

Diss. ETH Nr. 17920

**Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen:  
Methodisches Vorgehen bei der Implementierung  
und dessen Erfolgsfaktoren**

ABHANDLUNG

Zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER WISSENSCHAFTEN

der

Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich

vorgelegt von

ADRIAN MARC FISCHER

Dipl. Betr.- u. Prod.-Ing. ETH

geboren am 01.09.1978

in Niederuzwil, Schweiz

Angenommen auf Antrag von

Prof. Dr. Roman Boutellier, Referent

Prof. Dr. Thomas Friedli, Korreferent

2008



---

## Zusammenfassung

Für viele Schweizer Unternehmen wird ab dem Geschäftsjahr 2008 die Durchführung einer Risikobeurteilung neu zur Pflicht. Von dieser Neuerung sind Unternehmen jeder Grösse und Gesellschaftsform betroffen, welche einer ordentlichen oder eingeschränkten Revision unterstehen. Das Gesetz verlangt, dass der Anhang der Jahresrechnung mit einer Risikobeurteilung erweitert wird. Das Ziel ist, die unternehmensinterne Auseinandersetzung mit den wesentlichen Risiken zu fördern und die Transparenz zu erhöhen. Damit kommt der Gesetzgeber der Forderung nach, welche sich international bereits im Sarbanes Oxley Act (SOX) in den USA und dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Deutschland durchgesetzt hat. Auf der anderen Seite sind mittelständische Unternehmen heutzutage gezwungen, neue, unbekannte Risikopotenziale zu akzeptieren, um der Forderung nach Ertragswachstum gerecht zu werden. Internationalisierung der Geschäftstätigkeit in neuen Märkten wie China oder osteuropäischen Ländern sowie Investitionen in neue Produkte sind risikoreiche Herausforderungen, welchen sich mittelständische Unternehmen in der heutigen Zeit stellen müssen.

Das Ergebnis der vorliegenden Forschungsarbeit ist ein anwendungsorientierter Leitfaden für qualitatives Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen. Dieser soll einerseits dem Gesetzgeber als Antwort auf die vorgeschriebene Auseinandersetzung mit Risiken genügen und andererseits der Geschäftsleitung als Arbeitsinstrument bei der Bewältigung erhöhter Risikoexpositionen dienen. Der Leitfaden besteht aus einem entwickelten Risikomanagementprozess und hilfreichen Erfolgsfaktoren. Der Prozess setzt sich aus vier Phasen zusammen: Risikoanalyse, Ursachenanalyse, Massnahmenanalyse sowie Integration und Umsetzung. Der zeitliche Aufwand für die Implementierung dieses Prozesses in mittelständischen Unternehmen ist auf die charakteristischen Eigenschaften solcher Unternehmen abgestimmt: Der Risikomanagement-Verantwortliche benötigt rund 15 Tage, die komplette Geschäftsleitung sowie weitere Spezialisten verschiedener Abteilungen werden rund einen Tag beansprucht. Innerhalb des Prozesses konnten je sechs methodische und gruppenentscheidungstheoretische Erfolgsfaktoren evaluiert werden. Die Berücksichtigung dieser Faktoren verbessert die Effizienz und Effektivität der Methodik.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit entstanden durch ein KTI-Projekt, Umfragen und die enge Zusammenarbeit mit 26 Unternehmen, welche bei der Implementierung von Risikomanagement in den letzten drei Jahren begleitet wurden. Die Erkenntnisse wurden in sieben wissenschaftlichen und drei weiteren Publikationen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Ein Spin-off der ETH Zürich soll den Transfer des erworbenen Wissens weiter verstärken.

---

## Abstract

Many Swiss companies have to provide information on their risk exposure in the appendix of the financial statement from 2008 onwards. Companies of all sizes and all legal forms are affected by this new law. It is irrelevant whether their audit is regular or limited. The law requires that the appendix of the financial statement is supplemented with risk evaluation. The goal is to encourage Swiss companies to gain a better overview of their risks and to increase transparency. In this way the legislator aligned itself with the already internationally recognised Sarbanes Oxley Act (SOX) in the United States of America and the Law for Control and Transparency in Business (KonTraG) in Germany. On the other hand, medium-sized companies are forced to accept higher risk potential in order to meet the demands to achieve higher profit margin. Internationalisation of business activities in new markets such as China or Eastern European countries as well as investment in new products are the challenges that medium-sized companies have to address today.

The result of the following research is a practice-oriented guideline for qualitative risk management in medium-sized companies. On the one hand, this should serve as a response to the legislator's demand for risk management. On the other hand, it should be used by managers to handle the increased risk exposure. The guideline includes a risk management process and useful success factors. The process consists of four phases: Risk analysis, cause analysis, measure analysis, integration and implementation. The time needed to implement this process is adapted to suit the characteristics of medium-sized companies: The person responsible for risk management needs about 15 days, the top management and specialists from different departments one day. Within the process six methodical and six theoretical group decision-making success factors can be evaluated. The consideration of these factors improves efficiency and effectiveness of the methodology.

The results of this research are based on a CTI-Project, questionnaires and close cooperation with 26 companies who have been supported over the last 3 years in the implementation of risk management. The results are published in seven scientific and three other publications. A spin-off should intensify the transfer of the gained knowledge.