



RISIKEN

einfacher abschätzen und vorbeugen

Risikomanagement im Mittelstand

ERIK NORELL, ERIC MONTAGNE, MARTA THOMIK, ROMAN BOUTELLIER, ETH ZÜRICH

Allzu oft fällt bei Unternehmen im Mittelstand das Risikomanagement zwischen Stuhl und Bank oder zwischen Management und Fachebene und erhält nicht genügend Aufmerksamkeit. Die Anwendung eines Modells mit vorgegebener Skalierung und Kategorisierung der Risiken steigert die Effizienz des Risikomanagementprozesses und erleichtert die Einführung von Maßnahmen zur Risikoreduktion. Dies zeigt eine Studie von ETH Zürich und i-Risk.

1. Studienbeschreibung

In einer gemeinsamen Analyse von ETH Zürich und i-Risk zum Risikomanagement von Schweizer Organisationen im Jahr 2013 wurden die Antworten von 126 Experten ausgewertet [1]. Dabei wurden die Organisationen der Privatwirtschaft in vier Kategorien eingeteilt und separat von den teilnehmenden Organisationen der öffentlichen Hand analysiert. Die Rücklaufquote von 33 Prozent (insgesamt 381 Befragte) zeigt, dass Risikomanagement für viele Organisationen von großer Relevanz und Aktualität ist.

2. Verbreitung von Risikomanagement

Formalisierte Risikomanagementprozesse sind heute weit verbreitet, es existiert ein bemerkenswerter Fortschritt im Vergleich zu den Vorjahren. In der Privatwirtschaft besteht bei 90 Prozent der Studienteilnehmer bereits ein formalisierter Risikomanagementprozess und bei weiteren acht Prozent ist die Einführung geplant. In der öffentlichen Hand hat das Thema Risikomanagement in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und formalisierte Risikomanagementprozesse wurden bei mehr als der Hälfte der analysierten Organisationen vorgefunden. Weitere 26 Prozent der öffentlichen Institutionen planen die Einführung, obwohl in der Schweiz noch kaum gesetzliche Rahmenbedingungen für ein Risikomanagement im öffentlichen Sektor bestehen.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen spielen bei der Einführung von Risikomanagement nur noch eine untergeordnete Rolle. Risikomanage-

ment wird mit anderen Managementdisziplinen verknüpft und als Steuerungsinstrument verwendet. Die Ziele eines Risikomanagements sind daher inzwischen andere: Man will damit aktiv Risiken vorbeugen und eine interne Risikokultur fördern, in der Risiken offen kommuniziert und behandelt werden.

3. Rollen im Risikomanagement

Je nach Organisationsgröße variiert die Verantwortlichkeit für das Risikomanagement, wie Abbildung 1 zeigt. Bei kleineren Organisationen liegt die Verantwortung der Durchführung direkt beim Vorstandsvorsitzenden, Geschäftsführer oder Finanzvorstand. Größere Organisationen haben nicht selten die Funktion eines Risikomanagers beziehungsweise Chief Risk Officers eingeführt. Dieser kann in der Regel eine neutralere und unabhängigere Position einnehmen. Die Kategorie der Organisationen mit 500 bis 999 Mitarbeitern stellt einen Sonderfall dar. Der Nutzen von Risikomanagement wird bei diesen Organisationen tiefer eingeschätzt und wie in keiner anderen Kategorie verantworten hier primär Controller das Risikomanagement. Das Risikomanagement fällt somit zwischen die oberste Management-Ebene (CEO, CFO) und einzelne Spezialisten (designierte Risikomanager) und erhält nicht genügend Aufmerksamkeit. Deshalb besteht besonders hier Handlungsbedarf, um das Potenzial des Risikomanagements mit einem effizienten Prozess auszuschöpfen.

4. Methoden der Risikoidentifikation

Je nach Reifegrad der Organisation sind verschiedene Personen in den Risikomanagementprozess involviert und es werden unterschiedliche Methoden angewendet. Je größer eine Organisation ist und je weiter sie ihr Risikomanagement entwickelt hat, umso mehr setzt sie bei der Erfassung der Risiken auf Experteninterviews. Abbildung 2 stellt dar, dass Workshops mit Brainstorming vor allem bei

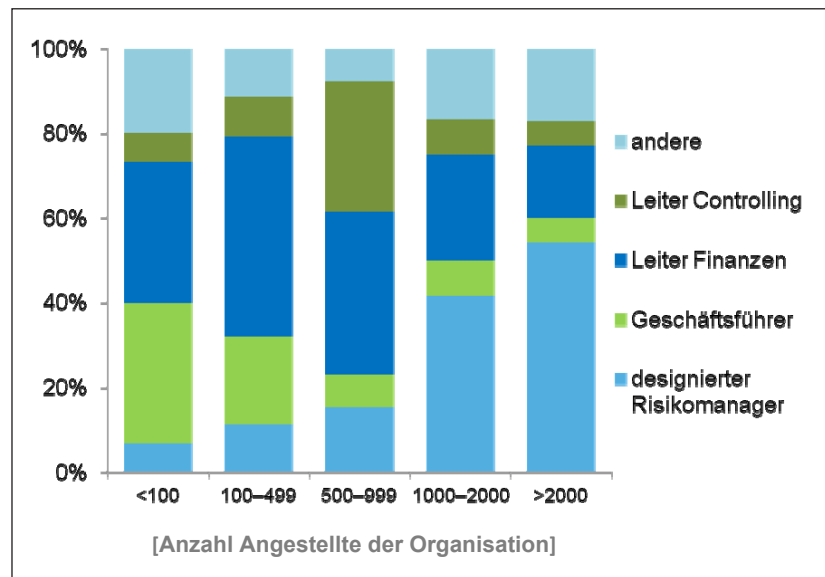


Abbildung 1: Verteilung der operativen Verantwortlichkeit für das Risikomanagement

kleineren Organisationen angewendet werden, bei denen sich das Risikomanagement noch im Aufbau befindet.

Unternehmen mit 500–999 Mitarbeitern stellen auch hier einen Sonderfall dar und bedienen sich oft interner Fragebögen. Die Durchführung eines Workshops würde hier keine zufriedenstellenden Resultate liefern, da die Gesamtsicht über das Unternehmen oft nicht von einer kleinen Gruppe ermittelt werden

KURZ UND BÜNDIG

Risikomanagement führt bei Unternehmen im Mittelstand oft ein Aschenputteldasein. Das Management ist zu beschäftigt, um sich zusätzlich darum zu kümmern: Den damit betrauten Controllern fehlt oft das Fachwissen, zur Beschäftigung von Experten ist das Unternehmen zu klein. Dies ergibt eine Studie der ETH Zürich und i-Risk. Ein Modell mit vorgegebener Skalierung und Kategorisierung der Risiken steigert die Effizienz des Risikomanagementprozesses und erleichtert die Einführung von Maßnahmen zur Risikoreduktion.

Stichworte: Risikomanagement, Mittelstand, Risikokategorisierung, Bewertungsskala

kann. Zudem fehlt auch das Budget, um Interviews mit Experten durchzuführen.

Die Studie zeigt, dass in Schweizer Organisationen dem Thema Risikomanagement grundsätzlich ein hoher Nutzen beigemessen wird. Die Methoden haben sich in den vergangenen Jahren stark entwi-

keln. Daher ist bei der Risikoidentifikation eine Granularität zu wählen, die einen Fokus auf die wesentlichen Punkte ermöglicht; erfahrungsgemäß kristallisieren sich ungefähr 20 Risikoszenarien heraus. Dazu ist eine angemessene Risikoskala anzuwenden, mit der kleinere Risiken nicht erfasst werden. Zahlreiche operative Risiken wer-

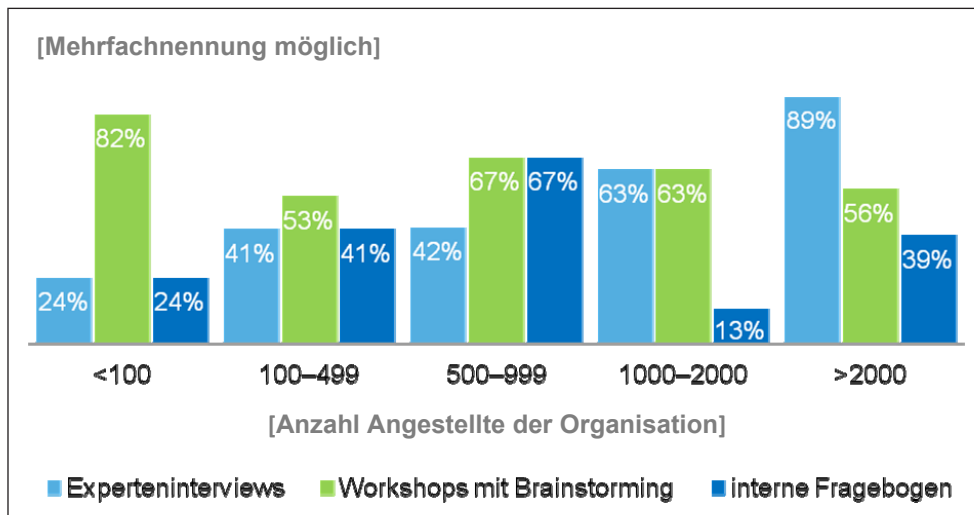


Abbildung 2: Verwendete Methode zur Risikoidentifikation

ckelt und Risikomanagement wird heute als unentbehrliches Führungsinstrument betrachtet. Die festgestellten Besonderheiten bezüglich Verantwortung und Durchführung von Risikomanagement im Mittelstand führen bei diesen Unternehmen zum tiefsten Nutzen von Risikomanagement.

5. Schlüsselfaktoren von Risikomanagement im Mittelstand

Aufgrund des meist geringen Budgets für das Risikomanagement im Mittelstand ist es besonders wichtig, einen effizienten Prozess aufzusetzen, der nach seiner Verankerung langfristigen Mehrwert bringt. Dabei gilt es einige Grundregeln zu beachten:

- **Angemessene Flughöhe der Risikoidentifikation**

Risikomanagement ist Chefsache. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung müssen über die zentralen Unternehmensrisiken im Bilde sein und den Mitarbeitern diese angemessen vermit-

ten in anderen Systemen erfasst und sind für das übergeordnete Risikomanagement nicht von Bedeutung. Mit diesem Fokus auf die zentralen Unternehmensrisiken reduziert sich auch der zeitliche Aufwand für die Identifikation, die bei mittelständischen Unternehmen vor allem von der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat durchgeführt werden muss [2].

- **Logische und pragmatische Kategorisierung von Risiken**

Oft führt im Risikomanagement die Kategorisierung von Risiken zu erheblichem Aufwand, wenn

Erfahrungsgemäß kristallisieren sich ungefähr 20 Risikoszenarien heraus.

eine im Voraus gewählte Struktur eine Umformulierung von Risiken erfordert. Die Kategorisierung von Risiken hilft jedoch im nächsten Schritt, Maßnahmen zur Risikobewältigung einfach zu

formulieren. Um für die ungefähr 20 Top Risiken eine klare Zuteilung von Handlungsempfehlungen zu ermöglichen, ist erfahrungsgemäß die Unterscheidung von drei bis vier Risikokategorien am effizientesten.

- Fokus auf die Maßnahmenanalyse

Die Risikoidentifikation zeigt die Situation im Unternehmen auf, Mehrwert wird jedoch erst mit der Einführung geeigneter Maßnahmen geschaffen. Daher ist es wichtig, genügend Ressourcen für die Phase der Maßnahmenanalyse bereitzustellen. Wenn eine geeignete Flughöhe zur Identifikation von Risiken und eine angemessene Kategorisierung von Risiken vorliegen, ist die Basis für effiziente Maßnahmen geschaffen. Hier gilt es, Prioritäten festzulegen: Soll das Schadensausmaß, die Eintrittswahrscheinlichkeit oder beides reduziert werden? Anschließend sind geeignete Maßnahmen auszuarbeiten [3].

Risikomanagement wird heute als unentbehrliches Führungsinstrument betrachtet.

physikalischer Intensität wächst. Dies kann man bei der Wahrnehmung von Druck, Helligkeiten und dem Geschmack beobachten. Beruhend auf dieser Tatsache wurde von mehreren Wissenschaftlern vorgeschlagen, auch Risiken auf einer logarithmischen Skala darzustellen [6]. Der hier vorgestellte Ansatz verfolgt die Idee, dass Risiken vom Menschen subjektiv auf einer logarithmischen Skala am einfachsten bewertet werden können. Der Mensch hinter-

legt bei den linearen Skalen von eins bis sechs für das Schadensausmaß und für die Eintrittswahrscheinlichkeit intuitiv eine absolute Skala, die einen logarithmischen Aufbau besitzt [7]. Daher befinden sich in der Darstellung der Risikomatrix gleichwertige Risiken auf parallelen Geraden von links oben nach rechts unten [8]: Diese Risiken haben statistisch gesehen denselben Erwartungswert und finanziell betrachtet denselben Schaden.

6. Modell zur Kategorisierung und Bewältigung von Risiken

Das Modell für Risikomanagement im Mittelstand schlägt eine Risikomatrix mit logarithmischer Skala, sechs Stufen und drei Risikokategorien mit typischen Maßnahmen zur Risikobewältigung vor, wie sie in Abbildung 3 gezeigt wird.

- Logarithmische Skala mit sechs Stufen

Bei der Bewertung von Risiken ist eine Skala von eins bis sechs zu bevorzugen, da der Mensch mit sechs Abstufungen intuitiv umzugehen versteht. Dies zeigt sich darin, dass Menschen beispielsweise Helligkeit in sechs Stufen wahrnehmen. Ebenso klassifizieren Menschen Schall, Druck und Tonklang in sechs Abstufungen [4]. Auch die Notengebung in vielen Schulen umfasst sechs Stufen.

Es lohnt sich, eine weitere Eigenheit des Menschen zu berücksichtigen: Die menschliche Wahrnehmung ist logarithmisch und nicht linear [5], was zum Beispiel durch das Weber-Fechner-Gesetz beschrieben wird. Die beiden Forscher stellten fest, dass die subjektive Stärke von Sinneseindrücken logarithmisch mit deren

- Risikokategorien und die jeweiligen Risikobewältigungsstrategien

Um nicht zu viel Zeit mit der Kategorisierung von Risiken zu verlieren und Vorgaben für Gegenmaßnahmen zu den Risiken in der jeweiligen Kategorie aufzuführen, zeigt die Erfahrung, dass die Einteilung in drei Kategorien am effizientesten ist. Demnach werden operative, strategische und externe Risiken unterschieden [9].

- „Operative Risiken“ kommen aus dem Inneren der Organisation. Beispiele solcher Risiken sind der Ausfall von Systemen der IT oder Produktion sowie Unfälle oder Abgänge von Mitarbeitern. Bei diesen Risiken muss hauptsächlich die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert werden. Dies geschieht durch die Einführung von Standardprozessen sowie die Durchführung von Audits.
- „Strategischen Risiken“ stehen oft direkte Chancen gegenüber. Diese Risiken sind wähl-

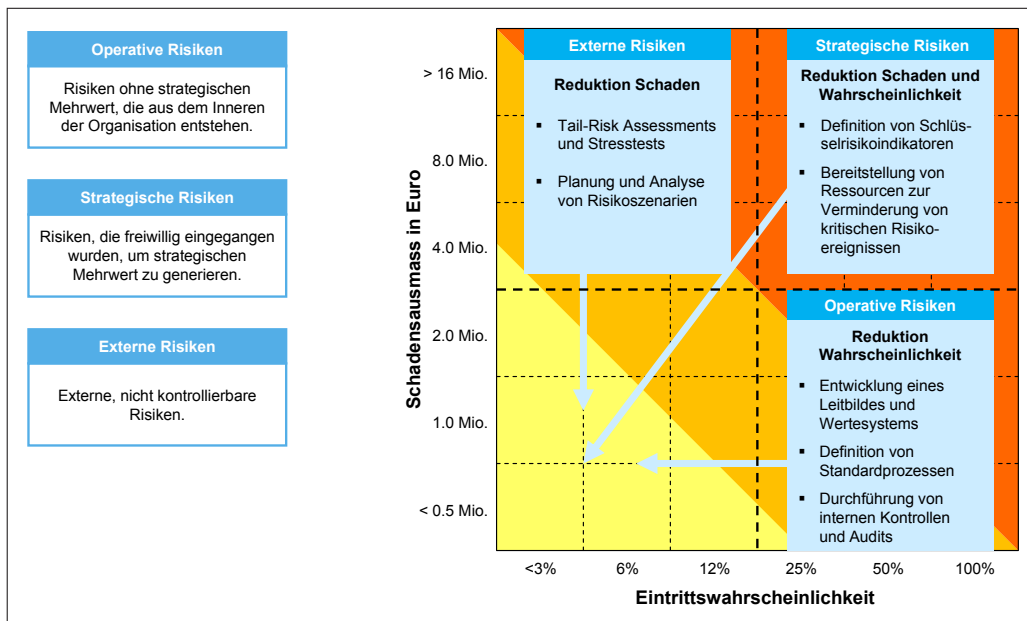


Abbildung 3: Modell zur Kategorisierung und Bewältigung von Risiken

bar wie zum Beispiel der Markteintritt mit einem neuen Produkt oder in einer neuen Region. Bei diesen Risiken lohnt sich sowohl die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit wie auch des Schadensausmaßes. Dabei sind die Definition von Indikatoren und die Verminderung kritischer Risikoereignisse geeignete Maßnahmen.

- „Externe Risiken“ sind in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit nicht kontrollierbar. Bei diesen Risiken, die zum Beispiel auf Elementarereignissen und Währungsschwankungen beruhen, gilt es, das Schadensausmaß von Großereignissen zu reduzieren. Dazu werden schlimme Szenarien untersucht und die Organisation einem Stresstest unterzogen.

7. Fazit

Die Durchführung von Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen ist eine echte Herausforderung, da oft die benötigten Ressourcen fehlen und das Thema zwischen Fach- und Führungsebene fällt. Allzu oft werden zu komplizierte Modelle und eine falsche Granularität gewählt [10]. Dadurch wird oft nicht der gewünschte Mehrwert erreicht, der durch die Einführung geeigneter Maßnahmen erzielt werden könnte. Es steigert die Effizienz bei der Durchführung von Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen signifikant, einige wenige, aber wesentliche Punkte zu beachten. Dabei wurden die besten Erfahrungen mit der Anwendung einer sechsstufigen logarithmischen Skala und drei unterschiedlichen Risikokategorien gemacht. ■

LITERATUR

[1] Boutellier, R., Montagne, E., Norell, E., Thomik, M.: Risikomanagement in Schweizer Organisationen – Eine Studie zum Reifegrad von Risikomanagement im privaten Sektor und bei der öffentlichen Hand. Zürich. 2013

[2] Montagne, E., Norell, E., Thomik, M.: Effizientes Risikomanagement – Erfolgsfaktoren für Konzerne. Management und Qualität. Berneck. 2013

[3] Boutellier, R., Montagne, E., Barodte, B.: „Die Risiken für KMU und wie sie damit umgehen können.“ In: io new management, Ausgabe 11/2007

[4] Lehmann, C.: Zur sprachlichen Kategorisierung von Schällen. 2004. http://www.christianlehmann.eu/publ/Spr_Kat_Schall.pdf. Zugriff: 26.06.2014

[5] Dehaene, S.: Numerical Cognition. Oxford, Blackwell edition. 1993

[6] Urquart, J., Heilmann, K.: Risk Watch: The Odds of Life. Facts on File Publications. New York. 1984

[7] Fischer, A., Montagne, E., Boutellier, R.: „Implementierung von qualitativem Risikomanagement in KMU; Erfahrungsbericht eines wissenschaftlich fundierten Management-Instruments.“ In: Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2009

[8] Barodte, B., Montagne, E., Boutellier, R.: „Risikomanagement für kleine und mittlere Unternehmen – Angepasster Risikomanagementprozess als Brücke zwischen Theorie und Praxis.“ In: Der Schweizer Treuhänder. 03/2008

[9] Kaplan, R. S.: „The Big Idea Managing Risks – A New Framework.“ In: Harvard Business Review. 06/2012

[10] Montagne, E., Zizek, C., Boutellier, R.: Der Mensch im Mittelpunkt des Risikomanagements. RiskNet. 2014

SUMMARY

Risk Management in SMEs – Cleverly Assessing and Preventing Possible Risks

A study conducted by ETH Zurich and i-Risk shows the challenges many SMEs face when conducting risk management. In these companies, risk management too often falls between the organizational layers of management and specialists and does not receive enough management attention. The application of a model with predefined scaling and categorization of risks increases the effectiveness of the risk management process and facilitates the introduction of countermeasures for risk reduction.

Keywords: Risk Management, SMEs, Risk Categorization, Evaluation Scale

SERVICE

AUTOREN



Dr. Eric Montagne

Eric Montagne ist Gründer und Partner der i-Risk GmbH, einem Spin-Off der ETH Zürich, das Beratung im Risikomanagement, IKS und Business Continuity Management anbietet.



Marta Thomik

Marta Thomik ist Consultant bei der i-Risk GmbH.



Erik Norell

Erik Norell ist Partner und Berater der i-Risk GmbH, einem Spin-Off der ETH Zürich. Er studierte Maschinenbau an der Königlichen Technischen Hochschule (KTH) in Stockholm und an der ETH Zürich.



Prof. Dr. Roman Boutellier

Roman Boutellier ist Professor und Vizepräsident für Personal und Ressourcen der ETH Zürich. Er ist zudem Beirat der i-Risk GmbH. Zuvor führte er als CEO die SIG Holding AG. Roman Boutellier ist im Verwaltungsrat mehrerer Unternehmen tätig.

KONTAKT

eric.montagne@i-risk.ch
erik.norell@i-risk.ch
marta.thomik@i-risk.ch
roman.boutellier@sl.ethz.ch

i-Risk GmbH
Technoparkstrasse 1
8005 Zürich, Schweiz
Tel. +41 4451 4900 0
www.i-risk.ch

BWI der ETH Zürich
Innovations- und Technologiemanagement
Rämistrasse 101
8092 Zürich
Schweiz
Tel.: +41 4463 2059 1
www.mtec.ethz.ch