

# Risiko-Management für KMU

## STUDIE WILL KLARHEIT SCHAFFEN

Der Begriff «Risiko-Management» löst in der Schweiz vorwiegend Assoziationen zum Banken- und Versicherungsgeschäft aus. Neben den grossen Finanzhäusern verfügen auch viele Schweizer Grossunternehmen über ein Risiko-Management-System. Die Mehrzahl der KMU kann jedoch nichts Vergleichbares aufweisen, sei es aus dem irrtümlichen Glauben heraus, dass Risiken nur die «Grossen» betreffen, oder aus der Unkenntnis über Bedeutung und Nutzen eines modernen Risiko-Management-Systems.

**Andres Kropf & Dominic Rossel**  
 Absolventen des berufsbegleitenden Studiums zum Betriebsökonom FH an der HSW Bern  
 andres.kropf@hsw.bfh.ch  
 dominic.rossel@hsw.bfh.ch

Insbesondere die KMU mit ihrer traditionell tiefen Eigenkapitalbasis sind finanziellen Unabwägbarkeiten in überdurchschnittlichem Mass ausgesetzt. Erwiesenermassen ist es für diese Unternehmen ausserordentlich schwierig, sich in Zeiten rascher Umweltveränderungen den neuen Markterfordernissen anzupassen. Bekannte Beispiele aus jüngster Zeit sind KMU wie Miracle oder Heberlein Textil. Waren die Risiken nicht vorhersehbar, wurden sie falsch interpretiert und daraus die falschen Schlüsse gezogen? Ein auf das jeweilige KMU zugeschnittenes Risiko-Management-System könnte mithelfen, sich anbahnende Krisen und Fehlschläge früh genug zu erkennen und entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten.

### VERFEHLUNG DER ZIELSETZUNGEN

Was aber bedeutet «Risiko»? Die Theorie kann darauf mit mehreren Antworten aufwarten. Da ist etwa die Rede von einem «Informationsdefizit über das Erreichen eines oder mehrerer verfolgter Ziele». <sup>1)</sup> Eine andere Quelle beschreibt Risiko als «(...) die Gefahr der sich tatsächlich ergebenden von der geplanten Entwicklung. Messgrössen für diesen Risikobegriff stellen Volatilität, Standardabweichung usw. dar.» <sup>2)</sup> Auf die unternehmerische Tätigkeit ausgelegt, wird Risiko als «die Verfehlung unternehmerischer (strategischer wie operationeller) Zielsetzungen» <sup>3)</sup> definiert. Verallgemeinert kann festgehalten werden, dass «Risiko» das Auftreten einer möglichen, zukünftigen Abweichung zwischen Zielwert (Soll-Zustand) und realisiertem Wert (Ist-Zustand) umschreibt. Diese Abweichung kann sowohl negativ als auch positiv sein. In der Umgangssprache ist «Risiko» eher ein negativer Begriff (eine negative Abweichung vom Zielwert). Risiken stellen aus diesem Blickwinkel in erster Linie eine potenzielle Gefahr dar. Konkret auf den geschäftlichen



Alltag eines KMU angewendet, bedeutet dies beispielsweise, dass die Firma ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen kann (Liquiditätsrisiko) oder dass wichtige Know-how-Träger die Firma verlassen (Teil des Personalrisikos). Auf Risiken einzugehen bedeutet aber gleichzeitig auch Chancen wahrzunehmen (positive Abweichung vom Zielwert). Ein neues Produkt zu entwickeln ist für eine Unternehmung mit beträchtlichen Risiken verbunden, erschliesst jedoch andererseits vorhandene Erfolgspotenziale und kann für den Fortbestand der Unternehmung von entscheidender Bedeutung sein.

Die negative Semantik des Risiko-Begriffs hierzulande mag auch eine Erklärung dafür sein, weshalb es für vielversprechende junge Start-Up-Unternehmen im Vergleich zum Ausland (insbesondere den USA) bedeutend schwieriger ist, Risiko-Kapital aufzunehmen.

### PROZESSE ERKENNEN UND ANALYSIEREN

Risiko-Management ist eine vergleichsweise junge Disziplin. Die Motivation der KMU, sich eingehender mit der Problematik zu befassen, rührt stark von der Existenz äusserer Sachzwänge her. Zu erwartende rigorose Gesetze im Bereich des Unternehmensrechts (Deutschland kennt seit 1. Mai 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, KonTraG, für Aktiengesellschaften) und die seit Mitte der neunziger Jahre restriktivere Kreditsprechung der Banken haben aber den Druck zur Führung eines adäquaten Risiko-Management-Systems merklich erhöht. Risiko-Management stellt obenstehenden Ausführungen zufolge die «Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Massnah-

men zur Risikoprüfung und zum Umgang mit Risiken unternehmerischer Betätigung» <sup>4)</sup> dar. Wird Risiko-Management als Prozess verstanden, lassen sich im Wesentlichen die Phasen der Frühwarnung, Identifikation, Überwachung/Bewertung, Beurteilung und Bewältigung von Risiken herauskristallisieren (siehe Abbildung 1).  
 Bedeutung für das Unternehmen vorab (...) zu erkennen.» <sup>6)</sup> Dabei geht es um die Antizipation möglicher zukünftiger Schadenereignisse. Es ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass auch positive Abweichungen vom Zielwert ein Schadenspotenzial in sich tragen können, etwa dann, wenn wider Erwarten hohe Gewinne unter Umgehung der geltenden gesetzlichen Normen realisiert wurden (beispielsweise durch Preisabsprachen). Der daraus entstehende Schaden in Form von behördlichen Sanktionen oder nachhaltigen Image-Verlusten bei den Abnehmern kann für die betroffene Unternehmung existenzbedrohende Ausmasse annehmen.

### IDENTIFIKATION

In der Phase der Risiko-Identifikation lokalisiert und katalogisiert die Unternehmung ihre Risiken. Dies setzt insbesondere ein Risikobewusstsein aller Mitarbeiter über alle Hierarchiestufen voraus. Die relevanten Risiken können beispielsweise

nach operativen, strategischen, unternehmensinternen oder -externen, versicherbaren oder nicht versicherbaren Kriterien katalogisiert werden.

### BEWERTUNG

Mit dem Prozessschritt der Überwachung/Bewertung werden die identifizierten Risiken regelmässig beobachtet und die Toleranzgrenzen festgelegt (ausgedrückt als maximal vertretbare Abweichung vom Zielwert). Es ist dabei offensichtlich, dass eine Unternehmung in der Regel selber im Stand ist, ihr Debitoren-Ausfallrisiko einzuschätzen, dass sie jedoch die komplexeren Risiken wie Haf-



Abbildung 1: Risiko-Management <sup>5)</sup>

men zur Risikoprüfung und zum Umgang mit Risiken unternehmerischer Betätigung» <sup>4)</sup> dar. Wird Risiko-Management als Prozess verstanden, lassen sich im Wesentlichen die Phasen der Frühwarnung, Identifikation, Überwachung/Bewertung, Beurteilung und Bewältigung von Risiken herauskristallisieren (siehe Abbildung 1).

### FRÜHWARNUNG

Unter dem Begriff Frühwarnung wird Folgendes verstanden: «Eine spezielle Art von Informationssystemen, die darauf abzielen, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse mit



tungs- oder Umweltschutzfragen von einem aussenstehenden Experten untersuchen lassen muss.

## BEURTEILUNG

Die Beurteilung von Risiken versucht Abweichungen zu den festgelegten Toleranzgrenzen zu erklären und gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Risikotypen transparenter zu machen. Beispielsweise bewirkt eine verschärfte Wettbewerbssituation (strategisches Marktrisiko) oftmals einen harten Preiskampf unter den Wettbewerbern, was die Margen herabsetzt (operatives Finanzrisiko) und zu Liquiditätsengpässen führen kann.

## BEWÄLTIGUNG

In der abschliessenden Phase der Bewältigung müssen Gegenmassnahmen ausgearbeitet und ergriffen werden. Risiken können vermieden, reduziert, überwältigt oder selber getragen werden.

## MARKTLÜCKE

Die KMU bilden das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Sie beschäftigen zurzeit rund 70 Prozent aller Erwerbstätigen in der Schweiz und vereinigen 99,7 Prozent aller Unternehmungen.<sup>7)</sup> Die Realität zeigt, dass den meisten KMU die zeitlichen und materiellen Res-

ourcen fehlen, um ein internes Risiko-Management-System aufzubauen. Zudem manifestiert sich der Nutzen solcher Systeme oft erst langfristig. So trägt etwa die Entscheidung, ein neues Produkt zu entwickeln, unter Umständen erst nach Jahren Früchte. Dieses Beispiel veranschaulicht auch, dass jedem strategischen Entscheid auch Risiko-Aspekte innewohnen.

Treuhänder und Versicherer haben die Marktlücke erkannt und bieten vermehrt Beratungsdienstleistungen im Zusammenhang mit Risiko-Management an. Die Banken wären aufgrund ihrer Risk-Adjusted-Pricing-Systeme und der dadurch vorhandenen Daten prädestiniert, in diesem Beratungsmarkt eine führende Rolle einzunehmen. Sie halten sich jedoch wegen des zu befürchteten Zielkonfliktes zwischen Beratungsmandat und ausstehenden Kreditpositionen (bisher) zurück. ♦

<sup>1)</sup> Dörner, Dietrich: Praxis des Risikomanagements. Stuttgart 2000, S. 159

<sup>2)</sup> Dörner, Dietrich: Praxis des Risikomanagements. Stuttgart 2000, S. 197

<sup>3)</sup> RM Risk Management AG: Risk Management Systeme: Risikofrüherkennung, Zürich, S. 2

<sup>4)</sup> Dörner, Dietrich: Praxis des Risikomanagements. Stuttgart 2000, S. 198

<sup>5)</sup> <http://www.helvetiapatria.ch/u-index/u-menu/u-riskmanagement.htm>, 27.4.2001

<sup>6)</sup> Gleissner, Werner: Der Betrieb – Heft 19. Leinfelden-Echterdingen 2000, S. 933

<sup>7)</sup> Quelle: Bundesamt für Statistik

## RISIKO-MANAGEMENT FÜR KMU: KMU MACHEN BEI STUDIE MIT

Im Rahmen ihrer Diplomarbeit anlässlich des berufsbegleitenden Studiums zu Betriebsökonominnen FH an der HSW Bern beschränken sich die beiden Studenten Andres Kropf und Dominic Rossel vorwiegend auf den Analyseteil des Risiko-Managements; der Teil der Risikobewältigung wird nicht behandelt.

Sie wollen aufzeigen, dass sich die bestehenden theoretischen Grundlagen durchaus auch für die Anwendung in den KMU eignen. Risiko-Management soll als permanente, prospektive Querschnittsfunktion über alle Unternehmenstätigkeiten wahrgenommen und verstanden werden. Schliesslich sind es vor allem die Menschen, die Risiken verursachen und begrenzen können.

Wichtiger Bestandteil der Diplomarbeit ist eine Umfrage, die bereits an zirka 2000 KMU in den Regionen Basel, Zürich und Bern verschickt wurde. Das Ziel der Umfrage besteht darin, charakteristische Branchen-Risikoprofile zu identifizieren. Die KMU werden zudem nach dem Verständnis und Vorhandensein eines Risiko-Management-Systems befragt.

Der Fragebogen kann im Internet unter [www.kmu-magazin.ch](http://www.kmu-magazin.ch) bis zum 8. Juni 2001 ausgefüllt werden. Alle teilnehmenden KMU werden im Anhang der Diplomarbeit erwähnt. Die Umfrage-Resultate werden im Herbst 2001 vorliegen und im Magazin KMU veröffentlicht.

