



# Risiken richtig steuern: Risikostrategien für Kleinunternehmen

Stefan Hunziker

*Mit Risikostrategien können Kleinunternehmen ihre Risiken bewusst steuern. Risikominimierung um jeden Preis ist jedoch nicht das Ziel, sondern eine gesunde Chancen-Risiko-Abwägung.*

Haben Sie sich auch schon einmal überlegt, welche Ziele Sie mit Ihrem Risikomanagement prioritär verfolgen? Die Erfahrung zeigt, dass Geschäftsführer von Kleinunternehmen – und oft auch von grösseren Firmen – jeglicher Branchen die Risikominimierung bzw. die Existenzsicherung des Unternehmens in den Vordergrund stellen. Leider hält sich in der Praxis der hartnäckige Mythos, Risikomanagement diene in erster Linie zur Schadensbekämpfung und beschäftige sich nur mit Massnahmen zur Vermeidung von Risiken. Hinzu kommt das Argument, Risikomanagement binde nur Ressourcen und koste zu viel. Entsprechend steht das Thema häufig auch nicht zuoberst auf der Pendenzenliste.

## Voraussetzungen zur gezielten Risikosteuerung

Schlechtes Risikomanagement selbst ist aber eines der grössten Risiken für Kleinunternehmen. Was paradox klingt, hat sich in der Praxis schon mehrfach bestätigt. Damit Kleinunternehmen in der Lage sind, die richtigen risikostrategischen Massnahmen zu ergreifen, müssen zuvor die relevanten Risiken identifiziert und korrekt beurteilt worden sein. Dabei sind drei erfolgskritische Empfehlungen zu berücksichtigen.

**1. Keine Verwechslung von Ursache und Wirkung.** Unternehmer neigen in der Risikobeurteilung dazu, an die (finanziellen) Auswirkungen von Risiken zu denken: Was geschieht, wenn ein Risiko eintritt? Welches sind die Auswirkungen auf meinen Verantwortungsbereich? Hat es einen Einfluss auf die Liquidität (zum Beispiel zu hohe Lagerbestände), den Ertrag (zum Beispiel Debitorenverluste) oder die Kosten (zum Beispiel Entwicklung neuer Dienstleistungen)? Risiken haben letztendlich immer finanzielle Konsequenzen und werden deshalb fälschlicherweise oft als Finanzrisiken verstanden. Relevant für die Entwicklung von effektiven Risikostrategien sind primär die Ursachen eines Risikos. Die Frage muss also lauten: Wo muss Prävention betrieben werden, damit es gar nicht zur finanziellen Wirkung kommen kann? Etwa indem die Lagerdauer verkürzt, ein striktes Mahnwesen eingeführt oder eine Marktanalyse vorgenommen wird. Es geht also darum, Risiken in eine plausible Geschichte, das heisst in eine Ursache-Wirkungs-Kette einzubetten. Die Ursache, die ganz am Anfang der Geschichte steht, ist in der Regel der Ansatzpunkt, um effektive Risikostrategien zu definieren. Ein einfaches Hilfsmittel zur Visualisierung solcher Ursache-Wirkungsketten ist die **Bow-Tie-Analyse** (siehe Abbildung 06).

**2. Risiken richtig bewerten.** Alle nach Ursache und Wirkung identifizierten Risiken müssen bewertet werden. In Kleinunternehmen wird dieser Schritt oft qualitativ ausgeführt. Das heisst, dass die Risiken verbal nach Eintretenswahrscheinlich-

tipp

### Diskussion über Risikostrategien ist wertvoll

↓  
Diskutieren Sie die Risikostrategien ausgiebig. Unterscheiden Sie klar zwischen bereits bestehenden oder neu zu definierenden Massnahmen. Die – falls nötig kontroverse – Diskussion in der Geschäftsleitung ist erfahrungsgemäss sehr bereichernd. Ineffektive oder zu teure Massnahmen können identifiziert werden. Oft liegt der Fokus in der Praxis zu stark auf der Bewertung von Risiken und zu wenig auf der Umsetzung und Überwachung von wirkungsvollen Risikostrategien.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 Trennung von Ursache und Wirkung zur Wahl der Risikostrategie am Beispiel «Klage durch Konkurrenz»



Beim Risiko einer Klage durch die Konkurrenz könnten zwei Ursachen in Frage kommen: eine Patentverletzung oder die Absprache mit Mitbewerbern. Als präventive Risikostrategien 1 und 2 werden die regelmässige Evaluierung der Patent- und der Wettbewerbsrichtlinien definiert. Erst wenn diese versagen, kommt es zum Risikoeintritt und zur Strategie 3: der Verhandlung und Einigung mit der Konkurrenz.

keit und Schadensausmass beurteilt werden – etwa mit gering, moderat, wesentlich, hoch und sehr hoch. Gründe dafür sind fehlende Daten und Zahlen, Pragmatismus und zu hoher Aufwand. Allerdings ermöglicht erst eine in Zahlen ausgedrückte Bewertung eine sinnvolle Priorisierung und Beurteilung der Risiken. Hier gilt es, falsche Ängste abzubauen: Ein ungenau bewertetes Risiko ist immer besser als ein unbewertetes Risiko. Es geht nicht um Genauigkeit, sondern um die kritische Diskussion, die nur bei einer finanziellen Bewertung möglich ist. Risikomanagement dreht sich ja gerade um die Unsicherheit, die man sehr wohl abzuschätzen versuchen kann. Es wird empfohlen, auf rein qualitative Beurteilungen zu verzichten. Diese erschweren die Risikosteuerung.

**3. Optimistische Szenarien entwickeln.** Um zu entscheiden, welche Risikostrategie sich für welches Risiko eignet, lohnt es sich, ein und dasselbe Risiko in verschiedene Szenarien zu übersetzen. Es reicht meistens, drei Szenarien zu formulieren, beginnend mit dem schlechtesten Fall, über den Normalfall bis zu einem optimistischen Ausgang. Potenzielle Chancen werden somit in der Risikobeurteilung berücksichtigt. Über die Entwicklung von Szenarien wird das Risiko in allen realistischen Facetten beurteilt, was eine zu einseitige und damit eventuell falsche Steuerung verhindert. Zum Beispiel: Ein pessimistisches Szenario bei einer Produktentwicklung könnte sein, dass am Markt vorbei entwickelt wird, das Produkt floppt und Erträge ausbleiben. Hingegen eröffnen sich als optimistisches Szenario auch Chancen in Form

von höheren Marktanteilen und Erträgen. Erst bei der Abwägung der Szenarien wird eine transparente Grundlage für Risikostrategien möglich. Überwiegt das Chancenpotenzial, können Unternehmen das negative Szenario eventuell in Kauf nehmen.

**Die Qual der Wahl: Welche Risikostrategie bei welchem Risiko?**

Wo immer möglich und sinnvoll, sollen Risikostrategien präventiv wirken und sich mit der Eintretenswahrscheinlichkeit und nicht mit dem Schaden beschäftigen. Falls Prävention nicht möglich ist oder nicht ausreicht, können Risikostrategien eingesetzt werden, die das Schadensausmass verringern. Ziel ist es jedoch nicht, Risiken um jeden Preis zu minimieren, sondern sie auf ein für die Geschäftsführung akzeptables Mass zu reduzieren, sodass die **Risikotragfähigkeit** nicht überschritten wird. Nachfolgend wird eine konkrete Vorgehensweise zur Auswahl der Risikostrategien vorgestellt und mit Praxisbeispielen veranschaulicht.

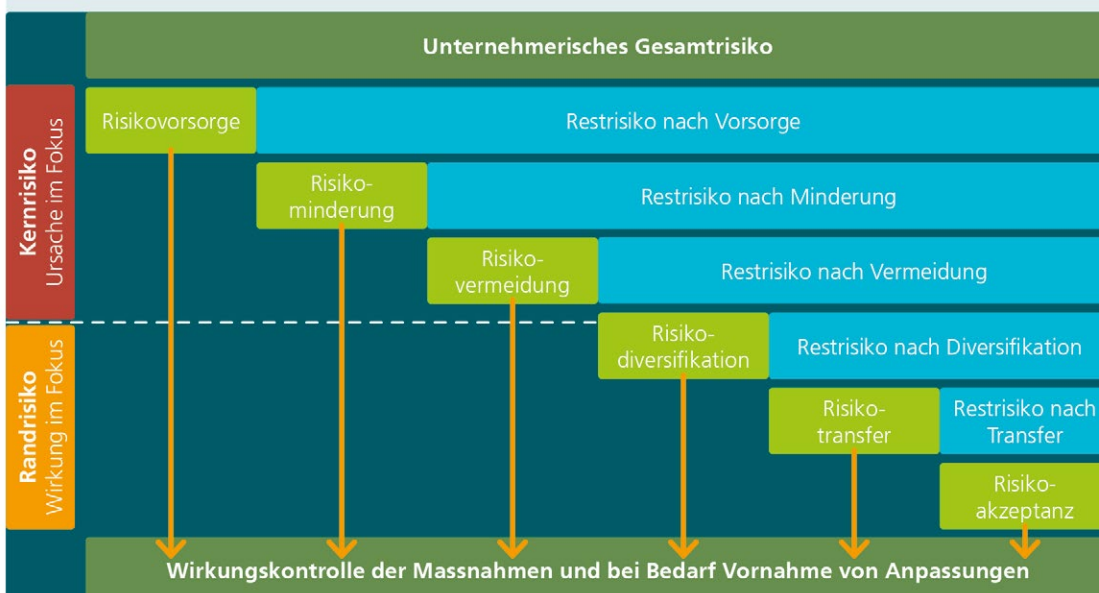
**Kernrisiko oder Randrisiko?** Als ersten Schritt müssen Sie sich überlegen, ob die identifizierten Risiken Kern- oder Randrisiken darstellen. Diese Unterscheidung ist zentral, um nachfolgend über die richtige Risikostrategie befinden zu können. Kernrisiken entstehen aus der Entwicklung und der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Sie sind direkt mit den Kerntätigkeitsfeldern verbunden und an der Ausschöpfung von Erfolgspoten-

**praxis**

**Risikostrategie «Versicherungsanalyse» ist ungenügend**

↓  
In der Praxis wird oft argumentiert, dass die wichtigsten Risiken bereits mit einem Versicherer besprochen und somit finanziell abgedeckt wurden. Leider beschränkt sich diese Risikostrategie lediglich auf versicherbare Risiken und deckt nur einen kleinen Teil der unternehmerischen Risiken ab. Strategische Risiken und auch viele finanzielle Risiken bleiben so ungenügend berücksichtigt. Empfehlenswert ist aber eine ganzheitliche Risikosteuerung.

Abbildung 07 Ursachen- und wirkungsbezogene Risikostrategien



Je nachdem, ob es sich um ein Kernrisiko oder ein Randrisiko handelt, steht bei der Risikostrategie die Ursache oder die Wirkung im Fokus.

Abbildung 08 Aktionsplan zur Umsetzung und Überwachung der Risikostrategien

<b>Risiko</b>	Marktexpansion nach Osteuropa scheitert	Abhängigkeit von einem oder wenigen Kunden	Währungsrisiko	Mit dem Aktionsplan legen Sie zurecht, wie, bis wann und von wem die einzelnen Aktionen der Risikostrategie umgesetzt werden.
<b>Kern- oder Randrisiko</b>	Kernrisiko	Kernrisiko	Randrisiko	
<b>Wirkung (Schaden)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktrückzug</li> <li>■ Finanzielle Probleme</li> <li>■ Reputationsschaden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanzieller Schaden</li> <li>■ Existenzgefährdung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringer finanzieller Schaden</li> <li>■ Unbedeutend</li> </ul>	
<b>Ursachen</b>	Mangelnde Kenntnisse über neuen Markt	Kundenpflege und Akquisition vernachlässigt	Ökonomisches Umfeld, nicht beeinflussbar	
<b>Risikostrategie/n</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorsorge</li> <li>■ Minderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermeidung</li> <li>■ Verminderung</li> <li>■ Diversifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akzeptanz</li> </ul>	
<b>Begründung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewusste Risikoübernahme</li> <li>■ Chance überwiegt</li> <li>■ Risiko kann durch Vorarbeit gemindert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grösster Kunde darf nicht mehr als 20 % Umsatzanteil haben</li> <li>■ Risiko verteilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unbedeutend</li> <li>■ Absicherung lohnt sich nicht, da geringer Einfluss auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage</li> </ul>	
<b>Beschlossene Aktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktanalyse vornehmen</li> <li>■ Gespräche mit Kapitalgebern suchen</li> <li>■ Berater kontaktieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenbeziehungen pflegen (jährlichen Kundenanlass aufbauen)</li> <li>■ Partnerschaften eingehen</li> <li>■ Neue Kunden akquirieren</li> </ul>	–	
<b>Umsetzung bis</b>	31.08.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Laufend</li> <li>■ Quartalsweise Überprüfung</li> </ul>	–	
<b>Umsetzung (Ja/Nein)</b>	Nein	Ja	–	
<b>Verantwortung</b>	Hans Muster	Max Meier	–	

zial massgeblich beteiligt. Kernrisiken sind oft unternehmensspezifisch und je nach Branche und Strategie verschieden. Folgende Beispiele können für Kleinunternehmen je nach Strategie Kernrisiken darstellen:

- Neuproduktentwicklung: Fehlinvestitionen, Misserfolg, Fehleinschätzung der Kundenbedürfnisse
- Informationstechnologie: Phishing, Datenklau, Hacking
- Abhängigkeit von einem Lieferanten: Preiserhöhungen und Lieferengpässe müssen hingenommen werden
- Konkurrenz: Konkurrent hat bessere Kostenstrukturen und bietet dieselbe Dienstleistung billiger an, internationale Konkurrenz wird stärker
- Nachfolgerisiko: Fortführung gefährdet, Know-how-Verlust
- Kreditrisiko/Finanzierungsrisiko: fehlendes Wachstumskapital

- Regulatorische Risiken: Gesetzesänderungen und Vorschriften
- Innovationsrisiko: fehlende Pipeline
- Geschäftsmodellrisiko: disruptive Technologien, Konsolidierung des Marktes auf wenige grosse Unternehmen

Andere Risiken, die für das Unternehmen nicht erfolgskritisch sind und nicht direkt mit den Erfolgspotenzialen zusammenhängen, werden als Randrisiken bezeichnet. Beispiele für Randrisiken können je nach Unternehmenskontext sein:

- Währungsrisiken: je nach Märkten, in denen das Unternehmen primär operiert
- Risiko aus Sachschäden: Erdbeben, Feuer, Wasser, Sturm
- Risiko aus Haftpflichtschäden
- Zinsrisiko
- Debitorenrisiko
- Schwundrisiko
- Steuerrisiko

**tipp**

**Prävention dank Frühwarnindikatoren**

↓  
Frühwarnindikatoren wie zum Beispiel der Lagerumschlag, die Auftragsgänge oder Kundenreklamationen deuten auf Kernrisiken hin, die mit präventiven Risikostrategien vermieden oder vermindert werden. Es lohnt sich, solche Frühwarnindikatoren zu beobachten. So bleibt Ihnen genügend Zeit, bei einer negativen Risikoentwicklung wirkungsvolle Risikostrategien umzusetzen.

Diese wichtige Unterscheidung von Kern- und Randrisiken unterstützt Unternehmer in der Entscheidung über angemessene Risikostrategien. Ist die Liste mit den Kernrisiken erstellt, müssen folgende Überlegungen angestellt werden.

### Dominante Risikostrategien bei Kernrisiken

Betrachten wir für die nachfolgende Analyse zwei Risiken, die unmittelbar mit den Erfolgspotenzialen von zwei Kleinunternehmen zusammenhängen. Für einen in der Schweiz ansässigen Anbieter von ICT-Dienstleistungen stellt sich die Frage der geografischen Marktexpansion nach Osteuropa. Der Geschäftsführer hat das Risiko anhand verschiedener Szenarien beurteilt und kommt zum Schluss, dass das pessimistische Risikoszenario einer falschen Markteinschätzung zu erheblichen Liquiditäts- und Finanzierungsproblemen führen kann. Ein optimistisches Szenario beschreibt hingegen langfristig positive Erträge. Die Geschäftsführung wägt zwischen Chance und Risiko ab und entscheidet, dass das Risiko finanziell tragbar und die Chance bedeutend höher ist als das Risiko. Damit können wir die ersten Risikostrategien für den ICT-Dienstleister ableiten:

**Risikovorsorge.** Um Risiken bewusst eingehen bzw. selber tragen zu können, weil die damit verbundene Chance dies rechtfertigt, müssen Kleinunternehmen vorsorgen. Das heisst konkret, dass etwaige Rückstellungen, das Eigenkapital oder die Liquidität das Eintreten eines pessimistischen Szenarios auffangen können. Grundsätzlich ist die Risikovorsorge Voraussetzung für die bewusste Risikoübernahme. Die Risikovorsorge ist die dominante Strategie bei Kernrisiken. Sie stellt sicher, dass Kleinunternehmen ihre strategischen Ziele überhaupt erreichen können.

**Risikominderung.** Falls sinnvoll, können zusätzlich zur Risikovorsorge risikomindernde Massnahmen eingesetzt werden. Sie sollten jedoch das Chancenpotenzial nicht überproportional schmälern und keine Kosten generieren, die den geschätzten Nutzen übersteigen. Der ICT-Dienstleister könnte als präventive Massnahmen etwa die Konkurrenz in Osteuropa beobachten, sich strategisch genügend stark differenzieren, eine vertiefte Marktanalyse vornehmen und eine verfeinerte Kosten-Nutzen-Analyse durchführen. Risikominderung bedeutet, wirksame Massnahmen umzusetzen, um primär die Eintretenswahrscheinlichkeit (und sekundär das Schadensausmass) des negativen Risikoszenarios auf ein akzeptables Mass zu senken.

Ein zweites Kleinunternehmen hat sich auf die Produktion und den Vertrieb von Tablettiermaschinen zur Herstellung von Tabletten für die pharmazeutische Industrie spezialisiert. Die Geschäftsführung überlegt sich, in den Markt für Spül- und Waschmitteltabs einzutreten, da hohe Synergien mit dem bisherigen Kerntätigkeitsfeld erwartet werden. Allerdings müssten hierzu neue Spezialmaschinen entwickelt werden. Es wird beschlossen, dieses Risiko im Rahmen einer Szenarioanalyse genauer zu bewerten, bevor über eine der folgenden Risikostrategien entschieden wird.

**Risikovermeidung und Verzicht.** Unternehmen können bewusst darauf verzichten, ein bestimmtes Risiko einzugehen, wenn die damit verbundene Chance kleiner ist als das negative Szenario oder die finanzielle Tragfähigkeit es nicht erlaubt, das Risiko einzugehen. Die Risikovermeidung gehört ebenfalls zu den Strategien für Kernrisiken, weil sie Unternehmen davor bewahren kann, ihr Kerngeschäft nicht mehr erfolgreich ausüben zu können oder im schlechtesten Fall Konkurs zu gehen. Nach einer Szenarioanalyse über das Risiko «Neuproduktentwicklung» erweckt insbesondere das pessimistische Szenario in der Geschäftsleitung Aufmerksamkeit. Das Risiko der Entwicklungszeit und des engen Entwicklungsbudgets sowie der potenziellen Abhängigkeit von einem einzigen Grosskonzern wird für den Hersteller von Tablettiermaschinen als zu gefährlich eingeschätzt – dies trotz möglicher Mehreinnahmen.

**Risikodiversifikation.** Eine weitere Risikostrategie ist die Verteilung eines Risikos auf mehrere Personen, Märkte, Regionen oder Produkte und Dienstleistungen. Im Falle des Herstellers von Tablettiermaschinen besteht die Chance darin, Nachfrageschwankungen der beiden Märkte auszugleichen und das Klumpenrisiko «pharmazeutischer Markt» mit einem weiteren Geschäftsfeld «chemische Industrie» zu diversifizieren.

### Dominante Risikostrategien bei Randrisiken

Randrisiken tangieren die Strategieentwicklung und -umsetzung nicht direkt. Sie sollen wenn immer möglich an Dritte ausserhalb des Unternehmens transferiert werden. Ist das nicht möglich oder wirtschaftlich nicht gerechtfertigt, müssen sie akzeptiert werden.

**Risikotransfer an Dritte.** Viele Randrisiken können versichert werden, zum Beispiel über eine Versicherung oder über den Kapitalmarkt mit Instrumenten wie Termingeschäfte oder Optionen.

#### tipp

#### Risikostrategien kombinieren



In der Praxis wird oft nach Massnahmen gesucht, um ein Risiko möglichst zu minimieren. Seien Sie sich bewusst, dass damit auch die entsprechende Chance eliminiert wird. Meist lohnen sich sorgfältige Chancen-Risiko-Überlegungen und der Einsatz verschiedener Risikostrategien, um das Risiko (und die Chance) zu optimieren, nicht zu minimieren. Vermindern, Vorsorgen und Diversifizieren können meist sinnvoll kombiniert werden, um das Risiko auf ein sinnvolles Mass zu reduzieren.

Der ICT-Dienstleister überlegt sich im Falle einer Expansion nach Osteuropa, die dort erwirtschaftete Fremdwährung mit einem **Währungsswap** abzusichern. Risiken von Elementar- oder Brandschäden hat das Unternehmen bereits versichert. Der Hersteller von Tablettiermaschinen hat seine Vorräte versichert, um den finanziellen Schaden bei Diebstahl zu minimieren.

**Risikoakzeptanz.** Viele Risiken im Unternehmen lassen sich nicht sinnvoll eliminieren, vermindern oder an Dritte übertragen. Massnahmen zur Verminderung liessen sich vielleicht finden, der Aufwand und die Kosten rechtfertigen dies aber meistens nicht. Bei beiden Beispielunternehmen könnten solche Risiken im Finanzbereich oder Prozessbereich liegen. Oft sind aber die Kosten der Versicherung deutlich höher als die durchschnittlich zu erwartende Schadenshöhe. Daher werden viele Randrisiken wie zum Beispiel Zins, Steuerrisiken oder **Schwund** bewusst akzeptiert und selber getragen.

## Aktionsplan als Schlüssel zum Erfolg

Wurden für alle Risiken geeignete Risikostrategien definiert, müssen sich Kleinunternehmen einen Plan zurechtlegen, wie, bis wann und von wem die einzelnen Aktionen zur Umsetzung der Risikostrategie durchgeführt werden. In der Praxis hat sich der Einsatz eines Aktionsplans, abgebildet in einem Excel-Blatt, sehr bewährt (siehe Abbildung 08). Der Aktionsplan dient als Überwachungsinstrument, ob geplante Massnahmen umgesetzt wurden, und als wichtige Diskussionsgrundlage für die Geschäftsleitung. Kleinunternehmen haben mit dem Aktionsplan eine nachvollziehbare «Datenbank» zu allen Risiken mit den entsprechenden Risikostrategien, die regelmässig angepasst werden kann.

## Fazit

Angemessene Risikostrategien können in Kleinunternehmen den Erfolg begünstigen und den Misserfolg signifikant minimieren. Sie entscheiden letztlich darüber, ob Chancen- und Risikopotenziale in einer für die Geschäftsführung sinnvollen Balance stehen. Richtig eingesetzt ermöglichen sie das Verfolgen der strategischen Ziele, ohne das Unternehmen unnötigen Risiken aussetzen. Risikominimierung um jeden Preis steht dabei nie im Vordergrund, sondern die Unterstützung zur Erreichung der Unternehmensziele. So verstanden wird Risikomanagement zu einem unerlässlichen Führungsinstrument.

## Checkliste: Risikostrategien richtig wählen und umsetzen

Folgende Fragen können Ihnen helfen, die richtige Risikostrategie zu wählen und die umgesetzten Risikostrategien regelmässig zu überprüfen.

### Auswahl der Risikostrategien

- Welche Kernrisiken müssen Sie eingehen, damit Sie Ihre Erfolgspotenziale ausschöpfen können?
  - Risikovorsorge
  - Risikominderung
  - Risikodiversifikation**Tipp:** Bei Kernrisiken lohnt es sich oft, mehrere Risikostrategien zu kombinieren
- Welche Kernrisiken müssen Sie vermeiden, weil die damit verbundene Chance sie nicht rechtfertigt?
  - Risikovermeidung
- Welche Randrisiken müssen Sie versichern, welche akzeptieren?
  - Risikotransfer, falls Kosten-Nutzen-Verhältnis günstig oder Versicherung obligatorisch
  - Risikoakzeptanz, falls Transfer zu teuer oder nicht möglich

### Regelmässige Überprüfung der umgesetzten Risikostrategien

- Sind die Risikostrategien ökonomisch gerechtfertigt (Kosten-Nutzen-Vergleich)?
- Adressieren die Risikostrategien wo möglich die Risikoursachen (Eintretenswahrscheinlichkeit)?
- Befindet sich das Gesamtrisiko nach Umsetzung aller Risikostrategien auf einem akzeptablen Mass?
- Waren die definierten Risikostrategien rückwirkend wirksam? Was lernen Sie daraus?
- Sind Zuständigkeiten, Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen pro Strategie klar geregelt?
- Sind die geplanten Risikostrategien alle fristgerecht umgesetzt worden?