

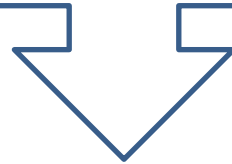


Schweizerische Vereinigung für ländliche Entwicklung
Association suisse pour le développement rural
Associazione svizzera per lo sviluppo rurale
Associazion svizra per il svilup rural

**Fachtagung Risikomanagement
28. März 2012, Olten**

Beat Looser, ZLK Zürich

Schlussbericht Projekt Risikomanagement



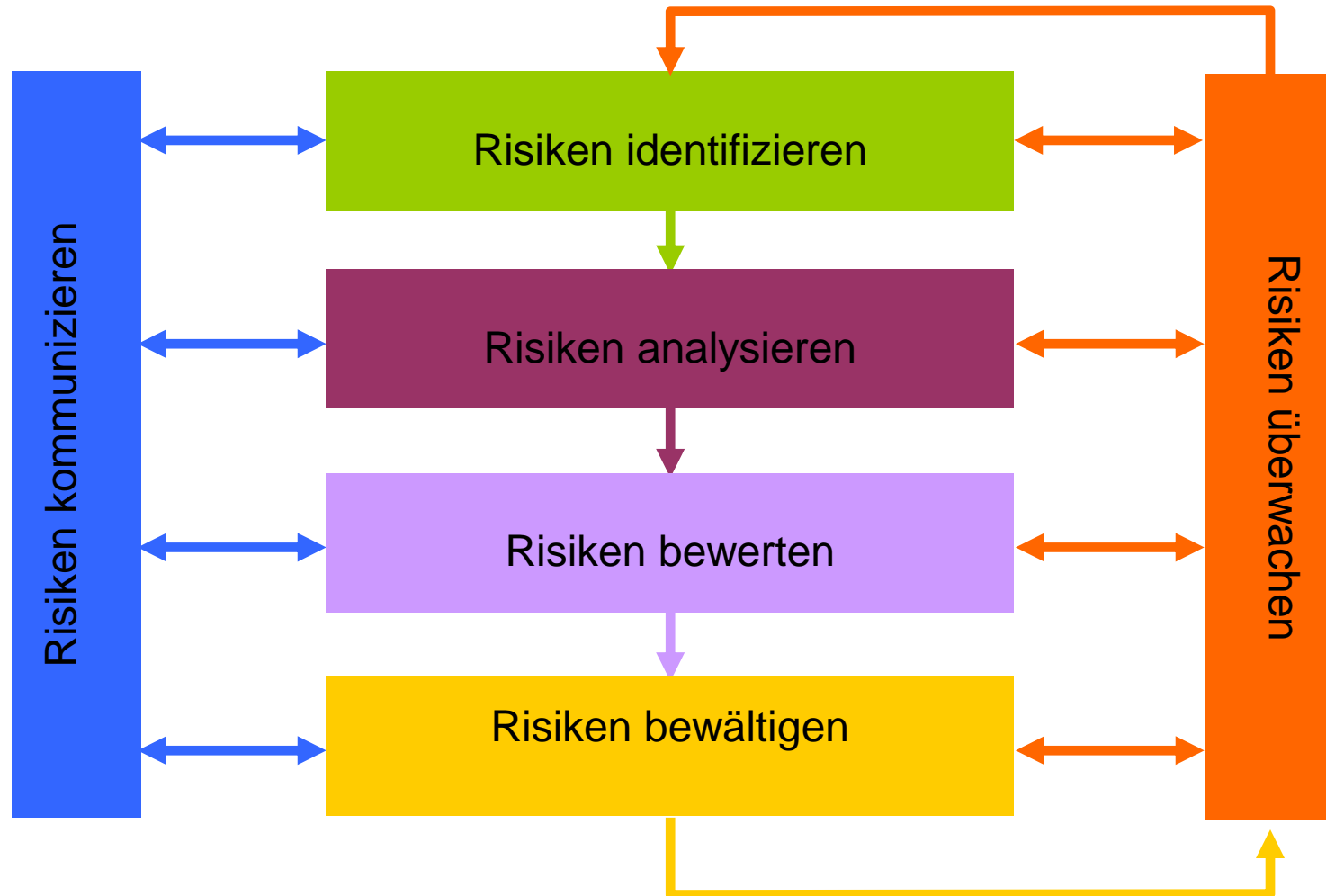
Handbuch

**«Einführung eines Risikomanagementsystems
an landwirtschaftlichen Kreditkassen»**

Ziele des Handbuchs

- **Anleitung** zur **Erarbeitung und Umsetzung eines professionellen Risikomanagements** an Institutionen die öffentliche Fördermittel verwalten:
 - Landwirtschaftliche Kreditkassen
 - Fachstellen Hochbau etc.
- **Informationsgrundlage** für
 - strategische Führung
 - operative Organe (GL, MA)

Risikomanagementprozess



Risiken identifizieren und analysieren

WER

Alle Mitarbeitenden und Verantwortlichen einer Institution (strategisch und operativ)

WIE

Workshop, Brainstorming, Fragebogen, Mind-Mapping etc.

Resultate

Geordnete Sammlung aller relevanten internen und externen Risiken mit Hinweisen auf notwendige Managementmassnahmen
(→ Beispiel Anhang 2)

Formulierung einer Risikostrategie

Welche Forderungen werden von den Anspruchsgruppen an die LKK gestellt?

Wie hoch ist die Risikofähigkeit und die Risikobereitschaft der LKK?

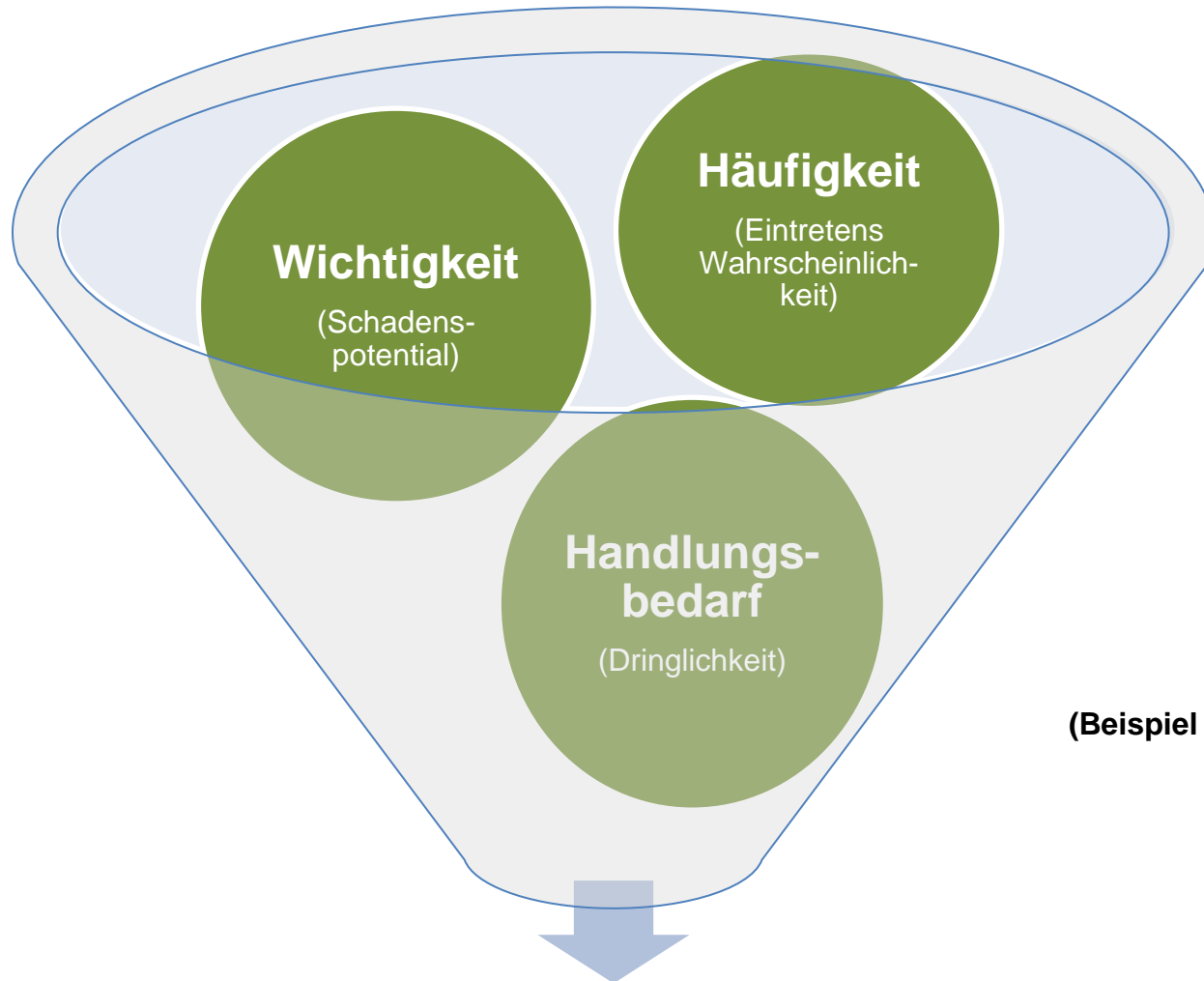
Risikostrategie

(→ Beispiel Anhang 3)

Wie und in welchem Mass will und kann die LKK die Forderungen erfüllen?

Welche Kernkompetenzen setzt die LKK dafür ein?

Risiken bewerten



(Beispiel Anhang 4)

Prioritäten für Risikobewältigung

Risiken bewältigen

→ Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems QMS

1

- Geschäftstätigkeit in **Prozessen** definieren.
- **Verantwortlichkeiten** für jeden Prozess festlegen.

2

- Jeden Prozess mit **Anleitung** bzw. **Ablauf** beschreiben.
(wer, bearbeitet und dokumentiert was, wie, wann. Qualitätsanforderungen mit Messparametern, Kontrollpunkte, Übergänge, Quer-Verbindungen und Verweise etc.)

3

- Für jede Anleitung notwendige **Instrumente** und **Standarddokumente** definieren und in die Prozesse einbinden.
(Ratingtools, Merkblätter, Checklisten, Formulare, Standardbriefe etc.)

Beispiele von Prozessdefinitionen

→ tabellarische Form (ZLK Zürich)

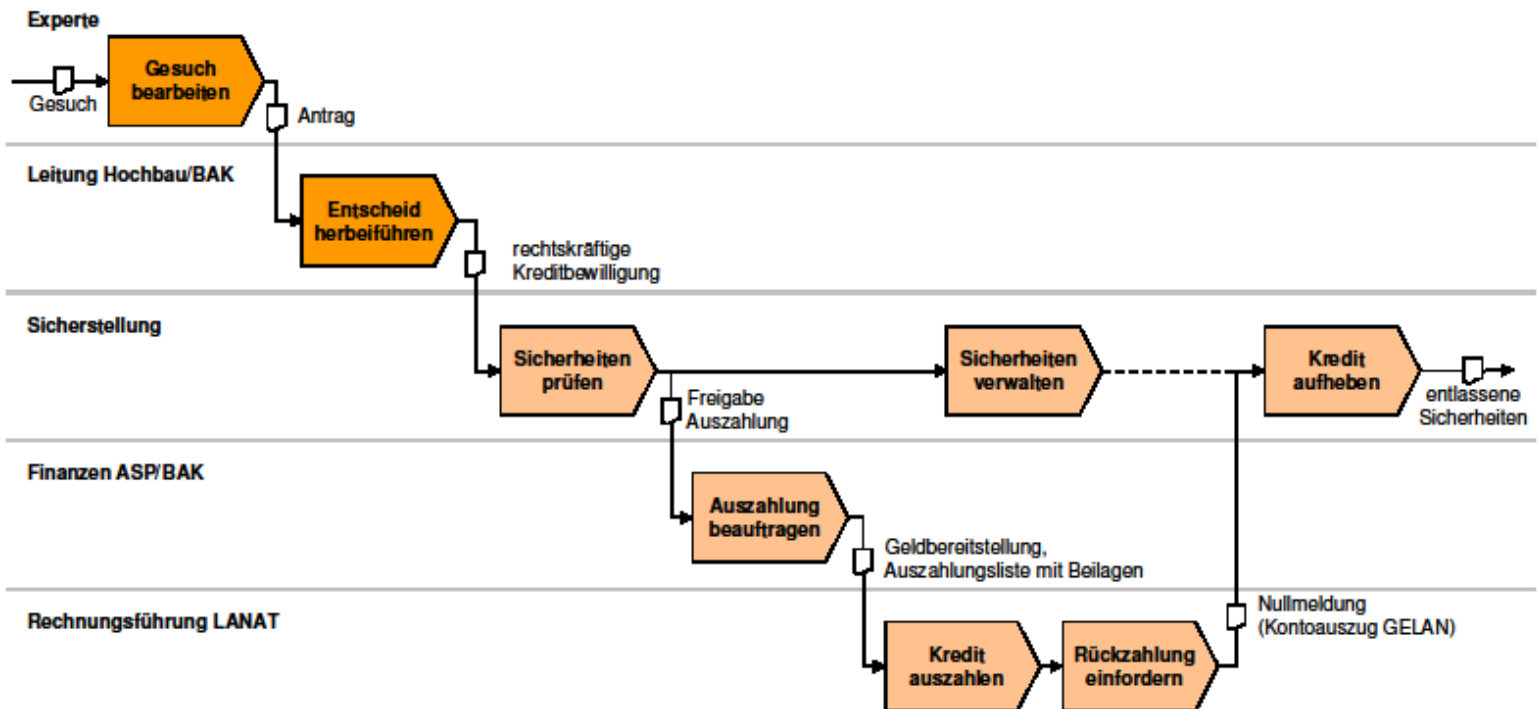
Arbeitsprozesse										
Nr.	Ebene 1	Nr.	Ebene 2	Anwender					Nr.	Ebene 3
				Lo	Be	Ha	Hu	Bd		
10	Gesuchsanfrage	10.1	Gesuchsanfragen beantworten							
	Versand Gesuchsformular	10.2	Gesuchsformular versenden							
20	Gesuchseingang	20.1	Gesuche ohne Beteiligung ALA						20.1.1	Gesuche für einzelbetriebliche Massnahmen
									20.1.2	Gesuche für gemeinschaftliche Massnahmen
		20.2	Gesuche mit Beteiligung ALA						20.2.1	
									20.2.2	
30	Gesuchsbearbeitung	30.1	Gesuche ohne Beteiligung ALA						30.1.1	Vorbereitung Betriebsbesuch
									30.1.2	Betriebsbesuch
									30.1.3	Ausarbeitung des Antrages
									30.1.4	Genehmigung des Antrages durch GF und Abschluss
		30.2	Gesuche mit Beteiligung ALA							
		30.3	Rückzug von Gesuchen							
40	Meldung oder Genehmigung BLW	40.1	ohne Beiträge BLW						40.1.1	bis Grenzbetrag
									40.1.2	über Grenzbetrag
		40.2	mit Beiträgen BLW							

Beispiele von Prozessdefinitionen

→ grafische Form (BAK Münsingen)

Kreditgeschäft abwickeln

Fachstelle Hochbau/BAK
Gültig ab 1.7.2010



Beispiel einer Anleitung

→ tabellarische Form (ZLK Zürich)

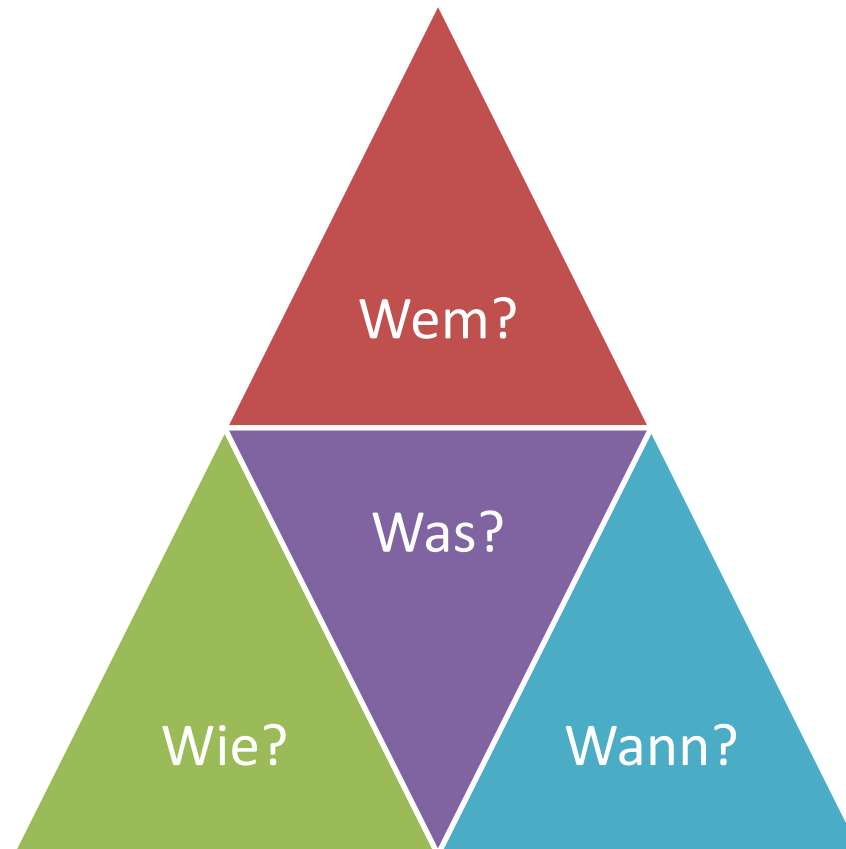
Anleitung Prozess Nr. 10	Gesuchsanfragen beantworten und Gesuchsformulare versenden	
10.1	Gesuchsanfragen beantworten	Dokument
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telefonische Anfragen für IK oder BHD → Beratung bezüglich Möglichkeiten → grobe Prüfung der Eintretenskriterien (Checkliste), v.a. <ul style="list-style-type: none"> - SAK Betrieb - Ausbildung bei Starthilfe, resp. Dauer Berufstätigkeit - Eigentumsverhältnisse - geplante Massnahme - Einkommen, Vermögen (Bauland, Finanzvermögen etc.) 2. Für bestehende Kunden Überblick über bisher unterstützte Massnahmen und laufende Kredite (Gesba → <i>Auskunft Kreditnehmer</i>), evtl. Buchhaltungsergebnisse (→ <i>Buchhaltungs-resultate</i> GKS) und Zahlungsverhalten (Kredita → <i>Kreditübersicht</i> → <i>Auskunft Kreditnehmer</i> → <i>Buchausz. m. Mahn.</i>) 3. Wenn Voraussetzungen erfüllt → Aufforderung zur Einreichung eines Gesuches und Hinweis auf Infos auf Homepage ZLK. Wenn Baugesuch nötig → Hinweis, dass Online-Formular für Baugesuche auch für Kreditgesuche benutzt werden kann (Homepage ZLK oder ALA). 4. Abmachungen über weiteres Vorgehen besprechen → Zusendung eines Gesuchsformulars durch ZLK oder Herunterladen Gesuchsformular von Homepage. Evtl. Kontakt mit Beratung vorschlagen etc. 5. Vorgang abgeschlossen → weiter mit 10.2 oder Ende 6. Wenn Voraussetzungen nicht erfüllt → Orientierung über weitere Möglichkeiten (andere Finanzierungsquellen, Bürgschaft ZLBG, Anpassung Projekt etc.). Hinweis auf Infos auf Homepage ZLK und Beratungsmöglichkeiten (ZBV, AGT etc.). 7. Abmachungen über weiteres Vorgehen besprechen. 8. Vorgang abgeschlossen → warten auf weitere Aktivitäten des Kunden oder Ende. 	<p>Checkliste 01 Eintretens- kriterien</p> <p>Online- Formular Baugesuch</p>

Risiken überwachen



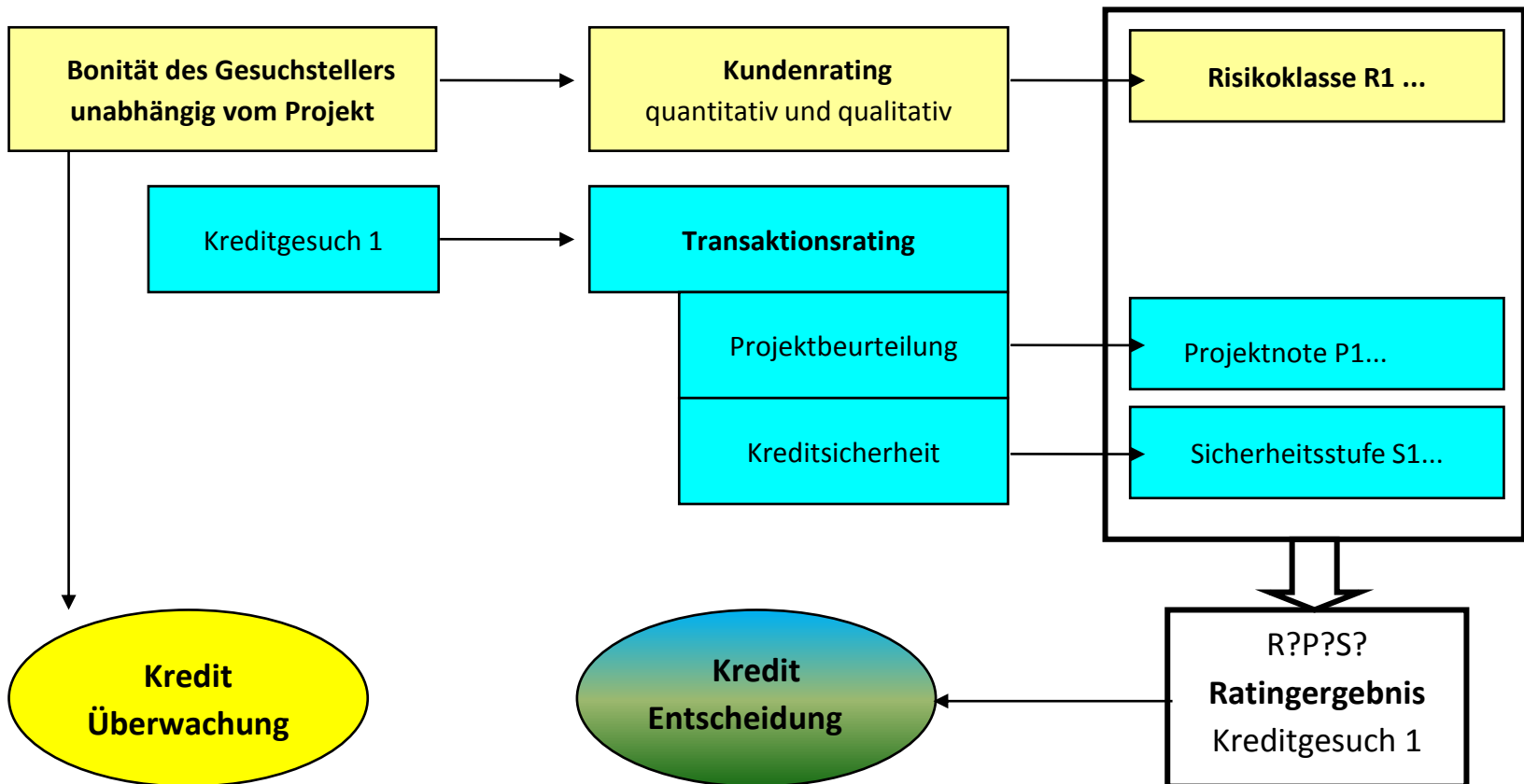
Risiken kommunizieren

Kommunikationsstrategie



Instrumente für das Risikomanagement

Ratingtools



Instrumente für das Risikomanagement

Entscheidungsmatrix

Steuerung der Kreditprozesse in Abhängigkeit des Ratings

schlechtester Wert aus							
Rating Projekt	Rating Sicherheit	Bonität des Kreditnehmers					
hohes Risiko	hohes Risiko	0 - 1	>1 - 2	>2 - 3	>3 - 4	>4 - 5	>5 - 6
4 - 5	5	Red	Red	Red	Red	Red	Red
3 - 4	4	Red	Red	Red	Orange	Orange	Orange
2 - 3	3	Red	Red	Orange	Orange	Yellow	Yellow
1 - 2	2	Red	Orange	Orange	Yellow	Green	Green
0 - 1	1	Red	Orange	Yellow	Yellow	Green	Green
tiefes Risiko	tiefes Risiko						

Geringe Risiken	→ Prozess 1	Merkmale Prozess 1
Mässige Risiken	→ Prozess 2	Merkmale Prozess 2
Erhöhte Risiken	→ Prozess 3	Merkmale Prozess 3
Hohe Risiken	→ Prozess 4	Merkmale Prozess 4

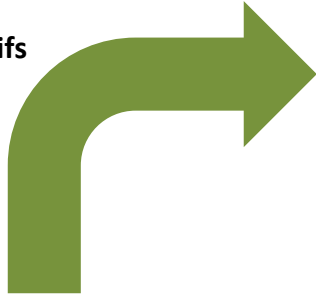
Beispiel einer Entscheidungsmatrix

→ Kreditüberwachung nach Kundenbonität (ZLK)

Rating	Interpretation	Massnahmen
R 6	<p>Wirtschaftlich gesunder Betrieb</p> <p>ausgeglichene, gute Werte in allen Bereichen. Mittelfristig sind keine Probleme oder Ausfälle zu erwarten.</p>	<p>Schriftliche Mitteilung der Rating-Ergebnisse an Betriebsleiter.</p> <p>Keine weiteren Massnahmen.</p>
R 5	<p>Wirtschaftlich stabiler Betrieb</p> <p>weitgehend gute Werten, aber mittelmässige Ergebnisse in einzelnen Bereichen. Kurz- bis mittelfristig sind keine Probleme oder Ausfälle zu erwarten.</p>	<p>Schriftliche Mitteilung der Rating-Ergebnisse an Betriebsleiter.</p> <p>Keine weiteren Massnahmen.</p>
R 4	<p>Wirtschaftlich mittelmässiger Betrieb</p> <p>mässige Ergebnisse in mehreren Bereichen. Die Existenzfähigkeit des Betriebes ist nicht in Frage gestellt, mittelfristig können aber Probleme und eventuell Ausfälle auftreten.</p>	<p>Der Betriebsleiter wird i.d.R. schriftlich auf seine Risikoeinstufung hingewiesen.</p> <p>i.d.R seitens der ZLK keine weiteren Massnahmen vorgesehen.</p>
R 3	<p>Wirtschaftlicher unsicherer Betrieb</p> <p>mittelmässige bis schlechte Ergebnisse in vielen Bereichen. Kurzfristig sind eventuell Probleme, aber noch keine Ausfälle zu erwarten. Mittelfristig kann die Existenz des Betriebes in Frage gestellt sein und Ausfälle sind möglich.</p>	<p>Der Betriebsleiter wird schriftlich auf seine Risikoeinstufung hingewiesen.</p> <p>Tritt diese Klassierung wiederholt auf, wird der Betriebsleiter von der ZLK auf die problematische wirtschaftliche Lage und die Bedenken bezüglich Existenzfähigkeit des Betriebes in Zukunft hingewiesen. Es wird empfohlen, eine strategische Betriebsplanung in Angriff zu nehmen.</p> <p>Weitere Massnahmen seitens der ZLK sind in der Regel nicht vorgesehen.</p>
R 2	<p>Wirtschaftlich gefährdeter Betrieb</p> <p>schlechte bis sehr schlechte Ergebnisse in den meisten Bereichen. Kurzfristig sind Probleme und wahrscheinlich Ausfälle zu erwarten. Die Existenzfähigkeit ist kurz- bis mittelfristig gefährdet.</p>	<p>Tritt diese Klassierung ohne erklärende, ausserordentliche Ursachen auf, wird der Betriebsleiter auf die dramatische wirtschaftliche Lage aufmerksam gemacht und aufgefordert, die Planung der weiteren Entwicklung des Betriebes in Angriff zu nehmen. Er kann zur Einreichung eines Betriebskonzeptes oder zu anderen Sicherungsmassnahmen verpflichtet werden.</p>
R 1		<p>Die Entwicklung der Ergebnisse wird von der ZLK intensiv verfolgt.</p>

Der «ewige» Kreislauf!

planifier de
nouveaux objectifs



planifier, préparer
planen

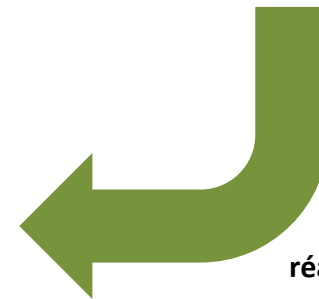
planifier les objectifs



agir, ajuster
verbessern

Cycle PDCA
plan-do-check-act

développer, réaliser
durchführen



vérifier l'obtention
des objectifs

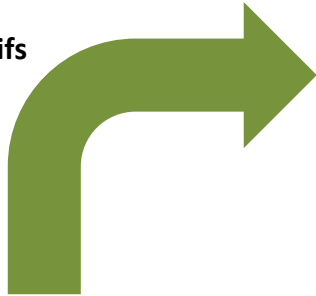
contrôler, vérifier
überprüfen

réaliser les objectifs



Der «ewige» Kreislauf!

planifier de
nouveaux objectifs



planifier, préparer
planen

planifier les objectifs



agir, ajuster
verbessern

Cycle PDCA
plan-do-check-act

développer, réaliser
durchführen



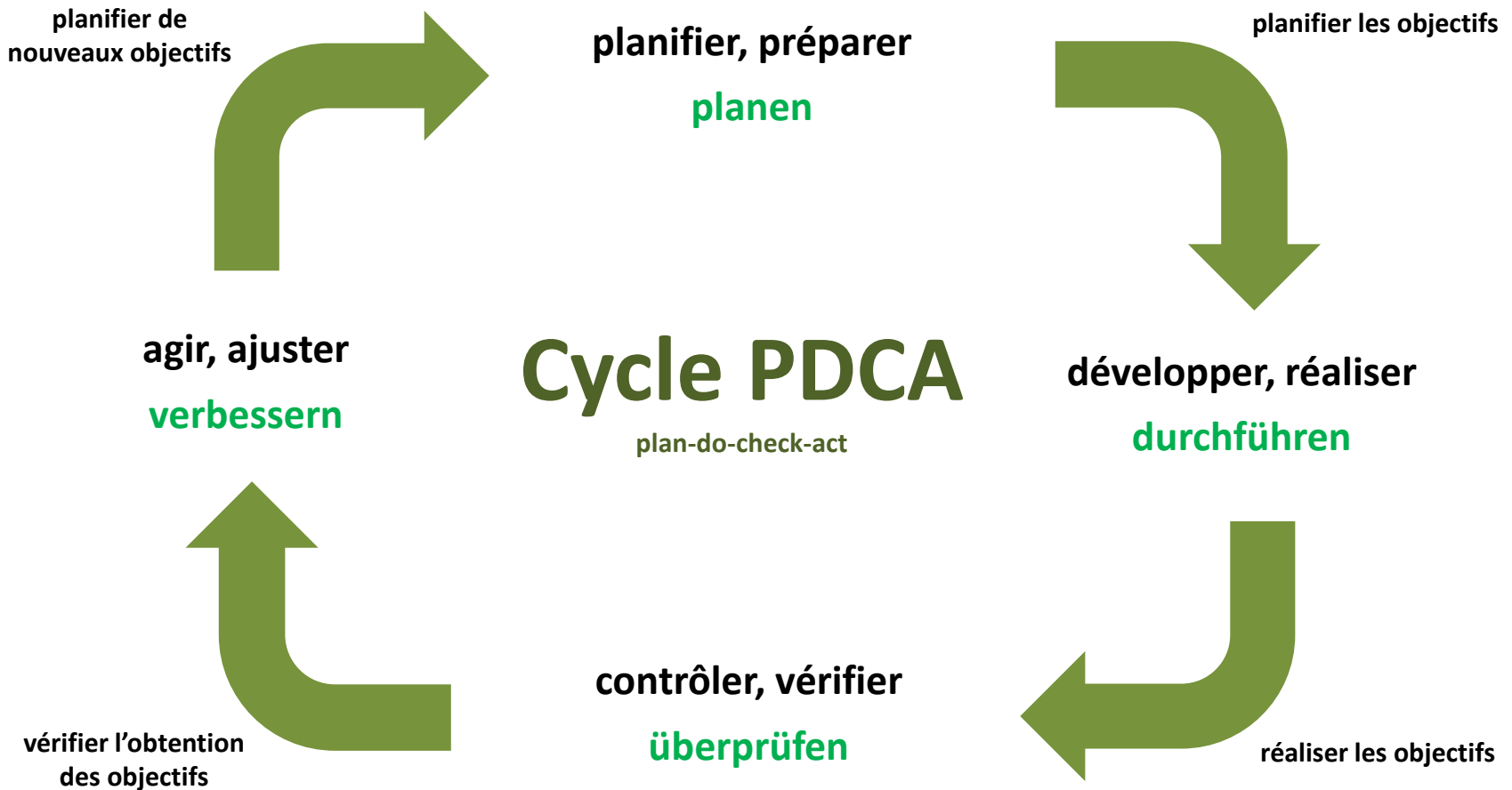
vérifier l'obtention
des objectifs

contrôler, vérifier
überprüfen

réaliser les objectifs



Der «ewige» Kreislauf!



Gilt für alle Bereiche des Risikomanagements!

Strategien für die Umsetzung

Motive für die Einführung eines Risikomanagementsystem:

extern

- **Forderungen der Anspruchsgruppen:**
 - → Geldgeber (z.B. Finanzkontrolle etc.)
 - → Gesetzgeber (z.B. BLW)
 - → Kunden, Interessenvertreter (Gleichbehandlung, Transparenz)

intern

- **Interessen der Geschäftsleitung:**
 - → Risikovorsorge, Risikovermeidung
 - → Dokumentation, Nachvollziehbarkeit der Geschäftsabläufe
 - → Mitarbeiterführung

Strategien für die Umsetzung

Umfang des Risikomanagementsystem:

