

# Risikomanagement als Chance

Inventurdifferenzen schmälern die Erträge. Doch daneben gibt es weitere Risiken, die am Vermögen des Schuhhändlers knabbern. Ein professionelles Risikomanagement bietet die Chance, die Risiken in den Griff zu bekommen. Einzelhandelsexperte Manfred Sendatzki skizziert wie es geht.

## Wie können Schuhhändler ihre Risiken in den Griff bekommen?

Grundlage ist ein professionelles Risikomanagement. Dessen Ziel ist es, die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen der identifizierten Risiken zu bemessen und angepasste Maßnahmen zu ergreifen. In einem Risikokonzept sollten die notwendigen Schritte konkretisiert werden. Diese Schaffung von Transparenz und Sicherheit in den Betriebsabläufen dient der Minimierung von Verlusten und der Konzentration auf das Wesentliche.

## Wie geht man dabei konkret vor?

Mit der Erstellung des Konzepts erfolgt der Aufbau des Risiko-Berichtssystems. Hierzu zählt insbesondere eine Früherkennung und ein Frühwarnsystem. Die Risikoinventur ist ein Teilschritt um aus den Daten und Fakten von Warenwirtschaft und Finanzbuchhaltung Kennziffern zu ermitteln.

## Wie funktioniert die Risikoinventur?

Um eine strukturierte Erfassung aller Risiken in der Breite und in der Tiefe zu gewährleisten, wird eine Einteilung in „Risikozonen“ bzw. „Risikofelder“ vorgenommen. Es reicht eine Seite eines Vordrucks um die wesentlichen risikobehafteten Funktionsbereiche, Prozesse, Vermögensbestände und externen Einflüsse zu erfassen. Hierzu gehören auch die Geschäftspartner wie Lieferanten, Dienstleister, Kunden, Banken und Kapitalgeber.

In Verbindung mit dem Abgleich von Versicherungspolice, lässt sich somit der Handlungsbedarf deutlich erkennen. Risikobehaftete Abläufe die zum Beispiel den Betrug oder Diebstahl durch eigene Mitarbeiter nicht ausschließen, können durch eine Vertrauensschadenversicherung auch abgesichert werden.

## Wie kann die Risikobewertung durchgeführt werden?

Die Bewertung der identifizierten Risiken wird anhand einer Rating-Skala durchgeführt. Dabei wird jedem Risiko eine Auswirkung anhand einer für alle Risiken einheitlichen Skala zugeordnet. Je höher ein zugewiesener Punkte-Wert, umso wesentlicher ist das betrachtete Risikopotenzial. Mit einer fachlichen Unterstützung sollte anschließend der potentielle Schaden unter Berücksichtigung einer Eintrittswahrscheinlichkeit berechnet und analysiert werden.

## Wie funktioniert die Risikoanalyse und wohin soll Sie führen?

Um mit den vergebenen Punkte-Werten Schadenssummen verbinden zu können, wird jedem Skalen-Punkt ein Geldwert zugeordnet. Mit der Einschätzung des Wertes und der Eintrittswahrscheinlichkeit der Schadenssummen, sollte in einem zweiten Schritt die Rangliste der Risiken erstellt werden. Entsprechend der Ausprägung des potentiellen Risikoschadens sollte eine Zuordnung zu den Ampelfarben Grün, Gelb und Rot vorgenommen werden. Letztere Risiken der höchsten Bewertungsstufe müssen dann besonders unter der Lupe genommen und mit Kennziffern laufend beobachtet werden. Kann beispielweise innerhalb eines Gesamtschadenspotentials über die Hälfte dem Risikofeld „Innerbetriebliche Risiken“ zugeordnet werden, so sollten hierauf die Prioritäten gesetzt werden, da hier die größten Einflussmöglichkeiten seitens der Unternehmensleitung bestehen.

## Ist damit die Risikoinventur abgeschlossen?

In einem Maßnahmenplan sollten die erforderlichen konkreten Schritte zur Umsetzung und die Termine festgelegt

werden. Wichtig ist es die Mitarbeiter einzu beziehen und zur Erreichung der festgelegten Maßnahmen zu motivieren. Im übertragenen Sinne sollte eine permanente Bewertung der Risiken zur Steuerung und Kontrolle durchgeführt werden, um die Auswirkungen permanent im Griff zu behalten.

## Was kann der Schuhhandel noch zur Sicherung seiner Vermögenswerte unternehmen?

Auf der Grundlage der Resultate der Risikoinventur lässt sich das Firmenvermögen gegen kriminelle Handlungen absichern. Spezielle Versicherungen können auch Beauftragte des Unternehmens, die in dessen Räumlichkeiten oder Fahrzeugen beschäftigt sind, einbeziehen.

## Welche Sicherungsmaßnahmen sind kostengünstig und trotzdem wirkungsvoll, wenn es um die Risikominimierung geht?

Werte wie Kunden- und Mitarbeiterorientierung oder Einkaufsqualität müssen auch gelebt werden. Einzelne Maßnahmen wie Unternehmensleitlinien, ein effektives Vorschlagswesen oder Kunden- und Mitarbeiterbefragungen helfen dabei, das Risiko- in ein Chancensystem umzuwandeln.

Online-Tipp: Checkliste „Risikomanagement“ zum Download unter [www.mbs-sendatzki.de/Schuhmark\\_RISK.php](http://www.mbs-sendatzki.de/Schuhmark_RISK.php)

