

Vertrauenskultur aktiviert die Risikosensoren

Risiken sind ein integraler Bestandteil des Geschäftslebens. Mit einem systematischen Risikomanagement können auch kleine Firmen mögliche Gefahrenherde für ihr Geschäft frühzeitig identifizieren und eindämmen.

Welchen Arten von Risiken sind Klein- und Mittelunternehmen typischerweise ausgesetzt?

Thierry Volery: Risiken können hauptsächlich in drei Unternehmensbereichen entstehen. Erstens in der Firma selbst, wenn diese etwa zu stark von einzelnen Mitarbeitenden abhängig ist. Zweitens bei Anspruchsgruppen im nahen Umfeld der Unternehmung. Ein klassischer Fall dafür ist der Verlust eines Grosskunden. Und drittens können auch makroökonomische Faktoren wie Wechselkursbewegungen oder Konjunkturschwankungen die Geschäftsfähigkeit in Frage stellen.

Herr Lüthi, worin besteht die grösste Herausforderung in der Reisebranche?

André Lüthi: Im Internet kann heute jeder Flüge selbst buchen oder ein Hotel irgendwo auf der Welt reservieren. Deshalb brechen die Umsätze bei den klassischen Reisebüros seit Jahren ein. Bei Globetrotter haben wir beschlossen, uns durch eine Diversifizierung der Aktivitäten abzusichern. Seit einigen Jahren haben wir konsequent in Nischen-Tour-Operators investiert, etwa für Bildungsreisen mit bekannten Persönlichkeiten, Sprachreisen oder exklusive Trekkingreisen. Und in unseren 22 Reisebürofilialen von Globetrotter Travel Service bieten wir konsequent das an, was das Internet nicht kann: persönliche Beratung und massgeschneiderte Baukastenreisen.

Im Fall von Digitec ist das Internet nicht ein Risiko, sondern stand am Anfang einer beispiellosen Erfolgsgeschichte.

Marcel Dobler: Das kann man tatsächlich so sagen. Als wir drei Gründer nach dem Studium anfangen, in unserem Bekanntenkreis Computer zu verkaufen, kamen wir mit einem Online-Shop ohne den Einsatz von Kapital für ein Ladenlokal oder für Werbung sozusagen aus dem Nichts zu ersten Bestellungen und zu Umsatz. Über die Jahre haben wir das Sortiment dann

«Ein gesunder Pessimismus hilft, Risiken zu erkennen.»

Marcel Dobler, CEO, Digitec

massiv verbreitert und 2005 auch unseren heutigen Online-Shop eingeführt, in dem jedermann das passende Produkt schnell, einfach und rund um die Uhr finden kann. Heute wickelt Digitec mit 300 Mitarbeitenden mehr als 1000 Bestellungen pro Tag ab.

Wie können KMU Risiken – etwa durch neue Technologien oder ein sich änderndes Kundenverhalten – am effizientesten identifizieren?

Thierry Volery: Durch eine systematische und regelmässige Analyse der internen und externen Umwelt. Meist sind die personellen

«Nur in einer Vertrauenskultur sind die Risikosensoren aktiv.»

André Lüthi, Mitinhaber und CEO, Globetrotter

Ressourcen begrenzt, weshalb sich kleinere Unternehmen auf die Top-Risiken konzentrieren sollten. Für die Identifikation von potenziellen Gefahrenherden können verschiedene Methoden wie Checklisten, SWOT-Analysen der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren oder auch Szenariotechniken eingesetzt werden.

Welches sind die grössten Risiken, denen Sie ausgesetzt sind?

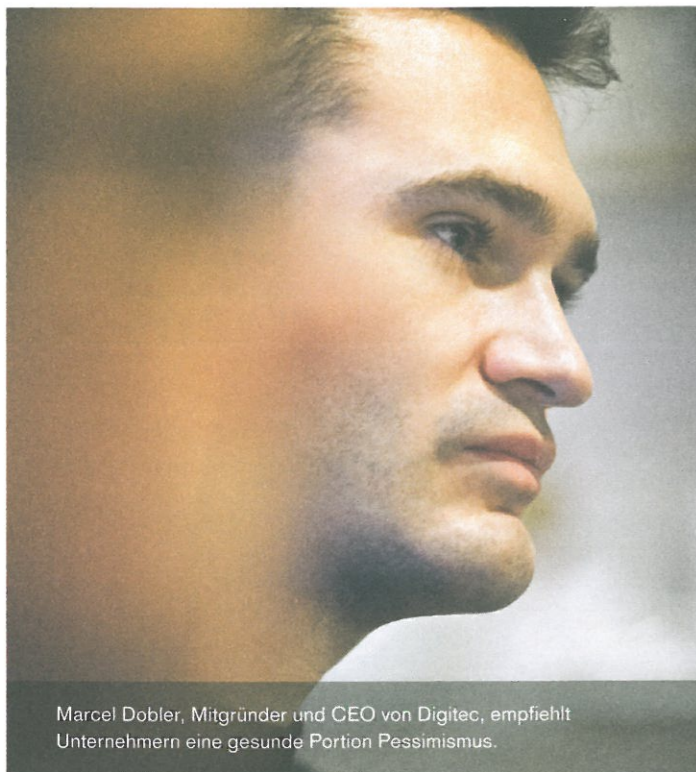
Marcel Dobler: In unserem Geschäft ist der massive Preiszerfall von rund 10 Prozent pro Jahr die grösste Herausforderung. Wir müssen bei gleichbleibender oder sinkender Marge immer effizienter werden, um unsere Kosten zu decken. Überlebenswichtig ist für uns als Online-Händler mit Ladengeschäften natürlich die Informatik. Ein Ausfall der Computersysteme hätte fatale Folgen, weil unsere Mitarbeitenden nicht mehr arbeiten und die Kunden nicht bestellen könnten. Deshalb investieren wir hier sehr viel. Einen weiteren Risikofaktor stellt auch unser Zentrallager dar, in dem viel Kapital gebunden ist und das wir sehr effizient bewirtschaften müssen.

André Lüthi: Die IT-Sicherheit ist auch bei Globetrotter Travel Service ein wichti-

ges Thema. Ein Ausfall hätte gravierende Konsequenzen, weil bis zu 70'000 Kunden irgendwo auf der Welt mit uns unterwegs sind. Hinzu kommt, dass relativ viel Know-how bei wenigen Personen konzentriert ist. Um die Abhängigkeit von diesen Personen zu verringern, haben wir eine unkonventionelle, wenn auch nicht gerade billige Lösung gefunden: Alle Mitglieder der siebenköpfigen Geschäftsleitung gehen jedes Jahr zwei Monate auf Reisen. Das zwingt beispielsweise den Finanzchef, ein funktionierendes Stellvertretungswesen aufzubauen und zu pflegen, damit auch während seiner Abwesenheit alles reibungslos funktioniert.

Globetrotter und Digitec scheinen ihre Risiken gut zu kennen. Trifft das auf die meisten Klein- und Mittelunternehmen zu?

Hans Baumgartner: Die Sensibilisierung für das Thema Risikomanagement hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Auch ein Kleinstbetrieb macht sich Gedanken über den Verlust von wichtigen Mitarbeitenden oder Kunden. Bei grösseren Unternehmen ist der Professionalisierungsgrad allerdings bedeutend höher. Neben den klassischen Risikoarten sind heute auch vermehrt Reputationsrisiken



Marcel Dobler, Mitgründer und CEO von Digitec, empfiehlt Unternehmern eine gesunde Portion Pessimismus.

ein Thema. So überlegen sich die Firmen genau, bei welchen Lieferanten sie einkaufen. Wenn wir als Bank einen Kredit gewähren dürfen, gehen unsere Spezialisten im Rahmen der Bonitätsprüfung die wichtigsten Risiken mit dem Unternehmer detailliert durch. Oft können wir in diesem Prozess wichtige Hinweise liefern.

Kleinere Unternehmen haben nicht die gleichen Mittel zur Verfügung wie Grosskonzerne. Brauchen sie ein spezielles Risikomanagement?

Thierry Volery: Auch viele KMU werden seit 2008 durch den Artikel 663b des Obligationenrechts dazu verpflichtet, im Anhang zur Jahresrechnung Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung zu machen. Aber davon einmal abgesehen sollte jede Unternehmung ein strukturiertes Risikomanagement entwickeln. Die Identifikation der Top-Risiken ist dabei nur der erste Schritt. In einer zweiten Etappe müssen die potenziellen Gefahrenherde anhand der Eintrittswahr-

scheinlichkeit und des Schadenpotenzials bewertet und priorisiert werden. Drittens gilt es, Massnahmen für die Bewältigung zu definieren. Und schliesslich sollten diese Massnahmen im Sinn eines Controllings regelmässig überwacht und falls nötig angepasst werden.

Wer ist für das Risikomanagement zuständig?

Thierry Volery: Grundsätzlich natürlich der Unternehmer sowie die Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats. Es können aber auch externe Partner beigezogen werden, etwa ein Treuhänder oder der Bankberater. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich auch die Teilnahme an einer Erfahrungsgruppe lohnt. Dort können sich Unternehmer aus der gleichen Branche auf Augenhöhe begegnen und sensible Themen wie operationelle Risiken offen ansprechen.

Hans Baumgartner: In einem Workshop können beispielsweise die Mitarbeitenden aus Schlüsselpositionen ihre Einschätzung potenzieller Risiken einbringen. So kann im Unternehmen eine Risikokultur wachsen, in der man Fallstricke frühzeitig erkennt. Auch hilft es, im Verwaltungsrat klare Verantwortungsbereiche zu definieren. Dadurch fühlen sich die einzelnen Mitglieder viel stärker in die Pflicht genommen. **André Lüthi:** Am wichtigsten sind die Mitarbeitenden. Wenn man in der Firma eine Vertrauenskultur pflegt, dann sind die Risikosensoren der Belegschaft über alle Stufen hinweg aktiviert. Und der Verwaltungsrat sollte

«Risikobewusstsein ist auch in Kleinstbetrieben vorhanden.»

Hans Baumgartner, Leiter KMU-Geschäft Schweiz, Credit Suisse

die Firma mit einem gesunden Bauchgefühl und Unternehmergeist sowie mit Respekt und Zurückhaltung führen.

Marcel Dobler: Es hilft manchmal auch, einen gesunden Pessimismus an den Tag zu legen. Im Normalfall sind Unternehmer tendenziell übermässig optimistische Persönlichkeiten.



«Auch Kleinunternehmen sollten ein strukturiertes Risikomanagement entwickeln.»

Prof. Dr. Thierry Volery, Direktor, KMU-HSG, Ordinarius für Entrepreneurship, Universität St. Gallen



Hans Baumgartner von der Credit Suisse rät zu klaren Verantwortungsbereichen im Verwaltungsrat.

Eine Prise Pessimismus kann jedoch massgeblich dazu beitragen, wachsender für Risiken zu werden.

Wie kann die Credit Suisse KMU beim Risikomanagement sonst noch unterstützen?

Hans Baumgartner: Wir verfügen über verschiedene Produkte und Lösungen, mit denen sich Unternehmen etwa gegen Zins-, Währungs- oder Rohstoffrisiken absichern können. Dem Risiko von Zahlungsausfällen kann mit einer Factoring-Lösung oder bei Exporten mit Instrumenten wie dem Akkreditiv begegnet werden. Schliesslich kann auch das umfangreiche Research-Material unserer Analysten zu verschiedenen Branchen bei der Identifizierung und Behandlung von Risiken von Nutzen sein.

Fazit: Risiken systematisch identifizieren und bewältigen

Risiken können in allen Unternehmensbereichen auftreten, hauptsächlich jedoch in der Unternehmung selbst, in ihrem nahem Umfeld oder aufgrund von makroökonomischen Faktoren. Weil ihre personellen Ressourcen begrenzt sind, sollten sich Klein- und Mittelunternehmen auf die Identifizierung der wichtigsten Risiken beschränken. Potenzielle Gefahrenherde für

die Unternehmung können mittels Checklisten, in Workshops mit Mitarbeitenden oder auch im Dialog mit externen Partnern wie Treuhändern oder dem Bankberater eruiert werden. Anschliessend sollten sie anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenpotenzial bewertet werden, und es sollten Massnahmen für ihre Bewältigung festgelegt werden. Die Massnahmen müssen im Sinne eines Controllings regelmässig überprüft und wenn nötig angepasst werden. Eine solche strukturierte und systematische Vorgehensweise hilft auch kleinen Unternehmen, potenzielle Gefahrenherde effizient einzudämmen. □

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Auf unserer Internetseite finden Sie weitere Berichte und Angebote rund ums Thema «**unternehmer**».

credit-suisse.com/unternehmer