



Insurance Brokers

## RISIKO-MANAGEMENT IN KMU-BETRIEBEN

**Für Banken, Versicherungen und Grossunternehmen ist es selbstverständlich, dass sie über ein echtes und gelebtes Risikomanagement-System verfügen. Die Mehrzahl der Klein- und Mittelunternehmen kann jedoch nichts Vergleichbares aufweisen.**

Die KMU's mit ihrer traditionell tiefen Eigenkapitalbasis sind den Unwägbarkeiten der unternehmerischen Tätigkeit in hohem Mass ausgesetzt. Kein Tag vergeht, an dem nicht ein Betrieb seine Tore schliessen muss. Die Gründe für diese Katastrophe sind vielfältig. Waren die Risiken nicht voraussehbar? Kam alles so unvorbereitet oder hat man es schon lange befürchtet? Sehr oft fehlt im Moment des Crashes die Zeit, existenzsichernde Massnahmen zu lancieren. Hätten wir nur 2-4 Monate mehr Zeit gehabt, dann hätten wir den Betrieb noch retten können. Solche Konjunktivsätze müssen nicht sein. Mit einem sauberen und seriösen Risiko-Management-Prozess können solche Szenarien lange vor dem möglichen Eintritt erfasst, bewertet und danach im Risiko-Bewältigungsprozess behandelt werden. Für den Aufbau eines sauberen Risiko-Management-Prozesses braucht es ein einfaches EDV-Tool für die Erfassung und Nachverfolgung von erkannten Risiken und die Offenheit des Managements, in einer Teamarbeit die relevanten Gefahren zu erfassen und mittels einer Relevanzskala die Gefahrenhöhe auszuloten.

In unserer Beratungstätigkeit hören wir immer wieder das Argument: „Ich kenne meine Risiken und habe sie im Kopf, ich brauche dies nicht in einem System zu erfassen.“ Gerade aber der Prozess des Aufzeichnens, der Bewertung, der Festlegung von Massnahmen, Verantwortlichkeiten und des Zeitplanes der Umsetzung zwingt zu systematischen Denkarbeit und zur bewussten Auseinandersetzung mit der Situation des Betriebes.

Aus der wichtigen Erkenntnis der oben aufgeführten Facts hat sich der Gesetzgeber entschlossen, im Rahmen der Änderung des Revisionsgesetzes in OR 663b festzulegen, dass Firmen ab einer gewissen Grösse die Durchführung und Pflege eines solchen Risiko-Managements belegen müssen. Schlussendlich dient es vor allem der Firma aber natürlich auch der Öffentlichkeit, indem mit weniger Konkursen die Arbeitsstellen erhalten bleiben und damit der öffentliche Haushalt nicht belastet wird.

Es ist unbestritten, dass die Erarbeitung eines solchen Systems als wichtiges Führungsinstrument Entscheidungen des Managements nachhaltig optimieren kann. Aber eben nur dann, wenn der Entwicklungsprozess im Team durchgeführt wird. Es genügt nicht, dass der Finanzchef auf einem A4-Blatt einige Risiken notiert, die ihm im Moment in den Sinn kommen. Dann kann man es gleich bleiben lassen. Für einen durchschnittlichen KMU-Betrieb genügt aber ein eintägiger, intensiver Workshop, um den ersten grossen Schritt der Gefahrenermittlung und der Relevanzfestlegung abschliessen zu können. Bewährt hat sich der Beizug eines Spezialisten, der als Moderator den Prozess führt, die Erkenntnisse in der

RM-Software erfasst und die Risikoaggregation vornimmt. In den folgenden Jahren ist dann der Beizug eines auswärtigen Fachmannes nicht mehr notwendig. Aus Gründen der „Good Corporate Governance“ ist die Beauftragung der Revisionsgesellschaft zur Erarbeitung der RM-Analyse nicht ratsam. Das wäre etwa das Gleiche, wie wenn der Buchhalter auch gleichzeitig die Revision ausführen würde. Undenkbar!

Achten Sie auf einen pragmatischen Ansatz, einer Softwareunterstützung die einfach zu handhaben ist. Das System muss leben. Es ist periodisch zu überprüfen, ob die geplanten Massnahmen im Risikobewältigungsprozess durch die verantwortlichen Personen auch wirklich bearbeitet werden. Das RM ist daher auch an der Spitze der Firma anzusiedeln, wo Aufträge verteilt und deren Ausführung kontrolliert und durchgesetzt werden können. Nicht umsonst sieht der Gesetzgeber diese Aufgabe eigentlich beim Verwaltungsrat als oberstes Organ. Aus Gründen der Praktikabilität wird diese Aufgabe jedoch an den Delegierten des Verwaltungsrates oder an den Geschäftsführer delegiert. Dies aus der Erkenntnis, dass der Verwaltungsrat in der Regel ungenügend mit den Risiken des Betriebes im Einzelnen und deren Auswirkung vertraut ist. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Das Resultat eines firmenweiten Risiko-Management-Systems dient auch vortrefflich als Diskussionsgrundlage für Bankengespräche. Die Transparenz fördert das Vertrauen und hat damit tendenziell zur Folge, dass eine bessere Risikobeurteilung durch den Kreditgeber resultiert.

Die Spezialisten von GWP beraten und begleiten Sie bei der Einführung eines revisionsfähigen Risikomanagement-Systems gerne. Dabei setzt GWP eine in Deutschland bereits langjährig erprobte, bewährte und sehr kostengünstige Software ein.

**Kontakt:**

Jean-Marc Heiz ([jean-marc.heiz@gwp.ch](mailto:jean-marc.heiz@gwp.ch))

Leiter Special Services