

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen: Bautagung 2004 im AZ SBV

## Erfolgreich unternehmen, heisst kalkuliert riskieren

Rund 150 Inhaber und Geschäftsführer von Bauunternehmen aus dem Bauhaupt- und Ausbaugewerbe und weitere an der Thematik «Risiken erkennen – Chancen nutzen» Interessierte liessen sich an der Bautagung 2004 im Ausbildungszentrum des Schweizerischen Baumeisterverbandes (AZ SBV) in Sursee von kompetenten Referenten in die Problematik einführen mit einem gelungenen Mix aus wissenschaftlichen, praktischen und philosophischen Erkenntnissen.

**D**ie Veranstaltung wurde vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) in Zusammenarbeit mit dem SBV und dem AZ SBV durchgeführt und darf einmal mehr als erfolgreich bezeichnet werden.

Prof. Dr. Urs Fueglistaller wies im Rahmen seiner Einführung auf eine Kurzumfrage bei 120 Unternehmen hin, durchgeführt vom SBV und dem KMU-HSG, die unter anderem ergeben hat, dass zwischen 30 und 40 Prozent der befragten Unternehmen regelmässig eine Risikobeurteilung durchführen: Je grösser die Unternehmung, desto institutionalisierter das Risikomanagement. In Klein- und Kleinstunternehmen findet die Risikoabwägung nicht oder nicht so bewusst statt. Untersuchungen haben ergeben, dass sich die Risikobetrachtung bis

heute fast ausnahmslos auf den Finanzbereich beschränkt. Häufig werden aber gerade die Risiken, die in der operativen Führung ihren Ursprung haben, vernachlässigt.

### Einführung ins Thema

Marco Allenspach machte einige grundsätzliche Überlegungen zur Thematik Risiko-Management. Er präsentierte unter anderem die verhängnisvollsten Fehlentwicklungen bei KMU und listete zum Beispiel führungsbezogene Probleme auf: Fehlende Nachfolgeregelung, zentralistischer Führungsstil, verbunden mit mangelnder Delegation. Zu grosser Optimismus, Entscheidungsschwäche sowie mangelnder Weitblick im Zusammenhang mit der unseligen Fehleinschätzung, «wir haben es seit Jahren so gemacht, und es hat sich bewährt», sind weitere Gründe, die zu Fehlentwicklungen bei KMU führen können.

Finanz- und leistungswirtschaftliche Probleme können sich ergeben bei fehlenden liquiden Mitteln, einer zu hohen Fremdverschuldung sowie zu wenig Eigenkapital. Bei fehlendem Controlling werden Fehlentwicklungen zu spät erkannt. Allenspach erwähnte auch eine Produktpalette, die

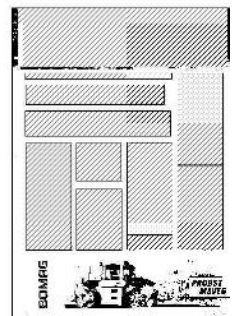
nicht mehr den aktuellen Marktbedürfnissen entspricht. Bei einer überhasteten Expansion lauert zudem die Gefahr von Überkapazitäten in allen Bereichen.

### Aus dem Baubereich

Rolf Schweizer, in der Stutz-Gruppe mit rund 470 Mitarbeitenden tätig, hielt eingangs fest, dass die seit längerem aktuelle Situation im Bauhauptgewerbe aufzeigt, dass nicht die dem Laien als Risiko bekannten Ereignisse wie mangelhafte Auftragsausführungen, eine schwierige Geologie, Unwetter oder Streiks Anlass für das Scheitern vieler Unternehmungen sind. Es ist vielmehr der Umgang mit dem aus der Kalkulationslehre bekannten Begriff, Zuschlag für Risiko und Gewinn, welcher Ursache für die immer noch andauernde Kapitalvernich-



Prof. Dr. Urs Fueglistaller.



tung in der Baubranche ist.

In seinem Fazit hält Schweizer fest, dass der Lohnkostenanteil des Gesamtbetriebs bei rund 50 Prozent liegt. Das grösste Risiko ortet er bei den Leistungswerten. Der lohnintensive Hochbau als umsatzstärkste Sparte in seiner Unternehmung hat den schlechtesten Chancen-/Risiko-Saldo. Die kostenwirksame Risikobewirtschaftung hat sich daher primär auf die Lohnstunden – und dies schwergewichtig im Hochbau – zu konzentrieren.

#### Aus der Praxis

Ebenfalls aus der Praxis schöpft Thomas Gasser viel Erfahrung im Umgang mit Risiken. Um Risiken zu erkennen, gilt es die Zukunft zu planen und eine Strategie zu haben. Beim Obwaldner Unternehmen hilft dabei ein Businessplan. In allen Bereichen der Firma, von deren Organisation, über den Verkaufsprozess, die Risikobetrachtung bis hin zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sorgt ein dichtes Netz von Überwachungsinstrumenten für ein effizient arbeitendes Risikomanagement.

Gasser listete eine Reihe

von Faktoren auf, die es zu berücksichtigen gilt, um erfolgreich zu unternehmen und kalkuliert zu riskieren: Eine perfekte Firmenorganisation vermindert Risiken; Mitarbeiter bringen Risiken, aber auch Chancen; nicht jeder kann mit Risiken umgehen und sie verkraften; die Schwierigkeit liegt im Erkennen des Risikos; das Versichern von Risiken ist auch ein Risiko, weil es kostet und die Unbekümmertheit fördert usw. Die gefährlichsten Risiken lauern gemäss Gasser bei unkontrolliertem Prestigedenken.

#### Aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich

Walter Schnellis Maxime «erfolgreich unternehmen, heisst mit System riskieren» basiert auf Tugenden, die, würde man sie nicht längstens kennen, erfunden werden müssten – sehr viel Fleiss, Mut und die Bereitschaft, permanent zu lernen, sich weiterzubilden. Seine Zusammenfassung liest sich wie eine Wegleitung zum Erfolg:

Ich suche die Probleme, die gelöst werden müssen, auf dem Markt und bei meinen Kunden. Ich suche die Lösung

für das Problem und sammle Erfahrungen, damit ich besser bin als meine Mitbewerber. Ich gewinne Kunden dazu, durch Festlegung und Pflege einer Plattform; Engagement zum Beispiel dort, wo sich unsere Kundschaft engagiert und um Spenden bittet. Ich kann der Beste sein; unkommuniziert indessen ist mein Wirkungskreis begrenzt.

Es gilt, den Kunden zum Partner zu machen. Er braucht uns, weil wir ihm helfen und ihn weiterbilden, und wir brauchen ihn, weil wir ohne ihn nicht existieren können. Partnerschaft ist Abhängigkeit. Zum Glück!

#### Eine Firmengeschichte

Karl Stettler zeigte anhand der Geschichte der von seinem Vater 1948 gegründeten Firma auf, dass auch früher die Patrons während ihres Engagements für den Firmenaufbau kaum schon an die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation gedacht haben. Und wenn er es auch getan hätte – die Veränderungen hätte er wohl kaum alle voraussehen können. Ebenso wenig dachte er an seine Pension. Stettler präsentierte Bei-



spiele von «einst und jetzt», die belegen, dass sich ein tiefgreifender Wandel ergeben hat. Gehörten zum Beispiel einst Immobilien, weil ihr Wert von Jahr zu Jahr stieg, zur wichtigen Substanz einer Unternehmung, steht heute das Ertragspotential für die nächsten Jahre im Vordergrund.

Stettler und seine Geschwister hatten sich zwischenzeitlich mit Entflechtungen und Erbverträgen auseinanderzusetzen. Dabei stellte sich heraus, dass ein kompetenter Mediator, ein ebensolcher Treuhänder und ein Steuerbeamter mit einem Draht zu den KMU Gold wert sind.

### **Sicherheit – philosophisch betrachtet**

Jean Odermatt gab dem Thema Sicherheit eine philosophische Note. Obwohl Sicherheit heute ein zentrales Thema ist, gibt es Schwierigkeiten im Umgang damit. Es ist als solches eher abstrakt und des-

halb in seiner Tiefe nur schwer vermittelbar. Demoskopische Untersuchungen im vergangenen Jahr haben ergeben, dass sich auf der einen Seite zwischen 85 und 90 Prozent der Schweizer Bevölkerung «eher sicher» bis «sehr sicher» fühlen. Fast ebenso viele ga-

### **Die Referenten**

- Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Leitung, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen.
- Marco Allenspach, Institut für Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen.
- Rolf Schweizer, Unternehmer, Stutz Hermann AG, Amriswil.
- Thomas Gasser, Unternehmer, Gasser Felstechnik AG, Lungern.
- Karl Stettler, Unternehmer, Stettler AG, Biel.
- Walter Schnelli, Unternehmer, Schnelli AG, Schaffhausen.

● Jean Odermatt, lic. phil., Dozent Soziologie an der Zürcher Hochschule Winterthur.

● Susanne Giger, Moderation Podiumsdiskussion, Schweizer Radio DRS, Wirtschaftsredaktion, Bern.

ben an, dass noch mehr Anstrengungen unternommen werden müssen, um die Sicherheit zu verbessern. Geht es jedoch um die Festlegung von Prioritäten, so gehen die Meinungen weit auseinander. Somit scheint nur beschränkt Einigkeit darüber zu bestehen, welche Bedürfnisse unter dem Begriff «Sicherheit» abgedeckt werden sollen. Dieser Befund zeigt, dass einerseits der Sicherheit innerhalb der Gesellschaft zwar unbestritten ein hoher Stellenwert zukommt, dass jedoch andererseits der Sicherheitsbegriff diffus geblieben ist. *hb*



Die Podiumsteilnehmer, von links: Jean Odermatt, Rolf Schweizer, Thomas Gasser, Susanne Giger, Marco Allenspach, Karl Stettler, Walter Schnelli.

Fotos: Hans E. Baumann