

**MUSTERPRÜFUNG
PUBLIZIERT**

Prüfung / **LÖSUNGEN**
KMU-Finanzexperte / 5. Durchführung
Modul 06
Risk Management
Hauptprüfungsexperte:
René Engstler
20. April 2012

Prüfungsmodus schriftliche Klausur

Prüfungsdauer 90 Minuten

Punktemaximum: 100

Erlaubte Hilfsmittel: Taschenrechner

Kandidatennummer

Erstkorrektur:

Zweitkorrektur:

Erreichte Punkte:

Note:

Hinweise zur Prüfung

Die Prüfung gliedert sich in drei Teile:

Teil Risikomanagement	82	Punkte
Teil Versicherung und Unternehmenssicherheit	6	Punkte
Teil Notfall- und Krisenmanagement	12	Punkte
Total	100	Punkte

Die Prüfung ist mit Kugelschreiber oder Tintenhalter zu schreiben (nicht mit Bleistift). Insgesamt besteht die Prüfung aus 20 Fragen, von denen die Mehrheit mit einfachen Wörtern oder Sätzen beantwortet werden können. Bitte beachten Sie auch spezifische Hinweise an manchen Stellen.

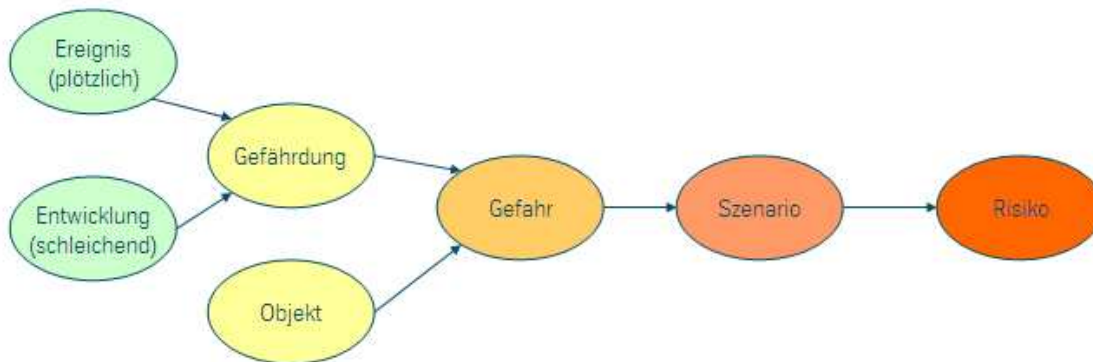
Falls der vorhandene Platz für die Beantwortung nicht ausreicht, verwenden Sie bitte Zusatzblätter; bitte darauf Ihre Kandidatennummer und die Aufgabennummer vermerken.

Viel Erfolg an der Prüfung!

Risikomanagement

- 1) Bitte zeigen Sie auf, wie die folgenden Begriffe gemäss ONR 49000 zusammenhängen (Reihenfolge): Bitte beachten!! Eine Beschreibung der einzelnen Begriffe ist nicht gewünscht: (3,5 Punkte pro richtiger Anordnung 0,5 Punkte)

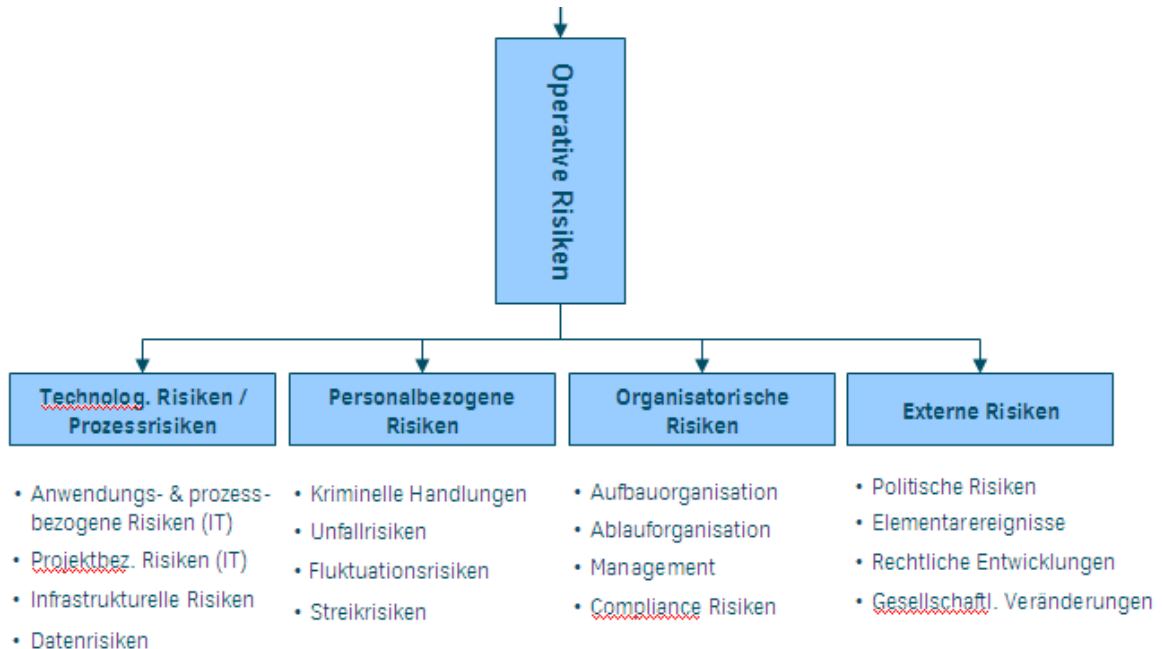
Gefahr, Risiko, Ereignis, Szenario, Gefährdung, Entwicklung, Objekt



- 2) Nennen Sie bitte drei primäre Ziele des Risikomanagements: (3 Punkte)

- Nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes
- Sicherung der strategischen und operativen Unternehmensziele
- Sicherung des künftigen Erfolgs des Unternehmens
- Optimierung der mittel- und langfristigen Risikokosten
- Soziale Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

3) Nennen Sie bitte drei operative Risikoarten inkl. je einem typischen Risiko (gemäss Romeike/Finke 2004): (6 Punkte; 1 Punkt pro richtiger Nennung)



4) Nennen Sie bitte zwei der drei weltweit gültigen Risikomanagement-Normen bzw. -Standards mit jeweils einem Vor- und Nachteil: (6 Punkte; pro Normangabe, Vorteil und Nachteil jeweils ein Punkt)

Norm a): _____

Vorteil der Norm a): _____

Nachteil der Norm a): _____

Norm b): _____

Vorteil der Norm b): _____

Nachteil der Norm b): _____

ONR 49000:2008

Vorteil	Nachteil
<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Integration des Risikomanagements in die bestehenden Unternehmensprozesse • Findet mehrheitlich Anwendung in der ISO 31000 • Beschreibt auch Inhalte zu 	<ul style="list-style-type: none"> • bis vor kurzer Zeit nur in deutscher Sprache erhältlich gewesen • keine „echte“ Norm, da nicht alle formalen Anforderungen an eine Norm erfüllt sind. • vor allem im mitteleuropäischen Bereich verwendet

<p>Krisenmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ sehr hochwertiger Ansatz • Zeigt Anforderungen an einen Risiko Manager • kann zertifiziert werden 	
--	--

ISO 31000

<p>Vorteil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationaler Ansatz (ISO ist bekannt) • mögliche Grundlage für die Gesetzgebung • ISO 31000 ist effektiv eine Norm • Qualitativ sehr hochwertiger Ansatz 	<p>Nachteil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notfall- / Krisenmanagement kaum beschrieben • nicht für eine Zertifizierung vorgesehen • keine Beschreibung der Anforderungen an einen Risikomanager
---	---

AS / NZS 4360:2004

<p>Vorteil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurze aber sehr genaue Darstellung des Risikomanagement-Prozesses • Umfassende Prozessbeschreibung (inkl. Chancen) -> wird sicherlich in neuer ISO-Norm 31000 Anwendung finden 	<p>Nachteil</p> <ul style="list-style-type: none"> • kein Hinweis auf ein funktionsfähiges Frühwarnsystem • knappe Beschreibung • keine Darstellung des Managementsystems • keine Darstellung der möglichen Integration eines Risikomanagement-Systems in ein Management-System • keine Beschreibung der Anforderungen an einen Risikomanager
--	--

5) Welche Anforderung beschreibt der Artikel 663b des Obligationenrechts im Hinblick auf das Risikomanagement? (1,5 Punkte)

- „es ergibt sich die Anforderung, eine „angemessene Risikobeurteilung durchzuführen und darüber zu berichten (Ziffer 12). Dabei sind sämtliche Risiken zu behandeln, welche einen Einfluss auf die Beurteilung der Jahresrechnung haben können.“

6) Bitte zählen Sie die vier klassischen Prozessstufen des Risikomanagements auf und beschreiben Sie diese kurz: (8 Punkte; jeweils ein Punkt pro Stufe und ein Punkt pro nachvollziehbarer Beschreibung)

Risikoidentifikation

Auf Grundlage der Gefahrenliste wird versucht, Gefahren (bzw. in späterer Form Risiken) zu identifizieren und gemäss Gefahrenliste zuzuordnen.

Risikoanalyse / Bewertung

Die identifizierten Gefahren werden nach den beiden Dimensionen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Schadenshöhe“ quantifiziert. Sowohl Brutto- als auch Nettoschadenssumme (nach Abzug Gegenmassnahmen) können hier genannt werden.

Risikosteuerung

Mit adäquaten Gegenmassnahmen soll versucht werden, dem jeweiligen Risiko entgegen zu wirken. Die kontinuierliche Verfolgung der Massnahmen ist entscheidend für den Erfolg der Risikosteuerung.

Risikokommunikation und Überwachung

Es muss festgelegt werden, an welche Funktionen/Personen Risiken gemeldet wird und wie das gesamte Risikomanagementsystem auf Wirksamkeit / Funktionalität geprüft werden kann ((evtl. durch eigene Audits oder im EU-Raum u.a. auch teilweise durch einige Fragen bzgl. der Funktionsweise zum Jahresabschluss durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften)

7) Bitte nennen Sie drei mögliche Methoden der Risikoidentifikation inkl. einer kurzen Beschreibung: (6 Punkte; jeweils ein Punkt pro Methode und ein Punkt pro nachvollziehbare Beschreibung)

Checkliste	...ist die einfachste Methode und in vielfacher Ausfertigung erhältlich -> jedoch wird der Konkretisierungsgrad von Risiken vernachlässigt
SWOT-Analyse / Self Assessment	...untersucht die Stärken und Schwächen aus der Organisation und vergleicht die Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
Risiko-Identifikations-Matrix zeigt eine Tabelle, in der die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Risikokategorien dargestellt werden.
Interview-Befragung	...ist eine aufwendige Methode, die aber während der Durchführung auf spezifische Punkte dynamisch reflektieren kann.
Fragenkatalog	...wird oft angewendet und meist in Kombination mit einer anderen Identifikationsanalyse verwendet.
Morphologische Verfahren	...versucht, bestimmte Ordnungen und Strukturen aufzuzeigen, mit dem Ziel, ein Bezugssystem herzustellen und hilft somit, Fehlermöglichkeiten zu eruieren.
FMEA	Fehler-Möglichkeiten & Einfluss-Analyse ist ein Werkzeug der Qualitätssicherung zur vorbeugenden Sicherung der Qualität.
Fehlerbaumanalyse	...im Unterschied zur FMEA wird hier das gestörte Gesamtsystem untersucht.
Brainstorming	...versucht durch eine ungezwungene Atmosphäre, die Kreativität der am Suchprozess beteiligten Personen zu fördern. Im Falle der Risikoidentifikation ist die richtige Auswahl an Teilnehmern von enormer Bedeutung.
Brainwriting	...im Unterschied zu Brainstorming kann jeder Teilnehmer in Ruhe Ideen sammeln und niederschreiben (Vorteil für introvertierte Mitarbeiter)
Delphi-Methode	...mehrstufige Befragungsmethode, die unter Experten verschiedener Fachbereiche schriftlich durchgeführt werden – prädestiniert für die Bestimmung von Entwicklungsprognosen im Technologiebereich
Synektik	...Zusammenfügen von scheinbar nicht zusammenhängender und irrelevanter Elemente bzw. Tatbestände. Dabei werden problemfremde Strukturen übertragen bzw. sachlich nicht zusammenhängende Wissensselemente kombiniert

8) Bitte nennen Sie zwei betriebliche Frühwarnindikatoren: (2 Punkte, 1 Punkt pro korrekter Nennung)

Bonitätsprüfung, QM-Kennzahlen (ppm, Reklamation etc.), Mitarbeiterumfrage/zufriedenheit, Fluktuation, Weiterbildung, KVP, Kundenumfrage/zufriedenheit, Verlust von Schlüsselkunden/-mitarbeiter, Prozesskennzahlen / Durchlauf- bzw. Taktzeiten, Rentabilität-/Liquiditätskennzahlen, Marktanteilentwicklung,

-

- 9) Bitte nennen Sie zwei Möglichkeiten, wie die Wahrscheinlichkeit im Rahmen einer Risikobewertung ausgedrückt werden kann und geben Sie jeweils ein Beispiel an: (4 Punkte, jeweils 1 Punkt pro korrekter Möglichkeit + jeweils 1 Punkt pro Beispieldarstellung)

Jahreswahrscheinlichkeit	1 x in 100 Jahren	1 x in 33 Jahren	1 x in 10 Jahren	1 x in 5 Jahren	1 x in 2 Jahren
Fallwahrscheinlichkeit	1 x in 1 Mio. BS	1 x in 100 Tsd. BS	1 x in 50 Tsd. BS	1 x in 33 Tsd. BS	1 x in 20 Tsd. BS
Prozentwahrscheinlichkeit	1 %	3 %	10 %	20 %	> 50 %

-

- 10) Nennen Sie bitte vier Informationswerte, die neben der klassischen Risikobewertung ebenfalls aus einer Risikoinventur bewertet werden können: (2 Punkte; je ein halber Punkt pro korrekter Nennung)

- Rückmeldungsquote
- Anzahl gemeldeter Risiken (gesamt oder pro Bereich etc.)
- Anzahl der wesentlichen / unwesentlichen Risiken (A/B-Klassifizierung)
- Ø Wahrscheinlichkeit (gesamt oder pro Bereich)
- Ø Schadenshöhe (gesamt oder pro Bereich)
- Mengen- oder wertmässiger Anteil an *neu identifizierten, in der Wahrscheinlichkeit oder Schadenshöhe veränderten / eliminierten / unveränderten* Risiken
- Mengen- oder wertmässiger Hauptanteil an Steuerungsart
- VaR
- Max. Pot. Loss
- Ratio VaR zu EBT oder EBIT
- Ø VaR / risk reported
- TOP-VaR Bereich
- TOP-VaR Risiko

11) Bitte nennen Sie die fünf klassischen Arten der Risikosteuerung (inkl. Beispiele): (10 Punkte; je ein Punkt pro Steuerungsart und ein Punkt maximal für die Nennung von mindestens einem Beispiel)

- **Risiko vermeiden** (z.B. Verzicht auf bestimmte Technologien, Ausstieg aus riskanten Geschäftsfeldern ...)
- **Risiko vermindern** (z.B. redundante Ressourcen aufbauen, Einführung Qualitätssicherung, Brandschutz ...)
- **Risiko überwälzen / transferieren** (z.B. Risikotransfer zu Versicherungen, Vertragsvereinbarungen Haftungsübernahme etc.)
- **Risiko kompensieren / diversifizieren** (z.B. Einstieg in neue Geschäftsfelder, um Ausgleichseffekte zu nutzen ...)
- **Risiko akzeptieren und tragen** (z.B. durch Captives, Rückstellungen ...)

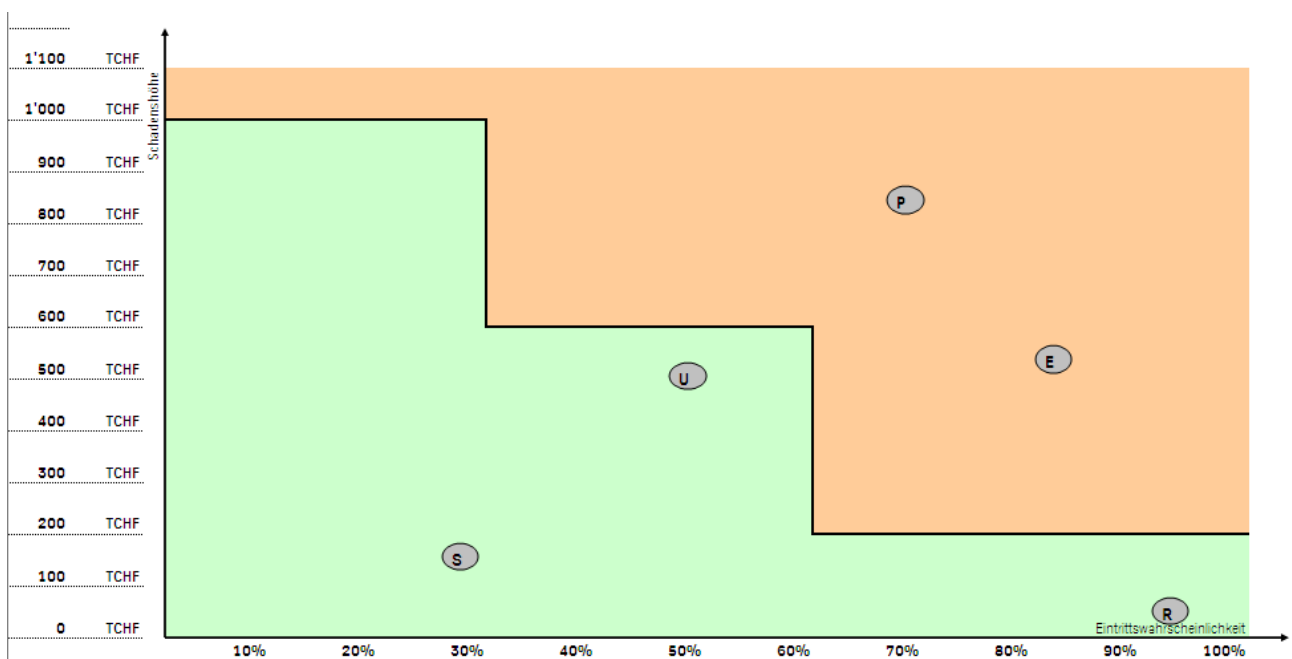
**12) Fallbeispiel: bitte befüllen Sie das Risikoportfolio auf Grundlage der folgenden Angaben:
(insgesamt 18 Punkte)**

- a) Die Wesentlichkeitsgrenze / Schwellenwertgrenze wird mit folgenden Eckdaten definiert:
 Wahrscheinlichkeit 0 bis 30 %, Schadenshöhe CHF 1.000.000
 Wahrscheinlichkeit 30 bis 60 %, Schadenshöhe CHF 600.000
 Wahrscheinlichkeit 60 bis 100 %, Schadenshöhe CHF 200.000

- b) Folgende Risiken sind in nachfolgender Risikoinventur identifiziert und teilweise bewertet worden (**bitte füllen Sie die leeren Zellen selbst aus!!**) (5 Punkte; pro befüllter grauer Zelle)

Risiko	Schadenshöhe brutto TCHF	Art der Risiko- steuerung	Gegenmassnahme Definition	Gegenmassnahme Bewertung TCHF	Eintrittswahr- scheinlichkeit %	Schadenshöhe netto TCHF
E	1.150	Transfer	Abschluss Versicherung	600	85	550
P	1.450	Reduktion	Massnahme I	650	70	800
S	430	Reduktion	Massnahme II	280	30	150
U	500	Reduktion	Bildung Rückstellung	350	50	500
R	50	Akzeptieren	keine Massnahme	0	95	50

- c) **Erstellen Sie bitte grafisch das Risikoportfolio auf Basis der oben angeführten Informationen!** – Als Kontrolle können Sie nach Fertigstellung des Portfolios ein Wort lesen, das in einer speziellen Kurve dargestellt ist.
 (13 Punkte – 2 Punkte pro richtig angeordnetem Risiko und 3 Punkte für die Schwellenwertgrenze)



13) Nennen Sie bitte vier Elemente des Risikomanagements, die notwendig sind, um ein angemessenes Risikomanagementsystem für eine KMU gewährleisten zu können:

(insgesamt 4 Punkte)

- (Gesamt-)Politik der Organisation (bestimmt Ziele, Strategien und Ressourcen)
- Auftrag und Verpflichtung (durch oberste Leitung)
- Verantwortung der Leitung (soll die Verwirklichung des RM-Systems, dessen ständige Verbesserung nachweisen und gewährleisten, dass das System auch bei Rahmenveränderungen wirksam bleibt)
- Risikostrategie (u.a. Festlegung des Geltungsbereichs, Ableitung von Zielen..)
- Verantwortung und Befugnis von Risikoeigner und Risikomanager
- Management von Ressourcen (Bereitstellung von personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen)
- Organisatorische Rahmenbedingungen (Aufbauorganisation)
- Risikomanagement-Prozess (Identifikation, Analyse & Bewertung, Steuerung, Überwachung & Kommunikation)
- Dokumentation
- Interne Revision / Systemüberwachung
- Kontinuierliche Verbesserung / Lernkurve

14) Bitte nennen Sie sechs Aktivitäten, die im Falle einer Meilensteinplanung im Hinblick auf eine Implementierung von Risikomanagement bei KMU's bedacht werden sollten:

(insgesamt 6 Punkte – 1 Punkt pro richtiger Antwort)

- Beauftragung durch die Geschäftsführung / den Vorstand
- Bestimmung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und einsetzbaren Ressourcen
- Definition der Risikostrategie
- Gestaltung der Gefahrenliste
- Erstellung der Formatvorlage für die Risikoinventur
- Bestimmung der Methodik im Umgang mit Frühwarnindikatoren
- Bestimmung der Toleranzgrenzen / Schwellenwerte
- Definition der Grundsätze für die Bewertung von Risiken
- Bestimmung der Methodik im Umgang mit Wirkbeziehungen
- Erstellung eines Risikomanagement-Handbuchs
- Bestimmung und Instruktion der Risikomanagement-Beauftragten
- Organisation des Ablaufs einer Risikoinventur
- Festlegung der Methodik der Ergebnisermittlung
- Gestaltung der Risikokommunikation / Berichterstattung
- Definition der Methodik der kontinuierlichen Massnahmenverfolgung
- Gestaltung eines Fragebogens für die regelmässige Systemüberwachung

15) Was verstehen Sie unter Compliance? (insgesamt 2 Punkte – sinngemässe Wiedergabe ist ausreichend!)

Compliance bezeichnet die Gesamtheit aller zumutbaren Massnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationsmitglieder und seiner Mitarbeiter im Hinblick auf alle gesetzliche Ge- und Verbote begründen.

Unter Compliance werden organisatorische Massnahmen zur Sicherstellung eines rechtskonformen Verhaltens im Hinblick auf sämtliche rechtlichen Gebote und Verbote verstanden. Ein gesetzeskonformes Verhalten soll sowohl für Handlungen des Unternehmens als auch für Handlungen der einzelnen Mitarbeiter sichergestellt werden. Bezweckt ist, bereits im Vorfeld durch eine entsprechende Organisation Gesetzesverstöße zu verhindern.

Versicherungsmanagement und Unternehmenssicherheit

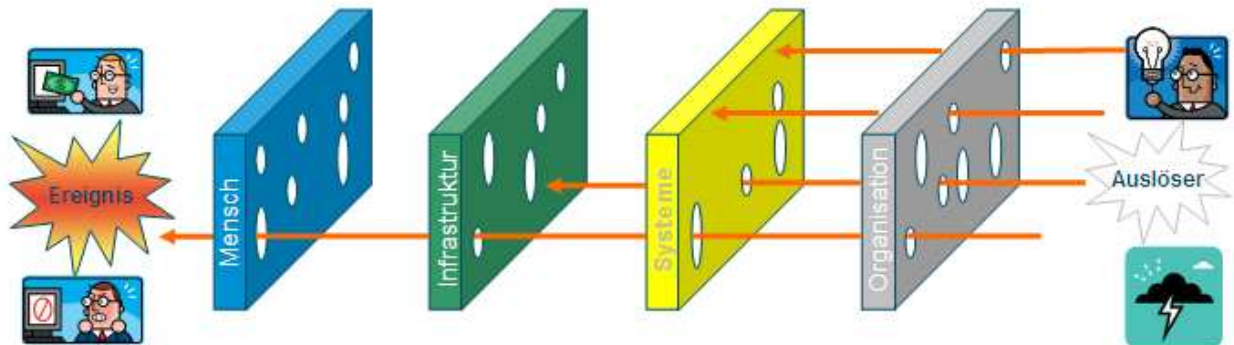
16) Nennen Sie bitte vier betriebstypische Versicherungsdeckungen: (4 Punkte)

- Betriebs- und Produkthaftpflicht
- Sachversicherung – Fahrhabe (Waren, Einrichtungen), Gebäude
- Betriebsunterbrechungsversicherung
- Director's & Officers (Organhaftpflicht)
- Employment Practices Liability Insurance
- Vertrauensschadenversicherung
- Rechtsschutzversicherung (Industrie, Strafrecht, Verkehr)
- Unfall-, Kranken-, Pensionsversicherung
- Motorfahrzeugversicherung (Haftpflicht, Teil-/Vollkasko, Insassen)
- Maschinenbruchversicherung
- Transportversicherung

17) Nennen Sie bitte zwei Erkenntnisse aus dem Swiss Cheese Model nach J. Reason: (2 Punkte)

- Auf Systeme, Schutzvorkehrungen und Sicherheitseinrichtungen passieren ununterbrochen Angriffe
- Jede Sicherheitsbarriere hat Schwachstellen (latente Fehler)
- Latente Fehler können lange Zeit ohne Auswirkung bleiben
- Ein (oftmals kleiner) aktiver Fehler und eine unglückliche Konstellation / Kette von latenten Fehlern können folgenschwere Ereignisse (Katastrophen) hervorrufen

Sicherheitslücken gemäss Swiss Cheese Model (nach J. Reason)



- 1) Auf Sicherheitsbarrieren passieren ununterbrochen Angriffe
- 2) Jede Sicherheitsbarriere hat Schwachstellen (latente Fehler)
- 3) Latente Fehler können lange Zeit ohne Auswirkung bleiben
- 4) Ein (oftmals kleiner) aktiver Fehler und eine unglückliche Konstellation von latenten Fehler können folgenschwere Ereignisse (Katastrophen) erzeugen

Notfall- und Krisenmanagement

18) Welche Faktoren können die Krisenintensität deutlich verstärken? Bitte geben Sie drei Faktoren an. (3 Punkte)

- Ist eine bekannte Marke und/oder ein renommiertes Unternehmen betroffen?
- Besteht Gefahr für die Öffentlichkeit / Allgemeinheit?
- Ist der Vorfall spektakulär?
- Sind Menschen (insbesondere Schutzempfohlene wie Kinder, ältere oder behinderte Menschen) betroffen?
- Sind bekannte / öffentliche Persönlichkeiten involviert / betroffen?
- Wie bewältigt ein direkt betroffenes Unternehmen die Krise?

19) Welche typischen Merkmale einer Krise kennen Sie? Bitte nennen Sie drei Merkmale. (3 Punkte)

Krisen

- ...kommen ungeplant und ungewollt
- ...besitzen das Potential einer grossen Schadenswirkung
- ...sind einzigartig und selten vergleichbar
- ...können schwellend oder plötzlich sein
- ...können sich zu einem „gefundenen Fressen“ für die Medien entwickeln
- ...haben einen offenen Ausgang
- ...besitzen oftmals eine hohe Komplexität
- ...sind schwer / kaum zu kontrollieren

20) Nennen Sie bitte drei Grundsätze im Krisenmanagement im Zusammenhang mit der Krisenkommunikation (inkl. kurze Erläuterung). (6 Punkte, je 1,5 Punkte für Nennung des Grundsatzes plus 0,5 Punkte pro Erläuterung)

- ...Geschwindigkeit vor Vollständigkeit (was man sicher weiss, wird bekanntgegeben - Ausnahme unabhängige Untersuchungen etc.)
- ...Information muss offen und wahr sein (nichts verschweigen; keine Vermutungen oder Spekulationen; keine Andeutungen; keine Schuldzuweisungen; Begründung, wenn etwas nicht gesagt werden kann)
- ...Management an Mikrofone (Verantwortliche oder Fachleute; verständlich und mit einfachen Wörtern erklären; überzeugend, aber nicht rechthaberisch wirken)

- ...Einheitlichkeit und Klarheit (keine Widersprüche in den Aussagen; keine Mehrdeutigkeiten)
- ...Kooperation (permanent erreichbar sein; alle gestellten Fragen beantworten; andere Meinungen respektieren; niemals ungeduldig werden)
- ...Unprätentiös (bescheiden) wirken (Fehler zugeben, evtl. entschuldigen; einfach und klar sprechen; Vorbehalte, wo sie notwendig sind....z.B. „im jetzigen Zustand“ „nach unserem momentanem Kenntnisstand“)
- ...Menschlichkeit zuerst (ohne Sentimentalität Mitgefühl zeigen; Ängste und Befürchtungen ernst nehmen)
- ...Medienbedürfnisse berücksichtigen (Fernsehen will bewegte Bilder; Radio will Ton; Agenturen wollen Infos; Fotografen wollen Bilder; alle wollen Interviews mit der Geschäftsführung; Gleichbehandlung der Medien)
- ...Zeit, Glaubwürdigkeit, Erwartungshaltung und Komplexitätsreduktion