

Die Risiken für KMU – und wie sie damit umgehen können

Ein methodisches Vorgehen hilft KMU, Risiken zu erkennen. Wichtig ist der Einsatz proaktiver wie reaktiver Massnahmen. **—VON ROMAN BOUTELLIER, ERIC MONTAGNE UND BERTHOLD BARODTE**

In Kürze Demnächst müssen Unternehmen, die einer Revision unterzogen werden, eine Risikobeurteilung durchführen. IT- und Personalrisiken, der Margendruck, Elementarereignisse sowie der Verlust von Grosskunden stellen heute für KMU die grössten Gefahren dar. Allerdings verfügen die wenigsten von ihnen über geeignete Prozesse, um diese Risiken zu erkennen und ihnen zu begegnen. Die Risikomanagement-Gruppe der ETH Zürich hat eine Methodik zur Risikobeurteilung entwickelt. Der Artikel zeigt auf, wie diese funktioniert und dass die richtige Kombination von Risiko- und Krisenmanagement zum Erfolg führt.



PROF. DR. ROMAN BOUTELLIER ist ordentlicher Professor für Technologie- und Innovationsmanagement am Departement Management, Technologie und Ökonomie der ETH Zürich. rboutellier@ethz.ch



ERIC MONTAGNE, LIC. OEC, HEC, MBA EPFL, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Technologie- und Innovationsmanagement, ETH Zürich. emontagne@ethz.ch



BERTHOLD BARODTE Dipl. Ing. ETH ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Technologie- und Innovationsmanagement an der ETH Zürich und schreibt seine Dissertation im Bereich Risikomanagement. bbarodte@ethz.ch

Risikomanagement wird durch die geplante Änderung des Obligationenrechts für die meisten Unternehmen zur Pflicht. Demnächst müssen alle Firmen, die einer ordentlichen oder eingeschränkten Revision unterstellt sind, im Anhang der Jahresrechnung eine Risikobeurteilung vorweisen (siehe auch unter www.admin.ch).

Bei grossen Unternehmen haben sich Risikomanagement-Prozesse bereits gut etabliert. Demgegenüber verfügen heute nur wenige KMU über eine unternehmensweite Methodik, die es erlaubt, Risiken zu identifizieren und zu bewerten sowie gezielte Massnahmen zu evaluieren. (Boutellier, Fischer, von Pfuhlstein 2006). KMU haben das Bedürfnis nach einem effizienten Prozess, der mit geringem personellem und zeitlichem Aufwand eingeführt werden kann. Auf dem Markt sind solche Ansätze für KMU selten zu finden, ein Referenzmodell fehlt.

Die Risikomanagement-Gruppe der Professur für Technologie- und Innovationsmanagement der ETH Zürich entwickelte deshalb im Verlauf der letzten drei Jahre einen Risikomanagement-Prozess, der auf die Bedürfnisse von Schweizer KMU zugeschnitten ist. Dieser Prozess wurde in über 30 Schweizer KMU in einem Zeitrahmen von jeweils drei bis vier Monaten eingeführt und wird zurzeit in einem KTI-Projekt verfeinert.

Der Risikomanagement-Prozess besteht aus einem kombinierten Top-

down- und Bottom-up-Ansatz, der durch einen Workshop mit der Geschäftsleitung eingeleitet wird. Dabei werden die zentralen Risiken identifiziert und anschliessend nach Schadensausmass und Eintretenswahrscheinlichkeit bewertet. Die Bewertung erfolgt qualitativ. Risiken werden nicht in genauen Geldbeträgen berechnet, sondern auf einer Skala von eins bis sechs relativ zueinander beurteilt.

Die Geschäftsleitung entscheidet, auf welche Gefahren sich die weitere Analyse konzentrieren soll: Ungefähr zehn Risiken werden vertieft betrachtet. Es handelt sich dabei in erster Priorität um Risiken im roten Bereich, die ein grosses Schadensausmass und eine hohe Eintretenswahrscheinlichkeit aufweisen.

Ursachen ermitteln, Massnahmen festlegen

Anschliessend betrachten verschiedene Abteilungen des Unternehmens die Top-Risiken und ermitteln deren Ursachen und gegengesteuerte Massnahmen. Die identifizierten Ursachen werden nach Auftretenshäufigkeit bewertet. Die von der Gruppe beschlossenen Massnahmen zur Risikomitigation werden anschliessend nach Kosteneffizienz bewertet. Dabei müssen sowohl proaktive als auch reaktive Massnahmen betrachtet werden. Aufgrund dieser Analyse entscheidet die Geschäftsleitung, welche Massnahmen sie in nächs-



Bild: istockphoto.com/Alex Slobodkin

Das grösste Risiko von Schweizer KMU ist gemäss einer ETH-Studie die mangelhafte Systemarchitektur.

ter Zeit umsetzen will. Der Prozess wird mit der Erstellung eines Cockpits fertiggestellt. Dieses zeigt Risiken, Ursachen, Massnahmen und deren Stand grafisch auf. Der gesamte Prozess wird durch verschiedene IT-Tools unterstützt, die auf Excel basieren.

Grösste Risiken identifizieren

Zur Aufdeckung der grössten Risiken des Schweizer Mittelstandes, verglich die ETH-Forschungsgruppe die Resultate der ersten Geschäftsleitungs-Workshops miteinander. Dabei wurden von 24 ausgewählten Firmen, in denen der ETH-Risikomanagement-Prozess eingeführt wurde, alle Risiken im roten Bereich analysiert. Bei den Firmen handelt es sich ausschliesslich um Schweizer KMU mit 80 bis 1100 Mitarbeitern.

An oberster Stelle steht das Risiko eines IT-Systemausfalls (siehe Tabelle

auf Seite 46). Viele der analysierten KMU sind in letzter Zeit stark gewachsen und haben für ihre Firmengrösse eine mangelhafte Systemarchitektur. Insbesondere im IT-Bereich sind Nachrüstungen und Installationen von redundanten Servern und Verbindungen oft dringend nötig, werden jedoch nicht ausgeführt, da sie keinen direkten Einfluss auf die Verkaufszahlen haben. Daher ist auch die Datensicherheit bei vielen mittelständischen Unternehmen ein grosses Problem.

Weit oben auf der Liste stehen auch externe Bedrohungen wie Elementarereignisse, Verteuerung von Rohstoffen oder abrupte Gesetzesänderungen. Dass die Angst vor Elementarereignissen nicht unbegründet ist, zeigt die Tatsache, dass nach einem Grossbrand 70 Prozent der produzierenden Unternehmen Konkurs gehen, obwohl sie eine Brandversicherung besitzen (Boutellier, Kalia 2005).

Unter den mittelständischen Energieunternehmen herrscht grosse Unsicherheit bezüglich der bevorstehenden Liberalisierung des Strommarktes. Auch andere Sektoren sehen Gesetzesänderungen als grosse Gefahren an.

Durch den Wirtschaftsboom in China ist die Nachfrage nach Rohstoffen und deren Preis in kurzer Zeit massiv gestiegen. Metalle verteuerten sich von Dezember 2005 bis März 2007 durchschnittlich um 80 Prozent (Matthies 2007). Zudem dringen asiatische Billiganbieter immer mehr in den Schweizer Markt ein und erhöhen damit den Preisdruck.

KMU sind stark personenbezogen. Daher finden sich in den Top-20-Risiken gleich vier Personalrisiken. Die grösste Gefahr geht von einem Verlust der Schlüsselmitarbeiter aus. Eng damit verknüpft ist die Austrocknung des Arbeitsmarktes in der Schweiz, was einen Ersatz umso schwieriger macht. Auch wurden nicht genügend

neue Mitarbeiter angestellt, um das starke Wachstum zu kompensieren. Daher wird ein Mangel an Ressourcen in vier Fällen als Top-Risiko angegeben.

Ein Risiko, das sich auf Familienunternehmen bezieht, ist die Nachfolgeregelung. In einem Grossteil der Unternehmen nähert sich der CEO dem Pensionsalter. Es ist jedoch kein einfacher Schritt, das Know-how und die Führung abzugeben. Daher stehen heute viele Betriebe vor einer ungewissen Zukunft, was die künftige Firmenführung anbelangt (The Economist 2004).

Das Risiko des Verlustes eines Grosskunden steht an dritter Stelle. KMU sind vielfach von ein paar wenigen Grosskunden abhängig. Um diesen überlebenswichtigen Kunden den Abgang zur Konkurrenz zu erschweren, handeln KMU oft langjährige Verträge und Bedingungen aus.

Das Konkurrenzrisiko, eine mangelhafte Produktqualität, Liefer-

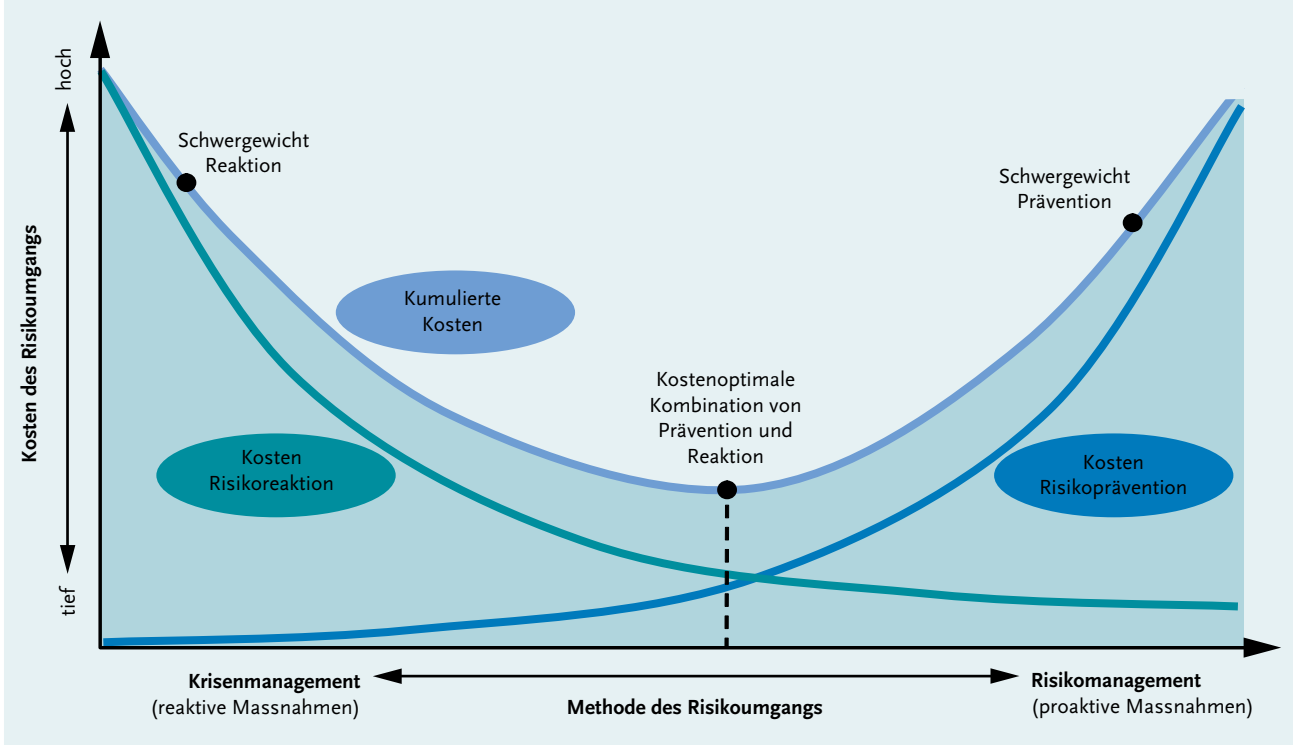
probleme, Währungsrisiken, Imageschaden, Produktionsausfälle und Produktrückrufe sind für KMU hingegen keine typischen Risiken. Von diesen sind vor allem grössere Unternehmen betroffen.

Damit Unternehmen ihre Zukunft sichern können, ist ein bewusster Umgang mit den grössten Risiken von zentraler Bedeutung. Dabei gilt es, zwischen proaktiven und reaktiven Massnahmen zu unterscheiden. Proaktive Massnahmen zielen meist auf eine

Reduktion der Eintretenswahrscheinlichkeit ab, während reaktive Massnahmen eine Verringerung des Schadensausmasses bewirken sollen. Eine proaktive Massnahme beim Risiko «IT-Systemausfall» ist es beispielsweise, Redundanzen einzurichten, die man frühzeitig einsetzen kann, um einen Ausfall zu verhindern. Eine reaktive Massnahme wäre es, einen Notfallplan zu erstellen, der die einzuleitenden Schritte, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klärt. Busi-

「*Je später man ein Risiko entdeckt, desto teurer sind die einzuleitenden Massnahmen.*」

Abb.: Unterscheidung zwischen Risiko- und Krisenmanagement



Es ist möglich, dass Firmen Massnahmen vergebens einleiten, da das Risiko nie eintritt.

ness Recovery Planning ist heute auch bei KMU ein Muss.

Krisenmanagement ist gleich Schadensbegrenzung

Im Unterschied zum Krisenmanagement, das sich mit reaktiven Massnahmen befasst, beinhaltet das Risikomanagement proaktive Massnahmen (siehe Abbildung auf Seite 45). Krisenmanagement ist gleichzusetzen mit Schadensbegrenzung; Es widmet sich dem Problem, wie beim Eintritt eines Risikos der Schaden möglichst schnell und kostengünstig behoben werden kann. Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist es wichtig, die passende Kombination der beiden zu finden.

Generell steigen die Kosten für die Risikoreaktion, je weniger Prävention ein Unternehmen betreibt. Es handelt sich dabei um den Schaden, der ent-

steht, wenn das Risiko eintritt. Umgekehrt steigen die Kosten der Risikoprävention, je höhere Sicherheit sich ein Unternehmen wünscht und je mehr Risikomanagement es ausübt. Die Summe der Kosten zur Risikoreaktion und Risikoprävention muss jedes Unternehmen für sich optimieren.

Firmen, die nur wenig Risikomanagement betreiben, müssen mit hohen Kosten für die Risikoreaktion rechnen. Tritt im Extremfall ein sehr hohes Risiko ein, kann die Firma Konkurs gehen. Bei dieser Risikopolitik geben Unternehmen kein Geld für proaktive Massnahmen aus und hoffen, dass alles gut geht. Oftmals fehlen die Ressourcen, um proaktive Massnahmen einzuführen und die Produkte und Dienstleistungen, mit denen diese Firmen handeln, stellen auch bei niedriger Qualität keine Lebensbedrohung für Menschen dar. Häufig verdrängen die Chefs aber auch einfach die Realität.

Im Gegensatz dazu wird bei sehr vorsichtigen Firmen alles Mögliche unternommen, um Risiken vorzubeugen. Die Kosten der Risikoreaktion sind daher tief. Diese Risikopolitik ist für Unternehmen in einigen Sektoren Pflicht: Spitäler, Kernkraftwerke und Fluggesellschaften müssen zahlreiche proaktive Massnahmen vornehmen, um Menschen zu schützen. Das Minimum der kumulierten Kosten von Risiko- und Krisenmanagement liegt bei jedem Unternehmen an einem anderen Punkt. Ausschlaggebend sind Gefahren für Leib und Leben, gesetzliche Vorschriften, aber auch die ethische Grundhaltung des Unternehmens. Firmen, die sich an diesem Punkt befinden, betreiben eine Risikoprävention, wie sie im Verhältnis zu den Risiken vertretbar ist. Sie versuchen durch eine geschickte Kombination von Risikomanagement und Krisenmanagement, die Kosten tief zu halten.

Schweizer KMU können ihre Risikopolitik nicht in allen Bereichen gleich halten. Für den Personenschutz gilt häu-

fig Nulltoleranz, und viele proaktive Massnahmen sind ein Muss. Bei einem ungefährlichen Testprodukt, das nur wenige Unternehmensressourcen in Anspruch nimmt, können Firmen Massnahmen des Risikomanagements tiefhalten und sich eventuell auf ein Krisenmanagement beschränken. Es ist Aufgabe des Managements, die zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen für das Risikomanagement richtig einzusetzen. Neben Versicherungen sind auch andere Arten von Risikoprävention in Betracht zu ziehen. Meistens ist es angebracht, sich auf Risiken vorzubereiten und diese mit präventiven Massnahmen anzugehen. Als Faustregel gilt: Je später der Fehler bzw. das Risiko entdeckt wird und Massnahmen dagegen eingeleitet werden, desto teurer sind die steuernden Massnahmen (Holliger 2003; Boutellier, Barodte, Montagne 2007). Es ist jedoch auch möglich, dass Firmen präventive Massnahmen vergebens einleiten, da das Risiko nie eintritt.

Fest steht: Die Risikoexposition der meisten Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren verändert. Um verantwortungsvoll mit diesen Risiken umzugehen und gesetzeskonform zu sein, müssen in der Schweiz auch mittelständische Unternehmen Risikomanagement durchführen.

Literatur

- Boutellier, R.; Barodte, B.; Montagne, E.** (2007): *Hightech Projekte und deren Risiken. Risk, Fraud & Governance (ZRFG), Ausgabe 3/07.*
- Boutellier, R.; Fischer, A.; von Pfulhstein, H.** (2006): *Das Risikomanagement an die Unternehmensgrösse anpassen. In: io new management, Nr. 11/06.*
- Boutellier, R.; Kalia, V.** (2005): *Risikomanagement im Wandel. Audit Committee News, Ausgabe 9/März 2005. KPMG's Audit Committee Institute.*
- Holliger-Hagmann, E** (2003): *Produkttrisiken im Griff. Expert Verlag.*
- Matthies, K.** (2007): *Konjunkturschlaglicht: Rohstoffpreise bleiben hoch. Wirtschaftsdienst 2007, Ausgabe 4/07.*
- The Economist (2004):** *Passing on the Crown. Ausgabe November 2004.*

Zentrale Risiken von Schweizer KMU	
Risikoname	Anzahl Nennungen
IT-Systemausfall	13
Elementarereignis	10
Verlust Grosskunden	8
Preisdruck	8
Verlust Schlüsselmitarbeiter	8
Verteuerung Rohstoffe	7
Konkurrenzrisiko	6
Gesetzesänderung	5
Produktqualität	5
Datensicherheit	5
Austrocknung Arbeitsmarkt	5
Lieferprobleme	4
Produkthaftungsfall	4
Währungsrisiko	4
Imageschaden	4
Mangel an Ressourcen	4
Pandemie	4
Nachfolgeregelung	3
Produktionsausfall	2
Produktrückruf	2