

## **Manchmal ist weniger mehr – Risikomanagement für KMU**

Maurus Fässler, B.A. HSG Business Administration

*Viele kleine und mittlere Unternehmen sehen das Management von Unternehmensrisiken als wenig nutzenstiftende Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen. Die Identifikation und Bewertung von finanziellen, operativen, strategischen sowie weiteren Risiken gilt häufig als Herkulesaufgabe mit beschränktem Einfluss auf den strategischen Entscheidungsprozess und die zielführenden Massnahmen. Muss dies wirklich so sein?*

Was Risikomanagement in der Praxis bedeuten kann, wurde vielen Schweizer KMU am 15. Januar 2015 bewusst, als die Schweizer Nationalbank (SNB) den Mindestkurs von 1.20 Franken pro Euro aufhob. Obwohl der Mindestkurs im Jahre 2011 als temporäre Massnahme eingeführt und kommuniziert wurde, haben sich viele Unternehmen zu wenig mit den potenziellen Auswirkungen einer Aufhebung auseinandergesetzt. Schnell hatte man sich an die neue Situation gewöhnt, die Rahmenbedingungen akzeptiert und das Tagesgeschäft praktisch unverändert weitergeführt.

Das Beispiel zeigt: Es ist für die Risikoeigner eines Unternehmens (bei einer Aktiengesellschaft sind dies der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung) von grösster Bedeutung, sich regelmässig mit den verschiedenen potenziellen Risiken auseinanderzusetzen und gegebenenfalls Massnahmen zu ergreifen. Insbesondere, wenn diese Risiken nicht direkt mit dem Tagesgeschäft verbunden sind.

So wurde etwa den Kreditorenrisiken grosse Aufmerksamkeit geschenkt, nicht aber der Aufhebung der Euro-Untergrenze. Dies, obwohl die Abstellmassnahmen in Griffnähe lagen: Mit Termingeschäften hätte man einen Teil oder sogar das ganze Risiko abfangen können.

Viele Unternehmen und ihre Führungspersonen nehmen die Verantwortung des Risikoeigners aktiv wahr, indem sie ein unternehmensweites Risikomanagement leben. Vor allem grössere und börsennotierte Unternehmen müssen aufgrund neuer Gesetze<sup>1</sup> und Empfehlungen<sup>2</sup>, die wegen der Skandale von Enron oder Worldcom entstanden sind, jährlich umfassende Risikoanalysen durchführen und darüber berichten. Parallel zu den Gesetzen fokussierten sich auch die internationalen Standards und Richtlinien im Risikomanagement stark auf grössere und börsennotierte Unternehmen.

Kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz verfügen hingegen weder über die Ressourcen und Kapazitäten, noch müssen sie aus gesetzlichen Gründen ein umfassendes Risikomanagement aufbauen. Eine Ausnahme bilden Unternehmen, die durch eine

---

<sup>1</sup> USA: Sarbanes-Oxley Act (2002)

Deutschland: Bilanzrechtsreformgesetz (2004)

<sup>2</sup> Schweiz: Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (2002)

International: ISO 31'000:2009

ordentliche Revision geprüft werden. Diese müssen den Prüfungsexperten vorweisen können, dass sie über ein internes Kontrollsystem (IKS) verfügen. Wie gut jedoch dieses IKS als Teil des Risikomanagements funktioniert, ist nicht von Bedeutung. Mit anderen Worten: Jährlich werden hohe Kosten für die Prüfung des Unternehmens aufgewendet, um schliesslich nicht einmal eine konkrete Aussage über die grundsätzliche Risikolage des Unternehmens zu erhalten. Doch bereits ein schlankes, einfaches, aber gezielt eingesetztes Risikomanagement kann dies sicherstellen. Darüber hinaus verbindet ein richtig dimensioniertes Risikomanagement die unternehmerische Verantwortung sogar mit Vorteilen für das Unternehmen, etwa die Etablierung einer nachhaltigen Risikokultur oder die Befähigung der Prozessverantwortlichen bezüglich Risikomanagement.

Damit aber ein Mehrwert für KMU entsteht, braucht es folgende Voraussetzungen:

- Die individuelle Situation des Unternehmens steht im Zentrum der Betrachtung.
- Das Risikomanagement wird im ganzen Unternehmen gelebt.
- Der monetäre und personelle Aufwand hält sich in Grenzen.

### **Wie integriere ich ein schlankes Risikomanagement in mein Unternehmen?**

Die Best Practice beim Risikomanagement ist im internationalen Standard ISO 31'000:2009 ausführlich beschrieben. Basierend auf unserer langjährigen Erfahrung im IT-Risikomanagement haben wir auf diesem Standard eine Methodik entwickelt, die das

Beste aus dem Standard herausnimmt und mit wenig Aufwand die relevanten Aussagen für jedes einzelne Unternehmen trifft. Dabei gehen wir in zwei Schritten vor:

### **Schritt eins: Strategische Sicht und Risiko-Exposition**

Auf der strategischen Ebene können die Risikoeigner die Risiko-Exposition resp. die Verwundbarkeit des Unternehmens auf Basis der aktuellen strategischen Ausrichtung bewerten. Dies kann und soll möglichst parallel zum Strategieprozess erfolgen. Spezifische Fragen zu möglichen Szenarien und ihre potenziellen Auswirkungen auf das Unternehmen zeigen seine Verwundbarkeit.

Mögliche Fragen an die Risikoeigner sind:

- Was passiert, wenn aufgrund eines technischen Defekts die Produktionsanlage für eine Stunde, fünf Stunden, einen Tag oder eine Woche ausfällt?
- Was geschieht, wenn die Stromversorgung für 30 Minuten, eine oder fünf Stunden oder gar für mehrere Tage nicht gewährleistet ist?

In Bezug auf die Frankenstärke hätten folgende Fragen gestellt werden können:

- Was passiert, wenn sich der Wert einer oder mehrerer Fremdwährungen, mit denen das Unternehmen handelt, im Verhältnis zum Schweizer Franken wesentlich verändert?  
Um 1 %, 5 %, 10 %, 20 %?
- Was geschieht, wenn die zu exportierenden Produkte preislich nicht mehr konkurrenzfähig sind? Nach einem Monat, einem Quartal, einem Jahr, zwei Jahren?

Mit dieser Fragetechnik lassen sich die verschiedenen Arten von Risiken und damit die Verwundbarkeit eines Unternehmens mit wenig Aufwand systematisch bewerten. Die Ergebnisse der Untersuchung sind sehr unternehmensspezifisch. Je nach Reifegrad und Ausrichtung der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse sowie weiteren Einflussfaktoren kommt eine spezifische Priorisierung der Risiken zustande.

### **Schritt zwei: Operative Sicht und Abstellmassnahmen**

Auf der operativen Ebene geht es vor allem um das Etablieren eines systematischen und wiederholbaren Risikoprozesses mit den bekannten Schritten:

- Ist-Situation: Identifikation und Bewertung der Unternehmensrisiken.
- Soll-Ist-Vergleich: Vergleich der festgestellten Risiko-Exposition und der Ist-Situation.
- Korrektur der Ist-Situation: Definition und Umsetzung von geeigneten Massnahmen, um die Risiken anzugehen.
- Kontrolle: Überwachung der Massnahmenumsetzung, damit der Soll-Zustand erreicht wird.

#### **1 Ist-Situation**

Die Grundlage des operativen Risikomanagements bilden in der BSG-Methodik konkrete Fragen zu den einzelnen Risikoarten. Die Prozessverantwortlichen äussern sich in Interviews zu verschiedenen Risiken in ihrem Bereich.

Um das Frankenbeispiel nochmals aufzugreifen, könnten die Finanzverantwortlichen mit

folgenden Fragen konfrontiert werden:

- Wird das Währungsrisiko systematisch erfasst? Falls ja, wie?
- Werden Länderrisiken (politische Stabilität, Kursschwankungen usw.) systematisch berücksichtigt und erfasst?

Die Antworten auf die Fragen werden nach Erfüllungsgrad bewertet und dokumentiert; so ergibt sich für jede Risikoart ein individuelles Bild vom Ist-Zustand des Unternehmens.

#### **2 Soll-Ist-Vergleich**

Aufgrund der Exposition und der aktuellen Situation des Unternehmens wird der Handlungsbedarf in Bezug auf die einzelnen Risikoarten definiert. Pro Risikoart werden nun verschiedene geeignete Massnahmen ausgearbeitet, um den strategisch erwünschten Soll-Zustand zu erreichen.

#### **3 Korrektur der Ist-Situation**

Die Risikoeigner entscheiden schliesslich, für welche Abstellmassnahmen sie Ressourcen freigeben und wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Gleichzeitig beschliessen sie unter anderem auch, welche Risiken das Unternehmen bewusst eingehen und tragen will.

#### **4 Kontrolle**

Die Umsetzung der Massnahmen wird regelmässig überwacht und angepasst, um den strategisch definierten Soll-Zustand zu erreichen. Das erneute Assessment der Risiken und Ermitteln der aktuellen Ist-Situation zeigt, welchen Einfluss die umgesetzten Massnahmen auf die Risikosituation des Unternehmens hatten.

Durch die geschilderte Interviewform des Assessments werden die Mitarbeiter eines Unternehmens direkt mit dem Risikodenken vertraut gemacht. Die Erfahrung zeigt: Mit dieser Methode braucht das operative Risikomanagement nur anfänglich externe Unterstützung. Die Einfachheit und Praxisnähe des Ansatzes machen dieses Vorgehen für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar und umsetzbar. Gleichzeitig lässt sich durch diese Befähigung der Prozessverantwortlichen auch sehr schnell eine nachhaltige Risikokultur im Unternehmen verankern.

### **Fazit**

Ein richtig dimensioniertes und auf die unternehmensspezifische Verwundbarkeit ausgerichtetes Risikomanagement kann für ein KMU strategisch bedeutsam sein. Mit dem Fokus auf das Wesentliche lässt sich mit überschaubaren Mitteln sehr viel erreichen. Zentral für ein effizientes Risikomanagement ist die Verankerung eines nachvollziehbaren Risikoverständnisses bei den Verantwortlichen, das sich nahe am Geschäft bewegt. Wenn ein Unternehmen von der obersten Führungsetage bis zu den jeweiligen Prozessverantwortlichen eine Risikokultur lebt, ist es für die Zukunft gerüstet.