

In der Mai-Ausgabe des «Magazins KMU» wurde die Studie zum Thema «Risikomanagement für schweizerische KMU» lanciert. Ein pragmatischer Einblick in das moderne Risikomanagement für KMU sowie die Resultate der Umfrage bei KMU liegen nun in Form einer Diplomarbeit vor.

# Diplomarbeit RISIKO- MANAGEMENT FÜR KMU

Viele KMU verfügen über kein Risikomanagement-System, obwohl es nach Überzeugung der Autoren für das massgebendste Schweizer Unternehmungs-Segment immer wichtiger wird, sich im unternehmerischen Alltag mit der Risikoproblematik auseinander zu setzen. Die rund 140-seitige Diplomarbeit richtet sich an schweizerische KMU und Beratungsunternehmen, die sich mit dem Einsatz von Risikomanagement-Systemen beschäftigen oder dereinst beschäftigen werden. Inhalt und Praxisbeispiele orientieren sich konsequent am Bedarf dieser Zielgruppen.

## FÜNF SCHWERPUNKTE

Die Diplomarbeit setzt fünf Schwerpunkte. Zu Beginn erhält der Leser eine Einführung ins Thema. Darauf folgend werden Grundlagen zum Risikomanagement in KMU erarbeitet. Ein 10-Schritte-Vorgehen soll hierzu den nötigen Überblick verschaffen und den Transfer von der Theorie in die Praxis erleichtern. Im Kapitel über Bewertungsmodelle werden dem Leser ausgewählte Ansätze zur Risiko-Quantifizierung in KMU vorgestellt. Die Fragebogen-Auswertung schliesslich ermöglicht Aussagen zu spezifischen Branchen-Risikoprofilen. Den Abschluss der Diplomarbeit markieren Exkurse zu den Themen «Behandlung von Risiken aus Sicht des Rechnungswesens und Steuerrechts» sowie «Fortschritt und Risiko». Aufbau und Gliederung der Diplomarbeit gestalten sich konkret wie folgt:

## SCHWERPUNKT 1: EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

### Ursachenforschung für riskantes menschliches Verhalten

Es gibt fünf Risikofaktoren, die den Menschen zu riskantem Verhalten bewegen: Angstvermeidung, Überheblichkeit, Ignoranz, Langeweile und Lust (nach Felix Cube). Die Angst bewahrt den Menschen, übermässige Risiken einzugehen. Angstvermeidung birgt demnach beträchtliche Risikopotenziale. Überheblichkeit führt zu übersteigertem Selbstvertrauen und trübt den Blick für Risiken. Ignoranz bewirkt falsche Sicherheit. Risiken können sich dabei besonders gut aufürmen.

Wer sich langweilt, geht auf die Suche nach Neuem, Unbekanntem oder eben Riskantem. Die Lust am Risiko äussert sich beispielsweise bei Brückenspringern oder U-Bahn-Surfern – hier werden Risiken in Kauf genommen, um Lust zu erleben.

## RISIKODENKEN

In allen Unternehmungen wird der Umgang mit Risiken bewusst oder unbewusst gelebt und ist deshalb fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Erfolgreiche Strategien leben von ihrer Kulturkongruenz. Das Kulturrisiko ist ein dynamisches Element, das es hierbei besonders zu beachten gilt.

## SCHWERPUNKT 2: DIE 10 RISIKOMANA- GEMENT-SCHRITTE

### Risikomanagement

#### Risikoanalyse

1. Früherkennung
2. Risikoidentifikation
3. Risikobewertung
4. Risikobeurteilung

#### Risikobewältigung

5. Risikovermeidung
6. Risikoreduzierung
7. Risikoüberwälzung
8. Risiko selber tragen

#### 9. Risikodokumentation

#### 10. Risikokommunikation

Risikomanagementmodell nach Kropf/Rossel

### Schritt 1: Früherkennung

Krisen kündigen sich an und sind lediglich eine Frage der Zeit. Die Risikophasen «Frühwarnung» und «Identifikation» werden dadurch zu (vor-)entscheidenden Grös-

keiten offen. «Scanning» beschreibt in diesem Zusammenhang die Informationsbeschaffung, während das «Monitoring» die Beobachtung und Interpretation von Information zum Inhalt hat.

### Schritt 2: Risikoidentifikation

Mit Hilfe der Risikoidentifikation werden die aus der Früherkennung gewonnenen Daten nach ihrer Relevanz für die Unternehmung priorisiert. Eine erfolgreiche Risikoidentifikation bedingt eine stringente, gut dokumentierte Strategie.

### Schritt 3: Risikobewertung

Mit der Risikoquantifizierung lassen sich heterogene Risikotypen auf eine vergleichbare (monetäre) Basis stellen. Risikobewertungsmodelle ersetzen den Zufall durch Irrtum. Aus Irrtümern kann gelernt werden, aus Zufällen nicht.

### Schritt 4: Risikobeurteilung

Die Risikobeurteilung erklärt Soll-Ist-Abweichungen und zeigt Interdependenzen auf – sie gehört in jedem Fall ins Pflichtenheft des Top-Managements.

### Schritte 5 bis 8: Risikobewältigung

In der Phase der Risikobewältigung werden Gegenmassnahmen ausgearbeitet und ergriffen. Risiken lassen sich vermeiden, reduzieren, überwälzen oder selber tragen. Es gilt zu beachten, dass sich gewisse Risiken überlagern und sich dadurch gegenseitig aufheben oder aber verstärken können (Interdependenzen), so dass bei der Beeinflussung eines einzelnen Risikos ein anderes bestehen bleibt oder neu entstehen kann.

### Schritt 9:

#### Risikodokumentation

Ziel der Risikodokumentation ist es, Risiken einfach und verständlich darzustellen. Dazu zählen Trendmeldungen, Risikolandkarten, das Risiko-

sen in der Unternehmensführung. Eine rechtzeitige Wahrnehmung von Krisensymptomen (oder Chancenpotenzialen) lässt der Unternehmung (relativ) grosse Handlungsmöglich-



**Andres Kropf**

Betriebsökonom FH  
(Fachrichtung Banking & Finance)  
Inhaber der Kropf Consulting  
Postfach 398, 3053 Münchenbuchsee  
Tel./Fax 031 869 61 92  
Mobile 079 211 00 13  
info@firmax.ch  
www.firmax.ch



**Dominic Rossel**

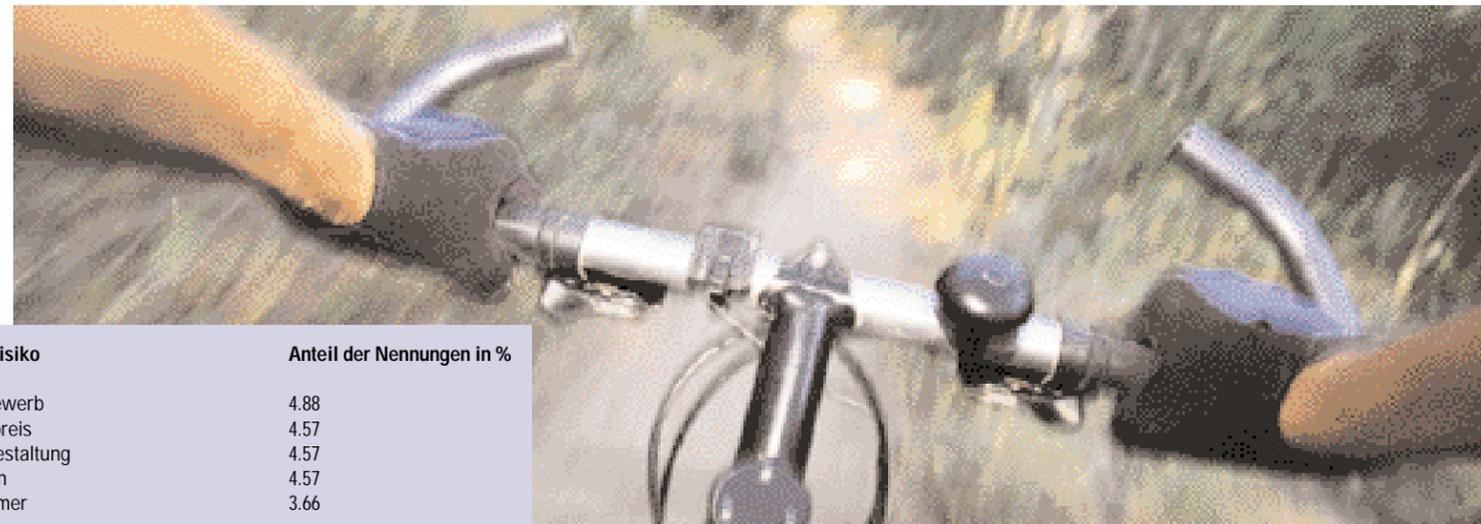
Betriebsökonom FH  
(Fachrichtung Banking & Finance)  
Tätig im Kreditgeschäft bei der Credit Suisse  
Weltpoststrasse 5, 3001 Bern  
Tel. 031 358 71 56  
Fax 031 358 70 13  
dominic.rossel@credit-suisse.ch  
www.credit-suisse.ch

Manual, der Risikomassnahmen-Katalog und das (periodische) Risiko-Reporting.

**Schritt 10: Risikokommunikation**

Es lässt sich zwischen externer und interner Risikokommunikation unterscheiden. Die externe Kommunikation stellt den Stakeholdern Informationen zur Verfügung, die interne Kommunikation richtet sich an die Shareholder oder an die Unternehmung selbst (Management, Mitarbeiter).

Im Rahmen einer branchenspezifischen Analyse wurden die fünf meistgenannten, von den KMU als sehr bedeutend eingeschätzten gegenwärtigen und zukünftigen Einzelrisiken herauskristallisiert. Nebenstehende Darstellung illustriert dabei zukünftige Einzelrisiken aus Sicht der befragten KMU.



Branche	Einzelrisiko	Anteil der Nennungen in %
Verarbeitendes Gewerbe und Industrie	Wettbewerb	4.88
	Marktpreis	4.57
	Preisgestaltung	4.57
	Margen	4.57
	Abnehmer	3.66
Handel und Reparatur von Automaten/Gebrauchsgütern	Margen	5.43
	Abnehmer	4.35
	Potenzielle neue Konkurrenten	4.35
	Marktpreis	4.35
	Währung	4.35
Baugewerbe	Margen	6.98
	Marktpreis	6.40
	Wettbewerb	5.81
	Preisgestaltung	5.81
	Liquidität	5.81
Erbringung von sonstigen öffentlichen und privaten Dienstleistungen	Wettbewerb	4.92
	Personalgewinnung- und -entwicklung	4.92
	Marktpreis	3.69
	Abnehmer	3.69
	Personal	3.28

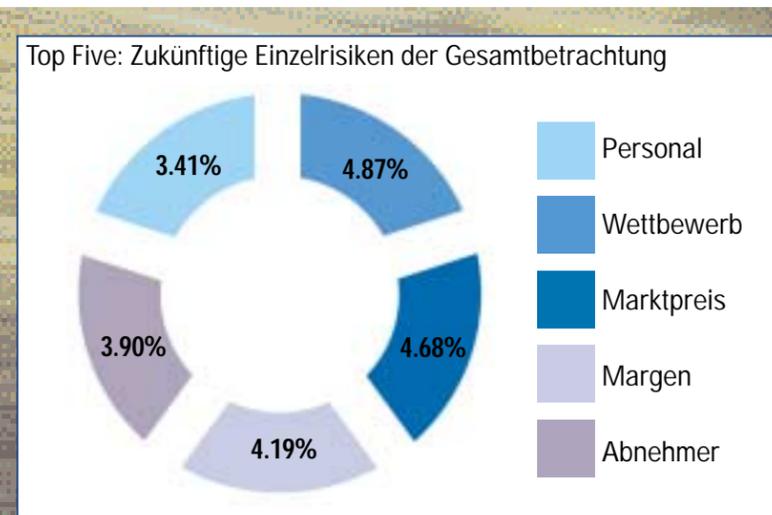
**SCHWERPUNKT 3: BEWERTUNGSMODELLE**

Basierend auf der Finanzbuchhaltung lassen sich Risikokennzahlen errechnen. Beispiele dafür sind die Rückstellungs- und Wertberichtigungsdeckungen, die Eigenkapital- und Bilanzsummendeckung, das Risiko pro Umsatzeinheit, das Risiko-Gewinn-Verhältnis oder die Risikokapitalisierung. Daneben ist es denkbar, konkrete Problemstellungen in einem Modell abzubilden; so könnte zur Lösung eines Auswahlproblems bei Erweiterungsinvestitionen der Net Present Value (NPV) von alternativen Investitionsprojekten zu bestimmen und zu vergleichen sein.

**SCHWERPUNKT 4: DIE FRAGEBOGEN-AUSWERTUNG**

Die Umfrage befasste sich vor allem mit KMU-relevanten gegenwärtigen und zukünftigen Risiken vor dem Hintergrund der jeweiligen Branchenzugehörigkeit. Hierbei gelangte ein (Branchen-)Raster des Bundesamts für Statistik zur Anwendung.

In der Gesamtbetrachtung, also unabhängig von der Branchenzugehörigkeit der befragten KMU, spielen gegenwärtig das Wettbewerbs-, Margen- und Liquiditätsrisiko sowie die Verhandlungsmacht der Abnehmer die bedeutendsten Rollen. Gemäss den Umfrageergebnissen wird das Liquiditätsrisiko in Zukunft an Wichtigkeit einbüßen und durch das Personalgewinnungs- oder Personalentwicklungs-Risiko verdrängt.



Zudem deklarierten die KMU zu Beginn des Fragebogens die jeweils zuständige Institution (beispielsweise den Verwaltungsrat [VR], den Chief Executive Officer [CEO], das Controlling usw.) im Rahmen der Früherkennung, Identifikation, Bewertung und Beurteilung von Risiken (Phasen der Risikoanalyse). Dabei wurde zwischen bereits aktiven oder aber geplanten Institutionen unterschieden.

Von den aktiven Institutionen befasst sich gemäss Umfrage-Ergebnissen die Geschäftsleitung (GL) in allen Phasen am meisten (in rund einem Drittel aller Fälle) mit Risiken. VR und CEO widmen sich sämtlichen Etappen der Risikoanalyse in demselben Umfang. Die Umfrage hat jedoch ergeben, dass sich der VR (und nicht etwa der CEO) für die Frühwarnung hauptverantwortlich zeichnet.

Dies ergibt auch Sinn, da es vor allem dem VR obliegt, eine langfristige Strategie-Planung zu betreiben.

Die Umfrage hat ferner gezeigt, dass rund ein Drittel der befragten Unternehmungen planen, ihre Institutionen zu ergänzen, zu ändern oder gar neue einzuführen. Dies ist positiv zu werten, da damit das Risikobewusstsein in den KMU gefördert oder optimiert wird. Die geplanten Institutionen verteilen sich im Vergleich zu den bereits bestehenden anders auf die einzelnen Risiko-Phasen. Mit Ausnahme der Risiko-Beurteilung, die der GL obliegt, wird das Controlling vermehrt in den gesamten Prozess eingebunden.

Des Weiteren wurden die KMU nach ihrer eigenen Risiko-Definition befragt. Die Ergebnisse dazu sind im Anhang dargelegt. Sie divergieren recht stark. Es darf angenommen werden, dass durch die Umfrage viele KMU auf die Thematik des Risikomanagements sensibilisiert wurden.

**SCHWERPUNKT 5: EXKURSE**

In einem ersten Exkurs wird die Behandlung von Risiken aus der Sicht des Rechnungswesens und Steuerrechts ausgeführt. Risiken (und Chancen) sind nicht beliebig zu Lasten (oder zu Gunsten) von Bilanz und Erfolgsrechnung buchbar. In erster Linie dienen Rücklagen als Ausgleichspolster, gefolgt von den Rückstellungen und Wertberichtigungen, deren Ausmass jedoch gewissen Regeln untersteht. Geschäftsmässig nicht (mehr)

begründeter Aufwand wird in der Steuerbilanz aufgerechnet. Durch die Anwendung von Pauschalsätzen kann der steuerlich massgebende Erfolg gesenkt werden. Im betrieblichen Rechnungswesen ist die Berücksichtigung von Risiken in der Gestalt von Wagniskosten noch nicht verbreitet.

Der zweite Exkurs befasst sich mit den Risiken der Fortschritts-Gesellschaft. Gemäss Ulrich Beck wird «der Modernisierungsprozess «reflexiv», sich selbst zum Thema und Problem.

**TENDENZEN IM RISIKOMANAGEMENT FÜR KMU**

Die Kredit sprechenden Banken werden vermehrt denjenigen Kunden ein besseres Kredit-Rating zugestehen, die in der Lage sind, ihre (operativen und strategischen) Risiken transparent darzulegen. Hierbei räumt ein adäquates Risikomanagement-System viele Steine aus dem Weg.

Risikomanagement wird zu einem Wettbewerbsvorsprung. Viele Unternehmenskrisen wären erst gar nicht entstanden, wenn freiwillig ein einfaches aber effizientes Risikomanagement-System eingesetzt worden wäre. Bewusst Risiken eingehen heisst auch Chancen nützen. Zählen wird insbesondere die Fähigkeit, Risiken rechtzeitig zu erkennen.

Die KMU werden ihre Risiken vermehrt nach dem Muster der Grossunternehmen handhaben. Sich weiter öffnende Märkte und globale Vernetzung fordern jedoch fundiertere Kenntnisse, insbesondere im Bereich der lokalen Rechtsprechung und Kultur. ♦

**Diplomarbeit bestellen**

Die Diplomarbeit kann unter Kropf Consulting, Postfach 398, 3053 Münchenbuchsee resp. unter [www.firmax.ch](http://www.firmax.ch) bestellt werden. Der Preis für die elektronische Form (PDF-Datei) beträgt 80 Franken (Vorauszahlung auf PC-Konto 30-98483-7).