DYNAMIS TREUHAND AG

www.dynamis-treuhand.ch

Risikomanagement im KMU

Den Blick voraus richten

Im Jahr 2025 haben in der Schweiz rund 12 500 Firmen ein Konkursverfahren eröffnet. Junge Firmen machen dabei einen hohen Anteil aus, aber es trifft auch gestandene Unternehmen. Oft fehlt ein einfaches Risikomanagement, das Gefahren frühzeitig sichtbar macht – solange man noch Handlungsspielraum hat.

Eine finanzielle Schieflage baut sich oft schleichend auf. Sie kann sich aber auch schlagartig manifestieren, etwa durch eine Abhängigkeit von einzelnen Grosskunden. Das macht finanzielle Kennzahlen – insbesondere mit Fokus auf die Liquidität und die Rentabilität – zu einem wichtigen Instrument. Je früher ein Unternehmen Risiken und Ungleichgewichte erkennt, desto besser kann es reagieren. Schon einfache Mittel erweisen sich als hilfreich: eine systematische Debitoren-/Kreditorenkontrolle, eine monatliche Liquiditätsübersicht oder eine Risikoliste mit den grössten finanziellen Unsicherheiten. Wenn erkennbar wird, dass das Verhältnis von Einnahmen und Ausgaben ins Wanken gerät, kann man gezielt den Ursachen nachgehen und Massnahmen einleiten.

Beschleunigter Wandel

Auch Risiken, die sich aus Veränderungen im Kundenmarkt ergeben, sollten in die unternehmerische Planung einfliessen. Auslöser dahinter sind oft technische Entwicklungen. Was gestern noch eine Dienstleistung war – eine Reise buchen, eine Website erstellen oder Marketingmaterial realisieren – erledigen heute viele Kunden via Internet und digitale Applikationen selber. Mit der künstlichen Intelligenz dürfte sich diese Entwicklung weiter beschleunigen. KI bietet einerseits Chancen für Verbesserungen des eigenen Geschäftsmodells, ist aber auch mit Risiken verbunden. Ein Architekturbüro, ein Gartenbauunternehmen, eine Werbeagentur, eine Schreiner- oder Küchenbaufirma müssen heute vermehrt damit rechnen, dass potenzielle Kunden bereits mit eigenen Entwürfen und Visualisierungen auf sie zukommen. Eines der damit verbundenen Risiken: Die Bereitschaft, für professionelle Beratung zu bezahlen, nimmt ab. Hinzu kommen regulatorische Veränderungen. Das können gesetzliche Verschärfungen sein, aber auch höhere Anforderungen und Auflagen von einzelnen Grosskunden – etwa im Bereich Umwelt oder Produktsicherheit. Auch gesellschaftliche Normen und mit ihnen das Kunden- und Konsumverhalten verändern sich teilweise sehr rasch. Ein banales Beispiel: Für den Morgenkaffee und das Gipfeli gehen jüngere Generationen nicht mehr ins Café. Sie bedienen sich bei Take-aways, die ihre Kunden mit dem

Inhalt

- Risikomanagement im KMU: Den Blick voraus richten
- Transparenzregister Schweiz: Was es für KMU bedeutet
- Gleichstellungsgesetz: Mitarbeitende vor Diskriminierung schützen

trendigen Produkt grad noch ein Stück Lifestyle verkaufen.

Steigende Reputationsrisiken

Wenn es schlecht läuft, ist der gute Ruf eines Unternehmens von einem Tag auf den anderen gefährdet. Potenzielle Ursachen gibt es viele: schlechte Bewertungen oder gar ein Shitstorm im Internet, schweres Fehlverhalten von Mitarbeitenden, Probleme mit einem mangelhaften Produkt, bei dem Personen zu Schaden kommen. Solche Ereignisse können ein Unternehmen schlagartig in eine Krise führen. Die Chance, eine solche Krise abzuwenden oder abzufedern steigt erheblich, wenn die entsprechenden Krisenszenarien bereits vorbereitet in der Schublade liegen – mit klaren Verantwortlichkeiten, definierten Abläufen, einer abgestimmten Wertehaltung und allgemeinen Kommunikationsbausteinen.

Was wäre, wenn …

Risiken unterscheiden sich je nach Geschäftstätigkeit. Was aber fast jedes Unternehmen blockiert, sind Pannen in der Informationstechnologie – inklusive Cyberattacken – oder generell technische Störungen, die das Unternehmen zum Stillstand bringen können. Auf solche Risiken sollte man sich bestmöglich vorbereiten. Die zentrale Frage lautet: Was muss funktionieren, damit wir im Fall der Fälle so rasch wie möglich weiterarbeiten können? Hierbei helfen Prozessübersichten. Sie machen neuralgische Stellen sichtbar und ermöglichen es, vorausschauend Ausweichlösungen und Notfallpläne zu definieren. Dazu gehören auch Stellvertretungs- und Zugriffsregelungen sowie Passwortlisten für den Fall, dass einzelne Verantwortliche ausfallen oder in einer Krise kurzfristig nicht verfügbar sind.

In vier Schritten zum Risikomanagement

Risikomanagement nützt jedem KMU, denn Risiken sind vielschichtig und unberechenbar. Eine gute Vorbereitung ist der Schlüssel, um gravierende Folgen zu verhindern.

1. Risiken sammeln und bewerten
2. Mitarbeitende einbeziehen und ggf. externe Fachleute beiziehen
3. Massnahmenliste und Zeitplan festlegen
4. Massnahmen und ihre Umsetzung periodisch überprüfen

Transparenzregister Schweiz

Was es für KMU bedeutet

Das Transparenzregister, das im Oktober 2026 in Kraft tritt, soll Klarheit über die tatsächlichen Eigentümer und Kontrolleure von Unternehmen schaffen. Die wirtschaftlich Berechtigten müssen sauber identifiziert werden.

Das Transparenzregister soll undurchsichtige Firmenstrukturen erschweren und die Bekämpfung von Geldwäscherei stärken. Im Zentrum steht die Frage: Wer steht hinter einem Unternehmen? Gemeint ist damit der wirtschaftlich Berechtigte. Diese müssen ab 1. Oktober in einem zentralen Register erfasst werden. Bei einzelnen Details der Ausgestaltung gibt es zwar noch Unklarheiten. Aber KMU tun gut daran, ihre Beteiligungs- und Kontrollstrukturen jetzt zu prüfen und sich so auf die Umsetzung vorzubereiten.

Wirtschaftlich Berechtigter

Der wirtschaftliche Berechtigte ist die natürliche Person, die ein Unternehmen letztlich besitzt oder beherrscht – direkt oder über mehrere Beteiligungsebenen hinweg. Entscheidend ist die tatsächliche Macht, nicht nur die formale Position. Der Gesetzgeber sieht dabei eine Beteiligung von mindestens 25 Prozent des Kapitals oder der Stimmen vor.

Wann ist ein KMU betroffen?

Vor allem AG und GmbH dürften unter das neue System fallen. Stiftungen und Vereine sowie börsenkotierte juristische Personen, Vorsorgeeinrichtungen und Gesellschaften, die zu mindestens 75 Prozent dem Gemeinwesen gehören, sind von dieser Meldepflicht ausgenommen. Die Unternehmensgrösse ist nicht das zentrale Kriterium. Entscheidend sind die rechtliche Struktur und die Frage, wer wieviel Einfluss ausübt – beispielsweise über Beteiligungen. Auch bei einfachen Beteiligungsverhältnissen lohnt sich deshalb ein genauer Blick.

Was ist zu tun?

KMU sollten schon jetzt damit beginnen ihre wirtschaftlich Berechtigten zu identifizieren, die Angaben zu dokumentieren und sie bei Veränderungen fortan aktuell halten. Dazu gehört, Beteiligungen und Kontrollwege sauber zu analysieren, Unterlagen zu ordnen und interne Abläufe für Meldungen und Anpassungen festzulegen. Wer falsche Angaben macht oder Meldungen verpasst, muss mit rechtlichen Folgen rechnen.

Ist er tonangebend oder nur das Aushängeschild?

Gleichstellungsgesetz

Mitarbeitende vor Diskriminierung schützen

Die Zahl der Klagen und Verfahren, die sich auf das Gleichstellungsgesetz (GlG) beziehen, hat in den letzten Jahren zugenommen. Wenn man als Unternehmen in einen solchen Fall verwickelt ist, ist das unangenehm und wird schnell teuer. Es empfiehlt sich, die Anliegen des GlG zu beherzigen und Stolperfallen zu vermeiden.

Für Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden führt kein Weg daran vorbei, sich aktiv mit der Gleichstellung ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu befassen. In kleineren Unternehmen hingegen ist das Bewusstsein für die damit verbundenen Anforderungen unterschiedlich ausgeprägt. Viele kennen das Gleichstellungsgesetz nur dem Namen nach oder sehen sich nicht betroffen. Das Problem: Die Chance, mit diesem Gesetz in Konflikt zu kommen, steigt. Die Zahl der Verfahren in diesem Zusammenhang nimmt in den letzten Jahren deutlich zu, wie der Blick in das Register der Fachstellen für Gleichstellung klarmacht. Die Kategorisierung dieser Verfahren vermittelt einen Überblick über die wichtigsten Problemfelder. Vor allem diese vier «Spitzenreiter» zeigen, wo für Unternehmen die grössten Risiken liegen, gegen das Gleichstellungsgesetz zu verstossen.

Unterschiedliche Meinungen oder verbale Auseinandersetzungen sind kein legitimer Grund, um Mitarbeitenden zu kündigen.

Kündigung

In diesem Bereich treten Diskriminierungsvorwürfe besonders häufig auf. Typisch ist etwa der Vorwurf von «Rachekündigungen», bei denen Mitarbeitende nach Beschwerden entlassen werden. Ebenso zeigen sich überdurchschnittlich viele Fälle von Kündigungen an Frauen im Zusammenhang mit einer Schwangerschaft.

Entschädigung

Die Forderung nach einer finanziellen Entschädigung geht oft Hand in Hand mit einem Verfahren wegen missbräuchlicher Kündigung. Ob ein Gericht entscheidet oder ob eine aussergerichtliche Einigung zustande kommt – für schuldhafte Unternehmen wird es meistens teuer.

Lohngleichheit

Frauen und Männer für die gleiche Arbeit unterschiedlich zu entlohnen, ist in der heutigen Zeit immer schwieriger zu vertreten. Wird man als Firma von einer Arbeitnehmerin in ein solches Diskriminierungsverfahren verwickelt, lässt sich ein Vertrauensverhältnis kaum noch aufrechthalten. Dazu kommen hohe – weil rückwirkende – Lohnnachforderungen.

Sexuelle Belästigung

Arbeitgeber sind verpflichtet, für den Schutz ihrer Mitarbeitenden zu sorgen – auch bei Hinweisen auf sexuelle Belästigung. Es empfiehlt sich auch für kleine Betriebe, interne Richtlinien zu entwickeln und schon im Vorfeld das Vorgehen im Umgang mit Vorwürfen sexueller Belästigung festzulegen. Dabei kann die Unterstützung externer Fachstellen hilfreich sein.

Schlecht für den Ruf

Wenn ein Unternehmen in ein Diskriminierungsverfahren verwickelt wird, ist das auf vielen Ebenen schlecht. Der finanzielle Aufwand ist nur ein Aspekt. Auch für das betriebsinterne Klima sind solche Auseinandersetzungen Gift. Insbesondere droht ein Reputationsverlust, wenn die Kunden und die Öffentlichkeit erfahren, dass das Unternehmen Mitarbeitende diskriminiert. Last but not least: Unternehmen, die sich im Umgang mit dem Gleichstellungsgesetz passiv verhalten, müssen vor Gericht tendenziell prozessuale Nachteile – z. B. höhere Bussen – in Kauf nehmen.

Gleichstellungsgesetz wird 30

Das «Bundesgesetz über die Gleichstellung von Mann und Frau (GlG)» ist seit 1996 in Kraft. Sein Kernanliegen gemäss Artikel 3 des Gesetzestextes: «Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen aufgrund ihres Geschlechts weder direkt noch indirekt benachteiligt werden, namentlich nicht unter Berufung auf den Zivilstand, auf die familiäre Situation oder, bei Arbeitnehmerinnen, auf eine Schwangerschaft.»

Kurznews

Mehr Spielraum in der Säule 3a

Höhere Flexibilität bei der Bezeichnung der Begünstigten.

Ab dem 1. Juni 2027 können Versicherte in der Säule 3a die Begünstigten ihrer Leistungen freier bestimmen. Die Neuregelung schafft deutlich mehr Handlungsspielraum in der Nachlassplanung. So lassen sich etwa Kinder gezielt als erste Begünstigte einsetzen – auch in Patchworkfamilien und unabhängig vom Zivilstand. Damit wird die Gestaltung der Erbfolge im Rahmen der gebundenen Vorsorge spürbar flexibler.

Ob verheiratet oder nicht – künftig kann man freier entscheiden, wer vom Vorsorgeguthaben 3a profitieren soll.

Mehr Transparenz bei Kryptowährungen

Auch Kryptowerte sollen künftig im Rahmen des Automatischen Informationsaustauschs transparenter werden.

Die Schweiz will den Automatischen Informationsaustausch (AIA) auf Kryptowährungen ausdehnen. Künftig sollen auch Kryptowerte von Kundinnen und Kunden im Ausland von den betroffenen Finanzintermediären erfasst und an die Schweizer Steuerbehörden weitergeleitet werden. Für Steuerpflichtige bedeutet das: Kryptobestände werden transparenter und Krypto-Vermögenswerte im Ausland lassen sich steuerlich nicht mehr so einfach verschweigen. Der erste Austausch von Daten erfolgt im Jahr 2027.

Steuererhöhung vom Tisch

Die geplante Steuererhöhung auf Kapitalbezüge aus der 2. Säule und der Säule 3a wird nicht weiterverfolgt. Damit bleiben die bisherigen steuerlichen Regeln in Kraft.

Die heiss diskutierte höhere Besteuerung von Kapitalbezügen aus der 2. Säule und der Säule 3a ist gescheitert. Der Nationalrat hat diese Massnahme im Rahmen des Entlastungspakets 27 abgelehnt.

Für Vorsorgesparer bleibt es damit bei der bisherigen Regelung. Kapitalleistungen aus der beruflichen Vorsorge und aus der Säule 3a werden weiterhin separat vom übrigen Einkommen besteuert. Es gilt weiterhin der günstigere Sondersatz auf Bundesebene; die kantonale Besteuerung richtet sich wie bisher nach dem jeweiligen Steuersystem. Wer Vorsorgekapital bezieht, profitiert somit weiterhin von der privilegierten Besteuerung gegenüber einem normalen Einkommen.

Wichtig auch in Zukunft: Ein Kapitalbezug will gut geplant sein. Höhe, Zeitpunkt und Kombination mit weiteren Bezügen können die Steuerbelastung spürbar beeinflussen.

Eine vorausschauende Steuer- und Vorsorgeplanung lohnt sich.

Herausgeber
TREUHAND | SUISSE Schweizerischer Treuhänderverband
Sektionen Basel-Nordwestschweiz, Bern, Graubünden, Ostschweiz, Zentralschweiz und Zürich

Erscheinungsweise: 3 × jährlich

TREUHAND | SUISSE

Druckprodukt mit finanziellem Klimabeitrag
ClimatePartner.com/12986-2606-1014

Haben Sie Fragen zu den behandelten Themen oder anderen Treuhandbelangen? Wenden Sie sich an einen Treuhandprofi und achten Sie bei der Wahl auf das Signet TREUHAND | SUISSE – das Gütesiegel für Fachkompetenz und Vertrauenswürdigkeit.

www.treuhandsuisse.ch
Schweizerischer Treuhänderverband