



Guide Risikomanagement im Weingut

Januar 2024

Autorin

Fabienne Kretzschmar
Burgweg 11
6010 Kriens
+41 76 436 71 15
kretzschmar.fabienne@outlook.com

Ergänzungen durch:

Jürg Bachofner
Branchenverband Deutschschweizer Wein BDW
Meierhofstrasse 1
8820 Wädenswil
+41 44 599 61 30
info@weinbranche.ch

Vorwort

Im Rahmen meines Studiums an der Hochschule Luzern (Bachelor of Science in Business Administration, Controlling & Accounting) habe ich mich in meiner Bachelorarbeit mit der Fragestellung «Mit welchen Hauptrisiken sehen sich Weingüter konfrontiert und wie fliessen diese in die Planungsinstrumente ein?» auseinandergesetzt.

Meine Forschungsfrage wurde mithilfe von Fachliteratur sowie einer quantitativen Umfrage beantwortet. Ich führte eine Umfrage für die Identifizierung sowie Beurteilung der vorherrschenden Risiken auf Weingütern mit Winzer:innen der Schweiz durch. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche sowie der Umfrage wurde durch drei leitfadengestützte Interviews mit Expert:innen ergänzt.

In diesem Guide werden die gewonnenen Erkenntnisse als Orientierungshilfe für Winzer*innen zusammengefasst. Zu Beginn wird im Kapitel 1 kurz und knapp auf die Hauptpunkte des Risikomanagements eingegangen. Nachfolgend werden im Kapitel 2 die identifizierten Risiken im Weingut sowie im Kapitel 3 mögliche Risikomanagementstrategien aus der Theorie zusammengefasst. Abschliessend wird im Kapitel 4 einerseits ein Risikokatalog der Hauptrisiken dargelegt sowie mögliche Risikomanagementstrategien in Bezug auf die Hauptrisiken vorgestellt. Auf Grund, dass die Relevanz der Risiken je nach Betriebsgrösse, Betriebsstruktur oder Standort variieren können, sind die erarbeiteten Resultate nicht abschliessend und können beliebig erweitert oder angepasst werden.

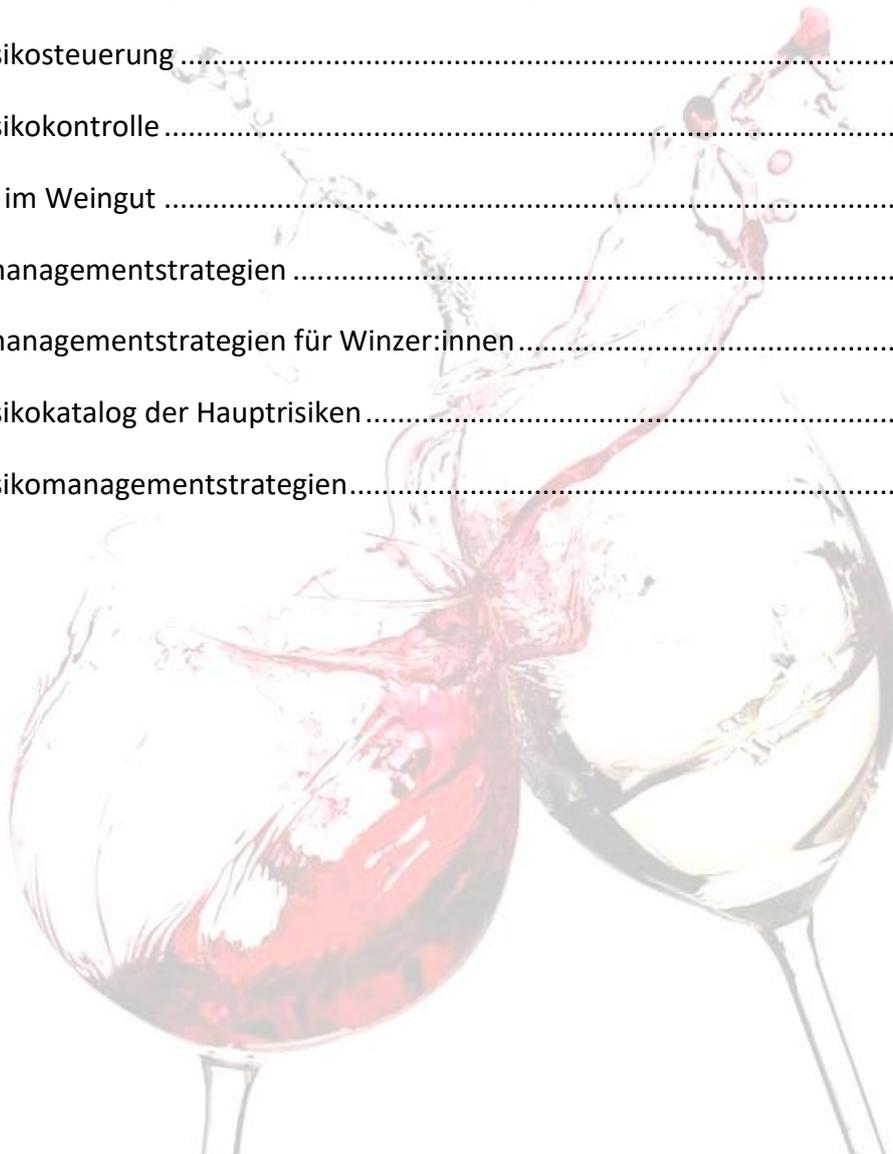
Der Guide präsentiert lediglich die Hauptekenntnisse aus der Bachelorarbeit «Planung im Weingut». Bei Interesse kann gerne die vollständige Bachelorarbeit bei mir angefragt werden.

Auf eine Verweisung der verwendeten Quellen wurde bewusst verzichtet, da dieser basierend auf der Bachelorarbeit «Planung im Weingut» erstellt wurde. Die verwendeten Quellen sind folglich der Bachelorarbeit zu entnehmen.

Der erarbeitete Guide wurde durch Jürg Bachofner des Branchenverband Deutschschweizer Wein BDW ergänzt.

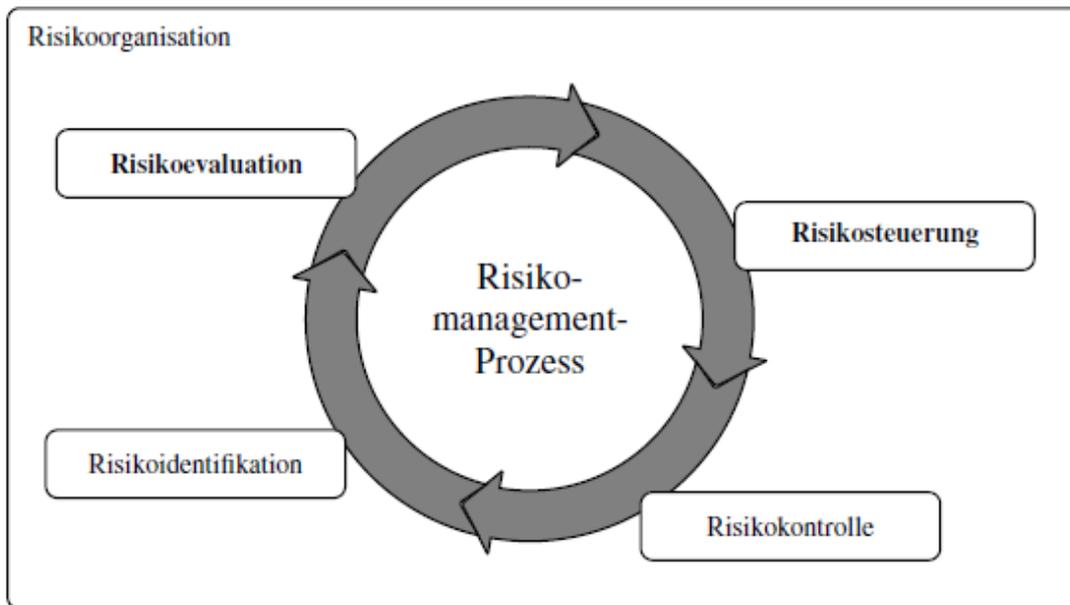
Inhalt

1	Hauptpunkte des Risikomanagements	4
1.1	Risikoidentifikation	4
1.2	Risikoevaluation.....	5
1.2.1	Risk Mapp	5
1.2.2	Anwendung Risk Mapp (Beispiel analog zur Bachelorarbeit)	5
1.3	Risikosteuerung	7
1.4	Risikokontrolle	7
2	Risiken im Weingut	8
3	Risikomanagementstrategien	10
4	Risikomanagementstrategien für Winzer:innen.....	11
4.1	Risikokatalog der Hauptrisiken.....	11
4.2	Risikomanagementstrategien.....	14



1 Hauptpunkte des Risikomanagements

Abbildung 1: Die Phasen des Risikomanagement-Prozesses



1.1 Risikoidentifikation

- Potenzielle Risiken festhalten und dokumentieren
 - o bottom-up-Ansatz¹
 - o top-down-Ansatz²
- Aufnahme Risiken und Chancen (beispielsweise in ein Risiko- und Chanceninventar) für die erste Bewertung. Dies dient zur Grundlage für alle weiteren Prozesse
- Unterteilung der Risiken in:
 - o Strategische Risiken
 - o Operative Risiken
 - o Finanzielle Risiken: Marktrisiken, Kreditrisiken, Versicherungsrisiken, Operationelle Risiken

¹ **bottom-up Ansatz:** Die Risiken werden auf der Basis der einzelnen Organisationseinheiten ermittelt.

² **top-down-Ansatz:** Hierbei liegt der Fokus auf den Risiken, welche einer Unternehmung bereits bekannt sind. Dies erfolgt mit einer Analyse der Gewinn- wie auch Verlustrechnung.

1.2 Risikoevaluation

- *Externe Umfeldanalyse*: Untersuchung aller externen Einflussfaktoren, die sich auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirken können
- *Risikoanalyse des internen Umfeldes*: Berücksichtigung aller organisationsinternen Einflussfaktoren, welche einen Effekt auf die Erreichung des Unternehmenszieles haben können

1.2.1 Risk Mapp

- Möglichkeit zur Visualisierung und Bewertung der identifizierten Risiken
- Darstellung in einer zweidimensionalen Matrix, welche qualitative sowie quantitative Kriterien beinhaltet
- Risiken werden basierend auf ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie ihres Schadensausmasses beurteilt (beispielsweise mit Hilfe einer Skala von 1-5)
- Risiken werden analog zu ihrer Beurteilung in der Risk Mapp eingetragen
- Basierend auf der Positionierung können die notwendigen Risikomanagementstrategien für die einzelnen Risiken hergeleitet werden.

1.2.2 Anwendung Risk Mapp (Beispiel analog zur Bachelorarbeit)

1. *Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit der identifizierten Risiken:*

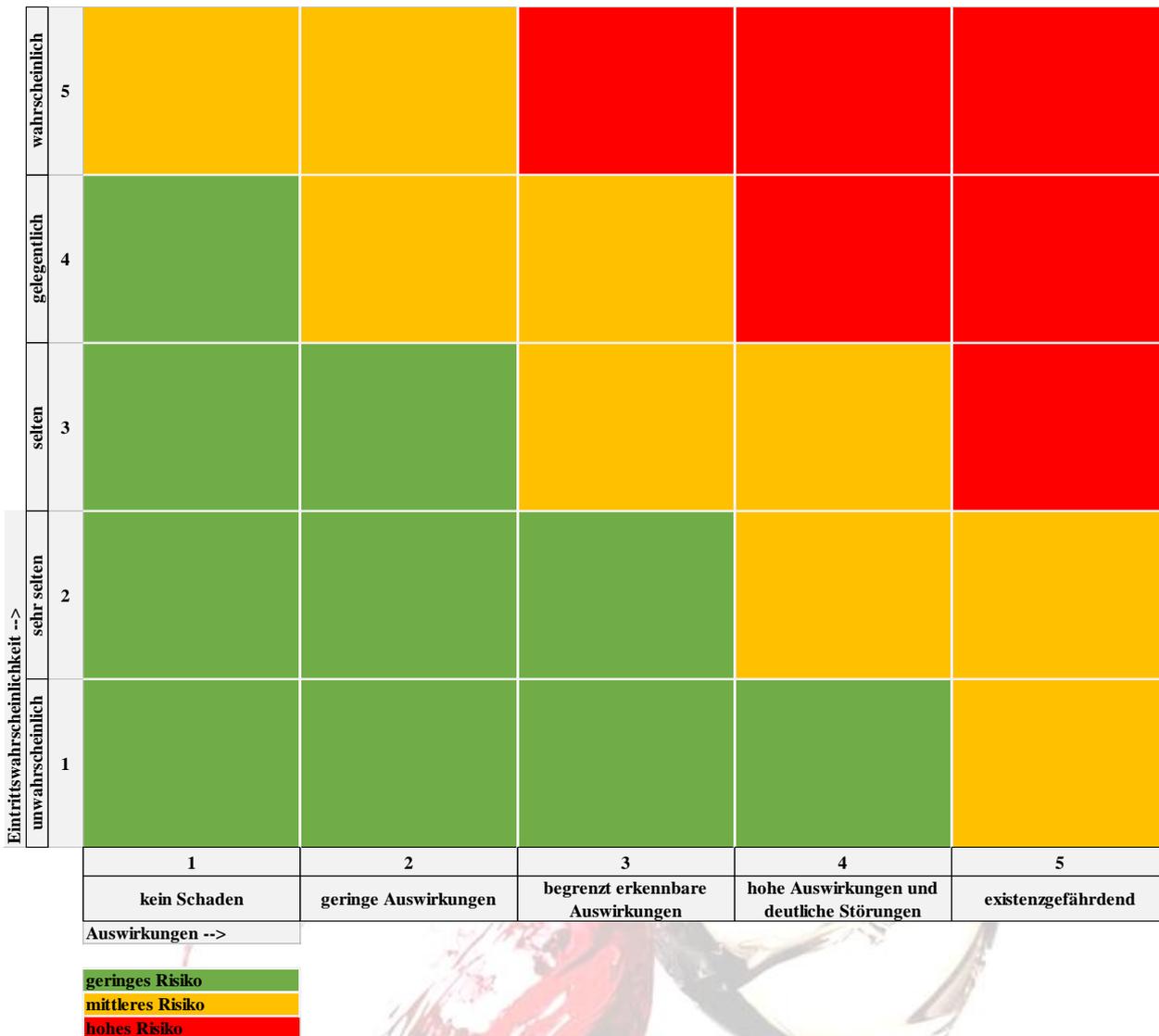
- 1 = unwahrscheinlich
- 2 = sehr selten
- 3 = selten
- 4 = gelegentlich
- 5 = wahrscheinlich

2. *Einschätzung des Schadensausmasses der identifizierten Risiken*

- 1 = kein Schaden
- 2 = geringe Auswirkungen
- 3 = begrenzt erkennbare Auswirkungen und geringe Störungen
- 4 = hohe Auswirkungen und deutliche Störung
- 5 = existenzgefährdend

3. Eingliederung der Risiken in die Risk Map

Abbildung 2: Beispiel einer Risk Map



4. Beurteilung der Risiken

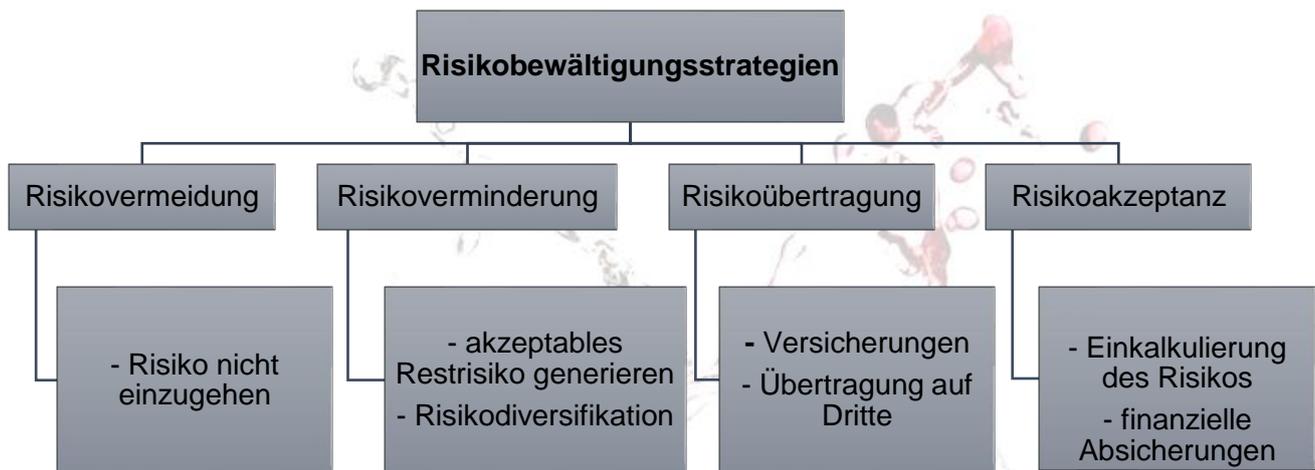
Roter Bereich = hohes Risiko. Bei Eintritt haben diese Risiken eine beträchtliche Auswirkung auf das Unternehmen. Aus diesem Grund erfordern sie höchste Aufmerksamkeit bei der Ausarbeitung von Massnahmen.

Oranger Bereich = mittleres Risiko. Bei Eintritt weisen diese Risiken eine moderate Auswirkung auf das Unternehmen auf. Daher ist wichtig, diese stets zu überwachen und gezielte Massnahmen zu ergreifen.

Grüner Bereich = geringes Risiko. Folgende Risiken treten eher selten ein und haben nur eine geringfügige Auswirkung auf das Unternehmen. Ein akuter Handlungsbedarf besteht daher nicht.

1.3 Risikosteuerung

Abbildung 2 Risikobewältigungsstrategien



1.4 Risikokontrolle

- Unterstützung des Managements durch Planung, Kontrolle und Informationsbereitstellung
- Verknüpfung identifizierter Risiken mit den klassischen Unternehmenszielen (Vergleich Ist- und Soll-Werte der erwarteten Risiken)

2 Risiken im Weingut

Der Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. sind zentrale Risiken der Landwirtschaft zu entnehmen, welche nach ihren Risikokategorien klassifiziert sind.

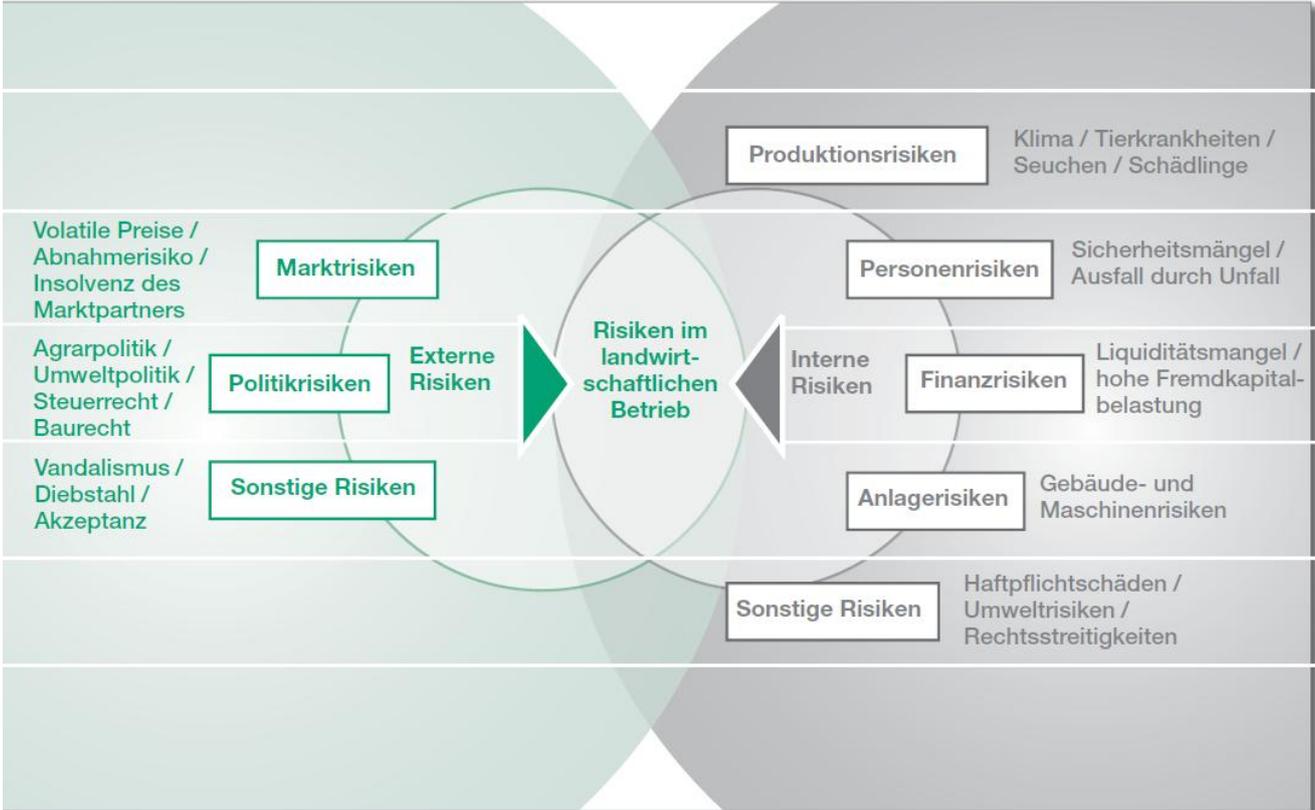
Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

Risikoarten	Beispiele für Risiken
Produktionsrisiken	Witterung (Trockenheit, Hagel, Frost, Sturm etc.); Klimaänderung und Zunahme von Extremwetterereignissen; Probleme mit der Bekämpfung von Schädlingen, Krankheiten und Beikräutern; Betriebsunterbrechung; verringerte Flächenverfügbarkeit (z.B. Verlust von Pachtflächen)
Anlagerisiken	Brand; Diebstahl; Einbruch; Beschädigung; Ausfall von Schlüsselmaschinen
Personenrisiken	Unfall; Berufsunfähigkeit; Krankheit/Tod; eingeschränkte Verfügbarkeit von Fachkräften; fehlende Hofnachfolge; ungenügende Arbeitsleistung/Motivation der Mitarbeiter:innen; Ausfall von Führungskräften im Betrieb
Marktrisiken	sinkende Erzeugerpreise; steigende Volatilität der Erzeugerpreise; Abnehmerisiko (z.B. sinkende Nachfrage; Marktmacht von Abnehmer:innen); Zahlungsunfähigkeit von Handlungspartner:innen; steigende Preise auf Beschaffungs- und Faktormärkten; steigende Preisvolatilität auf Beschaffungs- und Faktormärkten; Probleme bei der Einhaltung von Qualitätsanforderungen
Finanzrisiken	Liquiditätsschwierigkeiten; hohe Fremdkapitalbelastung; starke Gewinnschwankungen; unzureichende Eigenkapitalbildung; Abnahme der Kreditwürdigkeit beziehungsweise schlechtes Kreditrating; erhöhter Investitionsbedarf (z.B. steigende Technisierung); Zinsänderungsrisiko
Politikrisiken	Senkung der Direktzahlungen; Abbau von Marktstützungsmechanismen (z.B. Aussenschutz); Verschärfung von

	Produktionsauflagen (z.B. Cross Compliance); steigende Auflagen in der Pflanzenproduktion; eingeschränkte Flächennutzung (z.B. durch Stilllegungsauflagen); Einschränkungen im landwirtschaftlichen Baurecht; Nachteilige Änderung des Steuerrechts
--	---

Die aufgeführten Risikokategorien sind zu unterteilen in externe sowie interne Risiken (siehe *Abbildung 1*)

Abbildung 3: Übersicht der internen und externen Risiken in der Landwirtschaft



3 Risikomanagementstrategien

Die Tabelle 1 legt eine Übersicht möglicher Risikomanagementstrategien dar.

Tabelle 1: Mögliche Risikomanagementstrategien

Risikokategorie	Risikomanagementinstrument
Produktionsrisiken	Abschliessung von schadenbezogenen Versicherungen (z.B. Hagelversicherung, Mehrgefahrenversicherung, Ertragsversicherung); Auswahl geeigneter Kulturarten oder Fortführung risikobehafteter, aber ertragreicher Kulturen; Implementierung von technischen Lösungen (zum Beispiel Hagelnetz); Vorbeugender Pflanzenschutz; Prozessoptimierungen, Qualitätsverbesserung der Produkte; Umweltsteuerung (z.B. Anschaffung Bewässerungsanlagen)
Personenrisiken	Einstellung von Fachpersonal; Regelmässige Mitarbeiterschulungen zur Vermittlung von landwirtschaftlichem Fachwissen; Einhaltung von Sicherheitsvorschriften, Verbesserung des Sicherheitsniveaus; Zusammenarbeit mit temporär Büro beziehungsweise anderen Betrieben, damit im Notfall auf andere Arbeitskräfte zurückgegriffen werden kann; Schaffung guter Arbeitsbedingungen, Verhaltenskodex, Berufshaftpflichtversicherungen
Finanzrisiken	Bildung von Rückstellungen; gut durchdachte Investitionsplanung; Warentermingeschäft (z.B. Futures, Optionen); Liquiditätsplanung; Investitions- und Wachstumsplanung
Anlagerisiken	Regelmässige Wartungen der Anlagen / Maschinen; Mitarbeiterschulungen für das Erlangen des notwendigen technischen Wissens; Beschaffung von Ersatzanlagen; Auslagerung unterschiedlicher Arbeitsschritte
Marktrisiken	Abschliessung von langfristigen Lieferantenverträge zu festgelegten Preisen; Abschliessung langfristiger Abnahmeverträge; Diversifizierung z.B. unterschiedliche Betriebszweige
Politikrisiken	Informationsbeschaffung; Ausserlandwirtschaftliches Einkommen (Diversifizierung)
Sonstige Risiken	Rechtsschutzversicherung; Haftpflichtversicherung

4 Risikomanagementstrategien für Winzer:innen

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus der Bachelorarbeit «Planung im Weingut» wird nachfolgend ein Risikokatalog der identifizierten Hauptrisiken für Winzer*innen der Schweiz dargelegt.

4.1 Risikokatalog der Hauptrisiken

In der Tabelle 3 werden die identifizierten Hauptrisiken für die Weinproduktion in der Schweiz in einem Risikokatalog dargelegt. Der Katalog dient als Hilfestellung, um Erkenntnisse über Risiken zu gewinnen, welche in Betrachtung auf die Zukunft Zielabweichungspotenzial aufweisen können. Der Risikokatalog bildet die Grundlage, um die Risiken auf ihre Auswirkungen auf den Betrieb zu beurteilen und geeignete Strategien für zentrale Risiken zu entwickeln.

Festzuhalten gilt, dass der Risikokatalog lediglich die identifizierten Hauptrisiken aus der Umfrage sowie den Experteninterviews berücksichtigt und daher keine abschliessende Gültigkeit besitzt. Die Relevanz der Risiken kann stark von Weingut zu Weingut variieren.

Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

Ri-siko-Nr.	Risikokategorie	Risikobezeichnung	Schadensausmass	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkungen
1	Produktionsrisiko	Wetterbedingungen (Trockenheit, Bodenerosion, Frassschäden)	hohe Auswirkungen und deutliche Störungen	gelegentlich	<ul style="list-style-type: none"> - Ertragseinbusse - Qualitätsschwankungen / Qualitätsverlust - Ernteerschwerisse / verspätete Ernte
2	Produktionsrisiko	Schädlinge & Pflanzenkrankheiten	hohe Auswirkungen und deutliche Störungen	gelegentlich	<ul style="list-style-type: none"> - Ertragseinbusse - Qualitätsschwankungen / Qualitätsverlust

Ri- siko- Nr.	Risikokategorie	Risikobezeichnung	Schadensausmass	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkungen
					- Ernteerschwerisse / verspätete Ernte
3	Personenrisiken	Fachkräftemangel	begrenzt erkennbare Auswirkungen und geringe Störungen	gelegentlich	- Qualitätseinbusse - Produktionsengpässe
4	Marktrisiko	Ertragsschwankungen	hohe Auswirkungen und deutliche Störungen	gelegentlich	- Ertragseinbusse - Absatz- und Lieferschwierigkeiten - Produktionsengpässe
5	Produktionsrisiko	Klimawandel	hohe Auswirkungen und deutliche Störungen	gelegentlich	- Ertragseinbusse - Qualitätsschwankungen - Ernteerschwerisse - Anpflanzungsrisiken - Umstrukturierung Betrieb
6	Politikrisiko	gesetzliche Vorgaben (gesellschaftliche Ansprüche)	hohe Auswirkungen und deutliche Störungen	gelegentlich	- Anpassung an vorherrschende Vorgaben - Umstrukturierung Betrieb - Produktionsschwierigkeiten
7	Produktionsrisiko	eingeschränkte Verfügbarkeit von Betriebsmitteln	begrenzt erkennbare Auswirkungen und geringe Störungen	gelegentlich	- Höhere Aufwendungen - Produktionsschwierigkeiten
8	Personenrisiken	Nachfolgeregelung	existenzgefährdend	selten	- Auflösung des Betriebs
9	Anlagerisiken	Ausfall von Maschinen und Geräten	begrenzt erkennbare Auswirkungen	gelegentlich	- Produktionsunterbruch - Produktionsengpässe

Ri- siko- Nr.	Risikokategorie	Risikobezeichnung	Schadensausmass	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkungen
			und geringe Störungen		



4.2 Risikomanagementstrategien

Für die Unterstützung der Bewältigung von Risiken, werden im Folgenden Empfehlungen für mögliche Risikomanagementstrategien dargelegt für die analysierten Hauptrisiken. Diese Empfehlungen sollen eine Orientierung bieten, da Weingüter in einer Umgebung agieren, die stark von den vorherrschenden Risiken beeinflusst wird. Die aufgeführten Risikomanagementstrategien in der Tabelle 2 sind nicht abschliessend und dienen lediglich als Orientierungshilfe.

Tabelle 2: Massnahmenübersicht für Winzer:innen der Schweiz

Massnahmen Nr.	Kurze Beschreibung der Massnahmen/Ziele	Beschreibung Strategie V= Vermeidung R= Reduzieren U= Übertragen S= selbst tragen		Schaden quantitativ Minimieren	Schaden qualitativ minimieren	Praxis	Theorie	Risiko Nr.
Produktionsrisiken								
1	Abschluss von schadenbezogenen Versicherungen	U	In Bezug auf die Weinproduktion können beispielsweise Hagelschutzversicherungen, Wetterversicherungen, Ertragsversicherungen sowie Mehrgefahrenversicherungen abgeschlossen werden. Im Rahmen einer Mehrfachversicherung können gleich mehrere Risiken miteinander versichert werden (z.B. eine Erweiterung des Hagels durch Frost). Durch den Abschluss von Versicherungen wird bewirkt, dass beim Eintreten der versicherten Leistung eine Ausgleichszahlung		x	x	x	1

Massnahmen Nr.	Kurze Beschreibung der Massnahmen/Ziele	Beschreibung Strategie V= Vermeidung R= Reduzieren U= Übertragen S= selbst tragen		Schaden quantitativ Minimieren	Schaden qualitativ minimieren	Praxis	Theorie	Risiko Nr.
			durch die Versicherungsgesellschaft gezahlt wird. Im Gegenzug muss der Versicherungsnehmer Versicherungsprämien bezahlen.					
2	Implementierung von technischen Lösungen	R	Die Implementierung von technischen Massnahmen dient für das Vorbeugen entgegen Produktionsrisiken. Beispielsweise finden Hagelschutznetze Anwendung für das Entgegenwirken von Hagelschäden.	x	x	x	x	1 / 5
3	Anpflanzung von resistenten Sortenspiegeln	V/R	Durch die Anpflanzung von resistenten Sortenspiegel wird die Anfälligkeit auf Krankheiten der Reben reduziert beziehungsweise kann verhindert werden.	x	x	x	x	2
4	Anwendung von Pestiziden / chemischen Mitteln	V/R	Gezielte Anwendung von Mitteln, welche gegen Schädlinge und Krankheiten wirken.	x	x	x	x	2
5	Förderung von Nützlingen / Biodiversität	R	Herstellung eines Gleichgewichtes zwischen Nützlingen und Schädlingen indem durch Grüneinsaat die Flora zwischen den Rebzeilen gefördert wird. Dadurch werden Nützlinge angezogen, welche als Antagonisten gegen die Schädlinge vorgehen.	x	x	x	x	2

Massnahmen Nr.	Kurze Beschreibung der Massnahmen/Ziele	Beschreibung Strategie V= Vermeidung R= Reduzieren U= Übertragen S= selbst tragen		Schaden quantitativ	Minimieren	Schaden qualitativ	minimieren	Praxis	Theorie	Risiko Nr.
6	Wieder verwendbare Betriebsmittel (zum Beispiel Glasflaschen)	R	Anwendung von Ressourcen, welche wieder verwendet werden können, damit bestehende Abhängigkeiten (z.B. von Lieferanten oder vom Strommarkt) reduziert werden. Des Weiteren bewirkt die Massnahme, dass durch die Wiederverwendbarkeit weniger Kosten entstehen.	x		x		x		7
7	Auswahl geeigneter Kulturarten	V	Durch die Veränderungen der Umweltbedingungen in der Schweiz können neue Sortenspiegel, welche auf die neuen Temperaturen abgestimmt sind, angepflanzt werden. Beispielsweise können neu auch Sorten wie Malbec oder Cabernet Sauvignon in der Deutschschweiz erfolgreich produziert werden.	x		x		x	x	1 / 3 / 5
8	Umweltsteuerung	R	Mit Hilfe Informationsbeschaffungssysteme können wetterbedingte Daten gesammelt sowie ausgewertet werden. Diese Daten dienen als Grundlage, damit Massnahmen in Bezug auf Wetterbedingungen beziehungsweise -schwankungen definiert werden können.	x		x			x	1 / 5

Personenrisiken

Massnahmen Nr.	Kurze Beschreibung der Massnahmen/Ziele	Beschreibung Strategie		Schaden quantitativ Minimieren	Schaden qualitativ minimieren (Minimieren)	Praxis	Theorie	Risiko Nr.
		V= Vermeidung R= Reduzieren U= Übertragen S= selbst tragen						
9	Rekrutierung von Fachkräften	V/R	Durch die Rekrutierung von Fachpersonal wird sichergestellt, dass die Arbeiten korrekt wie auch in der gewünschten Qualität durchgeführt werden.	x	x		x	-
10	Schaffung guter Arbeitsbedingungen	R	Für Winzer:innen sollten das Berufsfeld, in welchem sie sich bewegen, attraktiver gestaltet werden. Dies unter anderem durch die Sicherstellung von besseren Lohnperspektiven sowie langfristige, beruflichen Perspektiven.	x		x	x	3
11	Berufswerbung	R	Steigerung der Bekanntheit des Berufsfeldes sowie der Vermittlung der Attraktivität und der Vorteile des Berufes als Winzer:in	x		x		3 / 8
12	Anpassung zweijährige Praktikerausbildung	R	Durch die Anpassung der Praktikerausbildung kann gewährleistet werden, dass mehr Fachpersonal ausgebildet wird und folglich auf dem Markt zur Verfügung steht.	x		x		3 / 8
13	Regelmässige Schulungsmassnahmen	V/R	Durch regelmässige Schulungen kann das landwirtschaftliche wie auch technische Fachwissen vermittelt	x	x		x	3

Massnahmen Nr.	Kurze Beschreibung der Massnahmen/Ziele	Beschreibung Strategie V= Vermeidung R= Reduzieren U= Übertragen S= selbst tragen	Schaden quantitativ Minimieren	Schaden qualitativ minimieren (Minimieren)	Praxis	Theorie	Risiko Nr.	
		werden, damit sichergestellt werden kann, dass die Arbeiten korrekt wie auch in der gewünschten Qualität durchgeführt werden.						
Anlagerisiken								
14	Ersatzmaschinen	R	Durch die Bildung von Reserven in Form von Ersatzmaschinen kann bei Ausfällen direkt auf diese zurückgegriffen werden.	x	x	x	x	9
15	Instandhaltungsmassnahmen	R	Regelmässige Wartung der Anlagen und Maschinen	x	x		x	9
16	Mitarbeiterschulungen	V/R	Schulungen damit sich die Mitarbeitenden das notwendige technische Wissen im Umgang mit den Anlagen und Maschinen des Betriebes aneignen können.	x	x		x	9
Marktrisiken								
17	Diversifikation Sortiment und/oder Erweiterung des Angebotes auf dem	V/R	Durch den Aufbau von unterschiedlichen Betriebszweigen entstehen mehrere Einnahmequellen und dadurch wird die Abhängigkeit von einer Haupteinnahmequelle reduziert. Zusätzlich können die	x	x	x	x	4

Massnahmen Nr.	Kurze Beschreibung der Massnahmen/Ziele	Beschreibung Strategie V= Vermeidung R= Reduzieren U= Übertragen S= selbst tragen		Schaden quantitativ Minimieren	Schaden qualitativ minimieren	Praxis	Theorie	Risiko Nr.
	Weingut (Events, Führungen usw.)		Ertragsschwankungen, welche zum Beispiel in einer Produktengruppe entstehen, durch die anderen Betriebszweige kompensiert werden.					
18	Diversifikation Liefer- und Abnahmevereinbarungen	R	Durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Lieferanten- und Abnehmern wird die Abhängigkeit von Einzelnen reduziert. Folglich kann beispielsweise bei Lieferschwierigkeiten eines Lieferanten auf einen anderen ausgewichen werden	x	x	x		4
19	Zukauf von Trauben	R	Nebst der eigenen Produktion können Trauben von anderen Weingütern zugekauft werden, damit Absatz- und Ertragsschwankungen ausgeglichen werden können. Dadurch kann sichergestellt werden, dass stets die geplante Produktionsmenge produziert werden kann.	x	x	x		4
20	Kundenpflege	R	Eine kontinuierliche Pflege des Kundenkontaktes fördert das Verständnis wie auch die Treue der Kunden, falls beispielsweise Lieferverzögerungen oder -ausfälle		x	x		4

Massnahmen Nr.	Kurze Beschreibung der Massnahmen/Ziele	Beschreibung Strategie		Schaden quantitativ Minimieren	Schaden qualitativ minimieren (Minimieren)	Praxis	Theorie	Risiko Nr.
		V= Vermeidung R= Reduzieren U= Übertragen S= selbst tragen						
			entstehen. Daher sollte ein transparenter Umgang sowie ein stetiger Informationsaustausch mit den Kunden gepflegt werden.					
Politikrisiken								
	Zusammenarbeit aller Weinverbände bei politischen Themen	V	Die Einflussnahme auf die Politik beziehungsweise das Umsetzen von politischen Anliegen wird durch eine enge Zusammenarbeit aller Weinverbände beziehungsweise aller Winzer:innen vereinfacht.	x		x	x	6
	Umdenken in der Agrarpolitik	V	Verantwortungsübertragung auf die gesamte Wertschöpfungskette.	x		x	x	6
	Transparenz in der Kommunikation	V	Behebung des vorherrschenden Kommunikationsdefizit in Bezug auf die Produktion von Wein beziehungsweise auf die Massnahmen, welche bereits umgesetzt werden.	x		x	x	6
	Ökologische Leistungsnachweise	V	Deklaration über die Massnahmen, welche bereits umgesetzt werden auf einem Weinbetrieb.	x		x	x	6

Massnahmen Nr.	Kurze Beschreibung der Massnahmen/Ziele	Beschreibung Strategie V= Vermeidung R= Reduzieren U= Übertragen S= selbst tragen		Schaden quantitativ Minimieren	Schaden qualitativ minimieren	Praxis	Theorie	Risiko Nr.
	Informationsbeschaffung	V	Damit Winzer:innen stets über die politischen Veränderungen sowie gesellschaftlichen Anforderungen im Bild sind und folglich zeitnahe reagieren können.	x			x	6

5. Interessierte Parteien

Beispiel 1



Nr.	Int.gruppe	Was wollen sie?	Unser Interesse
1	Zulieferer	Möglichst hoher Ankaufspreis, keine Preisschwankungen, mittelfristige Verdienstmöglichkeit.	Reine Ware, genügend Menge, um Presse auszulasten. Regelmässige Lieferanten.
2	Behörden	Geachtet und geschätzt zu werden. Gute Informationen bekommen, bevor sie sie verlangen. Prompte Bezahlung der Bewilligungen und Steuern. Schaffen von Arbeit.	Rasche Projektbewilligung und Landzuweisung, kompetente Ansprechpartner, Kooperationsbereit, Verbindlichkeit.
3	Mitarbeiter	Guter, gleichbleibender Lohn, Zusatzleistungen und Vergünstigungen. Sichere Arbeitsplätze.	Verlässliche Mitarbeiter, kein Diebstahl oder Begünstigung, gesunde Leute.
4	Geldgeber, Bank	Wollen Projekt, das rasch profitabel wird, damit die Raten pünktlich und in vollem Umfang bezahlt werden. Wollen regelmässig informiert werden über den Stand.	Rasche Finanzabwicklung, Kennen der CH-Finanz-Gesetzgebung, Beherrschen des Handwerks. Erfahrung mit Transaktionen.
5	Abnehmer	Produkte in gleichbleibend hoher Qualität, zum günstigen Preis. Keine Verunreinigungen.	Bar- oder Vorauszahlung, sichere Zahler, regelmässige Bezüger, zufriedene Kunden.
6	Nachbarn, Quartier	Infrastruktur fürs Dorf erhalten, da sie die Anlage ja dulden. Einstellung einiger Leute aus dem Dorf.	Wohlgesinnte Nachbarn. Kein Diebstal, Sie ins Projekt einbinden, z.B. als Wächter.

Beispiel 2

Group of interest	Expectations in respect of quality	Quality strategy of the company	Communication	Themes internal/external	Opportunity & Risk	Strategic Projects 2021/2022	Key Performance indicators/ Kennzahlen
Customers	Delivery of state-of-the-art software and services. Fast and high-level solution-oriented support Marketing	QM System	Website; Newsletter; Personal relations; customer service; User meetings	I: Quality policy E: Corona pandemic	O: Increase of Loyalty C: Recommendation by mouth advertising or new media R: Loss of customers R: Recession	Improvement in Marketing Online meetings	Quote of customer loss Customer satisfaction Number of new customers

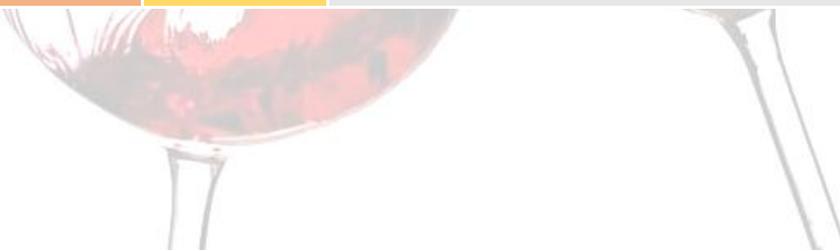
Management Board	Security Human resources Company strategy	QM system	Internet, Email	I: Liability I: Succession E: Economic situation	O: Present company in a good light O: Building trust R: Decrease of revenues	Gaining 20 new customers Integration PSI Software AG	Number of new customers
Employees	Internal training technical papers and books	QM system	At the office	I: Competent employees E: Corona pandemic	O: Retention of the best talents O: Promote Training O: Create a good atmosphere and motivation R: Systematic implementation despite daily business R: Retention of a team leader	Training in quality management and project management Home office	In-time Software delivery for release or project Response time to support request Yearly fluctuation in the number of employees
IT-support	High availability of the company's infrastructure Data backup	QM system	Email; Telephone	I: Service performance	O: Help for external projects O: cost reduction R: Company bankruptcy R: loss of data		System availability Time to reaction
Supplier products	No expectations, because of small buying activities	State-of-the-art notebook	Internet; Email; regular mail				
Supplier services	Complete data sets concerning payments and contracts of the employees	QM system	Internet; Email; regular mail	I: correctness I: Confidentially	O: Outsourcing O: cost reduction R: Company bankruptcy R: loss of data		Date of Business Closing

6. Risikogewichtung

Beispiel eines Projektes

Nr.	Risiko- bewertung	Wahr- scheinl.	Auswir- kung	Vorbeugen	Bekämpfen
1.	Streit mit Partnern	mittel	gering	Gespräche führen, Zeit nehmen, sie zu verstehen. Vereinbarungen treffen	Gesellschaftsvertrag vorlegen, Ausstieg
2.	Bewilligung + Lizenzen harzen	mittel	mittel	Kontaktpersonen eruieren, genügend Zeit einplanen, Vorplanen, Vorgespräch	Intervenieren auf höherer Ebene, Kirche, CH-Botschaft einbeziehen
3.	Inflation	mittel	gering	Eigenanbau, Rohstoff einkaufen	Hinnehmen, im Finanzplan berücksichtigen
4.	Zuwenig Rohstoff	mittel	gross	Annahmestation planen, Rohstoffpreis Sammelbeginn vorziehen, werben	Zusätzliche Lieferanten mobilisieren, Dorfleute einbinden, Netzwerk
5.	Absatz klemmt	mittel	gross	Kontrakte mit Abnehmern, Zielmarkt bearbeiten, Frühzeitige Akquise	Sensibilisierung für Kohlefreies Kochen, Demo-Kochen, Export
6.	Mitarbeiterfälle, Diebstahl	mittel	gering	Personal-Reglement, Anlagen durch Unternehmer betreiben, Kontrollen	Verwarnen, rückerstatten, bestrafen, entlassen, verzeigen
7.	Sabotage, Terror	gering	gross	Zaun, Wachen, Kameras Versicherung Sicherheitsdispositiv durch Experten	Mit Polizei kooperieren
8.	Techn. Störung	mittel	mittel	Zwei Maschinen statt eine pro Anlage	Mechaniker vor Ort, Fernwartung

Beispiel eines Kaminfegerbetriebs



Nr.	Risiko	Wahr- schein- lichkeit	Aus- wir- kung	Vorbeugen	Bekämpfen
1.	Bewilligung Entzug	gering	gering	Netzwerk pflegen mit Gebäudeversicherungen	Hinnehmen / Aufhören
2.	Inflation	gering	mittel	Überprüfung der Preise	Erhöhung der Preise
3.	Fehlendes Werkzeug / Arbeitsgerät	gering	mittel	Regelmässige Kontrolle internes und externes Lager	Direkteinkauf Berufsgenossenschaft Aarau
4.	Unstimmigkeit Personal	mittel	mittel	Teamsitzungen alle 6 Monate mit anschliessendem Nachtessen	Sofortiges Feedback von / an Personal
5.	Umsatzeinbruch	mittel	mittel	Werbeaktion auf Bestellkarten	Druck Werbekarten
6.	Sanierungen Öl- und Gasfeuerungen	gross	gross	Kunden auf Holzfeuerungen sensibilisieren/Kunden aufklären MuKEN 2014	Abbau Personal / Akquisition neue Kunden
7.	Ausfall EDV-Anlage	gering	gross	Auslagern des Server IWB Datenzentrale	Einsatz Laptop via Internet / W-LAN
8.	Schäden an WTA	mittel	mittel	Schulung Personal an den neuesten WTA Wärmetechnischen Anlagen	Kontaktaufnahme mit Kunden und Entscheid Versicherungsfall oder nicht

7. Chancen erkennen

SWOT-Analyse