

Nicht alles im Unternehmen läuft nach Plan. Ein Risikomanagement hilft, mit Unwägbarkeiten umzugehen.



Illustrationen: Philip Bürli, Absolvent der Hochschule Luzern. Fotos: zVg, iStock / Vasiliki Varvaki

Im Ernstfall abgesichert

Naturkatastrophen oder Rohstoffverknappung, aber auch Streiks und Personalausfälle können ein Unternehmen rasch in Schieflage bringen. Grossunternehmen verfügen meist über ein institutionalisiertes Risikomanagement. Experten des Departements Wirtschaft haben nun ein Instrument entwickelt, das auch KMU hilft, Risiken besser zu kontrollieren.

— Kurz nach Mitternacht fiel der Strom aus. Dann kam das Wasser. Die eiligst mit Sandsäcken errichteten Dämme konnten die Flutwelle der Kleinen Emme nicht zurückhalten, der Keller füllte sich, und bald stand das Wasser im Erdgeschoss bis zu den Hüften. Das Hochwasser im August 2005 traf die Giesserei der von-Roll casting in Emmenbrücke und ihre 220 Mitarbeitenden

völlig unerwartet. Die Fabrik, die unter anderem für grosse Energieerzeugungsanlagen, Schienen- und Nutzfahrzeuge Industriegussteile produziert, stand still. Der Schaden: ein zweistelliger Millionenbetrag. Der absolute Worst Case stellte das Management vor die Frage: Aufgeben oder weitermachen? «Wir entschieden uns fürs Weitermachen, auch weil die Kunden, insbesondere der Hauptabnehmer, grosses Verständnis zeigten», sagt Anton Rechsteiner, Mitglied der Geschäftsleitung. Rund zwei Monate später lief vonRoll casting wieder wie vor dem Unwetter. Und man zog Lehren. «Heute haben wir beispielsweise Zugriff

auf ein Kontrollsystem, das den Wasserstand der Kleinen Emme überwacht, zudem wurden Hochwasserschutzelemente beschafft», sagt Peter Stocker, Kommandant der Betriebsfeuerwehr. Ein nächstes grosses Unwetter stellt aber nicht das

«Risikomanagement erfolgt bei vielen KMU oft nur intuitiv. Ein Gesamtkonzept fehlt.»

Albert Andrist, Fachverein BCMnet

einzigste Top-Risiko für die Giesserei dar. Ein Flugzeug, gestartet auf dem Militärflugplatz Emmen – die Giesserei liegt direkt in der Flugschneise –, könnte abstürzen oder einer der Schmelzöfen explodieren. Auch der tiefe Euro-Wechselkurs und die steigenden Strompreise stellen das Unternehmen vor Herausforderungen.

Risiken liegen auch im Detail

Wer Geschäfte tätigt, geht Risiken ein, kleinere und grössere. Und es gibt solche, die – unabhängig von der Branche – einem Unternehmen das Genick brechen können. Dazu gehöre der Ausfall eines Entscheidungsträgers, sagt Jens Meissner vom Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern. «Dabei gilt: Je stärker diese Per-

son im operativen Bereich tätig ist, desto spürbarer ist die Absenz.» Das Personal sei grundsätzlich ein bedeutendes Risiko, fügt Meissner an. «Ein Streik oder eine Pandemie können eine Firma schnell in Schieflage bringen.» Im Zeitalter der Digitalisierung würden zudem der Datenschutz und die Informatik-sicherheit grosse Gefahren bergen. Hinzu kommen mögliche Schäden durch elementare Ereignisse. «Die Erfahrung zeigt: Zwei Drittel bis drei Viertel aller Betriebe in der Schweiz, die grössere Verluste nach einem Brand erlitten haben, mussten später Insolvenz anmelden», sagt Stefan Hunziker vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern. Ebenso seien Internationalisierungen und Produkteinführungen mit Risiken behaftet. Andere Gefahren lägen im Detail. «Ein nachlässiges Mahnwesen kann innert kurzer Zeit zu Liquiditätsproblemen führen», sagt Hunziker. Zusammengefasst geht es bei all diesen Risiken darum, dass das Unternehmen im Ernstfall nicht oder kaum mehr in der Lage ist, das Geschäft weiterzuführen – wie die Giesserei in Emmenbrücke. Der «Allianz Risk Barometer 2013»

«Es ist rational überaus klug, die Irrationalität in Entscheidungsprozesse einzubinden»

Bevor Grossunternehmen ins Ausland expandieren, beschäftigen sich ganze Abteilungen mit den damit verbundenen Chancen und Risiken. Wie entscheiden KMU, die nicht über einen riesigen Apparat verfügen? Sie greifen auf andere Ressourcen zurück, sagt Betriebswirtschaftler Frank E. P. Dievernich.

Wie stark beschäftigen sich KMU mit dem Thema Internationalisierung?

Die Internationalisierungswelle hat auch die KMU in der Schweiz erfasst. Für sie ist die Expansion ins Ausland eine Möglichkeit, ihre Zukunftsfähigkeit sicherzustellen – getrieben und begünstigt gleichermaßen wird dieser Schritt von der Globalisierung. Wann und unter welchen Voraussetzungen sich KMU für eine Internationalisierung entscheiden, wollen wir mit unserer Online-Befragung zusammen mit dem «KMU-Magazin» herausfinden.

Entscheiden sich kleine und mittel-grosse Unternehmen denn nach anderen Kriterien als grosse?

Ja. Führungspersonen von Grossunternehmen können auf einen riesigen Apparat zurückgreifen. Ganze Abteilungen betreiben Marktforschung, führen Umfragen durch, besprechen sich mit externen Beratern, alles mit dem Ziel, einen Entscheid mit Argumenten zu unterlegen und die Risiken für eine Internationalisierungs- und bisweilen Standortentscheidung zu minimieren. KMU können nicht auf solche Ressourcen zurückgreifen, sie müssen zwangsläufig andere Wege gehen.

Wie gehen denn KMU vor?

Unsere These ist, dass KMU vermehrt andere Ressourcen einsetzen, als Grossunternehmen dies tun. Führungsperso-

nen fällen Entscheide öfter intuitiv. Sie folgen ihrem Bauchgefühl im Vertrauen auf das eigene unternehmerische Handeln und die Kompetenzen des Netzwerks aus Familie, Mitarbeitenden und KMU-Kollegen. Das Gefühl ist geprägt von den eigenen Erfahrungen. Die Persönlichkeit des CEO spielt beim Entscheid sehr stark mit.

Grundsätzlich ist jede Internationalisierung mit Risiken verbunden. Wenn KMU nun einfach aus dem Bauch

«Die Persönlichkeit des CEO spielt beim Entscheid sehr stark mit.»



Frank E. P. Dievernich, Projektleiter und Dozent am Departement Wirtschaft.

heraus entscheiden, tönt das nach noch mehr Unsicherheiten.

Klar, Gefühle können fehlgeleitet sein. Wir plädieren aber nicht dafür, einzig mit dem Bauchgefühl zu entscheiden und draufloszustürmen. Wir sagen: «Professionalisiert» eure Gefühle, nehmt die Intuition ernst. Mit dieser emotionalen Basis sollen die KMU-Lenker in einem zweiten Schritt Marktstudien, Berater sowie klassische Entscheidungsmodelle konsultieren und ihre Entscheide abstützen. Ist nämlich einmal die Entscheidung emotional gefestigt, dann greifen auch die klassischen, rationalen Instrumente und Analysen besser; man steht dann viel eher hinter ihnen.

Im Vergleich zu Grossunternehmen scheint dieses Vorgehen immer noch sehr risikoreich.

Es ist ein Trugschluss, zu glauben, Grossunternehmen würden ihre Entscheide rein rational treffen. Am Anfang vieler Entscheide steht eine Person, die ein Gefühl, eine Intuition hat. Im Gegensatz zu einem KMU steht dieser Person jedoch ein grosser Apparat zur Verfügung, um Argumente produzieren zu lassen, die dieses Gefühl rational belegen. Entscheide werden also ex post rationalisiert.

Gibt es denn überhaupt rationale Entscheide?

Die Forschung sagt: Jeder Entscheid ist emotionsbasiert; wer keine Emotionen hat, kann auch nicht entscheiden. Ironischerweise ist die gesamte Ökonomieausbildung darauf ausgelegt, Gefühle zu negieren und nur die Ratio sprechen zu lassen. Im Gegensatz zum Privatleben sollen Emotionen und Intuitionen in der Geschäftswelt keine Rolle spielen. Dabei ist es rational doch überaus klug, die Irrationalität in Entscheidungsprozesse einzubinden. Andernfalls würde man ausklammern, was ohnehin im Raum steht – und das ist viel gefährlicher.

Interview: Yvonne Anliker



Die Zufahrtsstrasse zur Giesserei der vonRoll casting in Emmenbrücke wurde im Sommer 2005 komplett unter Wasser gesetzt.

nennt den Betriebs- und Lieferkettenunterbruch denn auch als Top-Risiko für Unternehmen in der Schweiz.

Mangelnde Systematik

Umso wichtiger ist, mögliche Gefahren mit einem guten Management im Griff zu haben. «Grossunternehmen beschäftigen damit ganze Abteilungen», sagt Jens Meissner. KMU (bis zu 250 Beschäftigte) hingegen, die in der Schweiz einen Anteil von 99,6 Prozent an den privatwirtschaftlichen Betrieben ausmachen, fehlt es vielfach an den nötigen Ressourcen.

Mit Thomson Reuters entwickelte die Hochschule Luzern deshalb im Rahmen eines Forschungsprojekts ein integrales Risikomanagement speziell für kleine und mittlere Firmen mit dem Ziel der ganzheitlichen Sicherung der Geschäftstätigkeit. Praxispartner waren zudem RFM Dr. Imfeld Risiko- und Finanzmanagement sowie der Fachverein BCMnet. CH. «KMU-Geschäftsleiter analysieren zwar heute bereits ihre Risiken», sagt Albert Andrist vom Fachverein. Er ist Leiter Business Continuity & Security der

Gruppe Mobiliar und berät Firmen bei der Erkennung und Bewältigung von Risiken. «Doch dieses Risikomanagement erfolgt oft nur intuitiv. Ein systematisch implementiertes Gesamtkonzept fehlt.»

Als Gesamtkonzept umschreibt Andrist das integrierte Risikomanagement, das aus vier Disziplinen besteht: erstens das klassische Risikomanagement (RM), das alle relevanten Risiken erhebt, dokumentiert und bewirtschaftet. Mit dem internen Kontrollsystem (IKS) werden zweitens die Geschäftsprozesse und die Risiken kontinuierlich überwacht. Für den Fall, dass ein Ereignis eintritt, braucht es drittens ein Krisenmanagement (KM), das im Moment des Schadensfalls greift. Viertens kommt das Business Continuity Management (BCM) zum Zug: Mit einem Plan B wird sichergestellt, dass zeitkritische Betriebsprozesse auch in Ausnahmesituationen und in Notfällen nur kurz oder gar nicht unterbrochen werden.

Das von der Hochschule Luzern erarbeitete integrale Risikomanagement vereint diese vier Bereiche. Das For-

schungsteam um Jens Meissner entwickelte dafür ein Instrument, mit dem sich der Status des eigenen Risikomanagements kritisch prüfen lässt und das ein Benchmarking mit anderen Unternehmen ermöglicht. In einem ersten Schritt füllt das Unternehmen online einen Fragebogen aus. Der Zeitaufwand beträgt ca. 45 Minuten. Unter anderem sind folgende Fragen zu beantworten: Wie identifizieren und bewerten Sie Risiken für Ihr Unternehmen? Wie überwachen und rapportieren Sie Ihre Risiken? Wie sind Sie auf ausserordentliche Ereignisse (Notfall, Krise, Katastrophe) vorbereitet? Am Ende erhält der Betrieb eine schriftliche Standortbestimmung, aufgeteilt in neun Handlungsfelder (z.B. Risikomassnahmen, Krisenvorbereitung) mit den entsprechenden Handlungsempfehlungen. Dem Unternehmen werden zudem Checklisten geliefert. Diese sollen helfen, vorhandene Strukturen und Dokumente zu überarbeiten. In einem letzten Schritt kann die Firma ihre Resultate mit dem Durchschnitt der eigenen Branche vergleichen.



Streiks, Pandemien oder der Ausfall eines Entscheidungsträgers: Das Personal stellt grundsätzlich ein Top-Risiko für jedes Unternehmen dar.

«Ein professionelles Risikomanagement hat nicht zum Ziel, unternehmerische Risiken vollständig zu eliminieren, sondern das Bewusstsein dafür zu schärfen, Transparenz herzustellen und Raum zu schaffen, Risiken eingehen zu können», sagt Stefan Hunziker. Jens Meissner unterstreicht diese Worte mit einem Beispiel: «Ein Formel-1-Pilot, dessen Auto keine Bremsen hat, wird niemals Vollgas geben.» Eine Überlebensgarantie gibt es – auch mit Bremsen – nicht. Aber die Aussichten dafür erhöhen sich. «In den USA wurde untersucht, wie sich der Aktienkurs von Unternehmen entwickelte, die ein Grossereignis bewältigen mussten. Deutlich wird, dass vorbereitete Unternehmen nach ein paar Jahren wesentlich besser dastehen als jene, die es nicht waren», sagt Albert Andrist.

Klare Vorteile für Unternehmen

Wenn die Vorteile auf der Hand liegen, weshalb hat nicht längst jedes KMU – trotz geringerer Ressourcen – ein professionelleres Risikomanagement eingeführt? «Sicherheit stört. Viele glauben, ein Risikomanagement bringe keinen

unmittelbaren Nutzen, sondern koste in erster Linie», sagt Andrist. «Wer sich jedoch mit der Thematik beschäftigt, erkennt meist den Sinn», fügt Meissner an und zitiert eine Studie von Kessler Consulting aus dem Jahr 2012 mit Finanzfirmen. «Zwei Drittel der Unternehmen, die ein Business Continuity Management eingeführt haben, sagen bereits nach einem Jahr, dass sich die Investition gelohnt habe. Diese Unternehmen verfügen über ein besseres Verständnis ihrer kritischen Prozesse, können im Ernstfall schneller zum Tagesgeschäft zurückkehren, schützen ihr Image und stärken ihr Bewusstsein für Risiken.» Für Hunziker bringt ein gutes Risikomanagement deshalb klare Vorteile gegenüber der Konkurrenz: «Es hilft, die eigenen Ziele verlässlich zu erreichen, und schafft Vertrauen.» Das scheinen in der Schweiz viele Unternehmen zu wissen. In einer gemeinsamen Analyse der ETH Zürich und i-Risk von 2013 heisst es: «Risikomanagement ist heute präsenter denn je, bei 80 Prozent der befragten Organisationen ist ein formalisierter Risikomanagementprozess eingeführt.»

Diese Tatsache ist wohl auch darauf zurückzuführen, dass die Vorschriften des Gesetzgebers, von Regulatoren und Versicherungen stetig zunehmen. «Die Risikoabschätzungen, die wir vornehmen müssen, werden immer umfangreicher», sagt Ruedy Jakober von vonRoll casting. Die Kunden verlangen ebenfalls immer mehr Sicherheit, vor allem Liefersicherheit. Um diese zu gewährleisten, investiert die Giesserei viel und lässt sich diesen Aufwand mit diversen Zertifikaten bestätigen. «Ohne die nötigen Zertifikate wird man heute kaum mehr berücksichtigt», sagt Ruedy Jakober. Das Risikomanagement hilft somit auch, sich im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu positionieren.

Yvonne Anliker

Studien mit und Werkzeuge für KMU

Die Hochschule Luzern führte eine Online-Befragung bei KMU durch, um herauszufinden, nach welchen Kriterien sie einen Entscheid zur Internationalisierung fällen (siehe Interview). Die Ergebnisse erscheinen im Frühjahr im «KMU-Magazin». Für eine weiterführende Studie suchen Frank E. P. Dievernich und Claus Schreier vom Departement Wirtschaft KMU, die bereits Erfahrungen mit Internationalisierung gesammelt haben oder kurz davorstehen, ins Ausland zu expandieren. Ziel des Projekts ist es, ein Instrumentarium zu entwickeln, das Schweizer KMU dabei unterstützt, erfolgreich in fremden Ländern Fuss zu fassen. Interessierte melden sich bei Claus Schreier, claus.schreier@hslu.ch.

Ab März 2014 steht KMU die Pilotversion des Tools zur Verfügung, das im Forschungsprojekt «Integrales Risikomanagement» entwickelt wurde (siehe Haupttext). Und zwar unter: www.hslu.ch/integrales-rm