

09.12.2008

Riskmanagement-Tool

**Mattig Risku**

Riskmanagement  
für Kleinunternehmen  
www.risku.ch

Berichtsjahr

2008

## Riskmanagement-Bericht

Name der Unternehmung:

**Muster AG  
Beispielstrasse 00  
Postfach 00  
0000 Nirgendwo**

Name des Riskmanagers:

**Herr Muster**

Branche:

**Gewerbe, Industrie und Dienstleistungen**

Leitbild / Strategie vorhanden?  
( Ja / Nein)

**Nein**

Risikoneigung:

Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Sicherheit steht absolut im Vordergrund	Tendenziell geht Sicherheit vor Risiko	Bereit gewisse Risiken einzugehen	Sehr risikofreundlich
		X	

Letzter risku-Review:

**27.07.2007**

Für die gesamte Risikobeurteilung (Identifikation, Bewertung und Steuerung und Überwachung) ist das oberste Geschäftsleitungsorgan verantwortlich.

Ort, Datum:

Unterschrift:

## Kommentar zum periodischen Riskmanagement-Bericht

Der Umsatz konnte in diesem Jahr um 5% gesteigert werden.

Die Kosten haben sich ebenfalls nach oben entwickelt. Analog zu den Weltmärkten verteuerten sich die Rohstoffe in den letzten 12 Monaten sehr stark.

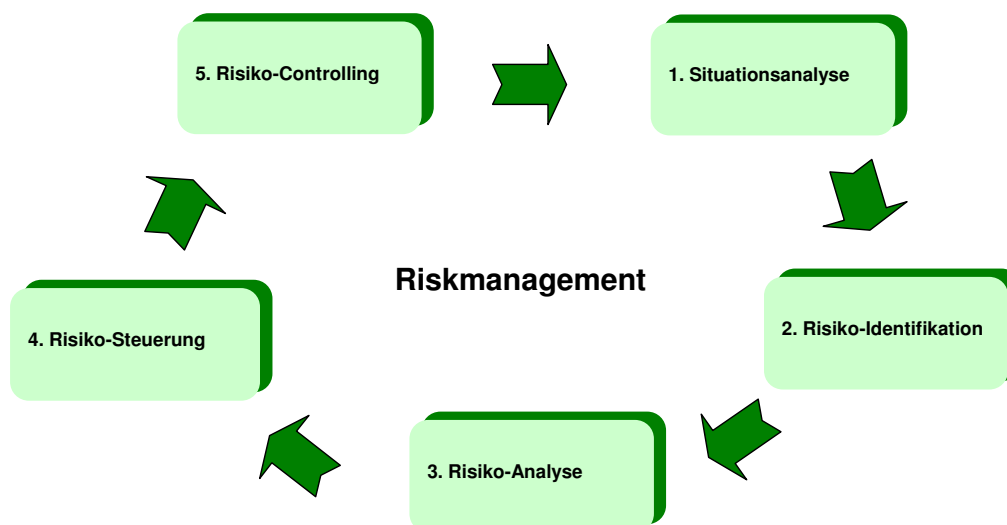
Unser Wachstumsprojekt entwickelt sich wunschgemäss und wir gehen davon aus, dass wir nächsten Monat mit der neuen Produktionslinie operativ werden können.

## Inhaltsverzeichnis

1. Beschreibung des Systems zur Risikobeurteilung	Seite 3
2. Strategische SWOT-Analyse	Seite 4
3. Risikoinventar	Seite 5
4. Risk-Map	Seite 6
5. Risk-Map aggregiert auf Bereiche	Seite 7
6. Grafische Darstellungen	Seiten 8 - 9
7. Massnahmenübersicht / Risikosteuerung	Seite 10
8. Frühwarnindikatoren / Kennzahlen-Cockpit	Seite 11
9. Liste der A-Risiken	ab Seite 12
10. Liste der B-Risiken	
11. Liste der C-Risiken	
12. Anhang: Ratingtabellen	

# Riskmanagement bei Kleinunternehmen

## System zur Risikobeurteilung



Das Riskmanagement für Kleinunternehmen **Mattig Risku**® ermöglicht Risiken effizient zu identifizieren, einzuschätzen, zu beurteilen und zu steuern. Der Ablauf von **Mattig Risku**® ist einfach und nachvollziehbar aufgebaut und gestaltet sich analog zu jedem vollwertigem Riskmanagement-System. Unter Vorbehalt der richtigen Anwendung und unter Berücksichtigung aller relevanten Unternehmensrisiken ermöglicht **Mattig Risku**® die Einhaltung der Verantwortung des Verwaltungsrates zur Risikobeurteilung gemäss Art. 663b Ziff. 12 OR.

In einem ersten Schritt, der Situationsanalyse, werden anhand einer SWOT-Analyse die Situation (Stärken/Schwächen) sowie die Perspektiven (Chancen/Gefahren) ermittelt. Hierbei werden die Ziele und die Strategie berücksichtigt und die allgemeine Risikofreudigkeit eingestuft.

In einer zweiten Phase beginnt die eigentliche Auseinandersetzung mit den Unternehmensrisiken. Anhand einer Checkliste können die unternehmensspezifischen Risiken identifiziert, bewertet und beurteilt werden. Mittels Grafiken und Filtern, wie z.B. der Risk-Map, kann die individuelle Risikosituation der Unternehmung analysiert werden.

Unter Risiko-Steuerung versteht man die Definition von konkreten Massnahmen und Frühwarnindikatoren. Die Umsetzung dieser sowie die Sensibilisierung für Unternehmensrisiken sollen schliesslich dafür sorgen, dass das Riskmanagement-System gelebt wird und der Unternehmung einen entsprechenden Mehrwert bringt (Risiko-Controlling).

# SWOT-Analyse

<b>Sichtweise nach innen</b>	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
	Excellenter Service Preis-/Leistungsverhältnis Marktposition Produkteigenschaften	Alter Maschinenpark Hoher Lagerbestand Nur regional tätig
<b>Sichtweise nach aussen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Gefahren</b>
	Neue Märkte Partnerschaften Konjunktur Vergabe von Lizenzen Einsparungen	Markteintritt durch Konkurrenz Abhängigkeit von Lieferanten Preisdruck Überkapazitäten

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Unternehmensführung. In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (**S**trength-**W**eakness) als auch externe Chancen und Gefahren (**O**pportunities-**T**hreats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Beurteilung der momentanen Situation der Unternehmung vorgenommen werden. Die Stärken und Schwächen sind dabei relative Größen und werden im Vergleich mit den Konkurrenten beurteilt.

- S** = Strengths (Stärken)
- W** = Weaknesses (Schwächen)
- O** = Opportunities (Chancen)
- T** = Threats (Gefahren)

Die SWOT-Analyse stellt als strategische Ausrichtung die Grundlage für die Implementierung des Riskmanagement-Systems dar, wodurch die top-down Sichtweise berücksichtigt wird.

# Risikoinventar

Mattig Risku® untersucht sieben Risikobereiche zur Risiko-Identifikation. Die Bereiche sind so gewählt, dass alle möglichen Elemente des Unternehmens einbezogen werden. Zu jedem Bereich findet sich eine Standard-Checkliste, welche rund 60% der Unternehmensrisiken einer KMU abdeckt. Die Checklisten sind allerdings beliebig erweiterbar, so dass alle individuellen Risiken erfasst und bewertet werden können.

Je nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenausmass des einzelnen Risikos, werden diese als A-, B- oder C-Risiken eingestuft. Das Bereichs-Cockpit zeigt die Anzahl identifizierter Risiken je Bereich und stellt somit eine Zusammenfassung dar. Die Details zu den einzelnen Risiken werden am Schluss des Berichtes aufgelistet.

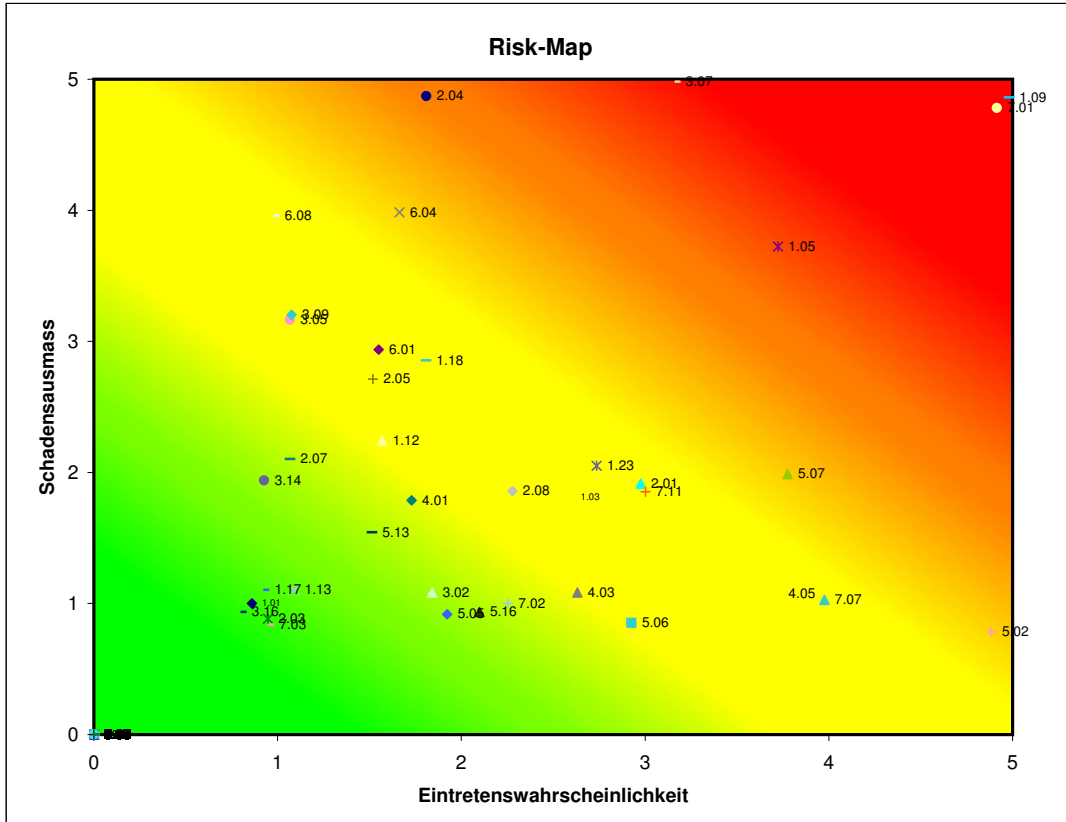
<b>Bereichs-Cockpit</b>		A-Risiken	B-Risiken	C-Risiken	Total Risiken
1	Finanzen	2	4	3	9
2	Personal	1	3	2	6
3	Interne Prozesse	1	3	2	6
4	Informatik	1	2	3	6
5	Kunden	0	3	0	3
6	Beschaffung	1	2	0	3
7	Markt	1	2	2	5
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>38</b>

<b>A-Risiken</b> konkrete Massnahmen definieren und umsetzen
<b>B-Risiken</b> Massnahmen zur Beobachtung festlegen
<b>C-Risiken</b> nicht relevant, keine Massnahmen notwendig

# Risk-Map

Die Risk-Map vermittelt einen raschen Überblick über die Risikosituation der Unternehmung. Die Risiken werden in den beiden Dimensionen der Eintretenswahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses grafisch dargestellt.

Der entsprechend gewichtete Punkt stellt den Erwartungswert ( $\mu$ ) des entsprechenden Risikos – ausgedrückt als Ratingwert – dar. Ziel soll es sein, dass sich die Risiken über die Zeit in Richtung links unten bewegen.

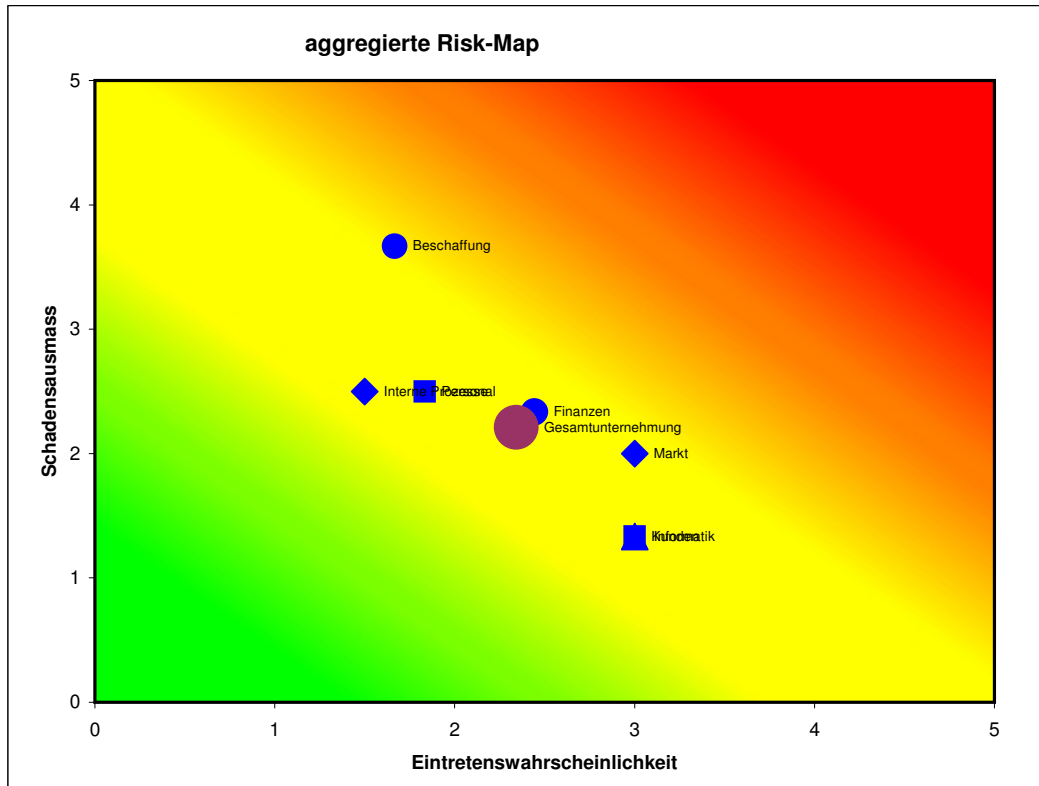





<b>A-Risiken</b>
konkrete Massnahmen definieren und umsetzen
<b>B-Risiken</b>
Massnahmen zur Beobachtung festlegen
<b>C-Risiken</b>
nicht relevant, keine Massnahmen notwendig

- A-Risiken** 
- B-Risiken** 
- C-Risiken** 

## Risk-Map aggregiert auf die Bereiche

Nachfolgend wird die Risk-Map zusätzlich auf die sieben Bereiche aggregiert. Das heisst, die einzelnen Risiken der Bereiche werden aufsummiert und durch die Anzahl relevanten Risiken dividiert, wodurch man die aggregierten Werte (Mittelwert) der Eintretenswahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses erhält. Diese Werte werden in nachfolgender Risk-Map dargestellt.

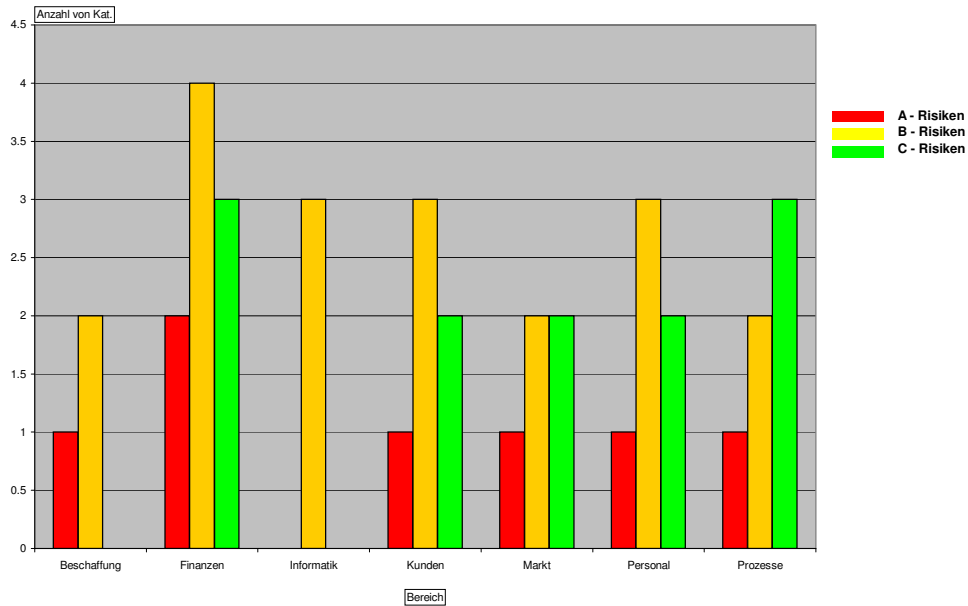


- A-Bereiche 
- B-Bereiche 
- C-Bereiche 

# Grafische Darstellungen

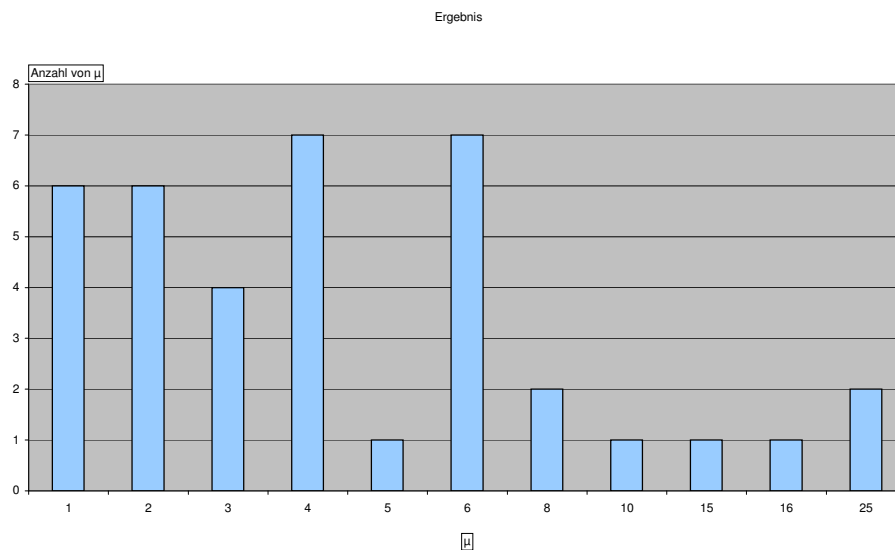
## Verteilung der Risiken in den einzelnen Unternehmens-Bereichen

Die Grafik zeigt, wie viele A-, B- und C-Risiken in den einzelnen Bereichen vorkommen. Dies vermittelt ein schnelles Bild darüber, welche Bereiche besonders risikobehaftet sind.



## Vorkommen der einzelnen Erwartungswerte

Die Grafik zeigt, welche Erwartungswerte ( $\mu$ ) im Unternehmen wie oft vorkommen. Dies vermittelt ein schnelles Bild darüber, ob das Unternehmen tendenziell höhere oder tiefere Erwartungswerte in seiner Risikolandschaft hat.

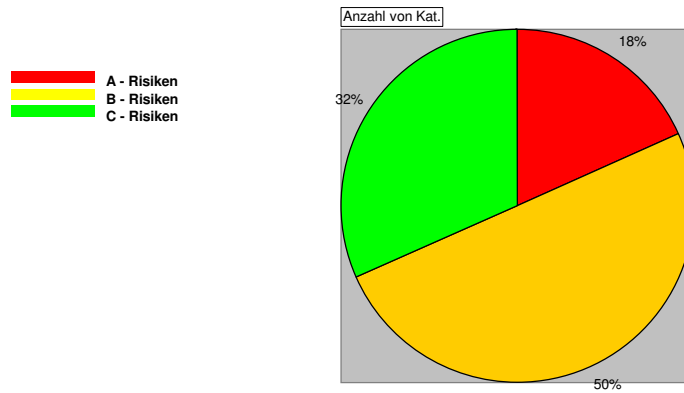


# Grafische Darstellungen

## Anzahl relevanter Risiken

Die Grafik zeigt, wie viele aller Standard-Risiken für die Unternehmung relevant sind. Zudem werden diese in A-, B- und C-Risiken unterteilt. Dies vermittelt ein schnelles Bild darüber, ob das Unternehmen im Vergleich mit allgemeinen KMU-Risiken über- oder unterdurchschnittlich risikobehaftet ist.

Ergebnis

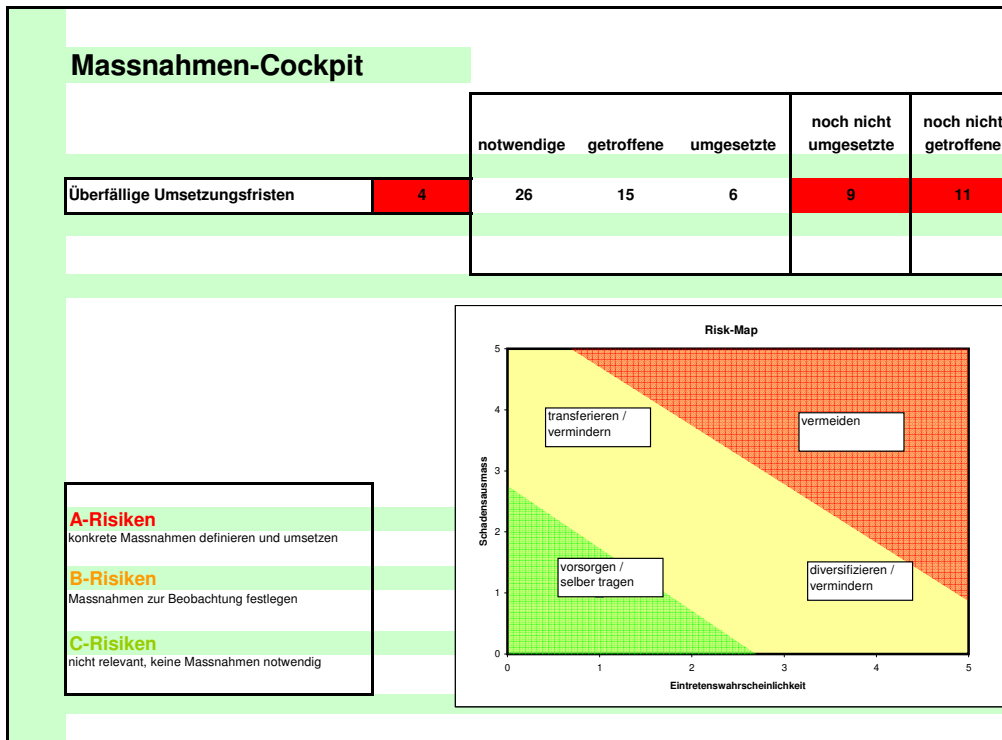


# Massnahmenübersicht

Zur Risiko-Steuerung zählt die Definition von Massnahmen, welche die Eintretenswahrscheinlichkeit und das Schadensausmass minimieren sollen. Grundsätzlich bieten sich folgende Risikostrategien an:

Massnahmen	Ausführung
<b>Risikovermeidung</b>	Das Risiko wird umgangen indem darauf verzichtet wird. Man geht keine Risiko ein, verzichtet aber gleichzeitig auf eine mögliche Chance. Gründe: - Risiko ist finanziell nicht tragbar - Risiko ist bedeutend höher als die erwartete Chance Zum Beispiel die Entwicklung neuer Produkte. Es kann zum Verkaufsschlager oder zum Misserfolg führen.
<b>Risikominderung</b>	Wirksame Massnahmen einleiten, um die Eintretenswahrscheinlichkeit oder das Schadensausmass zu reduzieren. Zum Beispiel die Einführung eines Mahnsystems reduziert die Zahl der Forderungsausfälle und somit die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts.
<b>Risikodiversifikation</b>	Das Risiko soll auf andere Regionen, Objekte oder Personen verteilt werden. Der Schaden kann in Grenzen gehalten werden, jedoch nicht die Eintretenswahrscheinlichkeit. Ein Mitarbeiter hat zum Beispiel viel Betriebs- und Fachwissen. Dieses sollte auch auf andere übertragen werden.
<b>Risikotransfer</b>	Die Auswirkungen eines Risikos werden auf Dritte übertragen. Möglichkeiten sind Versichern oder Outsourcing (Vergabe an Dritte). Zum Beispiel können Ereignisse bei Elementar- oder Brandschäden versichert werden.
<b>Risikovorsorge</b>	Um Schäden aus eintretenden Risiken selber tragen zu können, müssen ausreichende Deckungsmittel vorhanden sein (Liquiditätsreserve, Eigenkapital oder Rückstellungen). Wichtig hierbei ist auch die regelmässige Überwachung von Risiken. Auch kann die Schulung von Mitarbeitern eine Massnahme zur Risikovorsorge sein.

Das Massnahmen-Cockpit zeigt die Anzahl der notwendigen (für jedes A- und B-Risiko), der getroffenen und der bereits umgesetzten Massnahmen. Aus diesen ergeben sich die noch nicht umgesetzten Massnahmen sowie die überfälligen Umsetzungsfristen. Die Details zu den einzelnen Massnahmen inkl. Verantwortung und Fristen werden am Schluss des Berichts aufgelistet.



# Frühwarnindikatoren / Kennzahlen-Cockpit

Zur Überwachung der Risikoentwicklung wurden folgende Frühwarnindikatoren und Kennzahlen definiert:

	Beschreibung / Berechnung	Schwellenwert				Verantwortung	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
		Max	+/-	Min	+/-													
Lagerumschlag	360 / Warenaufwand / Warenvorrat Wie lange bleibt die Ware durch. Im Lager in Tagen?	5	15.00%	0		Meier	5	6	2	4	4.6	4.3	4.1	0	0	0	0	0
EBIT	Gewinn vor Zinsen und Steuern in % des Umsatzes	100		9.6	10.00%	Muster	8	9.6	9.5	11	10.75	10.6	9.7	0	0	0	0	0
Reklamationen	Anzahl Kundenreklamationen	8		0		Müller	5	3	13	8	3	1	5	0	0	0	0	0
Bruttomarge	Umsatz ./ Warenaufwand	100		70	5.00%	Schmid	70.15	72.36	66.01	74.31	0	0	0	0	0	0	0	0
Auftragseingänge	Anzahl erhaltene Aufträge	15		3		Keller	5	4	7	6	3	7	0	0	0	0	0	0
Debitorenverluste	Anzahl Zahlungsausfälle von Kunden	2		-1		Huber	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0
							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Liste der A-Risiken

BE: Ist das Risiko beeinflussbar?  
RE: Ist das Risiko für die Unternehmung relevant?

EW: Wie hoch ist die Eintretenswahrscheinlichkeit?  
SA: Wie hoch ist das Schadensausmass?  
 $\mu$ : Erwartungswert (=EW \* SA)

**Mattig Risku**  
Risikomanagement  
für Kleinunternehmen  
www.risku.ch

Bereich	Nr.	Kat.	Risiko	Formulierung	Mögliche Auswirkungen/ Folgewirkungen	Mögliche Massnahmen zur Vermeidung	BE	RE (J/N)	EW	SA	$\mu$	Getroffene Massnahmen zur Vermeidung	Verantwortlich	Umsetzung bis	umgesetzt (Ja / Nein)
Finanzen	1.05	A	Lagerbestände	Zu viele Güter werden an Lager gehalten, veraltete Güter	Gebundenes Kapital, fehlende Liquidität, hohe Lagerkosten	Lagermanagement optimieren (Ø Lagerdauer)	Ja	J	4	4	16				
Finanzen	1.09	A	Bankkredit	Abhängigkeit von Banken, Ablauf Kreditvertrag	Kündigung oder Kürzung des Kredites, finanzielle Probleme	Offenlegung der Finanzlage, Vertragsdauer beachten, alternative Kapitalgeber suchen	Ja	J	5	5	25	Offenlegung der Finanzlage, Vertragsdauer beachten, alternative Kapitalgeber suchen	Meier	28.07.09	Nein
Personal	2.04	A	Nachfolgeregelung/ Tod	Abgang von Personal ohne oder ohne befriedigende Nachfolgeregelung	Know How-Verlust, Mangelnde Führung führt zu Unordnung, Fortführung gefährdet	Personalplanung, Kündigungsfrist, temporäre Lösung finden, Nachfolgeplanung	Ja	J	2	5	10				
Prozesse	3.07	A	Neue Produkte entwickeln	Investierte Kosten fliessen nicht mehr zurück	Aufwand ohne Ertrag, neue Entwicklung wird zum Flop	Marktanalyse, Kosten/ Nutzen-Analyse	Ja	J	3	5	15	Marktanalyse, Kosten/ Nutzen-Analyse	Huber	31.03.08	Ja
Kunden	5.07	A	Abhängigkeit von Einzelprodukten oder -dienstleistungen	Verlust von Marktanteilen der wichtigsten Produkte	Finanzielle Probleme, neue Produkte entwickeln und lancieren	Diversifikation von den Produkten anstreben, Produktlebenszyklus beachten	Ja	J	4	2	8	Diversifikation von den Produkten anstreben, Produktlebenszyklus beachten	Müller	23.07.08	Nein
Beschaffung	6.04	A	Abhängigkeit von einem Lieferanten	Wichtige Materialien werden nur von einem Lieferanten geliefert	Abhängigkeit, Preiserhöhungen und Lieferungsengpässe ungewollt akzeptieren	Alternative Lieferanten prüfen, Ersatzlieferanten, Lageraufbau	Ja	J	2	4	8	Alternative Lieferanten prüfen, Ersatzlieferanten, Lageraufbau	Eckart	31.12.08	Nein
Markt	7.01	A	Konkurrenz	Die Konkurrenz versucht sich auf dem Markt durchzusetzen	Rückgang Marktanteil und Umsatz, sofortiger Handlungsbedarf	Konkurrenz beobachten, neue Strategie entwickeln, neue Innovationen	Nein	J	5	5	25				

## Liste der B-Risiken

BE: Ist das Risiko beeinflussbar?  
RE: Ist das Risiko für die Unternehmung relevant?

EW: Wie hoch ist die Eintretenswahrscheinlichkeit?  
SA: Wie hoch ist das Schadensausmass?  
μ: Erwartungswert (=EW \* SA)

Bereich	Nr.	Kat.	Risiko	Formulierung	Mögliche Auswirkungen/ Folgewirkungen	Mögliche Massnahmen zur Vermeidung	BE	RE (J/N)	EW	SA	μ	Getroffene Massnahmen zur Vermeidung	Verantwortlich	Umsetzung bis	umgesetzt (Ja / Nein)
Finanzen	1.03	B	Debitorenverluste	Debitoren können Forderungen nicht begleichen	Debitorenverluste, Liquiditätseingässe	Mahnwesen einführen, Mahnwesen regelmässig überprüfen, Kundenrating, Anzahlungen	Ja	J	3	2	6	Mahnwesen einführen, Mahnwesen regelmässig überprüfen, Kundenrating, Anzahlungen	Muster	30.09.08	Ja
Finanzen	1.12	B	Währungen	Hohe Fremdwährungsbestände	Kursschwankungen	Wechseln in Schweizer Franken, Absicherungsgeschäfte durch Banken	Nein	J	2	2	4				
Finanzen	1.18	B	Budgetabweichungen	Zwischenergebnisse weichen zunehmend vom Budget ab	Erfolgsziele werden nicht erreicht, höhere Kosten/ weniger Gewinn	Monatliche Überwachung, exaktes Budget erstellen, Finanzkennzahlen beobachten	Ja	J	2	3	6	Monatliche Überwachung, exaktes Budget erstellen, Finanzkennzahlen beobachten	Huber	30.06.08	Ja
Finanzen	1.23	B	Finanzlage	Unregelmässige Kontrolle der Finanzzahlen	Zahlungsprobleme, Imageschaden, Vertrauensverlust	Zusammenstellung der wichtigsten Kennzahlen	Ja	J	3	2	6	Zusammenstellung der wichtigsten Kennzahlen	XY AG	31.03.08	Nein
Personal	2.01	B	Arbeitsmarkt	Qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren	Fehlende Arbeitskräfte führen zu Überbelastung und Qualitätsverlusten	Eigene Nachwuchskräfte ausbilden, bestehende Mitarbeiter binden	Ja	J	3	2	6				
Personal	2.05	B	Know How	Verlust von Know How durch Abwerbung der Konkurrenz, Unfall, Krankheit oder durch Abgang	Verlust von Know How schwächt die Wettbewerbsfähigkeit	Strukturierte Wissensvermittlung, mehrere Know How-Träger	Ja	J	2	3	6				
Personal	2.08	B	Ausbildung	Personal ist für die Tätigkeit schlecht ausgebildet	Qualitätsverlust, Kundenreklamationen, Personalfuktuation	Personal mit anerkannter, fachlicher Ausbildung einstellen	Ja	J	2	2	4	Personal mit anerkannter, fachlicher Ausbildung einstellen	Huber	13.08.09	Nein
Prozesse	3.05	B	Eigenproduktion	Produkte selber herzustellen kann teurerer sein als eine externe Vergabe	Höhere Aufwände, Wettbewerbsnachteil	Exakte Kostenkalkulation, externe Vergabe von Aufträgen	Ja	J	1	3	3				
Prozesse	3.09	B	Wachstum	Die Unternehmung wächst stark	Überbelastung Personal und Führung, Unzufriedenheit,	Mehr Personal einstellen, neue Kapitalgeber suchen	Ja	J	1	3	3	Mehr Personal einstellen, neue Kapitalgeber suchen	Muster	30.11.08	Nein
Informatik	4.01	B	Informatik	Ein Ausfall der Informatik (Softwareprobleme, Stromunterbruch, Viren usw.)	Betriebsunterbruch, Verlust von Daten, Zuzug von Spezialisten verursacht zusätzliche Kosten	Einkauf von externen Know How, Backup von Daten, Sicherheitsprogramme	Nein	J	2	2	4				
Informatik	4.03	B	Hackerangriff	Jemand versucht absichtlich die Unternehmung zu schaden	Verlust von wichtigen Daten, Unsicherheit, Gestohlene Daten werden missbraucht	Sicherheitsprogramme, Backup von Daten	Nein	J	3	1	3	Sicherheitsprogramme, Backup von Daten	Meier	30.09.08	Ja
Informatik	4.05	B	Webseite	Falsche oder irreführende Informationen auf der Webseite	Irreführende Informationen, Verunsicherung der Kundschaft, Imageverlust	Verantwortung delegieren, gelegentlich durch Dritte überprüfen	Ja	J	4	1	4	Verantwortung delegieren, gelegentlich durch Dritte überprüfen	Huber	26.07.08	Nein
Kunden	5.02	B	Kundenbedürfnisse	Die Bedürfnisse der Kundschaft haben sich geändert	Den Anforderungen der Kunden nicht mehr gerecht werden, Kundenrückgang	Marktbeobachtung, Kundenbeziehungen pflegen	Ja	J	5	1	5	Marktbeobachtung, Kundenbeziehungen pflegen	Meier	25.05.08	Ja
Kunden	5.06	B	Abhängigkeit von Einzelmärkten	Verlust von Marktanteilen auf dem wichtigsten Markt	Finanzielle Probleme bei Rückgang der Produkte auf dem Absatzmarkt	Diversifikation in andere Märkte anstreben	Ja	J	3	1	3				
Kunden	5.13	B	Verkaufspreise	Höhere Verkaufspreise als die Konkurrenz	Kundenabgang, Umsatzrückgang, Verlust Marktanteile	Produktkalkulation überprüfen, Verkaufspreise anpassen, Marktbeobachtungen der Preise	Ja	J	2	2	4	Produktkalkulation überprüfen, Verkaufspreise anpassen, Marktbeobachtungen der Preise	Huber	24.12.08	Nein
Beschaffung	6.01	B	Kaufpreise	Einkaufspreise unterliegen Schwankungen	Höhere Preise, höherer Materialaufwand, weniger Gewinn	Preise überwachen, alternative Lieferanten prüfen, Verträge abschliessen	Nein	J	2	3	6	Preise überwachen, alternative Lieferanten prüfen, Verträge abschliessen	Müller	20.06.09	Nein

## Liste der B-Risiken

BE: Ist das Risiko beeinflussbar?  
RE: Ist das Risiko für die Unternehmung relevant?

EW: Wie hoch ist die Eintretenswahrscheinlichkeit?  
SA: Wie hoch ist das Schadensausmass?  
 $\mu$ : Erwartungswert (=EW \* SA)

**Mattig Risku**  
Riskmanagement  
für Kleinunternehmen  
www.risku.ch

Bereich	Nr.	Kat.	Risiko	Formulierung	Mögliche Auswirkungen/ Folgewirkungen	Mögliche Massnahmen zur Vermeidung	BE	RE (J/N)	EW	SA	$\mu$	Getroffene Massnahmen zur Vermeidung	Verantwortlich	Umsetzung bis	umgesetzt (Ja / Nein)
Beschaffung	6.08	B	Schwund	Ausgelöst durch zu lange Lagerung oder Diebstahl	Fehlende oder beschädigte Ware, Produktionsverzögerungen/ -stopp, Unsicherheit, Auslieferungsprobleme	Vorräte versichern, interne Kontrollen, Lager gegen Einwirkungen sichern, Sicherheitsdienst	Nein	J	1	4	4	Vorräte versichern, interne Kontrollen, Lager gegen Einwirkungen sichern, Sicherheitsdienst	Müller	16.08.08	Ja
Markt	7.07	B	Sachrisiken	Feuer, Blitzschlag, Explosionen, Rauchschäden, Löschwasserschäden usw.	Enorm hoher Sachschaden, operativer Geschäftsverlauf ist nicht mehr möglich	Die Sachrisiken sind zum grossen Teil versicherbar	Ja	J	4	1	4				
Markt	7.11	B	Steuern und Abgaben	Steuern, Lenkungsabgaben werden auf Konsumenten abgewälzt	Verlust von Wettbewerbsfähigkeit, Mehraufwand	Standortwechsel, Reserven für Steuern und Abgaben bilden, Kostenrechnung aufstellen	Nein	J	3	2	6				

## Liste der C-Risiken

BE: Ist das Risiko beeinflussbar?  
RE: Ist das Risiko für die Unternehmung relevant?

EW: Wie hoch ist die Eintretenswahrscheinlichkeit?  
SA: Wie hoch ist das Schadensausmass?  
 $\mu$ : Erwartungswert (=EW \* SA)

Bereich	Nr.	Kat.	Risiko	Formulierung	Mögliche Auswirkungen/ Folgewirkungen	Mögliche Massnahmen zur Vermeidung	BE	RE (J/N)	EW	SA	$\mu$	Getroffene Massnahmen zur Vermeidung	Verantwortlich	Umsetzung bis	umgesetzt (Ja / Nein)
Finanzen	1.01	C	Liquidität	Ungenügende finanzielle Mittel für operativen Geschäftsverlauf	Zahlungsschwierigkeiten, Bonitätsverlust, Betreibungen, Konkurs	Liquiditätsplanung, Aufnahme eines Kontokorrentkredites, Debitorenmanagement	Ja	J	1	1	1				
Finanzen	1.13	C	Zinsen	Steigende Zinsen	Liquiditätsengpässe, Existenz bedrohend	Höhere Zinsen in Planungsrechnung einbeziehen	Nein	J	1	1	1				
Finanzen	1.17	C	Expansion/ Wachstum	Expansion benötigt Liquidität und Planung	Fehlende Planung und Umsetzung, unkontrolliertes Wachstum	Umfassende Planung,	Ja	J	1	1	1				
Personal	2.03	C	Fluktuation	Abgang aus der Unternehmung durch natürlich Fluktuation	Know How-Verlust, Kundenverlust, unzufriedenes Personal	Personal an die Unternehmung binden, Weiterbildungen ermöglichen, Lohnerhöhungen, Bonus	Ja	J	1	1	1				
Personal	2.07	C	Stress, Mobbing	Arbeitsabwesenheit infolge von Überbelastung, Unterforderung oder sozialen Spannungen	Einfluss auf die Motivation von anderen Angestellten, Gefahr von gerichtlichen Folgen	Mitarbeiterumfragen, Dialog im Team, offene Kommunikation pflegen	Ja	J	1	2	2				
Prozesse	3.02	C	Produktionsengpässe	Infolge starker Auslastung können Produktionsengpässen entstehen	Auslieferungsprobleme, Qualitätseinbussen, Fixe Kosten bleiben, Imageverlust, Zusatzschichten	Genauere Planung, bei Stosszeiten zusätzliche Ressourcen einsetzen, Ersatzgeräte	Ja	J	2	1	2				
Prozesse	3.14	C	Investitionen	Investitionen in Maschinen, Immobilien, Werkzeug sind regelmässig nötig	Aufwände, Investitionen werden unausweichlich	Finanzielle Planung der Investitionen vornehmen, regelmässige Investitionen wirken werterhaltend	Ja	J	1	2	2				
Prozesse	3.16	C	Projekte	Die Projekte sind nicht klar geregelt, Planung unvollständig, nicht akzeptiert bei Mitarbeiter	Projekte werden zaghaft durchgeführt, steigende Mehrkosten	Klare Planung und Kommunikation, Höchstbudget festlegen	Ja	J	1	1	1				
Kunden	5.05	C	Abhängigkeiten von Partnerschaften	Wichtige Erträge sind von strategischen Ertragsquellen abhängig	Umsatzeinbussen bei Auflösung existenzieller Partnerschaften	Vertragliche Vereinbarungen treffen, weitere Partnerschaften eingehen	Ja	J	2	1	2				
Kunden	5.16	C	Logistik	Lieferungsverzögerungen durch Unfälle oder sonstige Vorfälle	Beschädigte Waren, Lieferverzögerung, Zusatzschichten, Unzufriedene Kunden	Versicherung abschliessen, einhalten von Ruhezeiten der Transporteure, detaillierter und korrekter Auslieferungsplan	Ja	J	2	1	2				
Markt	7.02	C	Marktposition	Viele Unternehmen kennen ihre Marktposition ungenügend	Konkurrenz wächst, Strategie fehlt, Umsatz nimmt ab	Marktumfragen, neue Strategie setzen, Innovationen	Ja	J	2	1	2				
Markt	7.03	C	Wirtschaftslage	Eine Rezession oder höhere Preise (z.B. Öl) haben negative Einflüsse auf das Geschäftsergebnis	Operatives Geschäft harzt, Entlassungen, Umsatz stagniert	Fokussierung auf Hauptstrategie, Abbau von Arbeitsplätzen, Wettbewerbsfähigkeit garantieren	Nein	J	1	1	1				

## Anhang: Ratingtabellen

Als Grundlage für die Bewertung der Risiken wurden folgende Abstufungen in der Bewertungstabelle definiert:

Ratingtabellen			
<b>Nettoumsatz des aktuellen Jahres</b>			
2'500'000.00			
<b>Eintretenswahrscheinlichkeit</b>			
1	unwahrscheinlich	ungefähr einmal alle 10 Jahre	
2	sehr selten	ungefähr einmal alle 3 Jahre	
3	selten	ungefähr einmal pro Jahr	
4	gelegentlich	ungefähr einmal pro Halbjahr	
5	häufig	ungefähr einmal pro Monat	
<b>Schadensausmass</b>			
		(Anteil des Umsatzes)	
1	unbedeutende Risiken, die kaum Auswirkungen auf das Unternehmen haben	3%	bis 75'000.00
2	mittlere Risiken, die sich auf das Unternehmen auswirken können	8%	bis 200'000.00
3	bedeutende Risiken, die das Unternehmen stark beeinflussen können	12%	bis 300'000.00
4	schwerwiegende Risiken, die zu einem finanziellen Verlust führen können	16%	bis 400'000.00
5	Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können	20%	über 500'000.00