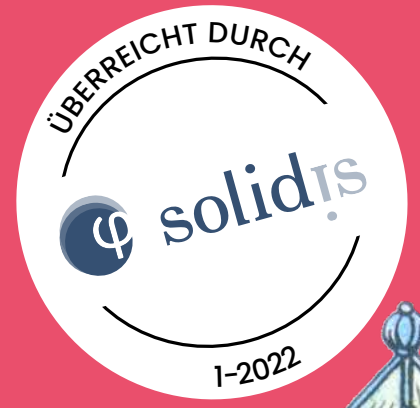


# Business New

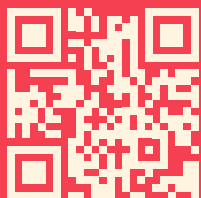


# RISK



Sparkonto? Anlagefonds?

# Das war gestern.



swilix.ch – Die Anlagelösung für  
langfristiges Sparen!

**Konzept, Realisation**

Mosaik Kommunikationsagentur  
c/o Impress Spiegel AG  
Bühlstrasse 49  
4622 Egerkingen  
www.mosaiq.ch

**Redaktion**

Andreas Stettler, Oliver Klaffke

**Gestaltung**

Dominik Peyrer

**Bilder**

Titelbild, Seiten 1, 4:  
aus «Struwelpeter» von  
Heinrich Hoffmann  
Adobe Stock

**Korrektur**

1–2-fehlerfrei, Franziska Landolt, Kriens

**Schrift**

Poppins, Museo Slab

**Druck**

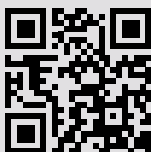
Impress Spiegel AG  
Bühlstrasse 49  
4622 Egerkingen  
www.impress.ch

Abdrucke unter Quellenangaben  
sind erwünscht.

Erscheint zweimal jährlich.

**Ausgabe online lesen**

www.businessnew.ch



# Editorial

## Auch beim Risiko gibt es Murphy's Law

Wer heute ein Hotel bucht, dem kann es passieren, dass sie oder er in der Bestätigungsmail eine Belohnung von CHF 1000 angeboten bekommt, wenn sie oder er dem Unternehmen zu einem neuen Koch verhilft. Personalknappheit ist heute zu einem Risikofaktor nicht nur für die Gastrobranche geworden. Spitälern fehlen Pflegekräfte, in Konzernen wollen die Angestellten nicht mehr aus dem Homeoffice zurück, Lehrerinnen sind sowieso seit Jahren Mangelware und Heizungsinstallateure werden händeringend gesucht.

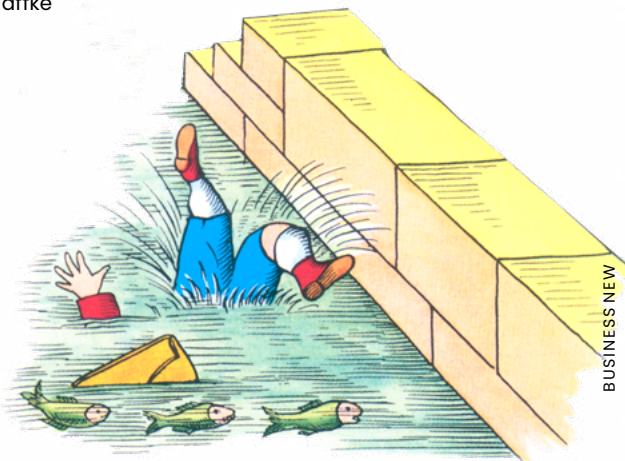
Den möglichen Personalmangel hatten zwar viele Unternehmen auf dem Radar – von der Dramatik der Situation hingegen sind viele trotzdem überrascht worden. Das dürfte mindestens zwei Gründe haben. Der erste ist die Vogel-Strauss-Strategie: ein Problem ignorieren und hoffen, dass es vorbeigeht und sich als nicht so gravierend herausstellt. Wenn das Risiko dann eintritt, erwischt es einen auf dem falschen Fuss.

Ein zweiter Grund, weshalb einen ein erkanntes Risiko trotzdem überraschen kann: Murphy's Law oder ein Unglück kommt selten allein. Das erstaunliche an vielen Krisensituationen ist, dass nicht nur ein Fall eintritt, sondern gleich mehrere auf einmal. Bei der Risikoanalyse hat man vielleicht mit den höheren Transportkosten gerechnet, Lieferengpässe erwartet oder weniger Nachfrage in Betracht gezogen. Aber alles gleichzeitig?! Wenn das passiert, addieren sich die Effekte nicht einfach linear, sondern neigen dazu, sich unkontrolliert und exponentiell zu entfalten.

Durch die Komplexität der Welt und die Verstrickung einer unendlichen Anzahl von Abhängigkeiten und Einflussgrössen sind die Auswirkungen kaum voraussehbar. Das ist die Idee der Chaostheorie, nach der der Flügelschlag eines Schmetterlings in Südamerika einen Orkan am anderen Ende der Welt auslösen kann. Wir stecken ja mittlerweile mittendrin im Strudel steigender Energiepreise und Zinsen, Lebensmittelverknappung in Afrika, Krieg, Personalmangel, Rekordhitze und Trockenheit – und wir sind nicht einmal sicher, ob dies schon der Orkan ist oder erst die Ruhe vor dem Sturm.

Im dem Fall können wir uns das Risikomanagement also schenken? Keinesfalls. Doch wir könnten die Art des Risikomanagements überdenken. Die beiden Wissenschaftler Karl E. Weick und Kathleen Sutcliffe meinen, dass es wichtig ist, grosse Ausschläge des Systems erst gar nicht entstehen zu lassen. In ihrem schon 2010 erschienenen Buch «Das Unerwartete managen» vertreten sie die Meinung, dass es mehr bringe, sich auf die Gegenwart zu konzentrieren und den eigenen Geschäftsverlauf immer genau im Auge zu haben, als sich mit den Risikoanalysen zu weit in die Zukunft zu wagen. «Ein erfolgreiches Management des Unerwarteten ist ein achtsames Management des Unerwarteten.» Zu viel Risikomanagement könnte plötzlich hinderlich sein. Richtig zu reagieren, wenn es denn mal zu einer Krise kommt, ist ebenso wichtig.

Andreas Stettler und Oliver Klaffke



## Inhalt

# Die «hohe Kunst» des Risk-Managements

Risk-Management ist keine Kunst, sondern das Ergebnis eines strukturierten Prozesses, der einem Unternehmen hilft, in Zukunft erfolgreich zu sein. **Roger Hertel**, Inhaber und Geschäftsführer **clarofinanz gmbh**, gibt einen Einblick in das Risk-Management.

**Seite 4**

## Wenn Personalwechsel zum Risiko werden

Wenn Schlüsselpersonen ein Unternehmen verlassen, kann das ins Geld gehen, zu Know-how-Verlust führen oder die Firma im Extremfall sogar existenziell gefährden. **Tanja Biel**, **Executive Unlimited GmbH**, erklärt, wie Personalberater helfen, die Risiken zu mindern, die mit Wechseln verbunden sind.

**Seite 12**

## Risk-Management im VR

Die aktuellen Ereignisse und Krisen in der Welt und der Wirtschaft fordern aktuell viel von Verwaltungsräten. **Stephan Glättli**, **Glättli Rechtsanwälte AG**, kennt die schwierigen Aufgaben und Entscheide des obersten Leitungsorgans einer Unternehmung aus eigener Erfahrung. Wie gelingt das Risikomanagement am besten?

**Seite 14**

## Risiken in Marketing und Kommunikation

Keine Website, keine App, keine Social-Media-Kanäle, die nicht Daten über seine User sammeln, analysieren, auswerten. Welche Gefahren lauern da? **Reto Spiegel** von **Mosaiq** erklärt zudem, wer mit den Daten in einer Firma was machen darf und rät davon ab, mal ein «Bildli» vom Netz runterzuladen und in den Blog einzubauen.

**Seite 18**

## Vier Wände sind ein Risiko

Wenn etwas gebaut wird, kann immer etwas schiefgehen. Deshalb ist im Bauwesen das Risk-Management besonders wichtig. **Marc Thommen, W. Thommen AG**, weiss, wie sich Auftraggebende und Bauherrschaft gegen mögliche Risiken und Streitigkeiten absichern können.  
**Seite 20**

## Word und Excel als Risiken

Word- und Excel-Files sind für Cyber-Kriminelle eine Möglichkeit, um die IT von Unternehmen lahmzulegen oder Daten zu stehlen. Die Kosten können in die Millionen gehen. **Claudia Lüscher**, Geschäftsführerin der **OfficeCare AG**, sagt, wie man sich vor den Angriffen schützen kann.  
**Seite 25**

## Das Risiko, Geld zu verlieren

Bei der Verwaltung von Vermögen gibt es eine ganze Reihe von Risiken. Besonders wenn die Börsen nach unten gehen, wird Anlegerinnen und Anlegern bewusst, dass sie Geld verlieren können. **Beat Keller, Keller von Arx und Partner AG**, über die Risiken der Vermögensverwaltung und wie man sie minimiert.  
**Seite 28**



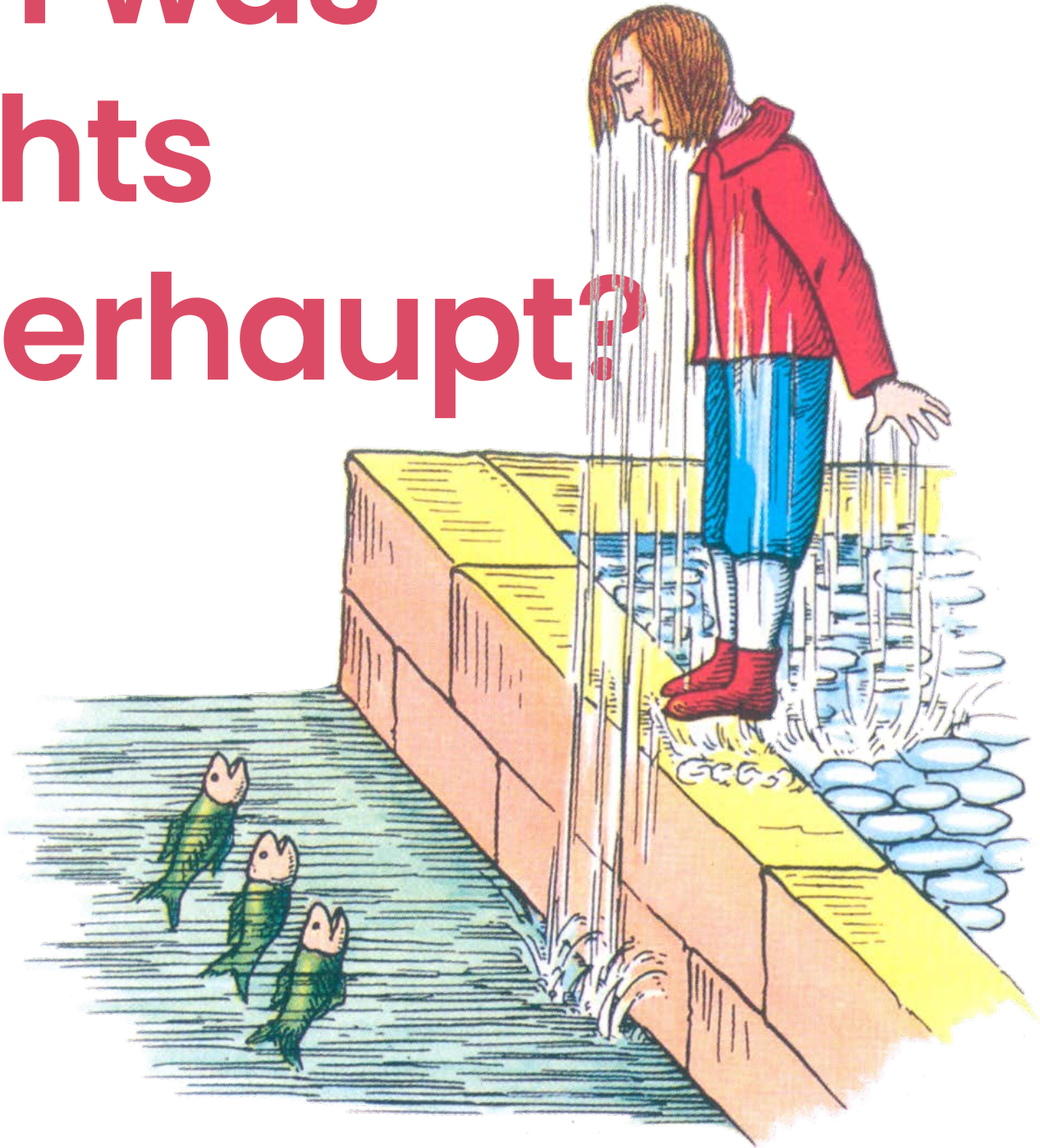
# Top-Risiken 2022

Einige der grössten aktuellen Risiken hätte vor einem Jahr kaum jemand auf der Rechnung gehabt. **Reto Gribi**, dipl. Wirtschaftsprüfer, geschäftsführender Partner der **Solidis-Gruppe**, erklärt, was Unternehmen 2022 besonders bedroht.  
**Seite 7**

## Interview Das Risiko im Auge behalten

Ein Unternehmen sollte mindestens einmal pro Jahr eine Risikobeurteilung vornehmen. In turbulenten Zeiten ist es sinnvoll, öfters über die Bücher zu gehen. **Mark Schürmann** von der **ST Schürmann Treuhand AG** erklärt, wie man eine effiziente Risikobeurteilung macht.  
**Seite 20**

# «Risk- Management» – um was gehts überhaupt?





Roger Hertel clarofinanz gmbh

# Risk-Management – ein häufig verwendeter Begriff, den viele Menschen wohl nur vom Hörensagen kennen, geschweige denn wissen, was dies alles beinhaltet. Diese Fragen sollen nachfolgend beantwortet und der Ablauf eines Risk-Management-Prozesses in der Praxis detailliert erläutert werden.

Anlässlich von Vorlesungen an verschiedenen Bildungsinstituten frage ich die Teilnehmenden jeweils, ob sie in ihrem Privatleben oder im beruflichen Alltag Risk-Management betreiben. In der Regel halten sich die Wortmeldungen in Grenzen. Sodann frage ich die Teilnehmenden etwas konkreter danach, wer sich z.B. beim Autofahren anschnallt oder beim Fahrradfahren einen Helm trägt. Hier kommt dann jeweils der Aha-Effekt: Wir alle betreiben in unserem Alltag intuitives Risikomanagement. Wir schnallen uns beim Autofahren an, damit wir bei einem Unfall schwere Verletzungen tunlichst vermeiden können (oder damit wir unseren Geldbeutel vor Bussgeldern schützen können). Wir tragen beim Fahrradfahren einen Helm, um bei einem Sturz schwere Kopfverletzungen zu verhindern. Wir schliessen unsere Haustür ab und wir erstellen Back-ups von unseren Datensätzen. Oder ...?

## Wir alle sind Risk-Manager

Sie stellen selber fest, dass auch Sie tagtäglich Risk-Management betreiben, und werden sich nun vorstellen, in welchen Alltagssituationen Sie dies sonst noch tun. Ich kanns Ihnen verraten:

in fast allen. Jede unserer bewussten oder unbewussten Handlungen ist gesteuert von «sicherheitsrelevanten» Überlegungen. Diese haben wir in den meisten Fällen so tief verinnerlicht, dass es uns bei oberflächlicher Betrachtung gar nicht auffällt. Dennoch ist es so, dass jedes Individuum per se nach Sicherheit strebt. Sicherheit wiederum definiert sich durch das Fehlen von Risiken.

Somit liegt es auf der Hand, dass in jedem von uns einer kleinerer oder grösserer Risk-Manager schlummert.

## Oft sträflich vernachlässigt

Die Verantwortung für das betriebliche Risk-Management obliegt in aller Regel dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung.

Oftmals sind die Verantwortlichen so sehr durch das Tagesgeschäft absorbiert, dass die eigentlichen Risiko-Aufgaben auf der «Bucket List» notiert und auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Hoffen wir, dass es dann nicht bereits zu spät ist...

Diese haben sich im Rahmen ihrer Funktionen mit den Risiken des Unternehmens auseinanderzusetzen. Leider wird diese – aus Sicht des Autors – essenzielle Aufgabe in vielen Betrieben sträflich vernachlässigt. So besteht beispielsweise nur bei wenigen KMU-Betrieben ein durchdachtes Risk-Management-Konzept mit Strategien zur Weiterführung des Betriebs, sollte eine Gefahr

respektive ein Risiko tatsächlich eintreten. Oftmals sind die Verantwortlichen so sehr durch das Tagesgeschäft absorbiert, dass die eigentlichen Risiko-Aufgaben auf der «Bucket List» notiert und auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Also ganz anders als die Herren Jack Nicholson und Morgan Freeman, welche die «Bucket List» tatsächlich abarbeiten. Im Gegenteil: Die Liste wird von Tag zu Tag länger. Als Folge davon und leider auch durch falsch gesetzte Prioritäten resultiert die besagte Vernachlässigung so wichtiger innerbetrieblicher Herausforderungen. Also, meine Damen und Herren, starten wir unser betriebliches Risk-Management!

## 1. Schritt: Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation beginnt in der Regel mit einer Stärken-Schwächen-Analyse, einer sogenannten SWOT-Analyse (Strengths = Stärken, Weaknesses = Schwächen, Opportunities = Chancen, Threats = Gefahren). Diese kann im Rahmen eines Workshops oder mittels Interviews mit den verschiedenen Verantwortlichen des Unternehmens durchgeführt werden. Die SWOT-Analyse ist ein einfaches Instrument, welches einerseits

das Verständnis für das Risikomanagement im Unternehmen schafft und andererseits die Verknüpfung der relevanten Problemfelder zu den unternehmenseigenen Zielen aufzeigt. Das Ziel einer SWOT-Analyse ist, die wesentlichen internen und externen Faktoren zu identifizieren, die einen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und den Unternehmenswert haben.

Bei der Risikoidentifikation geht es primär darum, sich der Risiken bewusst zu werden, die das Unternehmen respektive das Erreichen der Unternehmensziele beeinflussen können. Es geht noch nicht darum, die Risiken in versicherbare oder nicht versicherbare zu unterteilen. Vielmehr geht es darum, ein Verständnis für die Mannigfaltigkeit der Risiken zu entwickeln.

Dieser Prozessschritt ist äusserst wichtig, da wir einen Grossteil der Risiken gar nicht versichern können. So sind wir teilweise Risiken ausgesetzt, die wir nur bedingt oder gar nicht steuern können. Die jüngste Vergangenheit (und offensichtlich auch die Gegenwart) zwingt uns, teilweise neue Wege zu gehen und fest verankerte Muster aufzugeben. Hinsichtlich der aktuell sehr hohen und tendenziell noch steigenden Inflationsraten wird ein bisher wenig gefordertes Kalkül notwendig sein, um diese Krisen zu meistern – und bestenfalls gestärkt mit neuen, innovativen Ideen herauszukommen.

Die Frage ist somit ganz simpel: «Was kann uns vom Weg des Erreichens unserer Unternehmensziele abbringen?» Dem Autor ist bewusst, dass ihre Beantwortung deutlich komplexer ist, als die simple Frage an sich vermuten lässt.

## 2. Schritt: Risikobeurteilung und -einschätzung

In einem ersten Schritt haben wir nun die möglichen – unseren Betrieb bedrohenden – Risiken identifiziert. Nun geht es darum, etwas Ordnung in das Ganze zu bringen und sie hinsichtlich ihrer Gefährdung einzuordnen.

Die Risikobeurteilung erfolgt in aller Regel im Rahmen einer sogenannten Risikomatrix. In dieser werden die verschiedenen Risiken einerseits nach deren Eintrittswahrscheinlichkeit (gering bis sehr hoch) und andererseits nach deren Auswirkungen (marginal bis katastrophal) eingestuft. Durch diese pragmatische, aber bildhafte Darstellung der Risiken gelingt es uns sehr leicht, die Priorisierung der zu treffenden Massnahmen vorzunehmen. Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und katastrophalen Auswirkungen sind offensichtlich als Erstes anzugehen. Risiken mit geringen Auswirkungen und einer geringen bis mittleren Eintrittswahrscheinlichkeit können in einem zweiten Schritt behandelt werden.

Im Rahmen der Risikobeurteilung ist es auch wichtig, die betriebseigene Risikoakzeptanz zu definieren. Hierbei handelt es sich um die Risiken, die wir bewusst selber tragen, basierend auf der ermittelten Eintrittswahrscheinlichkeit und den kalkulierten Auswirkungen. Für die Risiken innerhalb unserer Risikoakzeptanz treffen wir keine weiteren Risk-Management-Massnahmen.

Ziel der Risikobeurteilung ist es letztendlich, eine Prioritätenliste der zu bewältigenden Risiken zu erstellen. Sie dient als Grundlage für den kommenden Schritt.

## Die Frage ist somit ganz simpel: «Was kann uns vom Weg des Erreichens unserer Unternehmensziele abbringen?»

### 3. Schritt: Risikosteuerung

Für die erstens identifizierten und zweitens beurteilten Risiken gilt es nun, entsprechende Massnahmen zu treffen, um entweder deren Eintrittswahrscheinlichkeit oder aber deren Auswirkungen signifikant zu reduzieren.

Hierfür stehen uns die unterschiedlichsten «Massnahmentöpfe» zur Verfügung:

- personelle Massnahmen
- organisatorische Massnahmen
- technische Massnahmen
- strategische Massnahmen

Bei den personellen und den organisatorischen Massnahmen geht es primär um die Definition von Verantwortlichkeiten und um die Erarbeitung von Prozessen mit entsprechenden Hilfsmitteln, wie z.B. Checklisten oder Prozessleitfäden. Ebenfalls soll sichergestellt werden, dass ein optimaler – kompetenzbasierter – Einsatz der jeweiligen Mitarbeitenden sichergestellt ist.

Die technischen Massnahmen können von der «banalen» Installation einer Brandmeldeanlage bis hin zur kostenintensiven Investition in die neuesten Technologien reichen. Hier gilt es aber im Rahmen der erarbeiteten Risikoakzeptanz auch stets die lebenserhaltende Liquidität sicherzustellen.

Die strategischen unterscheiden sich deutlich von den erstgenannten Massnahmen.

So gilt es hier mit der nötigen – aber nicht allen gegebenen – Antizipation vorzusehen (oder zumindest zu erahnen), welche Märkte oder Produkte in Zukunft boomen und welche tendenziell einbrechen werden. Auch muss das Management bereit sein, sich beispielsweise aus einem Markt zurückzuziehen, selbst wenn es sich eigens für den Aufbau dieses Marktes starkgemacht hat.

Wie sagte schon Heraklit von Ephesus (535–475 v. Chr.) «Nichts ist so beständig wie der Wandel.» Wie recht er hatte und noch immer hat! Ich vertrete klar die Haltung, dass in Zukunft diejenigen Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen können, die über die notwendige Flexibilität verfügen, sich diesem Wandel anzupassen. So werden unsere Kinder oder spätestens Kindeskindern Berufe erlernen, von denen wir heute noch nicht wissen, dass es sie einmal geben wird. Deshalb nochmals: Flexibilität dürfte in Zukunft – natürlich nebst den Menschen – zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen gehören. Lassen Sie somit auch bei der Wahl der Massnahmen eine gewisse Flexibilität und neue Lösungen und Wege zu.

### 4. Schritt: Risikoüberwachung

Nachdem wir uns nun die Köpfe «rauchig» gedacht, Risiken beurteilt und eingeteilt sowie entsprechende Massnahmen getroffen haben, könnte man denken, dass das alles doch einmal ein Ende finden muss ... Dem ist leider nicht so.

Risk-Management ist ein permanenter Prozess. Somit geht es im vierten und vermeintlich letzten Schritt einerseits darum, die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen zu beurteilen (hat sich die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert und liegen die kalkulierbaren Auswirkungen durch die getroffenen Massnahmen tiefer?). Auch sind die Massnahmen hinsichtlich deren Wirtschaftlichkeit und des Kosten/Nutzen-Verhältnisses zu untersuchen. Es bringt nichts, wenn wir mit grossen Investitionen nur kleine Wirkungen erzielen. Wurde diese Überwachung vorgenommen und die notwendigen Massnahmen daraus abgeleitet, ist es die Aufgabe des zuständigen Risk-Managers, den Prozess wieder neu zu lancieren – ganz nach dem Motto «Zurück auf Feld 1».

Selbstverständlich muss dies nicht zwingend immer gleich oder noch früher passieren. Meines Erachtens reicht die erhöhte Sensibilität der verantwortlichen Personen, immer wieder über mögliche, allenfalls neue und bis dato nicht bekannte Risiken zu diskutieren. So können derartige Risiken auch in einem schnelleren Prozess zur bestehenden Risikomatrix hinzugefügt und in das betriebsinterne Risiko-Management aufgenommen werden. Ich wünsche Ihnen eine möglichst risikofreie Geschäftstätigkeit. ■



# Die Top-Risiken im Jahr 2022



Reto Gribi Solidis AG

Jeder unternehmerische Entscheid basiert auf der Idee, eine Chance zu nutzen und daraus einen Erfolg zu erzielen. Direkt damit verbunden besteht das Risiko, dass durch diesen Entscheid als Folge eines äusseren oder inneren Einflusses ein Schaden entsteht.

## Welche Risiken beschäftigen uns im Jahr 2022?

Wenn wir die Risiko-Ranglisten der Organisationen anschauen, die sich intensiv damit beschäftigen (s. Kasten), sehen wir: Es sind mehrheitlich Risiken mit globalem Charakter.

Grund dafür ist die stark vernetzte Welt, in der wir uns heute bewegen. Die Vernetzung von Unternehmen hat durch die Globalisierung vor allem in den letzten 25 Jahren sehr stark zugenommen. Während im Jahr 2000 erst um die 20 000 Unternehmen welt-

weit tätig waren, sind es heute rund 150 000 multinationale Unternehmen. Eine kleine Katastrophe am «Ende der Welt» kann einen Einfluss auf die Unternehmen in der Schweiz haben. Der Ausfall eines Internet-Tiefseekabels, ein Stau im Suezkanal, eine Pandemie, wie wir sie erst gerade erleben haben, oder ein Krieg können unsere ganze schöne Welt aus den Fugen bringen.

Durch die globale Vernetzung haben politische und soziale Unruhen und Kriege direkten Einfluss auf unsere Lieferketten, die Versorgungssicherheit und damit auf unser

- Allianz Group, Allianz Risk Barometer 2022
- World Economic Forum, Global Risk Report 2022
- BCI Horizon Scan Report 2022
- PWC, 25th Annual Global CEO Survey 2022
- NC State University, Executive Perspectives on Top Risks for 2022 & 2031

tägliches Leben. In der Vergangenheit beschäftigte uns das Pulverfass Naher Osten wegen der fossilen Brennstoffe. Durch die starke Zunahme der geopolitischen Spannungen in Russland, der Ukraine, dem Nahen Osten, Hongkong, Thailand usw. hat die Unsicherheit massiv zugenommen. Aber gerade diese Risiken sind es, auf die vor allem die KMU am schlechtesten vorbereitet sind, da sie in den gängigen Risikomodellen schwierig einzustufen sind und meistens mit einer sehr kleinen Eintrittswahrscheinlichkeit gerechnet wird.

**Funk Global Risk Consensus 2022**

Der Funk Global Risk Consensus ist eine Zusammenfassung der Risiko-Studien der fünf erwähnten Organisationen (s. Kasten). Damit soll den unterschiedlichen Befragungsarten und Ansprechpersonen der verschiedenen Studien Rechnung getragen werden und ein unabhängiges, noch breiter abgestütztes Risikoinventar zur Verfügung stehen. Wie bereits in den letzten Jahren sind die Cyberrisiken auf dem ersten Platz. Dieses Jahr zusammen mit den Nicht-Berufskrankheiten, was eine Auswirkung der weiterhin anhaltenden Corona-Pandemie sein dürfte. Nach den verheerenden Stürmen, Hochwassern und Dürren im letzten Jahr folgt an dritter Stelle der Klimawandel. Die Risikolandschaft hat sich gegenüber dem Vorjahr also nur unwesentlich verändert.

**Allianz Risk Barometer 2022**

Seit elf Jahren erarbeitet die Allianz Gruppe den Allianz Risk Barometer. Für die Ausgabe 2022 wurden 2650 Risikospezialisten in 89 Ländern befragt, wie sie die Risiken der nächsten zwölf Monate einschätzen. Die Risiken werden im detaillierten Report nach Kontinenten, Ländern, Industrien und der Unternehmensgröße ausgewertet. Die folgende Aufstellung zeigt jene Risiken, die am meisten genannt wurden. Die auf den Rängen eins bis vier genannten Risiken überraschen nicht, sie decken sich mit den eingangs erwähnten und dominieren auch die Schlagzeilen.

**Cyberisiko**

Im Zuge der beschleunigten Digitalisierung und der vermehrten Remote-Arbeiten im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie konnten der Ausbau der Sicherheitsdispositive und die Schulung der Mitarbeitenden nicht Schritt halten. Dadurch hatten die Hacker leichtes Spiel. Mit immer professionelleren Taktiken und hochkarätiger

**Funk Global Risk Consensus  
Top-5-Risiken 2022**



**Allianz Global Corporate & Speciality  
The most important business risks in 2022:  
global**

Rang		Prozent	2021	Trend
1	Cyber incidents (e.g. cyber crime, IT failure/outage, data breaches, fines and penalties)	44%	3 (40%)	↑
2	Business interruption (incl. supply chain disruption)	42%	1 (41%)	↓
3	Natural catastrophes (e.g. storm, flood, earthquake, wildfire, weather events)	25%	6 (17%)	↑
4	Pandemic outbreak (e.g. health and workforce issues, restrictions on movement)	22%	2 (24%)	↓
5	Changes in legislation and regulation (e.g. trade wars and tariffs, economic sanctions, protectionism)	19%	5 (12%)	→
6	Climate change (e.g. physical, operational, financial and reputational risks as a result of global warming)	17%	9 (13%)	↑
7	Fire, explosion	17%	7 (16%)	→
8	Market developments (e.g. volatility, intensified competition/new entrants, M&A, market stagnation, market fluctuation)	15%	4 (19%)	↓
9	Shortage of skilled workforce	13%	13 (8%)	↑
10	Macroeconomic developments (e.g. monetary policies, austerity programs, commodity price increase, deflation, inflation)	11%	8 (13%)	↓
11	Loss of reputation or brand value (e.g. public criticism)	10%	12 (9%)	↑
12	New technologies (e.g. impact of artificial intelligence, connected/autonomous vehicles, electric/fuel cell vehicles, 3D printing, Internet of Things, nanotechnology, blockchain, 5G)	9%	11 (9%)	↓

Ransomware wurden nicht nur bekannte multinationale Unternehmen, sondern auch kleinste KMU angegriffen. Ransomware ist für Cyberkriminelle zu einem grossen Geschäft geworden. Kriminelle Organisationen führen die Angriffe nicht nur selber durch, sondern verkaufen – gegen Kryptowährung, um anonym zu bleiben – die Ransomware für nur 40 US-Dollar pro Person im Monatsabonnement mit den entsprechenden Anleitungen. Das heutige Geschäftsmodell basiert auf einer doppelten Erpressungstaktik aus Entschlüsselung und der Drohung, sensible oder persönliche Daten freizugeben.

### Betriebsunterbrechung

In einem Jahr, das von weitverbreiteten Störungen durch die Covid-19-Pandemie, Stürme, Cyberangriffe und die Blockade des Suezkanals geprägt war, ist es nicht verwunderlich, dass Betriebsunterbrechungen (Business Interruptions = BI) und Unterbrechungen der Lieferkette weiterhin zu den besorgniserregendsten Geschäftsrisiken gehören. Die grösste Angst der Unternehmen in diesem Kontext ist, nicht mehr in der Lage zu sein, ihre Produkte oder Dienstleistungen zeitgerecht zu produzieren und zu liefern.

Eine der deutlichsten Manifestationen von BI während der Covid-19-Pandemie waren die beispiellosen Störungen der Lieferkette im Jahr 2021 und zum Teil bis heute. Unternehmen mussten die Produktion schliessen oder zurückfahren, wenn sie nicht in der Lage waren, kritische Komponenten zu sichern, oder auf Verkäufe verzichten aufgrund von Kapazitätsproblemen, wie z.B. Einschränkungen bei der Containerschiffahrt oder Arbeitskräftemangel. 2022 werden die vorstehenden Risiken noch verschärft durch den Krieg in der Ukraine, die damit verbundenen Sanktionen gegen Russland und Weissrussland sowie die Gegensanktionen bei Gas und Rohöl. Hinzu kommen die Engpässe bei vielen Rohmaterialien aus diesen Kriegsgebieten.

Das neue Modewort heisst Resilienz. Es wird zum Wettbewerbsvorteil, der Weckruf ist erfolgt. Die Störungen haben Unternehmen wie auch Regierungen sensibilisiert und eine Überprüfung der Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und kritischen Lieferketten ausgelöst.

### Naturkatastrophen

Laut Swiss Re werden die versicherten Schäden aus Naturkatastrophen im Jahr 2021 auf rund 105 Milliarden US-Dollar geschätzt, was die vierthöchste Schadenssumme seit 1970 wäre.

Wir sind es uns spätestens seit dem Hurrikan Katrina im August 2005 gewohnt, dass die USA alljährlich immer häufiger und mit stärkeren Stürmen zu kämpfen hat, und das

nicht nur in der Hurrikansaison, sondern inzwischen ganzjährig. Für Europa war es aber im letzten Jahr ein neues Phänomen, als im Juni Starkstürme über den Kontinent hinwegfegten und grosse Hagelereignisse und Tornados auslösten. Darunter der Südmährische Tornado in der Tschechischen Republik, der 6 Menschen tötete und 200 weitere verletzte, was ihn zum tödlichsten Tornado in Europa seit 20 Jahren machte. Im Juli löste das Tiefdruckwettersystem Bernd in Deutschland, Belgien und den Niederlanden katastrophale Überschwemmungen aus, mit rund 200 Toten und enormen Hochwasserschäden. Insgesamt war 2021 das teuerste Jahr aller Zeiten für versicherte Schäden aus Naturkatastrophen in Deutschland.

Es folgten schwere Überschwemmungen nach einem «1000-jährigen Sturm» in Zentralchina, wo mehr als 300 Menschen starben. Andernorts wurden Temperaturrekorde gemessen, in Kanada mit 50° Celsius oder in Kalifornien mit 54,4° Celsius, begleitet von schweren Wald- oder Steppenbränden wie in Australien. Und auch Europa litt nach den Sturzfluten im Juli bis September einmal mehr unter einer extremen Hitzewelle.

### Pandemien

Nach sechs Monaten gefühlter Ruhe sind viele Menschen zum Alltag übergegangen, die Pandemie scheint vergessen zu sein, von verschiedenen Stimmen als «Black Swan»-Ereignis bezeichnet. Die Omikron-Variante BA.1 hat uns aber bereits Ende 2021 gezeigt, dass pandemiebedingte Probleme noch lange nicht der Vergangenheit angehören, und die aktuell steigenden Zahlen deuten auch darauf hin, dass wir spätestens im Herbst 2022 mit einer neuen Welle rechnen müssen. Die Leistungsfähigkeit der Unternehmen wird auch 2022 aufgrund anhaltender Einschränkungen und potentieller Personalengpässe- bzw. -abwesenheiten reduziert bleiben.

Die Pandemie hat neben dem Digitalisierungsschub und neuen Arbeitsmodellen gezeigt, dass der Mensch nach wie vor den grössten Einfluss auf unsere Geschäftskontinuität hat. Das Fehlen von gut ausgebildetem Personal war und ist der Knackpunkt bei vielen Firmen.

### Die Top-Risiken in der Schweiz und für KMU

Für uns und unsere KMU-Kunden dürften vor allem die nachstehenden beiden Auswertungen aus dem Allianz Risk Barometer 2022 von Interesse sein. Sie weichen nur leicht von der globalen Gesamtbetrachtung ab. In beiden Aufstellungen decken sich die ersten zwei Plätze jedoch mit der Gesamtbetrachtung.

«Wer ein Risiko identifizieren und vermeiden möchte, muss sich zuerst Gedanken darüber machen, was darunter zu verstehen ist. Im wirtschaftlichen Kontext gilt Risiko meist als die Möglichkeit, dass bestimmte Faktoren vom ursprünglichen Zielwert abweichen.»

Aus reiner Schweizer Sicht werden die beiden Topplatzierten, Cyberrisiko und Betriebsunterbrechung, sogar noch deutlich höher gewichtet. Beim Cyberrisiko dürfte dies mit dem Digitalisierungsschub, dem Misstrauen gegenüber den neuen Prozessen und der Attraktivität des Finanzplatzes Schweiz zusammenhängen. Bei der Betriebsunterbrechung sind wir als hochpreisiger Dienstleistungs- und Produktionsstandort und als Land ohne grosse Rohstoffe von den Importen aus aller Welt abhängig.

#### Was bedeutet das für Sie?

Nehmen Sie diesen Bericht zum Anlass und überprüfen Sie Ihre Risikobeurteilung. Genehmigen Sie an der nächsten Verwaltungsratssitzung nicht nur die Risikoanalyse von anno dazumal, sondern denken Sie über den Tellerrand hinaus.

#### Variante 1

Wählen Sie aufgrund der vorstehenden Aufstellungen verschiedene Szenarien aus und listen Sie die Risiken auf.

#### Variante 2

Gehen Sie den klassischen Weg und beginnen Sie die Risikoidentifikation mit der sogenannten SWOT-Analyse (Strengths = Stärken, Weaknesses = Schwächen, Opportunities = Chancen, Threats = Gefahren). Setzen Sie sich mit den Schlüsselpersonen des Unternehmens in einem Workshop zusammen und analysieren Sie mithilfe der SWOT-Analyse die Chancen und Risiken. Das Ziel einer SWOT-Analyse ist, die wesentlichen internen und externen Faktoren zu identifizieren, welche einen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und den Unternehmenswert haben. Die Erkenntnisse aus dieser SWOT-

Analyse und weitere interne und externe Informationen unterstützen Sie beim Aufbau des Risikoinventars für Ihre Firma.

Versuchen Sie die möglichen Konsequenzen für Ihr Unternehmen abzuschätzen, indem Sie sich die Fragen stellen: Was ist tolerierbar oder welches Risiko ist tragbar? Gliedern Sie dann das Risikoinventar nach Haupt- und Nebenrisiken. Legen Sie Ihren Fokus auf die Hauptrisiken und führen Sie für diese eine Risikobewertung durch. Dabei sollten Sie mindestens die beiden folgenden Dimensionen berücksichtigen:

1. Eintrittswahrscheinlichkeit: Das ist die Wahrscheinlichkeit, mit der das Risiko in einem Drei-Jahres-Rhythmus oder Ihrem strategischen Planungszyklus eintritt.
2. Auswirkung/Schadenspotenzial: Beschreibt meistens den finanziellen Effekt,

## Allianz Global Corporate & Speciality Top-5-Risiken für die Schweiz

Rang		Prozent	2021	Trend
1	Cyber incidents (e.g. cyber crime, IT failure/outage, data breaches, fines and penalties)	61%	2 (56%)	↑
2	Business interruption (incl. supply chain disruption)	57%	1 (58%)	↓
3	Market developments (e.g. volatility, intensified competition/new entrants, M&A, market stagnation)	25%	6 (13%)	↑
4	Changes in legislation and regulation (e.g. trade wars and tariffs, economic sanctions, protectionism)	24%	4 (24%)	→
5	Climate change (e.g. physical, operational, financial and reputational risks as a result of global warming)	17%	7 (12%)	↑

## Allianz Global Corporate & Speciality Top-5-Risiken für kleine Unternehmen

Rang		Prozent	2021	Trend
1	Cyber incidents (e.g. cyber crime, IT failure/outage, data breaches, fines and penalties)	39%	2 (35%)	↑
2	Business interruption (incl. supply chain disruption)	32%	3 (34%)	↑
3	Pandemic outbreak (e.g. health and workforce issues, restrictions on movement)	25%	1 (42%)	↓
4	Changes in legislation and regulation (e.g. trade wars and tariffs, economic sanctions, protectionism)	21%	4 (21%)	→
5	Natural catastrophes (e.g. storm, flood, earthquake, wildfire, weather events)	21%	7 (14%)	↑

den das Eintreffen eines Ereignisses haben kann. Bei nicht finanziell quantifizierbaren Risiken besteht auch die Möglichkeit einer qualitativen Beurteilung zum Beispiel nach Reputations-, Compliance-, Gesundheits- und Sicherheitsrisiko oder einem Wiederherstellungsaufwand seitens des Managements.

### Verhindern, vermeiden oder versichern?

Nun sollten Sie sich die Massnahmen überlegen, mit denen Sie den einzelnen Risiken begegnen wollen. Normalerweise können Sie ein Risiko verhindern, vermeiden oder versichern oder eine Kombination aus den drei Möglichkeiten wählen.

Neben dem Risikoinventar mit den vorstehend beschriebenen Informationen zur Bewertung und zu den Massnahmen ist es üblich, die Risiken in einer Risikolandkarte zur besseren Übersicht grafisch darzustellen. Dabei werden die Risiken entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadenpotenzial in einer Matrix gemäss beiliegendem Beispiel eingetragen.

## Risikomatrix



### Schadenpotenzial

- Kleines Risiko  
keine Massnahmen nötig
- Mittleres Risiko  
Massnahmen zur Risikominimierung prüfen
- Hohes Risiko  
Massnahmen zur Risikominimierung erforderlich
- Risiko nicht akzeptabel  
Massnahmen zur Risikominimierung dringend nötig

## Solidis hilft Ihnen

Wir unterstützen seit vielen Jahren unsere Kunden bei der Risikoanalyse und haben dazu verschiedene Tools von der einfachen Excel-Tabelle bis hin zum umfangreichen Risikoinventar für verschiedene Branchen entwickelt.

Aufgrund unserer Revisions-tätigkeit sind wir bei unseren Kunden mit vielen Fragen der Risikobeurteilung konfrontiert und haben einen vertieften Einblick in deren Risikoanalysen. Diese dienen uns bei der Einschätzung der Risiken für die KMU in unserer Region oder in einzelnen Branchen.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Überprüfung und Anpassung oder bei der Implementierung Ihrer Risikobeurteilung.

# Risk-Management in der Personalberatung



Tanja Biel Executive Unlimited GmbH

Als Personalberatende übernehmen wir immer wieder die Rolle des Sparringpartners des Managements und tragen bei heiklen Businesssthemen plötzlich sehr viel Verantwortung. Uns begegnen regelmässig Risiken, die die Unternehmen viel Geld kosten könnten. Unter anderem auch beim Abgang von Schlüsselpersonen, die zu einem grossen Wissensverlust führen oder die Firma im Extremfall sogar existenziell gefährden könnten.

Als Headhunter wie auch als Interim-Manager sehen wir im Risikomanagement ein wertvolles Chancenmanagement. Es geht hier nicht nur um Imageschäden, finanzielle Einbussen durch Betrug oder die Einhaltung von Vorschriften, sondern auch um eine generelle Betrachtung möglicher Zukunftsrisiken. Denn Risikomanagement ist grundsätzlich nichts anderes als zukunftsorientiertes Entscheidungsmanagement. Risiken stehen möglichen Chancen gegenüber und können Unternehmensziele auch positiv beeinflussen. Jede Entscheidung des Managements kann Chancen wie auch Risiken auslösen.

Das Risikomanagement beleuchtet Entscheidungsprozesse aus einer spezifischen Risikoperspektive. Nachfolgend sprechen wir einige Risikobereiche an, die gerade in der Personalberatung von grosser Bedeutung sind.

## Fachkräftemangel

Ob es den Fachkräftemangel überhaupt gibt oder nicht, wird oft heiss und kontrovers diskutiert. Fest steht aber: Die Suche nach qualifiziertem Personal wird für viele Unternehmen immer mehr zur Königsdisziplin und zu einer grossen Herausforderung. Es

ist teilweise fast unmöglich, gewisse Stellen zu besetzen.

## Qualifikationsrisiken

Kann eine Unternehmung die in Zukunft benötigten Kernkompetenzen mit den bestehenden Mitarbeitenden abdecken, und zwar in quantitativer wie auch qualitativer Hinsicht? Oder können diese Qualifikationen entwickelt werden, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden? Vielen Firmen fehlt heute ein systematischer Prozess dazu.

## Leistungsrisiken

Ungenügende und nachlassende Leistungen von Mitarbeitenden oder ganzen Teams können die Unternehmensleistung massiv beeinträchtigen. Es liegt auf der Hand, dass Führungsprobleme oder fehlende berufliche Perspektiven für die Mitarbeitenden dafür verantwortlich sind. Hier geben Kennzahlen, wie beispielsweise die Absenz- und Fluktuationsrate, einen ersten Hinweis auf ein schwelendes Problem. Dem kann man durch Mitarbeitendenbefragungen, Mitarbeitendengespräche oder eine wertschätzende Unternehmenskultur entgegenwirken und solche Risiken minimieren.

Kann eine Unternehmung die in Zukunft benötigten Kernkompetenzen mit den bestehenden Mitarbeitenden abdecken?



### Abgangsrisiken

Jede Unternehmung muss prüfen, wie hoch das Risiko für ungewollte Kündigungen ist und welche Mitarbeitenden aus welchen Gründen und in welchen Positionen die Unternehmung freiwillig verlassen. Dabei geht es auch darum, erste Anzeichen von «inneren Kündigungen» zu bemerken. Ebenfalls muss in Betracht gezogen werden, dass Massnahmen wie Stellenabbau, Besetzung von Vakanzen, Umstrukturierungen oder eine neue strategische Ausrichtung das Kündigungsrisiko erhöhen. Durch den Abgang von Schlüsselpersonen kann ein erheblicher Know-how-Verlust entstehen, wichtige laufende Projekte können gefährdet sein. Dies gilt für Fachkräfte und Experten in Schlüsselpositionen mit speziellen Kompetenzen, die auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden sind. So ist es verständlich, dass viele Firmen immer noch kein funktionierendes Management Development haben.

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels treibt uns die Frage um, welche Mitarbeitenden besonders hohen Risiken der Abwerbung ausgesetzt sind. Immer mehr sich direkt konkurrenzierende Unternehmungen machen sich gegenseitig Mitarbeitende streitig. Durch

Active Sourcing werben sie direkt oder via Headhunter Talente ab, oft Know-how-Träger oder äusserst fähige Führungskräfte. Dies ist so weit möglich abzuschätzen und zu überwachen, aber schwer zu verhindern, wenn die Mitarbeitenden erst einmal demotiviert sind. Auch hier bewirkt Management Development wahre Wunder.

### Kriminalitätsrisiken

Es gibt in jeder Unternehmung Stellen, die der Gefahr von Datendiebstahl, Industriespionage, Finanzmanipulation oder Vertretung besonders ausgesetzt sind. Auch hier können grosse Schäden entstehen, sei es finanziell oder in Form eines Imageschadens. Jede exponierte Stelle in der Unternehmung muss bezüglich ihres Risikopotenzials genau definiert werden. Es soll eine adäquate Überwachung und Kontrolle stattfinden, und bei Stellenbesetzungen sollen besondere Abklärungen, sogenannte «Background Checks», beispielsweise zum Leumund vorgenommen werden.

### Compliance in aller Munde

Compliance und Personalmanagement sind eng miteinander verbunden. Grundsätzlich

versteht man unter Compliance die Regel-treue bzw. Regelkonformität und im weiteren Sinne die Einhaltung von Weisungen, Normen und Gesetzen, Anordnungen und Richtlinien. Es geht darum, die Befolgung dieser Regulatorien zu überwachen. Unternehmen, die ihre Compliance sicherstellen, untermauern ihre organisatorischen Richtlinien und fördern gleichzeitig ihr Employer Branding und den positiven Auftritt ihrer Firma. Das A und O ist es, Gefahren und Risiken, die durch nicht regelkonforme Handlungen und Regelverletzungen der Mitarbeitenden drohen, für das Unternehmen zu minimieren oder bestenfalls abzuwenden.

Es ist im Sinn jeder Firma, ihre Risiken und Schadenanfälligkeit möglichst tief zu halten. Ein Imageverlust kann sich sehr schnell auf die wirtschaftliche Situation von Unternehmen auswirken und schlimmstenfalls deren Existenz gefährden, da oft ein massiver Vertrauensverlust der Anspruchsgruppen damit einhergeht. 

---

# Risk-Management im Verwaltungsrat



Stephan Glättli Glättli Rechtsanwälte AG

Der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft ist zurzeit nicht zu beneiden: Energie- und Klimakrise, Inflation, Wechselkursparität CHF-EUR, Fachkräftemangel und Ressourcenknappheit – die nicht abschliessende Aufzählung von Risiken zeigt, auf wie vielen unterschiedlichen Ebenen das oberste Leitungsorgan gefordert ist. Der Verwaltungsrat hat nicht nur ein intrinsisches Interesse, im eigenen Unternehmen ein funktionierendes Risikomanagement zu etablieren, sondern auch eine gesetzliche Pflicht.



Es ist das Ziel dieses Beitrages, die rechtlichen Grundlagen für die Implementierung des Risikomanagements sowie praktische Hinweise zur Umsetzung aufzuzeigen. Im Fokus steht dabei der Verwaltungsrat eines KMU, welches die Schwellenwerte der ordentlichen Revision (Bilanzsumme CHF 20 Mio./Umsatzerlös CHF 40 Mio./250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt) nicht erfüllt.

**1. Unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrates**

Auf den ersten Blick auferlegt das Obligationenrecht nur denjenigen Gesellschaften die Pflicht, im Lagebericht über die Durchführung einer Risikobeurteilung zu orientieren, die einer ordentlichen Revision unterliegen (Art. 961c Abs. 2 Ziff. 2 OR). Auch die Existenz eines internen Kontrollsystems wird durch die Revisionsstelle nur bei denjenigen Unternehmen geprüft, die der ordentlichen Revision unterstehen (Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR). Daraus lässt sich jedoch nicht der Schluss ziehen, der Verwaltungsrat eines KMU sei von der Pflicht zum Risikomanagement und zur Implementierung eines internen Kontrollsystems befreit.

Während es sich bei der Risikobeurteilung und Prüfung des internen Kontrollsystems um reine Berichterstattungspflichten des Verwaltungsrates handelt, ist dieser im Rahmen der Oberleitung der Gesellschaft verpflichtet, die Strategie gemäss statutarischem Zweck

des Unternehmens festzulegen, unabhängig von der Grösse der Aktiengesellschaft (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR). Die Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie bedingt zwangsläufig, dass sich der Verwaltungsrat über die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken der Gesellschaft Gedanken machen muss.<sup>1</sup> Somit hat der Verwaltungsrat nicht nur die Pflicht, mögliche Risiken für die Unternehmung zu identifizieren und zu quantifizieren, sondern auch Massnahmen zur Minderung der Eintretenswahrscheinlichkeit bzw. der Schadenshöhe zu treffen. Aus der unübertragbaren Pflicht zur Oberleitung der Gesellschaft ergibt sich auch für den KMU-Verwaltungsrat eine Prüfungs- und Handlungspflicht betreffend das Risikomanagement. «Diese beiden Pflichten sind Ausdruck des hohen Sorgfaltsmassstabs, dem ein Verwaltungsrat eines schweizerischen KMU zu genügen hat.»<sup>2</sup>

Nebst der Oberleitung der Gesellschaft ist der Verwaltungsrat verpflichtet, das Rechnungswesen, die Finanzkontrolle und -planung so auszugestalten, dass die Grundsätze der ordnungsgemässen Buchführung und Rechnungslegung eingehalten werden (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 i.V.m. Art. 957 ff. OR). Damit wesentliche Fehler in der finanziellen Berichterstattung verhindert, aufgedeckt und korrigiert werden können, darf auch der Verwaltungsrat eines KMU nicht auf ein internes Kontrollsystem verzichten.<sup>3</sup>

**2. Konkrete Umsetzung in der Praxis**

Leider enthält das Schweizerische Obligationenrecht keinerlei Vorgaben, wie der Verwaltungsrat seiner gesetzlichen Oberleitungs-, Prüfungs- und Handlungspflicht in Bezug auf das Risikomanagement nachzukommen hat. Grundsätzlich bieten sich Lösungsansätze in technischen Normen wie zum Beispiel der ISO 31000:2018<sup>4</sup> oder dem COSO-Enterprise Risk Management<sup>5</sup> (Committee of Sponsoring Organizations) an. Diese Normen liefern einen sehr allgemeinen Ansatz,<sup>6</sup> der weder industrie-, sektor- noch länderspezifisch sowie sehr komplex ist und sich in der Praxis für schweizerische KMU nur als beschränkt tauglich erweist.

Aufgrund des fehlenden gesetzlichen Rahmens werden unterschiedliche Ansätze zur Durchführung des Risikomanagements vertreten. Einerseits gilt die Auffassung, das Risikomanagement sei individuell an die Grösse, Komplexität und Finanzierung des Unternehmens anzupassen. Die neuere Literatur hingegen wählt einen integralen Ansatz. Der Schreibende vertritt die Meinung, dass der integrale Ansatz aufgrund der Normiertheit und Systematik zu begrüssen ist. Persönliche Erfahrung mit militärischen Stabsarbeitsprozessen und die Anwendung von Risikomanagementsystemen in KMU haben gezeigt, dass folgendes Vorgehen praxistauglich ist:<sup>7</sup> Das Risikomanagementkonzept wird mittels einer Tabelle unterstützt. Darin werden die

Identifikation		Bewertung			Bewältigung		
Nr	Risiko (Ursache / Wirkung)	Auswirkung	EW	Risiko	Massnahme	Durch	Restrisiko
1	...	...	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	...	...
<b>Beschaffungsmarkt</b>							
3	Rohstoffversorgung kann nicht sichergestellt werden / Produktionsausfall	Sehr hoch	Wahrscheinlich	Hoch	Diversifikation Zulieferer, Aufbau Rohstoffwarenlager	GL	Mittel
4	Teuerung Rohstoffe / sinkende Marge	Hoch	Wahrscheinlich	Hoch	Zyklischer Einkauf, Prüfung alternativer Rohstoffe	GL	Mittel
5	Qualität gelieferter Rohstoffe / Produktionsstörungen, Nichteinhalten von Qualitätsstandards	Moderat	Möglich	Mittel	Wareneingangskontrolle, Prüfung 1. Produktionscharge	QS	Tief
6	...	...	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...	...	...

Abb. 1: Tabelle Risikomanagement

einzelnen Schritte des Risikomanagements (Erkennung, Bewertung, Beurteilung und Bewältigung) sowie die Risiken nach Kategorien geordnet (s. Abb. 1).

**a. Risiken identifizieren (Erkennung)**

Bei der Festlegung bzw. Überprüfung der Unternehmensstrategie sowie im Rahmen der (delegierten) Geschäftsführung werden Risiken identifiziert und systematisch folgenden zwei Schlüsselfragen unterworfen:

- Welche Ereignisse und Entwicklungen können die Zielerreichung des Unternehmens gefährden oder beeinflussen?
- Welche eigenen Handlungen oder Unterlassungen können negative Auswirkungen auf das Unternehmen oder eine Anspruchsgruppe des Unternehmens haben?

**b. Risiken analysieren und bewerten**

Die identifizierten Risiken werden fortlaufend analysiert und bewertet. Für jedes Risiko werden qualitative und quantitative Aussagen betreffend die Eintretenswahrscheinlichkeit und das Schadensausmass festgehalten. Bei der Ri-

sikobewertung sind die Ursachen und die mit dem Eintreten des Risikos verbundenen Auswirkungen in knapper Form zu umschreiben. Es empfiehlt sich, die Risiken in Kategorien festzuhalten (z.B. Organisation, Infrastruktur, Personal, Beschaffungsmarkt, Produktionsprozesse, Logistik und Absatzmarkt). Bei der Risikobewertung geht es um die Abschätzung der Höhe der Risiken, die sich aus dem Produkt von Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass ergibt. Die bewerteten Risiken werden in einer Risikomatrix dargestellt, woraus sich die Höhe der Risiken ergibt (s. Abb. 2). Aufgrund der Höhe der Risiken können die zu ergreifenden Massnahmen priorisiert werden.

**c. Risiken beurteilen**

Die Risikomatrix erlaubt es dem Verwaltungsrat, die Höhe der Risiken zu beurteilen und die Prioritäten für die Erarbeitung der Massnahmen zu deren Bewältigung festzulegen. Da es insbesondere in KMU die zeitlichen und personellen Ressourcen nicht zulassen, sämtliche Risiken gleichzeitig zu behandeln, ist wie folgt vorzugehen:

- Im roten Bereich sind diejenigen Risiken

mit potenziellen Personenschäden (Tote/ Verletzte) zuerst zu behandeln. Anschliessend sind die Risiken mit interner und zuletzt diejenigen mit externer Ursache anzugehen. Da alle Risiken im roten Bereich eine hohe Eintretenswahrscheinlichkeit bzw. des tieferen Schadensausmasses und ein grosses Schadensausmass aufweisen, sind Massnahmen unerlässlich.

- Im gelben Bereich befinden sich Risiken mittlerer Stufe, die Massnahmen erfordern, aufgrund der geringeren Eintretenswahrscheinlichkeit bzw. des geringeren Schadensausmasses jedoch nicht dringend sind. Zuerst sind diejenigen Risiken mit interner, anschliessend die Risiken mit externer Ursache zu behandeln.
- Im grünen Bereich befinden sich die tief eingestuften Risiken, welche keine besonderen Massnahmen ausser der regelmässigen Überwachung erfordern.

Die Beurteilung, welche Risiken der Verwaltungsrat als tragbar und welche er als untrag-

Risiken	
3	Rohstoffversorgung kann nicht sichergestellt werden / Produktionsausfall
4	Teuerung Rohstoffe / sinkende Marge
5	Qualität gelieferter Rohstoffe / Produktionsstörungen, Nichteinhalten von Qualitätsstandards

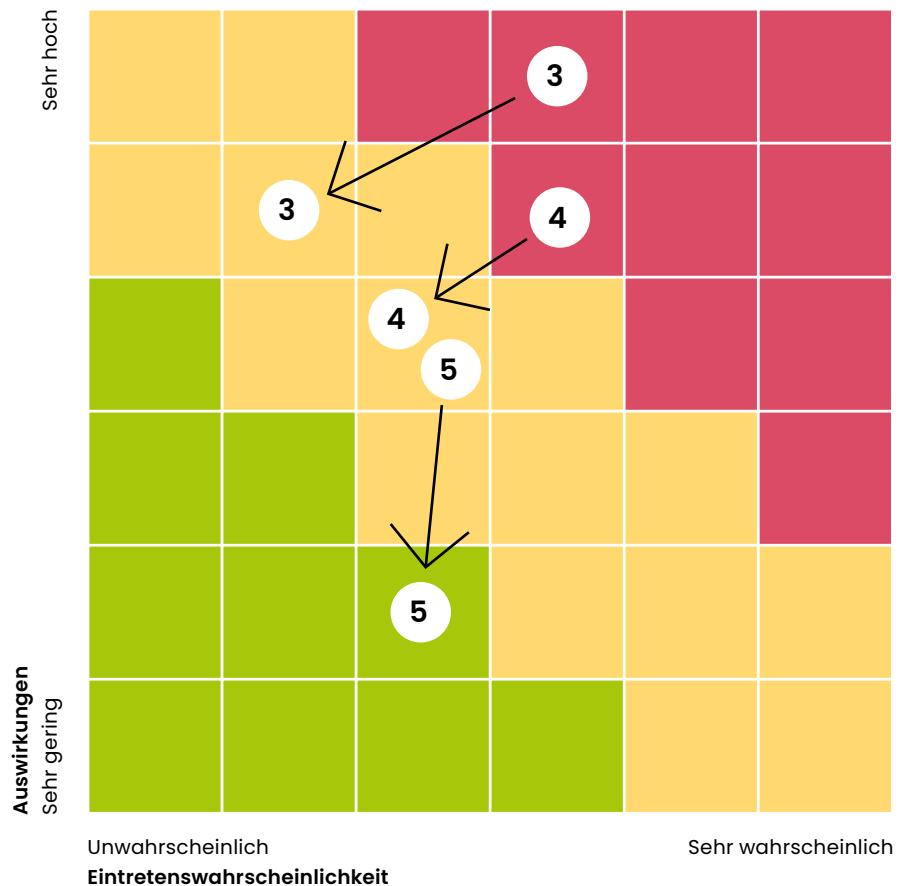


Abb. 2: Risikomatrix

bar erachtet, ist zu begründen und im Risikomanagementkonzept festzuhalten. Risiken, die untragbar sind, deuten darauf hin, dass möglicherweise unerfüllbare Unternehmensziele vorliegen, was eine Überprüfung der Strategie auslösen sollte. Müssen solche Risiken trotzdem eingegangen werden, so sind sie vom Verwaltungsrat besonders sorgfältig zu überwachen.

**d. Risiken bewältigen**

Nach der Risikobeurteilung werden Massnahmen zur Bewältigung der Risiken erarbeitet, wobei folgende Möglichkeiten bestehen:

- Vermeidung: Das Risiko kann nur durch Verzicht auf die entsprechende Tätigkeit bewältigt werden.
- Verminderung: Das Risiko kann nur durch präventiv angeordnete Massnahmen bewältigt werden, die die Eintretenswahrscheinlichkeit oder das Schadensausmass reduzieren.
- Überwälzen: Das Risiko wird ausgelagert.

Der Verwaltungsrat entscheidet über die zu treffenden Massnahmen, mit denen er die erkannten Risiken bewältigen will. Bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie werden sämtliche Risiken und Massnahmen in den Geschäftsprozessen erfasst. Falls notwendig und angemessen, können die wichtigsten Risiken gesondert in allgemeinverbindlichen Reglementen oder Weisungen aufgeführt werden.

**e. Risiken überwachen**

Der Verwaltungsrat überwacht anhand einer Übersicht die Risiken und die Massnahmen zu deren Bewältigung kontinuierlich (s. Abb.

3). Mindestens einmal im Jahr muss der Verwaltungsrat den Risikomanagementprozess wiederholen und die Risiken auf Vollständigkeit und Tragbarkeit prüfen sowie die notwendigen neuen Massnahmen zur Risikobewältigung ergreifen.

Auch wenn das Eingehen von Risiken ein integraler Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit ist, ist es nicht nur rechtlich notwendig, sondern auch vernunftmässig geboten, die entsprechenden Geschäftsrisiken bewusst und systematisch zu erkennen, zu bewerten, zu beurteilen und zu bewältigen. Zwar werden die Risiken durch ein implementiertes Risikomanagementkonzept nicht kleiner, aber die Gefahr, dass die Unternehmung den Risiken zum Opfer fällt, sinkt markant.

- 1 DURRER MIRJAM, Die Pflicht des Verwaltungsrates zum integralen Risikomanagement im KMU, Diss. Zürich/St. Gallen 2017, S. 31 f., m.w.H.
- 2 DURRER MIRJAM, a.a.O., S. 38.
- 3 PFAFF DIETER/FLEMMING RUUD, Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), 8. Aufl., Zürich 2019, S. 42.
- 4 [www.iso.org/iso-31000-risk-management.html](http://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html), letztmals besucht am 20.07.2022.
- 5 [www.coso.org](http://www.coso.org), letztmals besucht am 20.07.2022.
- 6 DURRER MIRJAM, a.a.O., S. 250 ff.
- 7 Regl 50.040 d, Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17, zweite überarbeitete Auflage), Stand am 01.12.2021, Anhang 3.

Erkennung	Bewertung	Bewältigung	Restrisiko
1 ...	...	...	...
2 ...	...	...	...
<b>Beschaffungsmarkt</b>			
3 Rohstoffversorgung kann nicht sichergestellt werden / Produktionsausfall	Hoch	Diversifikation Zulieferer, Aufbau Rohstoffwarenlager	Mittel
4 Teuerung Rohstoffe / sinkende Marge	Hoch	Zyklischer Einkauf, Prüfung alternativer Rohstoffe	Mittel
5 Qualität gelieferter Rohstoffe / Produktionsstörungen, Nichteinhalten von Qualitätsstandards	Mittel	Wareneingangskontrolle, Prüfung 1. Produktionscharge	Tief
6 ...	...	...	...
7 ...	...	...	...

Abb. 3: Tabelle Risikoüberwachung

# Risiken in Marketing und Kommunikation



**Reto Spiegel**  
Mosaiq Kommunikationsagentur

Das Internet und Online-Plattformen sind riesige Datenkraken. Dessen sind wir uns alle bewusst. Keine Website, keine App, keine Social-Media-Kanäle, die nicht Daten über ihre User sammeln, analysieren, auswerten. Retargeting-Werbeauspielungen der Produkte, die ich gerade angeschaut, gekauft oder nicht gekauft habe, verfolgen mich überallhin. Nun, zumindest mit der neuen DSGVO und dem Ende der Third-Party-Cookie-Ära wird das alles besser – könnte man meinen.



Google & Co. sind erfinderisch genug, die Analyse der Daten trotz der neuen Datenschutzverordnung DSGVO in einer möglichst genauen Form zu gewährleisten. Dazu haben uns schon mehrere Google-Berater kontaktiert und geraten, welche Häkchen es nun bei Google Ads zu setzen gilt. Auch die aktive Nutzung sozialer Kanäle mittels Storytelling birgt einiges an Risiken. Schnell kann sich aus einem Missverständnis über den Content oder aus Missgunst ein Shitstorm entwickeln, dessen Tragweite nicht absehbar ist.

Grosse Unternehmen arbeiten schon lange kontinuierlich daran, sämtliche Risiken und Gefahren dieser Art abzuschätzen und ihnen umfassende Kommunikationskonzepte und Regelwerke entgegenzustellen. In kleineren KMU existieren solche Konzepte eher selten, geschweige denn inhaltliche Argumentarien. Dieses Manko wird in der Regel bewusst oder unbewusst dem Zufall überlassen, bis es plötzlich akuten Handlungsbedarf gibt.

### Gute Argumente «auf Lager» haben

Spätestens seit man weiss, dass schon simple Bewertungen auf Google MyBusiness über ein gutes Online-Rating und -Ranking entscheiden, rücken Image-relevante Themen öfter in den Fokus. Jeder und jede kann eine Bewertung abgeben, löschen können in der Regel nur Google-Mitarbeitende – aber auch dann nur zögerlich. Im Ernstfall, z.B. bei einem drohenden Imageschaden, ist eine rasche, klare und positive Antwort im entsprechenden Kanal eminent wichtig. Passt diese dem Adressaten nicht, wird er weiter nörgeln oder mit noch härteren Bandagen kämpfen, bis der Kundensupport von Google endlich einknickt. Einem solchen «Angriff» kann mit fundiertem Informationsmanagement entgegengewirkt werden; es gehört in jedes Krisenkommunikationskonzept.

### Kontaktdaten und E-Mail-Newsletter

Die Zeiten des grossflächigen E-Mail-Adresseneinkaufs sind genauso vorbei wie die «E-Mail an alle». Adressaten müssen entsprechend der neuen DSGVO ihre Einwilligung zur Nutzung ihrer E-Mail-Adresse für weitere Mailversände aktiv geben (Double OptIn-Verfahren), ausser die Geschäftsbeziehung dauert schon länger. Dann kann das «Double OptOut» zum Zug kommen, auch wenn es sich rechtlich im grauen Bereich bewegt. Das heisst der Adressat erhält eine E-Mail (Newsletter), weil er in Geschäftsbeziehung steht. Er muss sich aktiv abmelden, um künftig keine weiteren (oder nur eine eingeschränkte Auswahl an) E-Mails der entsprechenden Firma zu erhalten. Moderne CRM-Systeme (Customer Relationship Management) verfügen über entsprechende DSGVO-Einstellungen, die die korrekte Handhabung der Zweiwegkommunikation automatisiert regeln und journalisieren. Sie

segmentieren auch, welche Inhalte für meine Adressaten relevant sind und welche nicht, um Spam-Mails zu vermeiden. Streuverlust lässt sich auf digitalen Kanälen besser kontrollieren, weil technische Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Und damit sind wir beim heiklen Thema der Datenhoheit.

### Wer darf was mit den Daten machen?

Welche Daten meiner Geschäfts- und/oder Privatbeziehungen darf ich eigentlich in den Firmensystemen pflegen? Wer hat Zugang zu hochsensiblen Daten und wer nicht? Was geschieht im Falle eines Austritts einer berechtigten Person? Wie schnell wird der Zugang zu sensiblen Daten gesperrt? Kann der letzte Zugriff nachverfolgt werden und wer regelt und prüft das? Oder vielleicht die viel gescheitere Frage: Wie rationell und pragmatisch kann ein solches Regelwerk überhaupt erstellt werden, ohne dass man sich künftig mehr mit Interna beschäftigt als mit dem eigentlichen Geschäft?

### Urheber- und Nutzungsrechte

Das alte Lied der Rechte über die Daten hat in der digitalisierten Welt einen noch viel höheren Stellenwert als in der analogen, weil sie aktiv übers Netz geprüft werden können. Ob Bildlizenzen, Texte, Schriften, Codezeilen, Musik, Film usw.: Es wird abgekupfert und manipuliert, was das Zeug hält. Und manch einer hält sein Tun für ein Kavaliersdelikt, das ja kaum jemand bemerken wird. Falsch gedacht: Das Internet ist transparent und vergisst nie! Jede zweimal genutzte Textzeile, jedes Bild, jede Codezeile kann im Netz über entsprechende Content-Plattformen verglichen, ihre Quellen aufgedeckt sowie unberechtigte und unlizenzierte Nutzungen geahndet werden. Den Delinquenten drohen saftige Strafen oder gar Gerichtsverfahren. So gilt es, sorgsam und stringent mit dem eingesetzten Content umzugehen. Mal ein «Bildli» vom Netz runterladen und in den Blog einbauen? Wir raten ab. Dafür gibt es die Kreativwirtschaft, die Unternehmen und Organisationen zu einem massgeschneiderten, authentischen Auftritt verhilft und deren Einzigartigkeit unterstreicht. Für einen Bruchteil der Gerichtskosten.

### Lesen Sie online mehr zum Thema



Neues Datenschutzgesetz – ein Risiko für KMU?



# Risk-Management im Bauwesen



Marc Thommen W. Thommen AG

Sie haben vor einem halben Jahr eine Eigentumswohnung gekauft. Stolz und voller Vorfreude haben Sie sich gemütlich und hübsch darin eingewohnt, bewundert von Familie und Freunden. Als Sie eines Tages das WC spülen, entdecken Sie kurz darauf am Boden entlang der Rückwand eine Wasserlache. Hat die Schüssel einen Sprung? Oder drückt das Wasser etwa durch die geflieste Wand? Wie lässt sich die Ursache finden und wer ist dafür verantwortlich?



Ein Haus zu bauen, ist ein risikoreiches wirtschaftliches Unterfangen. In den letzten Jahren hat die Komplexität des Bauens weiter zugenommen. Dafür verantwortlich sind unter anderem bautechnische Entwicklungen, rechtliche und gesetzliche Rahmenbedingungen sowie immer höhere ökologische Anforderungen und steigender Termindruck. Wie also können sich Auftraggebende und Bauherrschaft gegen mögliche Risiken und Streitigkeiten absichern?

Hier kommt es ganz darauf an, wie gut sich die beteiligten Parteien vor Baubeginn abgesprochen haben. Wie in allen Lebensbereichen gibt es jedoch auch beim Bauen keine hundertprozentige Sicherheit. Das Zusammenwirken von zahlreichen Berufsgattungen auf der Baustelle macht eine minutiöse Planungsarbeit notwendig und verlangt permanente Überwachung. Grundsätzlich gliedert sich die Realisierung von Bauprojekten in vier Phasen der Leistungserstellung: Angebot, Verhandlung, Ausführung und Abnahme. Für die erfolgreiche und möglichst fehler- und mängelfreie Übergabe eines Bauwerks an die Auftraggeberin beziehungsweise an die Bauherrschaft sind die Verhandlungs- und die Abnahmephase genauso wichtig wie die Ausführung. Sie stehen im Fokus dieses Beitrags.

Da bei der Abnahme allfällige im Vorfeld getätigte Fehler nicht mehr oder nur mit grossem Aufwand korrigiert werden können, sind die Verhandlungen von grosser Bedeutung. In dieser Phase werden der spätere Bauvertrag und das Bau-Soll in Form von Qualität, Kosten und Terminen fixiert. Hier wird – im Gegensatz zum gebauten – sozusagen das vertraglich-schriftliche Fundament für das Bauwerk gelegt. Dieser bildliche Vergleich zeigt die Wichtigkeit der Vereinbarungen: Sind diese lückenhaft, ungenau oder zu wenig vorausschauend, steht das Ergebnis des Projektes von vornherein auf wackligem Grund. Vor allem aber wird es der Auftraggeberin nicht den Nutzen und die Freude bringen, die sie für ihre hohen Investitionen erwartet.

### **Das Risiko ist die «Summe aller Kleinigkeiten»**

Ganz wichtig für die Verantwortlichkeiten zwischen Auftraggeberin und -nehmer ist die Form der Zusammenarbeit: Ein direkter Auftrag vom Bauherrn an den Planer/Architekten im Rahmen eines Architektenvertrags ist in der Regel die «einfachste» und in der Praxis meistgewählte Lösung. Der Vertrag regelt die Zusammenarbeit und ist

die Grundlage für den folgenden Entscheidungsprozess. In diesem arbeiten die beiden Parteien eng zusammen und entscheiden viele Dinge gemeinsam. So zum Beispiel die Wahl der Handwerker und Lieferanten. Der Bauherr übernimmt hier eine aktive Rolle bei der Realisierung und trägt damit einen wesentlichen Teil des Risikos.

Ganz anders verhält sich dies bei General- oder Totalunternehmerlösungen. Hier übernimmt der Unternehmer als Auftragnehmer den grössten Teil des Risikos. Je mehr Aufgaben und Verantwortung an die Auftragnehmerin delegiert oder abgetreten werden, entsprechend mehr Geld wird der Unternehmer für seine Leistungen verlangen. Mit anderen Worten: Je sorgloser das Paket, desto teurer! Entsprechend wichtiger wird in diesem Fall die Verhandlungsphase.

«Unternehmen, die gar keine Risiken eingehen, werden nicht bestehen.»

Vor allem der Preis wird aus unterschiedlicher Perspektive auch unterschiedlich interpretiert: Die Bauherrin erachtet die vereinbarte Gesamtsumme sehr wahrscheinlich als Maximal-, der Unternehmer hingegen als Minimalpreis. Denn jede Änderung während der Bauphase kostet, und Änderungen gibt es fast immer, auch wenn es sich nur um vermeintlich kleinere Dinge wie beispielsweise die Öffnungsrichtung einer Türe handelt. Um das Risiko von unüberschaubaren Mehrkosten zu verhindern, ist eine Voraussetzung, dass die Beteiligten im Vorfeld möglichst viele Details definiert haben. Damit kann bei Änderungen die Abweichung von der ursprünglich vereinbarten Leistung tatsächlich beziffert werden, bevor Änderungen ausgelöst werden. Dadurch kann das Risiko für die Bauherrschaft wesentlich verringert werden. Diesem Prozess ist grösste Achtung zu schenken, auch wenn die meisten Änderungen im Einzelfall als überschaubare Kleinigkeit erscheinen. Das Risiko besteht in der Summe solcher «Kleinigkeiten».



### Für Altlasten im Baugrund haftet der Verkäufer

Risiken aus der Vertrags-, kaufmännischen und technischen Analyse sollten im Sinne der Risikobewältigung zwischen den Vertragsparteien gründlich besprochen werden. Dazu gehören etwa – ganz aktuell – die stetig anhaltende Preisentwicklung aufgrund von Teuerung und Lieferengpässen sowie die Verfügbarkeit von Baumaterialien generell. Was den Ukraine-Krieg angeht, besteht noch Rechtsunsicherheit: Es gibt zurzeit noch kein Gerichtsurteil darüber, ob er juristisch als Grund für Lieferstopps oder Bauverzögerungen gilt. Ein grosser Risikofaktor ist, vorwiegend bei Neubauten, der Baugrund; bei Umbauten und Sanierungen hingegen das Vorkommen von Bauschadstoffen. In allen Fällen empfiehlt sich, im Vorfeld eine eingehende Untersuchung durchzuführen, um vor unliebsamen Überraschungen möglichst verschont zu bleiben, die in den meisten Fällen mit sehr hohen Mehrkosten verbunden sind. In Bezug auf den Baugrund bzw. darin vorkommende Altlasten ist ein Aspekt besonders zu beachten: Die Haftung für Altlasten geht bei einem Grundstückverkauf nicht an den Käufer über!

Es ergibt also Sinn, vor Baubeginn auf die Risikoverteilung zu achten. Dabei gilt: Jeweils derjenige soll ein Risiko übernehmen, der am besten in der Lage ist, es zu kontrollieren und finanziell zu tragen. Übernimmt eine Partei ein bestimmtes Risiko, muss sie dafür vergütet werden. Die besprochenen Punkte müssen im Vertrag unmissverständlich formuliert sein; Widersprüche in den Ausschreibungsunterlagen sollten eliminiert werden, da dies in der Bauausführungsphase zu Streitigkeiten führen kann. In der Verhandlung nachgereichte Unterlagen müssen gründlich geprüft werden.

### Streitigkeiten führen meist zu Mehrkosten

Vertraglich mag ein Bauprojekt noch so waserdicht sein – jedoch erst bei der Abnahme zeigt sich, ob alles so abgeliefert wird wie bestellt. Erst jetzt lässt sich die Qualität der Vertragsverhandlungen erkennen. Je mehr Lücken und Unklarheiten diese beinhalten, desto mehr Diskussionen sind vorprogrammiert – und damit meistens auch Mehrkosten. In diesem Fall lohnt es sich, einen unabhängigen Experten beizuziehen, der die Arbeiten mit der nötigen Distanz beurteilt. Die Abnahme eines Bauwerks nach Vollendung sowie die Teilabnahme einzelner Bauteile während der Ausführung sind jeweils gut vorzubereiten. Bereits bei den Vertragsverhandlungen ist auf eine einheitliche Garantielaufzeit bei den verschiedenen Gewerken zu achten. Die Planung der Schlussabnahme beginnt somit bereits vor dem eigentlichen Baubeginn. Sie wird mehrere Monate vor Fertigstellung eines Bauvorhabens vorbereitet. Die erforderlichen Dokumente sind mit dem Auftraggeber frühzeitig abzustimmen und entsprechend aufzubereiten; alle notwendigen Bescheinigungen durch Behörden und Gutachter sind vorzulegen. Nach der Abnahme gehen Gefahren und die Beweislast vom Auftragnehmer an den Auftraggeber über und die Gewährleistungsfrist beginnt.

### Risiken in den weiteren Projektphasen

#### Angebotsphase

- Ist der Auftraggeber bekannt (gute Erfahrungen, hohe Bonität, entscheidungsfreudig usw.)?
- Sind die Beteiligten (Architekt, Projektsteuerung) bekannt?
- Ist der Wettbewerb gering?
- Hat das Unternehmen Erfahrung mit

dem speziellen Produkt (z.B. Einkaufszentrum)?

- Ist eine geeignete Mannschaft vorhanden?
- Existieren No-Go- bzw. K.o.-Kriterien?
- Ist der Vertragsentwurf akzeptabel?

#### Ausführungsphase

- Soll/Ist-Abgleich der Termine für Planung AG/AN/NU, für Ausschreibung und Beauftragung
- von Nachunternehmern, für Bauausführung, für vertragliche Termine
- Verspätungen aufzeigen, analysieren und Massnahmen zum Aufholen einleiten
- Soll/Ist-Abgleich Leistung, Kosten, Zahlungseingang, Zahlungsausgang
- Qualitätskontrollen anhand von Checklisten für kritische Gewerbe durchführen
- Audits von erfahrenen Mitarbeitern durchführen lassen
- Kennwerte ermitteln und aussagekräftig darstellen

#### Begrifflichkeiten

##### Norm SIA 118

Die Norm SIA 118 Allgemeine Bedingungen für Bauarbeiten enthält Regeln betreffend Abschluss, Inhalt und Abwicklung von Verträgen über Bauarbeiten. Vertragsparteien sind einerseits die Unternehmungen, andererseits die Bauherrschaft, die in der Regel vom Architekten oder von der Architektin vertreten wird. Die Norm ergänzt die allgemeinen Regelungen des gesetzlichen Werkvertragsrechts (Artikel 363 bis 379 OR) für das Baugewerbe. Ihre Anwendung ist zwar freiwillig, doch wird sie in der Schweiz fast flächendeckend befolgt. Sie hat sich bewährt und gilt als zwischen den Vertragsparteien ausgewogen.



# «Risikobeurteilung mindestens einmal pro Jahr»

Oliver Klaffke Business New

Schon 2008 hat die ST Schürmann Treuhand AG in Egerkingen ein Excel-Tool entwickelt, das Unternehmen hilft, eine effiziente Risikobeurteilung vorzunehmen. In unsicheren Zeiten wie heute ist ein wirkungsvolles Risikomanagement unabdingbar. Welche Bedeutung es für Unternehmen hat, erklärt Mark Schürmann, Mitglied des Verwaltungsrats und Mitgeschäftsführer.



**Mark Schürmann** ist dipl. Wirtschaftsprüfer, lic.rer.pol und Mitinhaber der ST Schürmann Treuhand AG. Er stellt seit vielen Jahren sein fundiertes Wissen im Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Steuerbereich für KMU und öffentliche Institutionen zur Verfügung. Ganzheitliche und bedürfnisgerechte Beratung stehen für ihn im Vordergrund.

### Wie können Unternehmen ihre Risiken, die das eigene Geschäft gefährden, besser einschätzen?

Mark Schürmann: Die aktuell schwierige wirtschaftliche Lage mit hohen Energiepreisen und den Lieferengpässen von Rohstoffen und Materialien fordert nicht nur die Grosskonzerne, sondern der Wertschöpfungskette entlang auch die regionalen Klein- und Mittelbetriebe heraus. In dieser Zeit ist es wichtig, dass die Unternehmen ihre eigenen Risiken kennen, deren Auswirkungen einschätzen und drohende Verluste schnell abwenden oder minimieren können. Dies wird ermöglicht durch die Führung eines Risikomanagements mit entsprechender Risikoberichterstattung. Beim Risikomanagement ist es wichtig, dass die eigenen Risiken identifiziert und bewertet werden und dann passende Massnahmen zur Bewältigung und Überwachung der Risiken getroffen werden. Das Risikomanagement gehört nach wie vor zu den zentralen unternehmerischen Aufgaben einer jeden Unternehmung.

### Welche Hilfsmittel gibt es dafür und in welchem zeitlichen Rahmen sollte man diese Risikobewertung vornehmen?

Für die Bewirtschaftung des Risikomanagements stehen den Unternehmen heutzutage

verschiedene Softwarelösungen oder Tools zur Verfügung, welche auch in bestehende ganzheitliche Managementsysteme integriert werden können. Für Kleinbetriebe ist es zweckmässig, ein der Grösse und Komplexität der Firma angepasstes Risikomanagement zum Beispiel in Word oder Excel zu erfassen und zu dokumentieren.

Mit der Einführung des neuen Revisionsrechts im Jahre 2008 hatte der Gesetzgeber erstmals Bestimmungen über die Durchführung einer Risikobeurteilung erlassen, welche die Gesellschaften vornehmen sowie im Anhang der Jahresrechnung entsprechend ausweisen mussten. Diese Bestimmungen wurden mit den Änderungen durch das neue Rechnungslegungsrecht im Jahre 2011 allerdings wieder abgeschafft. Unseren Kunden hatten wir damals ein Excel-Tool für eine Risikobeurteilung und -berichterstattung zur Verfügung gestellt, welches heute nach wie vor zweckgemäss eingesetzt werden kann. Das Excel-Tool besteht grundsätzlich aus einer Risikomanagementliste, in der die Risiken pro Risikokategorie identifiziert, nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial bewertet sowie Massnahmen zu deren Bewältigung und Überwachung der Risiken festgehalten werden. In einer separaten «Risk-Map» werden die Risiken nach den

vorher genannten Bewertungskriterien sowie nach Massnahmen überschaubar dargestellt. Damit auch alle wesentlichen Risiken erkannt werden, dient ein Risikokatalog der Erfassung der Schlüsselbereiche einer Unternehmung, welche Risiken beinhalten können. Mit unserem Excel-Tool kann effizient das Risikomanagement unterstützt und dokumentiert werden. Idealerweise wird diese Risikobeurteilung mindestens einmal jährlich oder bei stark veränderten Marktgegebenheiten mehrmals im Jahr erstellt resp. aktualisiert.

### Wessen Aufgabe ist die Risikoanalyse innerhalb der Unternehmung?

Die Risikoidentifikation und -bewertung ist primär die Aufgabe des Managements, welches sich mit den verschiedenen Arten und Ausprägungen der Unternehmensrisiken auseinandersetzt, diese beschreibt und festhält. Die Unternehmensrisiken beeinflussen immer auch strategische Ziele und Entscheidungen, weshalb eine enge Zusammenarbeit mit und eine periodische Berichterstattung an den Verwaltungsrat wichtig sind. Bei Kleinstunternehmen sind meistens die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat identisch, was die ganze Umsetzung vereinfacht. Für die Durchführung des Risikomanagements sollte die Geschäftsleitung oder der Verwaltungsrat über das notwendige Fachwissen sowie die Erfahrung verfügen. Ist dies nicht ausreichend vorhanden, stehen insbesondere wir als Treuhandstelle für KMU als erste Ansprechperson gerne zur Verfügung und können weiterhelfen. Bei Grossunternehmen werden aufgrund der grösseren Komplexität oft externe Berater engagiert.

Sobald die unternehmensspezifischen Risiken vorliegen und bewertet worden sind, trifft das Management in enger Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat angemessene und notwendige Massnahmen zu deren Bewältigung und Überwachung. Die Umsetzung und Überwachung der Massnahmen erfolgt anschliessend durch das Management, wobei auch hier der Verwaltungsrat entsprechend dokumentiert wird. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ist ein zentraler Faktor für ein effizientes und effektives Risikomanagement.

### Welche Risiken haben sich in der Vergangenheit, also vor der Corona-Zeit und dem Ukraine-Krieg, als diejenigen erwiesen, die am schwersten in den Griff zu bekommen waren?

Die Kundenzusammensetzung unserer Treuhandunternehmung ist vielseitig und deckt insbesondere die Handels- und Dienstleistungsbranche sowie das Bauhaupt- und Baunebengewerbe und die öffentlich-rechtlichen Organisationen ab. Insbesondere bei der Durchführung von Wirtschaftsprü-

fungsdienstleistungen müssen wir die Risiken der Unternehmen kennen und diese in der Prüfungsplanung integrieren und berücksichtigen. In der Vergangenheit sind hauptsächlich folgende Risiken bei unseren Kunden aufgetreten: Marktrisiken, also starke Konkurrenz und Preiskampf, insbesondere im Bauhaupt- und Baunebengewerbe. Finanzrisiken, Zahlungsverzug der Kunden, saisonale Liquiditätsengpässe. Mitarbeiter- und Personalrisiken, Fachkräftemangel und entsprechende Probleme bei der Personalbeschaffung und -rekrutierung können negative Auswirkungen haben.

### ... und welche Risiken sind heute für Unternehmen am bedrohlichsten?

In der momentan schwierigen Lage kämpfen eigentlich alle KMU hauptsächlich mit Risiken in der Materialbeschaffung, der Energiewirt-

«Der qualifizierte Treuhänder kann bei der Risikoidentifikation, -bewertung und -überwachung unterstützend zur Seite stehen.»

schaft, der Personalrekrutierung, der allgemeinen Inflation und mit steigenden Zinsen.

Die Risiken bei der Materialbeschaffung liegen in den hohen Preisen, den Logistikproblemen und langen Lieferfristen. Schlüsselprodukte und -materialien werden nicht oder viel zu spät geliefert, die Produktion wird verzögert und somit können Terminkonflikte mit Endkunden entstehen. Die hohen Preise können nur teilweise an den Endkunden weitergegeben werden, was spürbar die Gewinnmargen reduziert.

Die aktuell hohen Strom- und Gaskosten zwingen die Firmen, alternative Energiequellen zu suchen, was kurzfristig jedoch kaum umsetzbar ist. Der Fachkräftemangel

ist in der Schweiz schon seit längerem ein Thema und hat sich mit der Krise zusehends verstärkt. Branchenübergreifend finden die Firmen kein qualifiziertes Personal mehr, was in diversen Branchen schon zu Reduktionen oder Teilschliessungen von Betrieben geführt hat. In der Personalbeschaffung und -rekrutierung müssen Unternehmen neue Wege gehen, damit qualifizierte Mitarbeitende gewonnen werden können.

Die allgemeine Teuerung der privaten Lebenskosten bekommen auch die Konsumenten zu spüren. Dies belastet ihre Haushaltsbudgets und schränkt das Konsumverhalten und dadurch die Nachfrage ein.

Die Leitzinserhöhungen der Schweizerischen Nationalbank und seit neuestem der Europäischen Zentralbank führen zwangsläufig zu steigenden Zinsen für Betriebs- und Hypothekarkredite. Dies führt nicht nur zu höheren Finanzierungskosten, sondern die Banken und Kreditinstitute werden die Kreditvergabe auch vorsichtiger und restriktiver vornehmen.

Es kann klar festgehalten werden, dass die Unternehmen in der aktuellen Lage je nach Branche stark gefordert sind.

### Was zeichnet Unternehmen aus, die sehr gut auf Risiken reagieren können? Gibt es Eigenschaften, die ihnen gemeinsam sind?

KMU-Betriebe sind zahlreichen internen und externen Risiken ausgesetzt, welche nur durch eine gut funktionierende, vorausschauende Unternehmensführung bewältigt werden können. Zu einer guten Unternehmensführung gehört auch die Umsetzung eines der Firmengrösse angepassten Risikomanagements. Nur wer seine Risiken kennt, beurteilt und überwacht, kann auch in solchen Krisensituationen angemessen reagieren.

### Wie können Treuhänder Unternehmen helfen, ihr Risikoprofil zu optimieren?

Die qualifizierten Treuhänder sind für KMU-Betriebe oftmals die erste Ansprech- und Vertrauensperson für diverse finanzielle und betriebliche Angelegenheiten. Durch das Führen von Buchhaltungen, das Erstellen und Besprechen von Abschlüssen lernen Treuhänder das Business des Kunden kennen und verstehen. Insbesondere durch die Besprechung von Halbjahres-/Jahresabschlüssen, von Ertrags- und Aufwandspositionen sowie von Kennzahlen und deren Vergleich mit Branchenwerten können den Unternehmen bestehende oder mögliche Risiken aufgezeigt werden. Dabei geht es nicht nur um finanzielle Risiken, sondern auch um Markt-, Kunden- oder Mitarbeiterisiken. Der qualifizierte Treuhänder kann dadurch bei der Risikoidentifikation, -bewertung und -überwachung unterstützend zur Seite stehen. ■

# Risk-Management mit Office-Dateien – möglich und nötig?



Claudia Lüscher OfficeCare AG

Kindern bläut man ein, nie zu fremden Leuten ins Auto zu steigen. PC-Benutzende kennen alle die Warnungen vor falschen E-Mails und Links – so könnte man zumindest meinen. Aber täglich öffnen noch immer viele PC-Nutzerinnen und -Nutzer E-Mails und Dateien oder klicken auf Links, die nur dazu dienen, Schaden anzurichten. Sie öffnen damit Cyber-Kriminellen Tür und Tor. Die Folgen sind unterschiedlich: Im besten Fall passiert gar nichts. Im schlimmsten Fall führen Produktionsausfälle zu Schäden in Millionenhöhe. Nur: Wo ist jetzt die Verbindung zu Office-Dateien, zu einem harmlosen Word-Dokument oder einer Excel-Tabelle?

In den Medien lesen wir immer wieder von Phishing-Mails, Trojanern, Virenangriffen, Sicherheitslücken in PC-Systemen und regelrechten Cyberangriffen auf ganze Systeme. Es gibt grundsätzlich zwei Methoden, wie Kriminelle in ein IT-System eindringen können: durch Sicherheitslücken in der Software oder durch die Benutzer. Dabei wissen wir: Öffne keine dubiosen E-Mail-Anhänge mit ungewöhnlichen Dateiendungen oder unbekanntem Absendern!

Ein unerwünschter Code oder eben ein Virus lässt sich über ganz geläufige und vertraute Dateien ausbreiten, z. B. über ein Word-Dokument, geöffnet im Posteingang von Outlook. Am Ende aller Schutzbemühungen (Firewall, Spam-Abwehr, Virenscanner, Sicherheitseinstellungen, Warnmeldungen) steht der Mensch, sozusagen die «Last Line of Defense». Es ist an uns, besonders kritisch mit E-Mail-Anhängen umzugehen. Fast jeder von uns nutzt Microsoft-Office-Dokumente, bei der Arbeit und privat. Auch Cyberkriminelle wissen, dass viele von uns so gut wie jedes Dokument öffnen, oft auch bei unbekanntem Absendern. Drei der bekanntesten und häufigsten Methoden, Office-Dokumente zu missbrauchen, schauen wir hier an.

### Emotet und wie man sich vor ihm schützt

Emotet ist quasi ein Super-Trojaner. Er infiziert nicht nur den ersten Computer, bei dem er ankommt, sondern verbreitet sich selbständig über weitere Systeme. Die Schwachstelle liegt oft bei einer Worddatei mit der Endung .doc. Dieses Format wurde mit der Einführung von Microsoft® Office 2010 abgelöst. Wir stellen immer wieder fest, dass viele PC-User ihre Word-Dokumente im alten Format abspeichern. Warum? Wohl hauptsächlich im Unwissen über die Gefahren von Makroviren und auch nach dem Prinzip «es ging ja immer so». Ein Klick auf das «Speichern»-Symbol ist schneller als zwei Klicks auf «Datei» und «Speichern unter» und die Auswahl des Formats .docx.

### Makros – die bösen und die guten

Ein Makro ist per Definition eine Folge von Anweisungen und Befehlen, die automatisch oder manuell gestartet werden, eingebettet in Word, Excel, PowerPoint usw. Sie sind nicht

per se schlecht oder gehören gar zur Gruppe Schadsoftware, im Gegenteil. Makros können nützliche Werkzeuge am PC-Arbeitsplatz sein. Makros sind aber auch die effizienteste Methode für den Missbrauch von Office-Dokumenten. Hat die Benutzerin Makros z.B. im Word aktiviert, können sie beim Öffnen eines Dokuments sofort gestartet und der Schadcode auf dem PC ausgeführt und/oder verbreitet werden. Setzt man die Makros hingegen auf «deaktiviert», erscheint ein Pop-

Fall in Deutschland, nachdem ein per E-Mail verschicktes infiziertes Word-Dokument geöffnet worden war.

### Seien Sie kritisch!

Office-Dokumente sind bereits seit über zehn Jahren eine häufig genutzte Angriffsplattform. Die Anzahl dokumentbasierter Attacken hat jedoch in den letzten drei Jahren nochmals enorm zugenommen. Eine Erklärung dafür könnte lauten, dass Browser-Exploits (also Angriffe direkt während des Surfens im Internet) schwieriger geworden sind. Browser-Entwickler haben viel Arbeit in die Sicherheit ihrer Produkte gesteckt. Umso entscheidender ist es, dass Unternehmen und wir als Userinnen und User bei der täglichen Arbeit am PC sehr aufmerksam und kritisch sind! Denn die Auswirkungen solcher Cyber-Angriffe werden immer schlimmer.

OfficeCare beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit der Automatisierung von Prozessen sowie mit der Effizienzsteigerung beim Arbeiten mit Microsoft® Office. Dabei haben wir Lösungen entwickelt, die heute als Standardprodukte auf dem Markt sind. Viele dieser Applikationen enthalten Makros. Sind sie gefährlich? Nein, im Gegenteil: Sie sind ungefährlicher als jede normal gespeicherte Office-Datei. Denn sie sind als Office-AddIn bekannt und mit einem Zertifikat abgesichert.

### Risk-Management mit Office-Dateien: möglich und nötig?

Unsere Erfahrung sagt ganz klar Ja! Die Vergangenheit hat gezeigt, dass es viele Unternehmen, auch in der Schweiz, eiskalt erwischt hat und der Schaden zum Teil immens ist. Für den optimalen Schutz ist die Kombination von technischen und organisatorischen Massnahmen entscheidend. Aktuell ist leider der Trend festzustellen, dass der Schwarze Peter vermehrt den Benutzern zugeschoben wird. Beim Umgang mit Makros fehlt es diesen aber oft an Fachwissen. Gerne helfen wir weiter und geben Ihnen auf Anfrage Referenzkunden bekannt. Wir übernehmen die Projektleitungen und/oder die konkreten Ausführungen, das Arbeiten der unterschiedlichen Prozesse bis hin zur Analyse von Makros sowie die Schulung und verständliche Information für Ihre Mitarbeitenden.

«80 Prozent der Schweizer Unternehmen rechnen mit einem Cybervorfall in den nächsten 12 Monaten.

Besonders fürchten sie sich vor Ransomware und vor zielgerichteten Cyberattacken mit Lösegeldforderung.»

up-Fenster mit verschiedenen Warnhinweisen. Ausserdem enthält die neue Endung von Office-Dateien ein «m» für «Makro» (.docm, xlsx, pptm).

### Microsoft® Formel-Editor

Mathematische Formeln lassen sich in Office-Dokumente mittels Microsoft® Formel-Editor, z.B. in ein Word-Dokument, einbetten. Seine Schwachstellen können von infizierten Word-Dateien zum Einschleusen von Viren genutzt werden. So geschehen in einem prominenten

**Emotet**

Emotet ist eine Familie von Computer-Schadprogrammen für Windows-Systeme in Form von Makroviren, die per E-Mail versendet werden. Öffnet ein Empfänger die Anlage bzw. den Anhang einer solchen E-Mail, werden Module mit Schadfunktionen nachgeladen und ausgeführt. Seit Ende 2018 ist Emotet auch in der Lage, Inhalte aus E-Mails auszulesen. Die betroffenen Empfänger erhalten nun E-Mails mit authentisch aussehenden Inhalten von Absendern, mit denen sie zuvor in Kontakt standen. Auch sensibilisierte Nutzer werden zum Öffnen des schädlichen Dateianhangs oder eines Links verleitet. Seit Ende Januar 2022 beobachten Sicherheitsforscher wieder eine starke Zunahme von Spam-Mails aus dem Emotet-Botnetz.

Quelle: Wikipedia 2022

**Makros**

Makros werden direkt in der Microsoft® Office-Datei gespeichert und sind auf den ersten Blick beim Öffnen nicht sichtbar. Clever aufgebaute Makros können dem Benutzer das Arbeiten am PC massiv erleichtern. Sie fassen gewisse Arbeitsschritte zusammen oder führen z.B. per Knopfdruck aufwendige Reportaufbereitung aus.

Quelle: Wikipedia 2022

**Nationales Zentrum für Cybersicherheit (NCSC) der Schweiz**

Das Kompetenzzentrum des Bundes für Cybersicherheit ist erste Anlaufstelle für Wirtschaft, Behörden und Bevölkerung bei Cyberfragen. Seit rund einem Jahr nimmt es freiwillige Meldungen über Cybervorfälle entgegen, analysiert diese und gibt den Meldenden Hilfestellungen für das weitere Vorgehen. Von der Öffentlichkeit meist unbemerkt werden Schweizer Unternehmen gehackt, erpresst und die «erbeuteten» Daten im Darknet gehandelt.

Quelle: www.ncsc.ch

# Tipp

## Wie kann ich mich gegen Makro-Angriffe schützen?

- 1. Programm-Updates regelmässig ausführen**  
Aktivieren der automatischen Update-Funktion.
- 2. Einstellungen im Trust Center von Office**  
Bei Einstellungen «Nur zertifizierte Makros zulassen» wählen; oder Makros dürfen nur aus vertrauenswürdigen Quellen geöffnet werden.
- 3. Technische Einstellungen in Firewall, Virenschutz usw.**  
Diverse Optionen sind im Hintergrund möglich, sodass Office-Dateien mit Makros kaum noch ausgeführt werden können. Diese Einstellungen werden in den Systemrichtlinien und Policies der Unternehmung festgelegt.
- 4. Mitarbeiter sensibilisieren und schulen**  
Regelmässige Schulungen und Informationen zum Thema Sicherheit mit Office-Dateien und E-Mail-Anhängen.
- 5. Alte Office-Formate beim Speichern vermeiden**  
Das Dateiformat lässt Dateien mit und ohne Makro zu.

Dateiendung	Beschreibung
doc/xls/ppt	können Makros enthalten
docx/xlsx/pptx	x – beinhaltet keine Makros
docm/xlsm/pptm	m – können Makros enthalten (in der Regel, da die Endung M dafür steht)
xlsb	b – können Makros enthalten (enthält ausführbar Binärdateien)

- 6. Sichere Zukunft mit Makro-Dateien: Signieren, zertifizieren**  
Zertifikat installieren und effektive Makro-Dateien für Word, Excel, PowerPoint usw. von einer vertrauenswürdigen Stelle in der Unternehmung zertifizieren lassen. Doppelter Praxisnutzen: Makro ist sicher, Makro ist bekannt.  
Praxistipp: Wer AddIns in Microsoft Office entwickelt und verkauft, verfügt heute in aller Regel über ein solches Zertifikat oder hat die Möglichkeit, das Unternehmenszertifikat des Kunden zu nutzen.
- 7. Altlasten von Makro-Dateien auf den File-Ablagen entfernen**  
OfficeCare hat ein Script entwickelt, das File-Ablagen scannt und potenziell gefährliche alte Dateien sowie Makro-Dateien für eine spätere Bearbeitung listet und automatisiert abarbeitet. Dies kann ein Löschmodus aller alten Dateien (älter 20 Jahre «no use») oder die Umwandlung zu makrofreien PDF-Dateien sein.

# Risk-Management in der Vermögensverwaltung



Beat Keller Keller von Arx und Partner AG

Bei der Verwaltung von Vermögen gibt es eine ganze Reihe von Risiken. Über einige wird regelmässig diskutiert, andere schlummern eher im Dunkeln. Bei einer spontanen Strassenumfrage wären wohl die meistgenannten: ein Börsencrash, mit Aktien spekulieren und Geld zu verlieren. Die Angst des Anlegers, sein Geld zu verlieren, wiegt viel schwerer als die Angst, keinen Gewinn zu machen. Die Wahrnehmung von Risiko ist auch sehr dynamisch.



In guten Zeiten sind die Anleger eher bereit, höhere Risiken einzugehen. In einem negativen Marktumfeld sieht das persönliche Risikoprofil plötzlich nicht mehr so risikofreundlich aus. Ob ein Anleger sein Risikoprofil richtig eingeschätzt hat, merkt er erst in einer Extremsituation. Eine davon entsteht bei sinkenden Märkten, wenn die schönen Gewinne aus der Vergangenheit dahinschmelzen. Andere findet der Anleger im Börsenhype, wenn sich die Gedanken nur noch um die verpassten Gewinne drehen und gefühlt alle Aktien, die nicht im eigenen Portfolio liegen, eine bessere Performance hinlegen.

#### Stellen Sie sich mal vor ...

Als Einstieg ins Thema Risikofähigkeit und Risikobereitschaft ein kleines Gedankenexperiment: In der bekannten Quiz-Show «Wer wird Millionär» wurden Sie als Kandidat/in ausgewählt, Sie haben die schnelle Runde geschafft und sitzen auf dem heissen Stuhl. Und Sie sind erfolgreich unterwegs. Sie sind bei der letzten, entscheidenden Frage angekommen, um eine Million zu gewinnen. Eine Million Schweizer Franken! Die Frage haben Sie

verstanden, aber Sie wissen leider die Antwort nicht. Zwei von vier möglichen Antworten haben Sie mit dem 50:50-Joker bereits eliminiert. Ihr Favorit ist immer noch dabei.

## Um eine aussagekräftige Einschätzung über die Qualität eines Portfolios machen zu können, muss neben der Rendite auch das Risiko beurteilt werden.

Ihr aktueller Gewinn beträgt CHF 500 000. Jetzt haben Sie tatsächlich die einmalige Möglichkeit, eine Million zu gewinnen bei einer Chance von 50 %. Entscheiden Sie jetzt: a) Lassen Sie die Frage sau-

sen und nehmen die CHF 500 000 oder b) riskieren Sie eine Antwort und ergreifen die Chance auf eine Million mit dem gleichzeitigen Risiko, «nur» CHF 16 000 zu gewinnen?

Wie Sie zu diesem Entscheid gelangen, hat viel mit Risikofähigkeit und Risikobereitschaft zu tun. In der professionellen Vermögensverwaltung sollte diese Frage zum Risikoprofil am Anfang einer jeden Geschäftsbeziehung geklärt werden. Da ist einerseits die Risikofähigkeit. Sie stützt sich auf die individuelle finanzielle Situation des Anlegers oder in unserem Beispiel auf Sie als Kandidat/in. Wenn Ihre finanziellen Verhältnisse knapp und Sie froh um jeden Zustupf sind, sollten Sie nicht zu hohe Risiken eingehen, also den aktuellen Gewinn von CHF 500 000 sichern und aussteigen. Wenn Sie aber reichlich gesegnet sind mit Vermögen und ohne Gewinn genau gleich weiterleben können wie bis anhin, werden Sie mehr Risiko eingehen und auch die letzte Frage beantworten, obwohl Sie die Antwort nicht wissen.

Emotionaler verhält es sich bei der Risikobereitschaft. Unabhängig von der jeweiligen finanziellen Situation kann eine Person mehr oder weniger Risiko ertragen.



Wie sehr beschäftigt Sie der Verlust von knapp CHF 500 000, wenn die Frage falsch beantwortet wurde, obwohl Sie ja dennoch CHF 16 000 gewonnen haben? Oder wie sehr verfolgt Sie in Zukunft Ihre Entscheidung, die einmalige 50:50-Chance auf eine Million Gewinn nicht gepackt zu haben, wenn Sie die letzte Frage vermeiden? Darum gilt: Wenn Sie Ihre Risikofähigkeit und Ihre Risikobereitschaft bei Geldanlagen gut einschätzen, haben Sie eine wichtige Grundlage geschaffen.

stelle von Volatilität oder Schwankung kann man auch von Risiko sprechen. Das Ziel einer professionellen Vermögensverwaltung ist es, mit möglichst wenig Risiko (Schwankung) eine möglichst hohe Rendite zu erzielen. Da sich in einem Portfolio verschiedene Aktien, Währungen, Fonds und sonstige Anlagevehikel befinden, ist es wichtig zu verstehen, wie die verschiedenen Risiken der einzelnen Investitionen aufeinander wirken. In der Summe ergeben diese vielen Einzelrisiken

gleiche Rendite. Damit das höhere Risiko vom P1 mit 16 % adäquat abgegolten wird, müsste das Portfolio P1 im Idealfall eine viel bessere Rendite im Umfang von 9 % erwirtschaften, damit es auf der Achse der Risiko-/Ertragslinie zu liegen kommt. Dazu müssen grundlegende Strategien im Portfoliomanagement konsequent umgesetzt werden. Zwei davon möchten wir an dieser Stelle genauer beschreiben.

### Management von Risiken im Portfolio durch...

... Diversifikation. Die genügend vielseitige Aufteilung der Anlageinstrumente in einem Wertschriftenportfolio gehört zu einer der wichtigsten Grundlagen im Portfoliomanagement (PM). Weil auch die grössten und bekanntesten Vermögensverwalter nicht konkret wissen, wie sich die Kurse in den nächsten 12 oder 24 Monaten entwickeln, werden die Vermögenswerte in verschiedene Investitionen aufgesplittet. Eine sinnvolle Diversifikation zeichnet sich dadurch aus, eine gute Balance zu finden für die Grösse der einzelnen Titel. Die Position sollte gross genug sein, um genügend Einfluss auf die Rendite zu haben, wenn es gut läuft; und so klein wie möglich, damit ein schlechter Kursverlauf nicht zu sehr schmerzt. Zusätzlich werden die erfolgreichen Positionen genauer überwacht, weil ihr Anteil im Gesamtportfolio immer grösser wird. Wird das sogenannte Klumpenrisiko zu gross, wenn z.B. ein Titel über 10 % im Portfolio ausmacht, werden Teile davon verkauft und in andere Investitionen umgeleitet.

### Oder durch ...

... regelmässige Überprüfung der Investitionen auf Qualitätsmerkmale. Der Portfoliomanager stellt sich bei jeder einzelnen Position die Frage: Stimmt das Potenzial im Verhältnis zum Risiko? Vergleichbar ist dieses Vorgehen mit dem Beispiel der Quiz-Show. Bei jeder weiteren Frage steigert sich das Risiko für einen Rückfall bei gleichzeitiger Erhöhung der Chancen für einen grösseren Gewinn; die Ausgangslage ist dynamisch. Nach diesem Muster beurteilt der PM regelmässig die einzelnen Positionen im Depot. Sobald das Risiko im Verhältnis zum potenziellen Gewinn grösser wird als erwünscht, werden die Titel ausgetauscht.

### Fazit

Die richtige Einschätzung Ihrer Risikofähigkeit und Risikobereitschaft kombiniert mit der Anwendung von grundlegenden Investmentstrategien lässt Sie und Ihr Portfolio auch stürmische Zeiten gut überstehen. ■

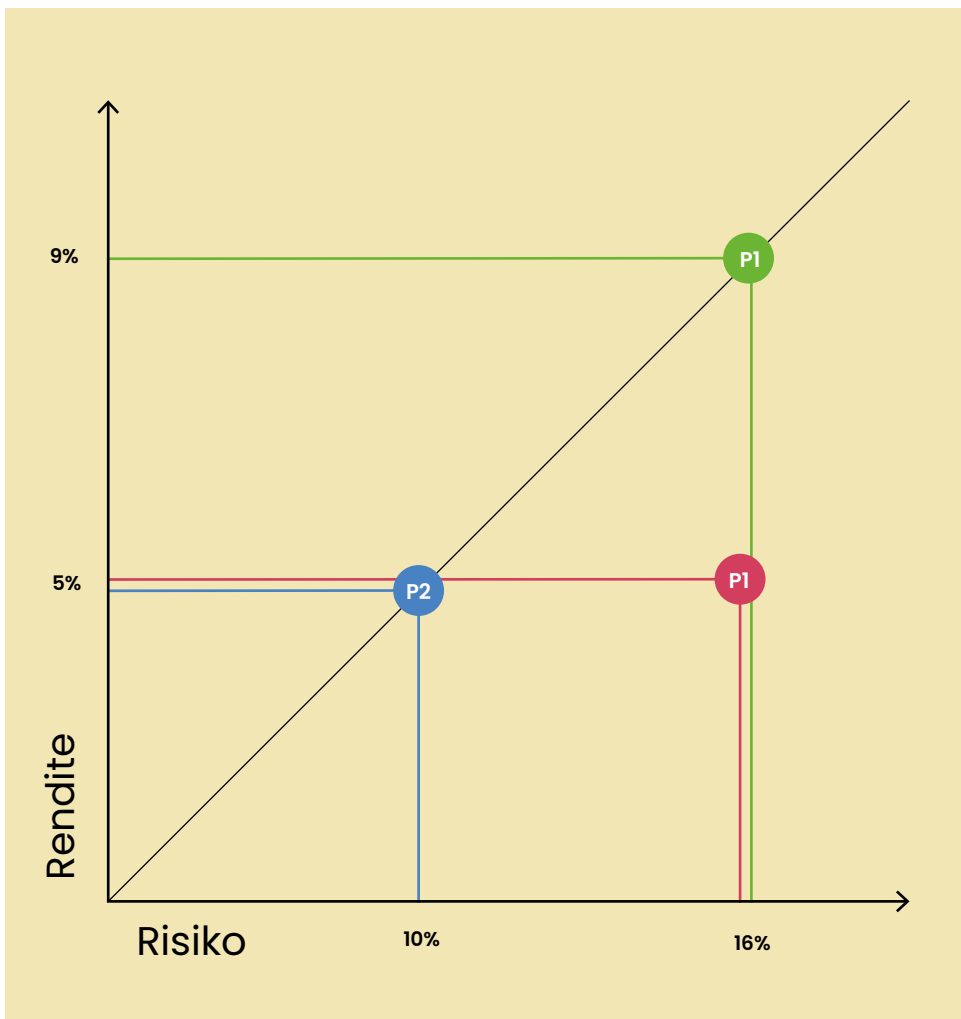


Abb. 1: Beziehung zwischen Rendite und Risiko

### Risiko und Rendite

Ein weiteres spannendes Thema ist die Abhängigkeit von Risiko und Rendite. Je mehr Rendite bei Geldanlagen versprochen wird, desto grösser muss das entsprechende Risiko sein. Oder umgekehrt: Je mehr Risiko der Vermögensverwalter in das Wertschriftenportfolio aufnimmt, desto höher sollte die Rendite sein. Eine wichtige Kennzahl, um die Rendite zwischen verschiedenen Portfolios zu vergleichen, ist die Volatilität. Sie beschreibt die Schwankung eines Wertpapiers (z.B. Aktie) während einer Zeitperiode. An-

das Portfoliorisiko. Die geschickte Zusammenstellung von verschiedenen Anlagevehikeln zu einem stimmigen Ganzen ist die Kunst und gleichzeitig der Anspruch eines erfolgreichen Vermögensverwalters. Der Erfolg zeigt sich an der jährlichen Rendite des Gesamtportfolios.

Das Portfolio P1 auf der abgebildeten Tabelle erzielte eine Rendite von 5 % mit einem Risiko von 16 %. Das Portfolio P2 erzielt ebenfalls 5 % Rendite, ist aber nur 10 % Risiko eingegangen. Das P2 ist also konservativer ausgerichtet als das P1, erzielt dennoch die



# Unsere Autorinnen und Autoren



## Tanja Biel

Executive Unlimited GmbH

Tanja Biel ist Inhaberin von Executive Unlimited GmbH und Managing Partner bei HR Unlimited GmbH. Ihre Passion ist seit bald 25 Jahren HR-Management. Neben ihrer Tätigkeit als Autorin von Fachtexten und einem Fachbuch ist sie als Moderatorin für Pensionierungsvorbereitungskurse und als Dozentin für HR und Leadership unterwegs.



## Stephan Glättli

Glättli Rechtsanwälte AG

Stephan Glättli ist Inhaber und geschäftsführender Partner der Glättli Rechtsanwälte AG. Er ist vorwiegend im Gesellschaftsrecht tätig und verfügt über breite Erfahrung im privaten sowie öffentlichen Bau- und Planungsrecht. Er ist Verwaltungsrat verschiedener KMU, Sekretär des Industrie- und Handelsvereins Region Olten sowie Generalstabsoffizier.



## Reto Gribi

Solidis AG

Reto Gribi ist seit 2011 geschäftsführender Partner der Solidis Gruppe. Als dipl. Wirtschaftsprüfer prüft und berät er KMU-Kunden, Vorsorgeeinrichtungen, öffentlich-rechtliche Körperschaften und NPO. Er ist zertifizierter 9-Levels-Trainer und Berater für wertorientierte Führung, Verwaltungsrat, Referent und Dozent in der Weiterbildung.



## Roger Hertel

clarofinanz gmbh

Roger Hertel ist dipl. Finanzplanungsexperte, Versicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis und dipl. Ausbilder SVEB 1. Seit 1994 berät er als Unternehmensberater national und international tätige Firmen. Er ist Dozent und Fachreferent für Sozialversicherungen und Risk-Management an der Höheren Fachschule Versicherung HFV und der FHNW.



## Beat Keller

Keller von Arx und Partner AG

Beat Keller ist seit 2018 geschäftsführender Partner von Keller von Arx und Partner AG. Als eidg. dipl. Bankfach- und Finanzplanungsexperte hat er sich auf Kapitalanlagen spezialisiert. Zudem ist er als Verwaltungsrat bei der BaS Immobilien AG tätig und unterstützt selbständig Erwerbende als Sparringpartner bei strategischen Entscheidungen.



## Claudi Lüscher

OfficeCare AG

Gründerin, Geschäftsführerin, Verwaltungsratspräsidentin und Projektleiterin. Als langjährige Referentin in der Erwachsenenbildung verfügt sie über fundiertes Wissen im Ausbildungsbereich. Sie realisiert anspruchsvolle Projekte in Automatisierung, Corporate Identity und Corporate Design, integriert in die Office-Welt.



## Reto Spiegel

Mosaiq Kommunikationsagentur

Als Techniker HF seit 30 Jahren in der grafischen Branche und Inhaber seiner Fullservice-Agentur tätig, unterstützt Reto Spiegel seine Kunden hauptsächlich in Markenstrategie, Kommunikationsberatung und Customer Experience Management. Nebst diversen Organisationen engagiert er sich in der grafischen Branche für die Aus- und Weiterbildung.



## Marc Thommen

W. Thommen AG

Marc Thommen ist Delegierter und Präsident der W. Thommen AG, Architekten & Planer sowie Immobilien. Unter anderem ist der ausgebildete Architekt im Verwaltungsrat verschiedener Firmen und Stiftungsräte. In der Freizeit liebt er den Wintersport sowie das Reisen.

# Business New-Netzwerk

Business New ist ein Gemeinschaftswerk von mehreren KMU, die von den thematischen Synergien und vom erweiterten Empfängerkreis profitieren.

**clarofinanz gmbh**  
Olten

Versicherungsberatung, Broker, Vorsorgeberatung, Pensionskassenanalyse, Versicherungskonzepte, Vorsorgekonzepte  
clarofinanz.ch

**Executive Unlimited GmbH**  
Glattpark Opfikon

C-Level- sowie Fach- und Führungskräfte in der Schweiz und im Ausland

executive-unlimited.com

**Glättli Rechtsanwälte AG**  
Olten

Kanzlei für Wirtschafts-, Privat- und Verwaltungsrecht

glaettli-rechtsanwaelte.ch

**Mosaiq Kommunikationsagentur**  
Egerkingen/Olten

Integrierte Marketingkommunikation

mosaiq.ch

**OfficeCare AG**  
Wiler BE

OfficeSolutions, OfficeTools, OfficeEfficiency

officecare.ch

**Solidis Revisions AG**  
**Solidis Treuhand AG**  
Olten

Wirtschaftsprüfung, Steuern, Treuhand, Immobilien  
solidis.ch

**ST Schürmann Treuhand AG**  
Egerkingen

Treuhand, Wirtschaftsprüfung und -beratung

st-egerkingen.ch

**W. Thommen AG**  
Olten

Architektur, Planung und Immobilien

wthommen.ch

## Werden Sie Herausgeber\*in der Business New

BusinessNew ist ein Kundenmagazin, das KMU gemeinsam, aber mit dem individualisierten Umschlag ihrer Firma realisieren. Das bringt eine grosse Themenvielfalt und wesentlich überschaubarere Kosten. Unterschiedliche Branchen und Firmengrößen, aber die gleichen unternehmerischen Herausforderungen. Jede Ausgabe der BusinessNew widmet sich einem Schwerpunktthema aus dem Blickwinkel von KMU. Die Herausgeber steuern ausserdem Artikel aus ihren Branchen und ihrem Geschäftsalltag bei. Damit ist BusinessNew ein Medium, mit dem Sie Ihren Kunden nicht einfach Werbung ins Haus schicken, sondern sich als gleichgesinnten, kompetenten Partner profilieren. BusinessNew erscheint zweimal pro Jahr als Print- und Online-Ausgabe.

[businessnew.ch/herausgeber](http://businessnew.ch/herausgeber)





## PROGRAMMATIC PRINTING

### CROSSMEDIALES ERLEBNIS IN DER CUSTOMER EXPERIENCE

Programmatic Printing verbindet die zielgerichtete Ansprache der Online-Kommunikation mit den Vorteilen von physische Werbemittel: Aufmerksamkeit, Glaubwürdigkeit und Emotionen. Mit Programmatic Printing lässt sich der Dialog mit den Kunden über alle Kanäle hinweg persönlich gestalten und manövriert somit die Customer Experience auf ein ganz neues Level. Es gibt keinen Bruch mehr bei der Personalisierung – ganz im Gegenteil lassen sich Printprodukte nahtlos in Multi-Channel-Kampagnen und in die Marketing Automation einbinden. Somit können die Kunden mit personalisierten Inhalten angesprochen werden, die genau auf

ihr Profil zugeschnitten sind. Physische Werbemittel erzielen einen besonders hohen Response und eignen sich optimal, um einen erfolgreichen Abschluss der Customer Journey herbeizuführen. Zudem profitieren die smarten Printprodukte von der zunehmenden Bildschirmmüdigkeit der Bevölkerung und dem Imageproblem der digitalen Werbung.

NEUGIERIG?  
REFERENZBEISPIELE  
GEFÄLLIG?  
**KONTAKTIEREN  
SIE UNS**

## Wir machen Nägel.

Solidis ist eine der führenden Treuhand- und Revisionsgesellschaften im Schweizer Mittelland. **Wirtschaftsprüfung, Steuern, Treuhand und Immobilien** – das sind unsere vier wichtigsten Fachgebiete. Unsere Spezialistinnen und Spezialisten betreuen KMU, Vorsorgeeinrichtungen, Gemeinden, Non-Profit-Organisationen und Privatpersonen.

Durch individuelle, diskrete Beratung profitieren Sie von langfristigen Lösungen, der Verminderung Ihrer persönlichen Haftung und von einer sicheren wirtschaftlichen Zukunft. Um das zu erreichen, werden wir offen und intensiv mit Ihnen kommunizieren. Das gibt solide Ergebnisse. Als Mitglied von EXPERTsuisse befolgen wir die Standesregeln, die Prüfungsstandards sowie die Ausbildungsrichtlinien.

Wir sind der Fels im Zahlenmeer – halten Sie nach uns Ausschau!

## Mit Köpfen.

