008, S.7) ist es aber für eine Weiterentwicklung bzw. Gestaltung neuer Theorien essentiell, aus Fehlern der Vergangenheit Rückschlüsse für die Gestaltung der Zukunft zu ziehen. Des Weiteren kann aus der geschichtlichen Entwicklung abgeleitet werden, wie nützlich und weiterführend aktuelle Methoden und Theorien zum Risikomanagement sind. Dieses Vorgehen kann gemäss Wolke (2008, S.4) helfen zu erkennen, wo das Risikomanagement zum heutigen Zeitpunkt steht und wohin der Weg eventuell führen kann.

Erste Spuren von Risikomanagement sind bereits in der Antike zu finden, wo der Begriff vor allem mit dem Glücksspiel in Verbindung gebracht wird (vgl. auch Romeike, 2003, S. 16-22; Wolke, 2008, S.8). Romeike und Wolke erwähnen, dass es Glücksspiel seit Menschengedenken gibt. Bis zum 12. Jahrhundert jedoch der Ausgang dieser Spiele als schicksalhaft und unvorhersehbar angesehen wurde. Gemäss Wolke (2008, S. 8) erschien im Jahr 1202 das Buch „Liber Abaci“ (zu Deutsch: Buch des Abakus) vom in der Mathematik noch heute unter dem Namen Fibonacci bekannten Italiener Leonardo Pisano. Fibonacci hatte erkannt, dass sich mit dem Hinduarabischen Zahlensystem viel umfangreichere und vor allem weitreichendere Kalkulationsmöglichkeiten öffneten, wodurch die Grundlagen für die Kalkulation mit ganzen Zahlen, Ziehen von Quadratwurzeln und Brüchen gelegt war. (Wolke, 2008, S.8)

Zu den heute bekannten Anfängen des Risikomanagements kann man die Publikationen am Ende des 15. und Anfang des 16. Jahrhunderts, also zur Zeit der Renaissance, zählen. So erschien bspw. im Jahr 1494 das Werk „Summa di arithmetica, geometria et proportionalita“ vom Franziskaner Luca Paccioli, in welchem auch die heute noch gültige doppelte Buchführung zum ersten Mal ausführlich erläutert wurde. Betrachtet man nur das Feld des Risikomanagements, war in diesem Werk vor allem die erstmalig gestellte Frage nach dem fairen Aufteilen der Spieleinsätze nach einem abgebrochenen Spiel von grundlegender Bedeutung. Diese Ausführungen legten die Grundlage für die spätere Quantifizierung von Risiko. (Wolke, 2008, S.8)

Ein weiterer sehr wichtiger Meilenstein, den es im Zusammenhang mit der Entwicklung des Risikomanagements zu beachten gibt, ist eine Veröffentlichung von Jacob Bernoulli aus dem Jahr 1738. In den früheren Theorien der Wahrscheinlichkeitsrechnung wurden nämlich meist

nur Wahlmöglichkeiten definiert. Bernoulli hingegen definierte die Interessen derjenigen Personen, die entschieden bzw. auswählten. Er nennt dies die „Nutzentheorie“. Diese ist für das heutige Management von Kapitalanlagen das Fundament der Prinzipien. (Wolke, 2008, S.8)

#### Anhang 4: Risikomanagement im engeren Sinn

Viele Autoren im Themenfeld des Risikomanagements sehen den modernen Ursprung des Risikomanagements nicht in den theoretischen oder wissenschaftlichen Grundlagenkonzeptionen von früher. Vielmehr argumentieren sie, dass der Begriff aus der amerikanischen Unternehmenspraxis des 20. Jahrhunderts stammt (Liekweg, 2003, S. 4). Auch Fiege (2006, S. 51) führt aus, dass Ursprung des Begriffs Risikomanagement im engeren Sinne, bzw. in der jüngeren Vergangenheit aus dem amerikanischen Sprachraum kommt. Er erlangte dort in den 1950er Jahren unter dem Begriff „Risk-Management“ Bekanntheit. Fiege führt weiter aus, dass der Begriff damals vor allem als Management der versicherbaren Risiken verstanden wurde. Die Unternehmen zeigten das Bestreben, Versicherungen möglichst kostengünstig abzuschliessen bzw. ganz auf Versicherungen zu verzichten. Dies hatte zur Folge, dass sich in den Betrieben einzelne Abteilungen oder einzelne Risk-Manager auf dieses Sparpotenzial spezialisiert haben. Die heutige Bezeichnung für diese frühen Formen des Risikomanagements lauten „spezielles Risikomanagement“ oder auch „Insurance-Management“, da es sich nur auf den Teilbereich der versicherbaren Risiken beschränkt. (Braun, 1984, S. 27; Hahn, 1987, S. 138). Fiege (2006, S. 51) erwähnt, dass der Ausdruck Risk-Management im deutschsprachigen Raum noch vielfach bei versicherungsspezifischen Inhalten verwendet wird. Dieser Fakt kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Trend eindeutig dahingeht, Risikomanagement in einem weiteren Sinn im Unternehmen zu verankern.

#### Anhang 5: Risikoinventar

Nr.	Art der möglichen Risiken (Allenfalls überschreiben oder ausblenden)	Wahrscheinlichkeit, dass ein Risiko eintritt	Auswirkung bei Eintreten eines Risikos	Massnahmen	Wahrscheinlichkeit nach Massnahmen	Auswirkung nach Massnahmen
	1sehr gering 2 klein 3 mittel 4 gross 5 sehr grosse	Festlegen 1-5	Festlegen 1-5	Kurzbeschreiben	Festlegen 1-5 (nach Massnahmen)	Festlegen 1-5 (nach Massnahmen)
1		● 3	● 2		● 2	● 1
2		● 3	● 3		● 3	● 2
3		● 3	● 4		● 2	● 3