

KU

Führung von Kleinunternehmen **Umgang mit Risiken**

Risikomanagement für Kleinunternehmen

Risikostrategien

Versicherungen: nur so viel wie nötig

Was Risikofreude fürs Geschäft bringt



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen

PostFinance

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Dr. oec. HSG

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Stefan Hunziker (*1978)
Prof. Dr.

Stefan Hunziker ist Professor für Risikomanagement und Interne Kontrollsysteme an der Hochschule Luzern – Wirtschaft am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Er leitet das Weiterbildungsprogramm MAS/DAS Risk Management und ist Präsident der Swiss Enterprise Risk Management Association (SwissERM). Zudem coacht er Organisationen beim Aufbau und Betrieb eines Risikomanagements und ist Verfasser von zahlreichen Büchern und Fachartikeln.



Bruno Ledergerber (*1964)

Bruno Ledergerber ist seit seiner kaufmännischen Lehre in der Versicherungswirtschaft tätig. Nach mehrjähriger Ausbildung und Tätigkeiten bei Versicherungsgesellschaften ist er seit 2006 Mandatsleiter und geschäftsführender Partner der ifp sankt gallen ag, eines unabhängigen Versicherungsbrokers. An der Universität St. Gallen wirkt er regelmässig als Fachexperte und Dozent und hat verschiedene Mandate im Bereich der beruflichen Vorsorge inne.



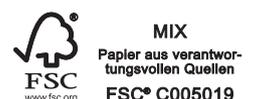
Thomas Dohmen (*1972)
Prof. Dr.

Thomas Dohmen ist seit 2013 Professor für angewandte Mikroökonomik an der Universität Bonn. Seit 2007 ist er Professor am Research Centre for Education and the Labour Market (ROA) an der Universität Maastricht und seit 2013 zudem Vorsitzender des dortigen Scientific Advisory Board. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Verhaltensökonomik, experimentelle Wirtschaftsforschung und Personal- und Organisationsökonomik. Er befasst sich intensiv mit der Messung von Risikopräferenzen.



Grosse Risiken in kleinen Unternehmen – und wie man mit ihnen umgeht Urs Frey	04
Risiken richtig steuern: Risikostrategien für Kleinunternehmen Stefan Hunziker	13
Versicherungen: so viel wie nötig statt so viel wie möglich Bruno Ledergerber	20
Praxisbeispiele: Naturkostbar AG	11
Zuriga AG	18
Envoyage GmbH	25
Zahlen und Fakten: die Hauptrisiken und -chancen von KMU	27
Was Risikofreude fürs Geschäft bringt Interview mit Thomas Dohmen	28
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	30
Vorschau	31

TITELBILD. Produzieren unter Risiko:
Claudia Pfyl, Inhaberin der Envoyage GmbH,
stellt Ledertaschen und -accessoires her.



ku – Umgang mit Risiken

Liebe Leserinnen und Leser



Hansruedi Köng CEO PostFinance

Unternehmertum ist Risiko. Unternehmerisches Handeln ist immer mit Risiken behaftet – ganz gleich, ob eine noch junge Firma mit einem neuen Produkt auf den Markt geht oder ein bereits etabliertes Unternehmen in einem Ausbauschritt seine Produktion oder sein Leistungsangebot vergrössert.

Umgang mit Risiken – in der Praxis. Welche Überlegungen sich Kleinunternehmen zum Thema Risiko machen, zeigen die drei Praxisbeispiele dieser «ku»-Ausgabe auf. Michael Brönnimann von der Naturkostbar AG etwa vergleicht das Eingehen von Risiken mit einem Sprung von einem Sprungturm. Wichtig sei, dass man es selber in der Hand habe, die Sprunghöhe zu bestimmen.

Welche Risikostrategie passt? Methoden und Instrumente für einen umsichtigen Umgang mit Risiken finden Sie in den Expertenbeiträgen. Diese legen dar, wie im Kleinunternehmen ein Risikomanagement in fünf Schritten eingeführt werden kann und welche Strategien sich eignen, um die Risiken bewusst zu steuern.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Hansruedi Köng

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000.

Herausgeber: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Monika Wahlich (Leitung), Nathalie Rothen, Dr. Urs Frey, Julia Dieziger. Fotografie: Rolf Siegenthaler, Bern. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Korrektorat: Claudia Marolf, notabene. Druck: Stämpfli AG, Bern.

Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter postfinance.ch/ku.

© 2017, PostFinance AG, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Schreiben Sie an PostFinance AG, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Grosse Risiken in kleinen Unternehmen – und wie man mit ihnen umgeht

Urs Frey

Risikomanagement ist bei Weitem nicht nur ein Thema für Konzerne. Es gehört auch im Kleinunternehmen zu den zentralen unternehmerischen Aufgaben. Denn der geplante und professionelle Umgang mit Chancen und Risiken ist ein bedeutender Erfolgsfaktor, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Nicht immer läuft es im Geschäft so, wie man es sich vorstellt. Wenn etwa in einer heiklen Projektphase plötzlich ein Mitarbeiter ausfällt, eine Produktionsmaschine unerwartet aussteigt und nicht mehr zu reparieren ist oder eine bereits einkalkulierte grössere Zahlung ausbleibt, kann dies für ein Kleinunternehmen existenzgefährdend sein. Grundsätzlich gilt: Es gibt keine unternehmerische Tätigkeit ohne Risiken. Und diese können in allen Stufen der Wertschöpfungskette auftreten. Doch was versteht man darunter genau?

Chancen und Gefahren. Risiken im weiteren Sinn sind Ereignisse oder Handlungen, die zu einer Abweichung von den definierten Zielen beziehungsweise von der Unternehmensstrategie führen können. Positive Abweichungen werden als Chance und negative Abweichungen als Gefahr – oder als Risiko im engeren Sinne – bezeichnet. Als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer kann man sich vor den allermeisten Risiken schützen. Dies, indem man auf die Konsequenzen vorbereitet ist und weiss, wie man auf verschiedene Arten von Risiken reagieren kann.

Risikoarten

Um Risiken zu «beherrschen», muss man sie kennen und einordnen. Dazu hilft eine Kategorisierung in interne Risiken, die durch Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen entstehen, und in externe Risiken, bei denen dem Unternehmen keine Verantwortung zugerechnet werden kann (siehe Abbildung 01).

Interne Risiken. Zu den möglichen internen Risiken gehören:

- **Risiken aus der Leistungserbringung.** Sowohl in der Beschaffung wie auch in der Produktion, im Absatz und in der EDV können Risiken aus der Leistungserbringung auftreten. Risiken in der Beschaffung sind zum Beispiel fehlende Liefertreue, hohe Abhängigkeit von einem Hersteller oder mangelnde Qualität der Produkte eines Lieferanten. In der Produktion entstehen Risiken, wenn etwa der technische Stand der Maschinen nicht mehr aktuell ist, die Maschinen nicht regelmässig gewartet werden oder der Grad der Auslastung zu hoch oder zu niedrig ist. Im Absatz werden Gefahren durch einen zu hohen Preisdruck durch die Konkurrenz oder durch überholte Absatzwege ausgelöst. Und zu den Risiken bei der EDV zählen zum Beispiel der unerlaubte Zugriff auf Daten und Systeme, der Diebstahl von geistigem Eigentum oder der Verlust und die Manipulation von Daten. Die Risikovermeidung ist in der EDV besonders zentral, da Probleme in diesem Bereich meist das gesamte

tipp

Erfolgsfaktoren im Risikomanagement

- ↓
- Das Unternehmen verfügt über eine klare und schriftlich festgehaltene Risikopolitik.
- Es sind klare Regelungen der Aufgaben und Verantwortlichkeiten vorhanden.
- Im Unternehmen ist allen bewusst, dass das Risikomanagement eine Daueraufgabe ist.
- Das Risikomanagement ist zwar eine Führungsaufgabe, wird aber von allen Mitarbeitenden gelebt.
- Die Risiken werden systematisch bewertet und gesteuert.
- Das Risikomanagement wird mit anderen Instrumenten wie dem internen Kontrollsystem integriert betrachtet.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

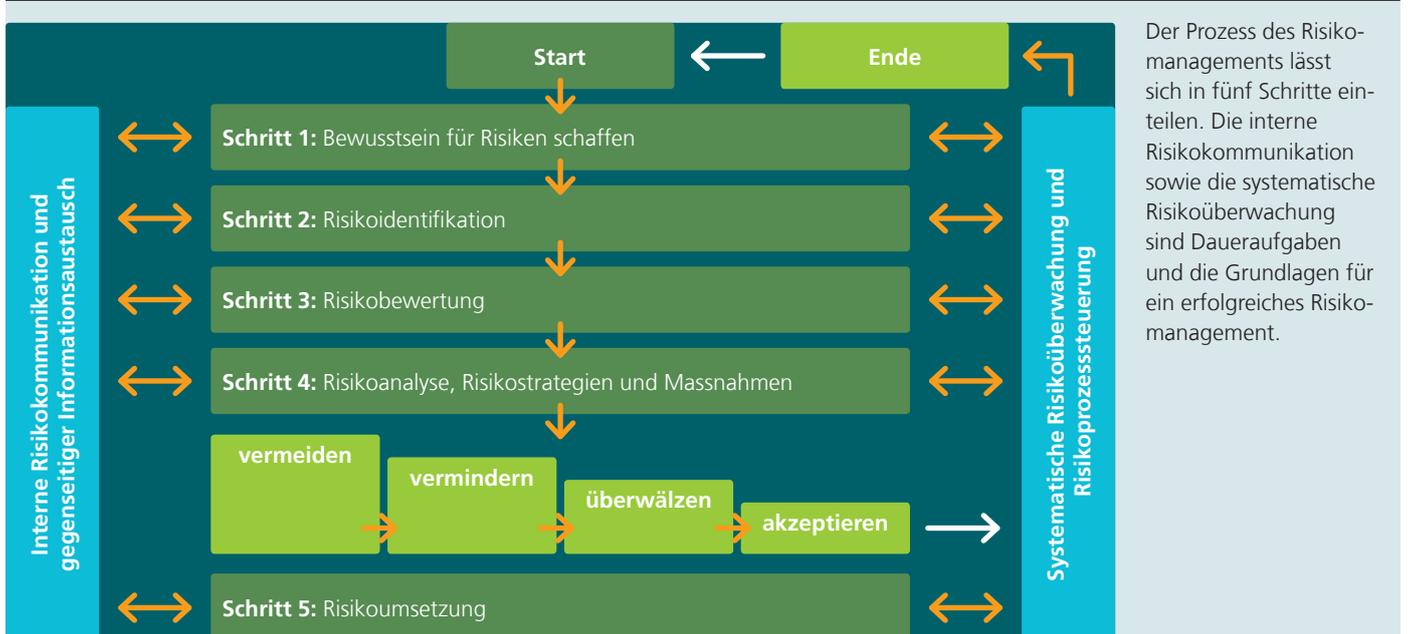
Abbildung 01 Risikoübersicht: interne und externe Risiken



Grundsätzlich kann zwischen internen und externen Risiken unterschieden werden.

<p>Kleinunternehmen betreffen und im schlimmsten Fall zu einem völligen Stillstand sämtlicher Aktivitäten führen können.</p> <ul style="list-style-type: none"> Finanzwirtschaftliche Risiken. Eines der grössten Risiken ist die fehlende Liquidität. Um zu verhindern, dass dem Unternehmen der finanzielle Atem ausgeht, müssen alle monetären Entscheidungen unter Berücksichtigung der vorhandenen liquiden Mittel getroffen werden. So dürfen die Ausgaben die Einnahmen über einen bestimmten Zeitraum nicht übersteigen. Nur so kann die Zahlungsfähigkeit jederzeit gewährleistet werden. Insbesondere eine zu hohe Fremdfinanzierung über Kredite oder ein mangelndes Management der Finanzen im Allgemeinen bergen finanzwirtschaftliche Risiken. Unterlässt ein Kleinunternehmen zum Beispiel die systematische Bonitätsprüfung seiner Kunden, kann es zu erhöhten Debitorenausfällen kommen. Auch wird die Liquidität leiden, wenn die Prozesse bei der Rechnungsstellung und der Bewirtschaftung offener Rechnungen mangelhaft sind. Risiken aus Management und Organisation. Die Art, wie ein Kleinunternehmen geführt wird und organisiert ist, birgt ebenfalls Risiken. So steigt etwa das Risiko von Fehlentscheidungen, wenn die Informationen innerhalb des Unternehmens und gegen aussen nicht richtig fliessen. Ein weiteres Risiko sind fehlende Kenntnisse des Managements bezüglich pragmatischer Führungsinstrumente. Dies kann zu einer hohen Mitarbeiterfluktuation führen, die insbesondere in Branchen mit engem Kundenkontakt gefähr- 	<p>lich ist. Auch die Kundenstruktur birgt Risiken. Macht ein Unternehmen einen grossen Teil seines Umsatzes mit wenigen Kunden, besteht ein sogenanntes Klumpenrisiko. Dieses gilt es durch Diversifizierung zu vermeiden. Wirtschaftlich besonders schädigend können auch Reputationsrisiken sein, also die Risiken, die mit der Gefährdung des Rufs eines Unternehmens einhergehen.</p> <p>Um die internen Risiken zu beeinflussen und zu steuern, reichen meist operative Massnahmen, die das Unternehmen selber initiieren kann. Wichtig ist es auf jeden Fall, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für jene Risiken zu sensibilisieren, die in ihren Verantwortungsbereich fallen, und ihnen auch Verantwortung dafür zu übertragen. So sollte etwa ein Projektleiter über die gesamte Projektdauer für seine Kunden verantwortlich bleiben – vom Kick-off bis zur fristgerechten Zahlung der offenen Forderungen.</p> <p>Externe Risiken. Zu den externen Risiken zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Markt-, Konjunktur- und Wettbewerbsrisiken. Ein hohes Risikopotenzial besteht, wenn sich Markt und Wirtschaft nicht zum eigenen Vorteil entwickeln. Je nach Branche können sich konjunkturelle Veränderungen negativ auf das Kaufverhalten der Kunden und damit auf den Umsatz auswirken. Ein weiteres Risiko sind aktive Wettbewerber. Bringt die Konkurrenz eine innovative Neuentwicklung auf den Markt, kann diese den Absatz des eigenen Produkts gefährden. 	<p>exkurs</p> <p>Per Gesetz zum Risikomanagement verpflichtet</p> <p>↓</p> <p>Organisationen, die in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren mindestens zwei der folgenden Werte überschreiten, sind gemäss Rechnungslegungsgesetz dazu verpflichtet, ihr Risikomanagement offenzulegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bilanzsumme: 20 Millionen Franken Umsatz: 40 Millionen Franken Belegschaft: 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt <p>Ebenfalls zur ordentlichen Revision verpflichtet sind Publikumsgesellschaften – etwa Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere börsenkotiert sind – und Unternehmen, die zur Erstellung von Konzernrechnungen verpflichtet sind.</p>
--	--	---

Abbildung 02 Der Risikomanagementprozess in fünf Schritten



- **Technologische und rechtliche Risiken.** Oft ziehen auch rechtliche Veränderungen sowie Reformen in der Branche bedeutende Risiken nach sich. Dazu gehören Anpassungen in der Besteuerungs- und Bilanzierungspolitik, die finanzwirtschaftliche Folgen haben können.
- **Umweltrisiken.** Ebenfalls zu beachten sind Umweltrisiken wie zum Beispiel Stürme, Wasser oder Brand.

Externe Risiken können nicht unmittelbar beeinflusst werden. Jedoch muss ihnen das Kleinunternehmen entgegenwirken, zum Beispiel durch die rechtzeitige Umstellung und Anpassung der Unternehmensstrategie. Oder es muss sich durch Versicherungen vor den Folgen externer Risiken schützen (siehe Beitrag Seite 20).

Was ein Risikomanagement im Kleinunternehmen bringt

Der Umgang mit Risiken kann im Unternehmen gesteuert, gelenkt und gezielt beeinflusst werden. Ziel jedes Unternehmens muss es sein, die relevanten Risiken zu minimieren oder weitestgehend zu vermeiden. Und dazu dient das Risikomanagement. Der professionelle Umgang mit Risiken beschränkt sich dabei nicht nur auf die Handhabung versicherbarer Risiken. Mit dem Risikomanagement als zentraler Führungsaufgabe sollen Abweichungen von Unternehmenszielen verhindert werden. Dabei werden Risiken hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen bewertet. Dies geschieht im Rahmen eines Zielbildungsprozesses. Zentrale Ziele des Risikomanagements sind stets:

- die Sicherung der Existenz des Unternehmens
- die Sicherung des Unternehmenserfolgs und
- die Senkung der Risikokosten

Aufgabe und Nutzen. Um Risiken minimieren oder eliminieren zu können, müssen diese frühzeitig erkannt werden. Und es gilt, entsprechende Massnahmen einzuleiten. Schafft es ein Kleinunternehmen, seine Risiken unter Kontrolle zu halten, muss es kleinere Restrisiken tragen. In der Folge kann es sich auf das Wichtige statt auf das «Dringende» konzentrieren, gewinnt also grössere Handlungsspielräume. Im Gesamten trägt Risikomanagement zur Leistungssteigerung und zur Effizienzverbesserung des Kleinunternehmens bei, ohne unnötige Kosten zu verursachen oder Ressourcen zu verschwenden. Aufgabe des Risikomanagements ist es, dass ein Kleinunternehmen seine wichtigsten Risiken:

- erkennen und finden
- bewerten

- bewältigen und
- gezielt überwachen kann

Risikopolitik – ganz pragmatisch. Insbesondere im Kleinunternehmen werden Chancen, die sich auf dem Markt, bei Kunden oder in der Herstellung bieten, oft mit hohem persönlichem Einsatz und manchmal auch mit dem vielleicht sogar (un)bewussten Eingehen von erheblichen Risiken zu nutzen versucht. Im Rahmen des Risikomanagements sollten Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer auch die Art und Weise klären, wie sie persönlich bzw. das Unternehmen grundsätzlich mit verschiedenartigen Chancen und Gefahren umgehen. Man spricht dabei auch von der Risikopolitik.

Diese sollte im Kleinunternehmen pragmatisch ausgestaltet sein und folgende Fragen beantworten: Welche Risiken geht das Unternehmen ein, welche reduziert es, welche vermeidet und welche transferiert es? Welche Massnahmen treffen ich, um einen professionellen Umgang mit Risiken zu gewährleisten? Gehe ich systematisch mit dem Thema Risiko um? Oder lasse ich eher die Dinge auf mich zukommen und entscheide erst, wenn Handlungsbedarf besteht? Insbesondere bei Reputationsrisiken, Produktrisiken oder Liquiditätsrisiken kann dieses – durchaus unternehmerische – Verhalten zu gefährlich und unvorsichtig sein, weil es das Kleinunternehmen in seiner Existenz gefährden kann.

Risikomanagement in fünf Schritten

Will ein Kleinunternehmen den Umgang mit Risiken professionalisieren, empfiehlt sich die Einführung eines Risikomanagements in folgenden fünf Schritten (siehe Abbildung 02):

Schritt 1: Bewusstsein für Risiken schaffen. In der Planungsphase werden vorhandene Informationen über existierende Risiken im Kleinunternehmen gesammelt. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

- Wie ist das Unternehmen strukturiert und organisiert?
- Welche Führungsinstrumente wie zum Beispiel Auswertungen der Finanzbuchhaltung sind bereits im Einsatz?
- Hat das Unternehmen in der Vergangenheit bereits Risikobewertungen durchgeführt? Wenn ja: Wie wurden die wesentlichen Risiken identifiziert, überwacht und dokumentiert?
- Wie sieht die EDV-Landschaft inklusive Software, Hardware, Speicherung und Sicherheit aus, und wie werden spezifische Risiken in die Risikobewertung integriert?

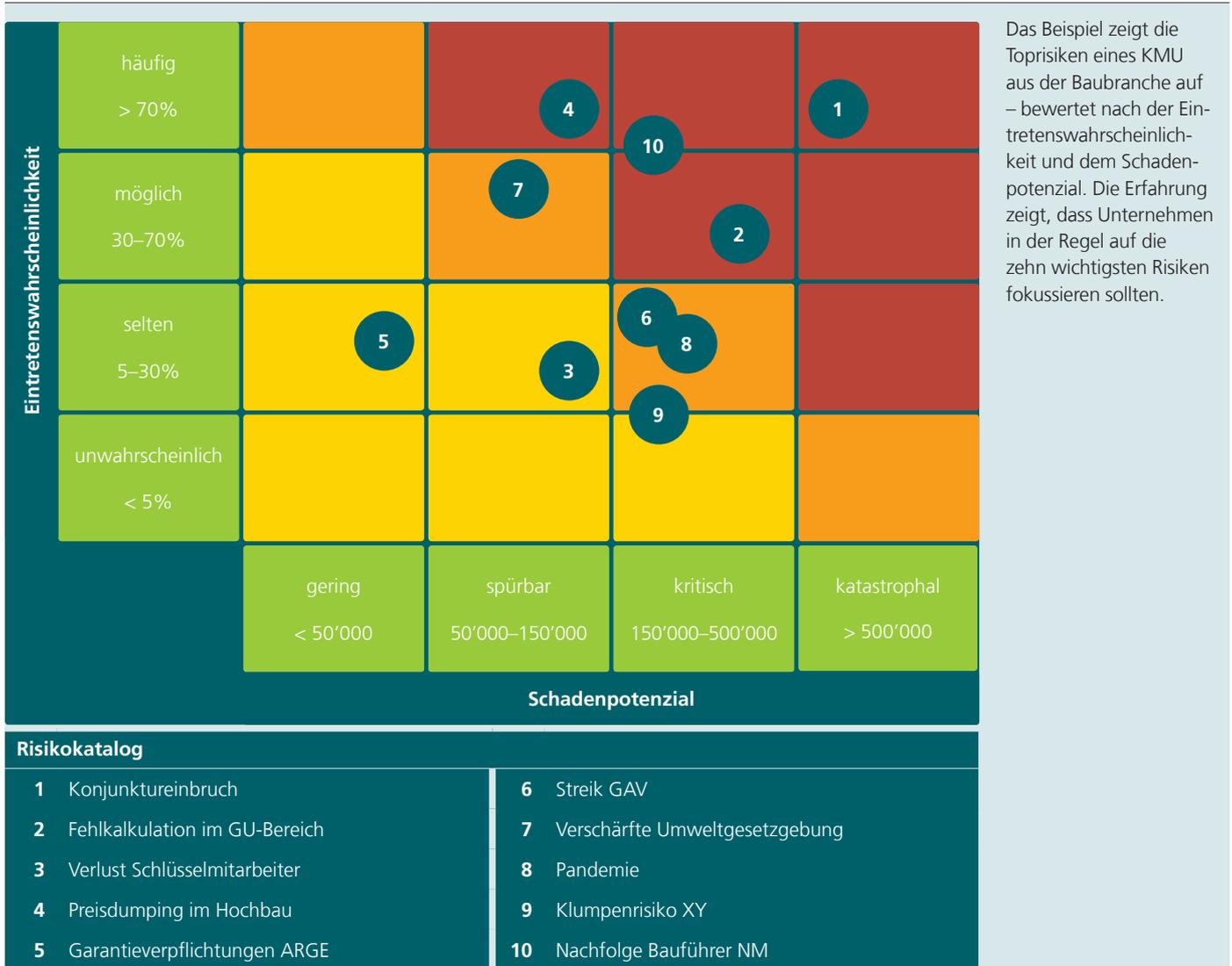
praxis

Zwei mögliche Risiken einer Eventagentur



Eine Eventagentur organisiert für einen Kunden einen grossen Anlass mit Verpflegung und musikalischer Unterhaltung und macht zwei relevante Risiken aus. Erstens: Der Caterer liefert nicht. Und zweitens: Die Verstärkeranlage ist defekt. Was also ist zu tun? Dem möglichen Lieferengpass kann durch geeignete Risikoabsicherung vorgebeugt werden. Zum Beispiel durch eine Klausel im Vertrag, die das Cateringunternehmen im Falle eines Ausfalls zum Schadenersatz verpflichtet. Dies schafft zumindest finanziellen Handlungsspielraum, um bezüglich Verpflegungsmöglichkeiten improvisieren zu können. Im Fall der Verstärkeranlage hingegen kann man den Schaden bereits vor dem Anlass entdecken. Das Risiko lässt sich vermeiden, indem man genügend Zeit zum Testen der Anlage einrechnet.

Abbildung 03 Beispiel einer Risikomatrix



Das Beispiel zeigt die Toprisiken eines KMU aus der Baubranche auf – bewertet nach der Eintretenswahrscheinlichkeit und dem Schadenpotenzial. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen in der Regel auf die zehn wichtigsten Risiken fokussieren sollten.

Schritt 2: Risikoidentifikation. Bei der Risikoidentifikation werden die Hauptrisiken des Kleinunternehmens identifiziert – dazu gehören etwa Liquiditäts-, Markt-, Produkt- und Beschaffungsrisiken – und in einer **Risikolandkarte** zusammengefasst. Die Risikoidentifikation beginnt in der Regel mit einer Stärken-Schwächen-Analyse, der sogenannten **SWOT-Analyse**. Diese kann im Rahmen eines Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet werden. Allenfalls sind zur Vorbereitung auch Gespräche mit Kunden, Lieferanten oder Fachspezialisten sinnvoll. Die SWOT-Analyse ist ein einfaches Instrument, das einerseits bei den Beteiligten ein grundlegendes Verständnis für das Risikomanagement im Unternehmen schafft. Andererseits zeigt sie auf, wie die Gefahrenfelder und die Ziele des eigenen Unter-

nehmens verknüpft sind. Ziel der SWOT-Analyse ist es, die wesentlichen internen und externen Faktoren zu identifizieren, die Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben. Die Erkenntnisse helfen bei der systematischen Auflistung aller relevanten Risikoinformationen in einem **Risikokatalog** (siehe Abbildung 03).

Schritt 3: Risikobewertung. Ist der Risikokatalog definiert, wird eine grobe Risikobewertung für alle identifizierten Risiken vorgenommen. Diese wird in der Regel in folgenden zwei Dimensionen durchgeführt:

- **Eintretenswahrscheinlichkeit.** Die Eintretenswahrscheinlichkeit beschreibt die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Ereignisses. So gibt sie zum Beispiel Antwort auf folgende Frage: Wie

wahrscheinlich ist es, dass die Produktionsmaschine ausfällt, ein Wasserschaden eintritt oder ein Lieferant abspringt? In der Regel geht man bei der Wahrscheinlichkeitsvorhersage von einem Drei-Jahres-Rhythmus oder vom eigenen strategischen Planungszyklus aus.

■ **Schadenpotenzial.** Das Schadenpotenzial beschreibt den Effekt, den das Eintreffen eines Ereignisses – also etwa der Wasserschaden – tatsächlich haben kann. Für die Beurteilung werden wenn immer möglich ein finanzieller Wert wie die direkten Kosten für die Behebung des Wasserschadens und die indirekten Kosten für entgangene Umsätze durch das Schliessen des Ladens bis zur Wiedereröffnung angenommen. Da nicht jedes Risiko finanziell bewertet werden kann, besteht auch die Möglichkeit, Risiken auf qualitative Weise zu beurteilen. In solchen Fällen wird bewertet, welche Schäden das Risiko anrichten würde oder welcher Aufwand entstünde, um die Situation zu kontrollieren.

Das Ergebnis der Risikobewertung wird grafisch in Form einer **Risikomatrix** – auch Risikodiagramm genannt – dargestellt (siehe Abbildung 03). Da sich die Risikobewertung mit der Frage befasst, wann ein Risiko für das Kleinunternehmen tragbar ist und wann nicht, wird in die Risikomatrix oft eine Risikotoleranzgrenze eingezeichnet. Risiken, die oberhalb dieser Grenze liegen, sind im Prinzip nicht tolerierbar (siehe orange-roter Bereich in Abbildung 03), Risiken unterhalb dieser Grenze hingegen sind akzeptabel (gelber Bereich). Die Wahl der Grenze hängt von der Risikobereitschaft der Inhaber ab. Bei mehreren Inhabern ist es wichtig, sich auf eine Grenze einigen zu können.

Schritt 4: Risikoanalyse, Risikostrategien und Massnahmen. Die eruierten Hauptrisiken müssen nun detailliert analysiert werden. Das Kleinunternehmen legt bei diesem Schritt für alle Hauptrisiken angemessene Strategien fest und definiert passende Massnahmen. Die Detailanalyse wird mit einer Ursachen-Wirkungs-Analyse, einer quantitativen Bewertung und/oder einer qualitativen Bewertung vorgenommen. Auch dazu eignet sich ein Workshop. Schliesslich müssen die Risiken einem Mitarbeiter zugewiesen werden, der diese dann im Sinne eines Risikoverantwortlichen fortlaufend überwacht.

Für die Hauptrisiken kommen folgende Risikostrategien in Frage:

- Vermeiden
- Vermindern
- Überwälzen oder
- Akzeptieren

Oft wird in der Praxis eine Kombination von verschiedenen Risikostrategien angewandt und in sogenannten Massnahmenplänen (siehe Abbildung 04) umgesetzt.

Schritt 5: Risikoumsetzung. Jetzt, da die erforderlichen Grundsätze und Massnahmen feststehen, wird das Risikomanagementkonzept im Kleinunternehmen umgesetzt. Es werden interne Dokumente erarbeitet, um alle Entscheidungen und Prozesse unter Kontrolle und im Überblick zu haben. Diese werden durch die Inhaberin, den Inhaber des Kleinunternehmens freigegeben und dienen den Mitarbeitenden als Grundlage bei der Wahrnehmung ihrer Risikomanagementverantwortung.

Ein weiteres wichtiges Element ist die fortlaufende Überwachung der Umsetzung und eine Berichterstattung der Risikoverantwortlichen. Es lohnt sich, laufend bzw. periodisch eine Zusammenfassung zu erstellen, die die Risiken und den Umsetzungsstatus der Massnahmen aufzeigt. In einer Aktiengesellschaft etwa sind diese Informationen auch dem Verwaltungsrat abzuliefern.

7 Tipps fürs Risikomanagement im Kleinunternehmen

Um ein Risikomanagement einzuführen und umzusetzen, braucht es ein pragmatisches Vorgehen. Folgende sieben Tipps helfen dabei:

1. So wenig wie nötig, so einfach wie möglich. Arbeiten Sie die relevanten Risiken des Kleinunternehmens sorgfältig heraus, managen sie diese mit angemessener Aufmerksamkeit und vermeiden Sie es zwingend, eine unüberschaubare Prozess- und Kontrolllandschaft aufzubauen.

2. Chefsache. Das Risikomanagement ist immer Sache der Kleinunternehmerin, des Kleinunternehmers.

3. Strategie vor Umsetzung. In einem ersten Schritt müssen die strategischen Ziele und die Risikoziele definiert werden, bevor in einem zweiten Schritt das operative Risikomanagement aufgebaut wird.

4. Von unten nach oben. Die Identifikation der operativen Risiken soll auf der untersten Stufe der Risikoverantwortlichkeit starten und dann nach oben verdichtet werden.

5. Fokus auf die eigenen Rahmenbedingungen. Eigene Ressourcen und Risiken sind sorgfältig aufeinander abzustimmen. Dies heisst in der Fol-

tipp

Was tun bei akuten Risiken?



Interventionen werden dann notwendig, wenn es unmöglich oder zu aufwändig ist, das Eintreten von Ereignissen mit Schadenpotenzial zu verhindern. Für diesen Fall sind Massnahmen zu planen, die die folgenden Zwecke erfüllen:

- Schäden eindämmen und/oder Folgeschäden verhindern oder mindern (Notfallmassnahmen)
- Schäden kurzfristig beheben

Wir sind im Geschäftsleben durchaus auch mit Risiken konfrontiert, auf die im Vorfeld kaum oder erst kurzfristig etwas hindeutete. Es gilt also darauf vorbereitet zu sein, Notfallmassnahmen auszulösen. Diese sollten rasch Wirkung erzielen, um Schäden einzudämmen oder Folgeschäden zu verhindern oder zu mindern.

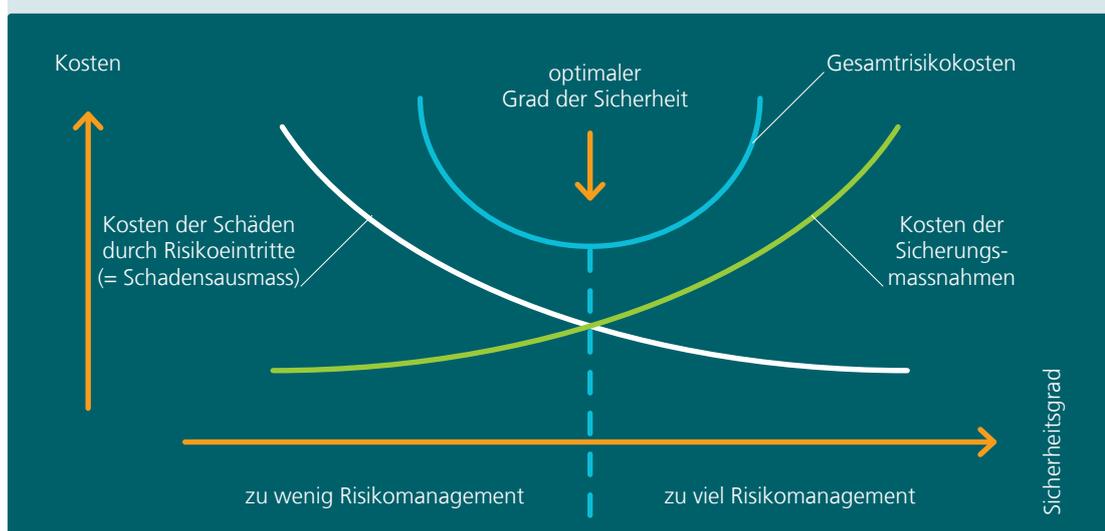
Abbildung 04 Der Massnahmenplan

Risiko-Nr. und Name	1	Technologische Veränderungen, die das bestehende Geschäft gefährden können		
Risikoverantwortlicher	Hans Mustermann, Leiter Technologie			
Risikokategorie	<input type="checkbox"/> Extern	<input checked="" type="checkbox"/> Strategisch	<input type="checkbox"/> Operativ	<input type="checkbox"/> Finanziell
Risikobeschreibung	Verschiedene Technologien sind auf den Markt gekommen, die das bestehende Geschäftsmodell gefährden könnten. Falls die Konkurrenten schneller neue Produkte auf den Markt bringen als die Musterfirma AG, können die Auswirkungen tiefgreifend sein.			
Risikotreiber/ Risikoursachen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verzögerung bei der Markteinführung neuer Produkte ■ Ungenügende Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte ■ Falsche Strategie bei der Festlegung des Produktportfolios 			
Risikostrategie	<input type="checkbox"/> Vermeiden	<input checked="" type="checkbox"/> Vermindern	<input type="checkbox"/> Überwälzen	<input type="checkbox"/> Akzeptieren
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aggressive Anpassung der Strategien und Massnahmen, um ein umsatzstarkes Portfolio aufzubauen ■ Marktführerschaft in der Entwicklung von Substitutionsprodukten und der Erarbeitung von Chancen 			
Bestehende Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungsbudget wurde im letzten Geschäftsjahr um 250% gesteigert ■ Neue Anstellungsrichtlinien wurden in Kraft gesetzt, um im Bereich Entwicklung kompetente Mitarbeitende zu rekrutieren 			
Massnahme	Verantwortlich	Aufgabe	Termin	Status
1. Prototypen zur Marktreife bringen	Hans Muster	Prototyp 1 Prototyp 2	30.09.2017 31.12.2017	offen offen
2. Akquisition eines substituierenden Anbieters	Fritz Muster	Akquisitions-offerte	30.06.2017	gestartet
3. Rekrutierung eines Mitarbeiters im Bereich Entwicklung	Anna Muster	Anstellung Mitarbeiter 1	30.04.2017	beendet

Der Massnahmenplan stellt übersichtlich dar, wie ein Unternehmen mit einem bestimmten Risiko umgehen will. In den Massnahmenplan gehören auch Verantwortlichkeiten und Termine.

Quelle: KPMG Schweiz, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008.

Abbildung 05 Optimales Risikomanagement



Das Risikomanagement ist immer auch ein Kostenfaktor: Dabei müssen die Kosten für das Risikomanagement in einem optimalen Verhältnis zum notwendigen oder gewünschten Sicherheitsgrad stehen.

Quelle: peterjohann-consulting.de

ge, dass das Kleinunternehmen tragbare Risiken in Kauf nehmen und sich dabei des Restrisikos bewusst sein sollte.

6. Zeit einplanen. Ein Kleinunternehmen soll und darf sich für den Aufbau eines nachhaltigen Risikomanagementsystems Zeit nehmen. Ein solches wird nicht von heute auf morgen geplant und umgesetzt.

7. Achtung Routine. Die Routine – also das Alltägliche und Altbewährte bei der Arbeit – birgt grosse Risiken. Richten Sie Ihr Augenmerk also ganz besonders darauf.

Fazit

Als Geschäftsführerin, als Geschäftsführer eines Kleinunternehmens müssen Sie alles dafür tun, die Gefahren inner- und ausserhalb Ihres Unternehmens optimal zu kontrollieren und zu steuern. Setzen Sie hierbei die richtigen Werkzeuge ein. Der professionelle Umgang mit Risiken mittels eines unternehmensspezifisch angepassten Risikomanagements hilft, frühzeitig veränderte interne Spannungen sowie Markt-, Finanz- und Wettbewerbsbedingungen zu erkennen. Ohne Risikomanagement fehlen Ihnen die notwendigen Informationen, um rechtzeitig und angemessen auf neue Anforderungen reagieren zu können.

Checkliste: Einführung eines Risikomanagements

Um im Kleinunternehmen den Umgang mit Risiken durch die Einführung eines Risikomanagements zu professionalisieren, hilft folgende Checkliste.

Vorabklärungen treffen

- Definieren Sie die Teilnehmer des Risikoanalyse-Workshops.
- Organisieren Sie allenfalls zusätzliche Workshops mit Kunden, Lieferanten oder Fachspezialisten zur Identifikation und Bewertung spezifischer Risiken.

Risiken analysieren

- Identifizieren Sie im Workshop relevante Gefahren.
- Formulieren Sie gemeinsam Szenarien als Kombinationen von Gefahren, die für Ihr Unternehmen relevant sind.
- Bewerten Sie die Risikoszenarien (Vermeiden – Vermindern – Überwälzen – Akzeptieren) für die wichtigsten Risiken.
- Identifizieren Sie mögliche Frühindikatoren.
- Erarbeiten Sie Massnahmenvorschläge (präventiv und reaktiv).
- Erstellen Sie Massnahmenpläne pro Risiko.
- Führen Sie allenfalls Workshops mit Fachspezialisten durch zur Identifikation spezifischer Risiken oder zur Gewinnung von Vorschlägen für zusätzliche Massnahmen.
- Überprüfen Sie die gegenseitige Beeinflussung von Risiken.
- Überprüfen Sie Massnahmen bezüglich Nebenwirkungen (positiv wie negativ).

Mit Risiken umgehen und Risiken überwachen

- Überwachen Sie die identifizierten Risiken (Frühwarnindikatoren).
- Setzen Sie Präventionsmassnahmen um.
- Bereiten Sie eventuell reaktive Massnahmen vor.
- Überprüfen Sie die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen.
- Nehmen Sie regelmässig eine Neubeurteilung und Ergänzung des Risikoportfolios vor.

«Risiken dürfen nicht einengend sein.»

Naturkostbar AG



Unternehmen und Sitz Naturkostbar AG, Steffisburg, naturkostbar.ch
Branche, Tätigkeit Produktion und Handel von Produkten in biologischer Rohkostqualität
Gründung 2010
Anzahl Mitarbeitende 18, davon 12 Vollzeitstellen
Ziel Nach dem Ausbau in der Welle 7 in Bern das Tagesgeschäft wieder stärken

Michael Brönnimann hat in der Welle 7 beim Bahnhof Bern im letzten Sommer sein zweites Geschäft eröffnet und etwa zeitgleich die Produktion vergrößert. Im Gespräch äussert sich der Unternehmer über die Risiken dieses Ausbauprojekts.

Von kaltgepresstem Bio-Aprikosenkernöl über naturbelassene und von Hand gelesene Nüsse bis zu veganen Pralinen aus der eigenen Produktion: Die Regale der Naturkostbar sind gefüllt mit hochwertigen Produkten für eine gesunde Ernährung. Seit Sommer des vergangenen Jahres bietet die Naturkostbar ihre veganen Rohkostprodukte auch beim Bahnhof Bern in der Welle 7 an. Den Sprung in die Bundeshauptstadt bezeichnet der Inhaber Michael Brönnimann als grössten Entwicklungsschritt in der rund

«Ich wäge Risiken rational ab, indem ich mir die Frage stelle, was im schlimmsten Fall passieren könnte.»

Michael Brönnimann, Geschäftsführer und Gründer der Naturkostbar AG



«Der Entscheid, in Bern einen zweiten Naturkostbar-Standort zu eröffnen, war auch ein strategischer: Wir möchten den Kundinnen und Kunden unsere Produkte zeigen und den Einkauf zum Erlebnis machen.»

siebenjährigen Firmengeschichte. «Mit dem Entscheid für den zweiten Standort ging auch die Vergrösserung unserer Produktion in einer neuen Stätte einher», erklärt er. Entsprechend sorgfältig hat das dreiköpfige Geschäftsleitungsteam der Naturkostbar AG diesen Ausbau im Vorfeld abgewogen. Und auch die damit verbundenen Risiken – allen voran die finanziellen und personellen – eingehend und rational geprüft. «Wie immer bei solchen Risikoabwägungen haben wir die Worst-Case-Szenarien durchgespielt. Wir stellen uns also die Frage, was bei einem Scheitern im schlimmsten Fall passieren könnte. Risiken dürfen herausfordernd, aber auf keinen Fall einengend sein», sagt er. Schliesslich hat sich die Naturkostbar für das Projekt entschieden.

Vieles selber in der Hand. Dass dies trotz Investitionszuschuss einer Bürgschaft einen gewissen Druck bedeute, sei klar. «Denn die Bürde liegt bei uns Hauptaktionären. Verfehlen wir unsere Ziele,

müssen wir die Hälfte der gesprochenen Gelder zurückzahlen», betont Michael Brönnimann, der sich selber als nicht besonders risikofreudig bezeichnet. «Das Eingehen von Risiken kann man doch eigentlich mit einem Sprung vom Sprungturm vergleichen. Je weiter oben man abspringt, desto riskanter ist der Sprung. Und wir haben es bei unserem Geschäft ja selber in der Hand, die Sprunghöhe zu bestimmen. Dieses Bewusstsein ist für mich sehr beruhigend.»

Zurück zum Tagesgeschäft. Was er im Nachhinein anders bewerten würde, sei der Arbeitsaufwand. «Die Verlagerung der Produktion und die Eröffnung des neuen Geschäfts haben uns von den persönlichen Ressourcen her an die Grenzen gebracht», sagt er. Dies habe dazu geführt, dass das Tagesgeschäft im vergangenen Jahr etwas zu kurz gekommen sei. «Wir konnten seit der Gründung der Firma Jahr für Jahr ein gesundes, organisches Wachstum verzeichnen. Dahin

wollen wir jetzt wieder steuern.» Und das Geschäft in der Welle 7 soll dazu seinen Beitrag leisten. «Hier haben wir die Gelegenheit, den Kundinnen und Kunden unsere Produkte zu zeigen und zu erklären.» Wieder intensivieren will das Naturkostbar-Team auch alle anderen Verkaufsanstrengungen – sei dies über die Wiederverkäufer, die eigene Website oder via Messen.

Sich von der Masse abheben. Und wie schätzt Brönnimann die Gefahr ein, dass die immer stärker werdenden Biosortimente der Grossverteiler den eigenen Umsatz verkleinern? «Eher gering. Wir verkaufen ja nicht Ware anderer Anbieter weiter, sondern haben unsere eigene Linie. Hinter unseren Produkten steckt sehr viel Handarbeit und grosses Engagement», erklärt er und zeigt auf die Steinmühle, in der die cremige Kakao-masse für die Pralinen aus der Eigenproduktion zubereitet wird. Rohkost in ihrer verführerischsten Form sozusagen.

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.

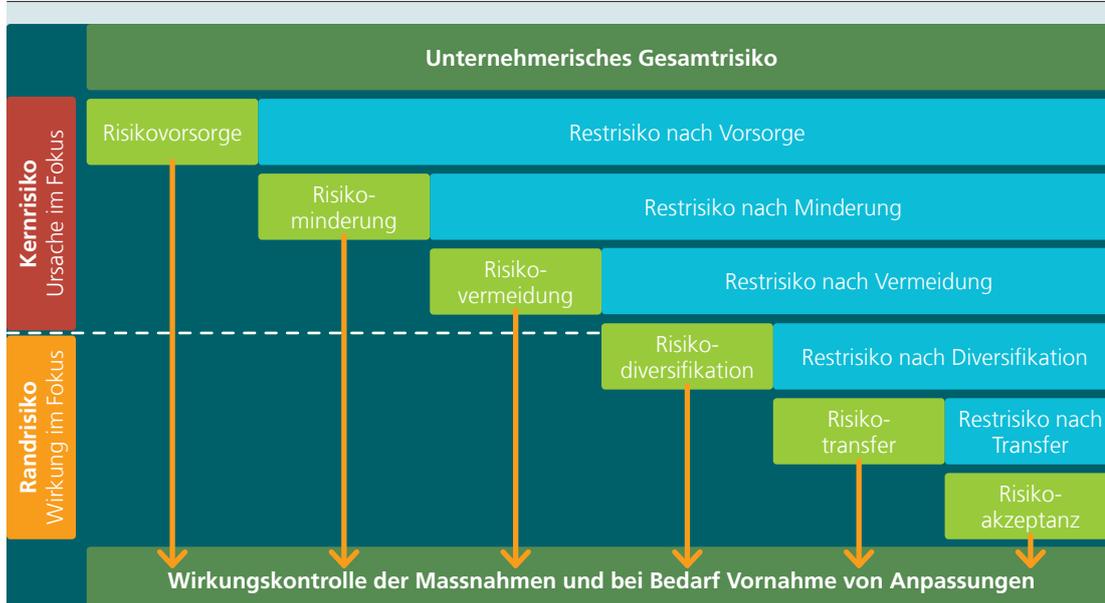
Kernrisiko oder Randrisiko? Als ersten Schritt müssen Sie sich überlegen, ob die identifizierten Risiken Kern- oder Randrisiken darstellen. Diese Unterscheidung ist zentral, um nachfolgend über die richtige Risikostrategie befinden zu können. Kernrisiken entstehen aus der Entwicklung und der Umsetzung 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

Risiko	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.
Kern- oder Randrisiko	Kernrisiko	Kernrisiko	Randrisiko	
Wirkung (Schaden)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Marktrückzug ▫ Finanzielle Probleme ▫ Reputationsschaden 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Finanzieller Schaden ▫ Existenzgefährdung 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Geringer finanzieller Schaden ▫ Unbedeutend 	
Ursachen	Mangelnde Kenntnisse über neuen Markt	Kundenpflege und Akquisition vernachlässigt	Ökonomisches Umfeld, nicht beeinflussbar	
Risikostrategie/n	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Vorsorge ▫ Minderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Vermeidung ▫ Verminderung ▫ Diversifikation 	▫ Akzeptanz	
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Bewusste Risikoübernahme ▫ Chance überwiegt ▫ Risiko kann durch Vorarbeit gemindert werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Grösster Kunde darf nicht mehr als 20 % Umsatzanteil haben ▫ Risiko verteilen 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Unbedeutend ▫ Absicherung lohnt sich nicht, da geringer Einfluss auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage 	
Beschlossene Aktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Marktanalyse vornehmen ▫ Gespräche mit Kapitalgebern suchen ▫ Berater kontaktieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Kundenbeziehungen pflegen (jährlichen Kundenanlass aufbauen) ▫ Partnerschaften eingehen ▫ Neue Kunden akquirieren 	–	
Umsetzung bis	31.08.2017	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Laufend ▫ Quartalsweise Überprüfung 	–	
Umsetzung (Ja/Nein)	Nein	Ja	–	
Verantwortung	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?

«Wir machen für jedes Einzelteil eine Risikoabwägung.»

Zuriga AG



Unternehmen und Sitz Zuriga AG, Zürich, zuriga.ch

Branche, Tätigkeit Entwicklung, Produktion und Vertrieb der Kaffeemaschine Zuriga express

Gründung 2015

Anzahl Mitarbeitende 5

Ziel Langsam und kontinuierlich wachsen

Moritz Güttinger hat sein Unternehmen Zuriga AG vor rund zwei Jahren ins Leben gerufen. Mit seiner Kaffeemaschine Zuriga bewegt er sich in einem hart umkämpften Markt. Welche Risiken damit verbunden sind und wie er damit umgeht, erzählt er im Interview.

Herr Güttinger, Sie haben Ihren Job beim Energieversorger ewz aufgegeben, um eine Espressomaschine zu entwickeln. Sind Sie risikofreudig?

→ Nein, grundsätzlich ziehen mich Gefahren nicht an. Doch ich mag es, gegen Konventionen anzutreten. Ich bin mir sehr wohl bewusst, dass man mit einem solchen Projekt auch scheitern kann. Das will ich aber in Kauf nehmen. Schlaflose Nächte hatte ich in den letzten Monaten aber dennoch einige.

«Ich bin das Risiko eingegangen, mit der Espressomaschine Zuriga an den Start zu gehen. Dies, obwohl mir so mancher in meinem Umfeld davon abgeraten hat. Ich glaube fest daran, dass die Zeit für dieses Produkt reif ist.»

Moritz Güttinger, Initiant und Geschäftsführer der Zuriga AG



«Man muss Unsicherheit zulassen, damit sich glückliche Zufälle ergeben können. Wir hatten das Glück, zum richtigen Zeitpunkt die Idee für die Zuriga-Maschine zu haben und sie mit den richtigen Leuten umsetzen zu können.»

Weshalb?

→ Ein solches Projekt ist mit zahlreichen Risiken behaftet. Dazu gehören nicht nur die finanziellen Risiken oder das Risiko einer zu kleinen Nachfrage. Auch persönliche Risiken spielen mit. Die Belastungen fürs eigene Umfeld habe ich beim Start wohl unterschätzt.

Wie entstand die Idee, eine Espresso-Maschine zu entwickeln und herstellen zu lassen – obwohl der Markt bereits hart umkämpft ist?

→ Eigentlich haben wir dieses Gerät aus Eigeninteresse entwickelt, da wir auf dem Markt vergebens nach einer kompakten, qualitativ hochstehenden Kaffeemaschine suchten. Das wollten wir anders machen: So haben wir etwa den Boiler – das technologische Herzstück der Maschine – mit einem etablierten Schweizer Ingenieurbüro entwickelt. Denn eine gleichbleibende Temperatur und der richtige Druck sind die Geheimnisse einer guten Maschine.

Sie haben Ihre Zuriga via Crowdfunding finanziert. Warum?

→ Generell finde ich Crowdfunding eine sympathische Art, ein Projekt zu realisieren. Zudem konnten wir so die ersten Zuriga-Kaffeemaschinen vorfinanzieren und gleichzeitig den Markt abtasten.

Denn über Crowdfunding merkt man schnell, ob das Produkt bei einem breiteren Publikum auf Interesse stösst.

Mittlerweile ist die Zuriga CE-zertifiziert, und die ersten 300 Bestellungen sind eingegangen. Was hat sich bezüglich Risiken verändert?

→ Wir haben in den ersten Monaten mehr Maschinen verkauft als erwartet. Da wir auf Bestellung und gegen Vorauszahlung produzieren, sind wir liquide. Dies erlaubt uns, Teile auf Lager zu kaufen. Ein Risiko, das wir Teil für Teil neu abschätzen. So liessen wir etwa vom automatisiert produzierten Duschträger 1000 Stück vorproduzieren. Beim Boiler, der in Einsiedeln auf Mass hergestellt wird, wäre dieses Risiko zu gross. Von ihm bestellen wir kleine Mengen.

Sie beziehen die Zuriga-Einzelteile von diversen Lieferanten. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

→ Dass es besonders einfach ist, hier in der Schweiz produzieren zu lassen. Es herrscht ein gemeinsames Qualitätsverständnis, was die Arbeit sehr erleichtert.

Welche Teile der Maschine stammen aus der Schweiz?

→ Fast alle. Nicht aus Heimatliebe, sondern eben weil wir von der soliden Qua-

lität und den kurzen Lieferfristen überzeugt sind. Und weil die Kommunikation deutlich einfacher ist.

Vertreibt man Produkte aus Eigenentwicklung, trägt man immer auch ein Produktrisiko. Wie haben Sie sich bezüglich Versicherungen beraten lassen?

→ Ich zog rechtzeitig einen unabhängigen Versicherungsexperten bei, der mich auf Stundenbasis beraten hat. Die wichtigste Versicherung für uns ist die Produkthaftpflichtversicherung, die zum Tragen kommt, falls durch den Gebrauch der Maschine jemand zu Schaden kommt. Und übrigens ist auch die AG eine Art Versicherung: Falls das Unternehmen aus nicht fahrlässigen Gründen Konkurs gehen sollte, haftet man nicht mit dem Privatvermögen.

Wie kam Ihre Kaffeemaschine zum Namen Zuriga?

→ Schiffe und Maschinen tragen traditionsgemäss immer weibliche Namen. Da unser Gerät in der Stadt Zürich geboren wurde und auch hier zusammengesetzt wird, gaben wir ihm den Namen Zuriga. Jetzt warten wir auf den «Anti-Zürli-Effekt». Mal schauen. Immerhin sind schon die ersten Bestellungen aus Basel eingetroffen.

Versicherungen: so viel wie nötig statt so viel wie möglich

Bruno Ledergerber

Sie werden krank? Ihre Produktionsmaschine hat einen Defekt? Oder Ihre Ware wird bei der Lieferung ins Ausland beschädigt? Viele Risiken im Geschäft können oder müssen sogar versichert werden. Der Artikel liefert eine Übersicht über die verschiedenen Versicherungen.

«Wo gehobelt wird, fallen Späne.» Dies gilt nicht nur für Schreiner. Auch die Arbeit von Architekten, Reinigungsinstituten oder Treuhändern ist mit Risiken behaftet. Entstehen dabei Schäden, kann dies finanzielle Folgen haben, die sogar existenzbedrohend sein können. Einige dieser Risiken können im Rahmen der gewählten Risikostrategie auf Versicherer abgewälzt werden – oder müssen es sogar von Gesetzes wegen. Doch wie entscheidet ein Kleinunternehmen, welche Versicherungen notwendig sind?

Obligatorisch oder freiwillig? Grundsätzlich kann zwischen obligatorischen und freiwilligen Versicherungen unterschieden werden. Keinen Handlungsspielraum haben Unternehmen bei den obligatorischen (siehe Abbildung 11). Diese sind an gesetzliche Vorgaben gebunden. Bei den freiwilligen Versicherungen hingegen gilt der Grundsatz «So viel wie nötig und nicht so viel wie möglich».

Risikoprofil als Ausgangslage

Um für Unternehmen ein ideales Versicherungspaket zu schnüren, bietet das Risikoprofil eine gute Ausgangslage (siehe Abbildung 09). Dieses zeigt auf, in welchen Bereichen Risiken bestehen – und wie gross oder klein diese in etwa sind. So ist zum Beispiel das Haftpflichtrisiko bei einem Grafiker von Natur aus viel kleiner als bei einem Ingenieur, der statische Berechnungen von Brücken vornimmt. Ein Risikoprofil sollte stets individuell für das Unternehmen erstellt werden – am besten in Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Versicherungsberater. Die Praxis zeigt, dass Unternehmer sich der Risiken nicht immer bewusst sind oder mit der Zeit in diesem Punkt «betriebsblind» werden. Auf der Basis des Risikoprofils muss das Unternehmen in einem nächsten Schritt mit dem Versicherungsberater beurteilen, inwieweit die Risiken tragbar oder aber existenzbedrohend sind. Erst aufgrund dieser Analyse ist es möglich, ein passendes Versicherungspaket zu schnüren.

Das Metier kennen. Gerade weil die Risiken nicht nur von Branche zu Branche, sondern auch von Unternehmen zu Unternehmen derart unterschiedlich sein können, muss man bei der Wahl des Versicherungsberaters darauf achten, dass

sich die Person im Metier des Unternehmens auskennt. Bei der Versicherungsberatung gibt es kein Einheitsrezept. Unter Umständen lohnt es sich sogar, eine Zweitmeinung einzuholen. Insbesondere, da die Versicherungen oft nicht zu vernachlässigende Kosten verursachen.

Arten von Versicherungen

Versicherungen lassen sich in die zwei Gruppen «Personenversicherungen» und «Andere Betriebsversicherungen» unterteilen.

Personenversicherungen. Gerade in kleinen Betrieben werden Gesundheitsrisiken häufig unterschätzt. Damit aber die Geschäfte im Ernstfall weitergeführt werden können, müssen Unternehmer und Mitarbeiter für Fälle wie Krankheit, Unfall, Invalidität und Tod versichert sein. Spätestens bei der Aufnahme der Arbeit hat die Gründerin, der Gründer für sich und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Personenversicherungen für einen angemessenen Sozialversicherungsschutz zu sorgen. Die Ausgestaltung hängt einerseits von der Rechtsform des Unternehmens und andererseits vom Status der Erwerbstätigen ab (siehe Abbildung 11). Bei der Einzelfirma und den Personengesellschaften wird zwischen dem Inhaber und den Angestellten unterschieden. Bei GmbH und AG gehört der Inhaber zum Personal.

■ **1. Säule (AHV/IV/EO).** Die 1. Säule hat die Existenzsicherung im Alter zum Ziel und bei Invalidität und im Todesfall den Schutz der Angehörigen. Alle Arbeitgeber sind verpflichtet, Mitarbeiter inklusive Inhaber bei einer Ausgleichskasse anzumelden und regelmässig Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge der 1. Säule abzurechnen.

■ **Arbeitslosenversicherung (ALV).** Die Arbeitslosenversicherung (ALV) erbringt Leistungen bei Erwerbsausfall infolge Arbeitslosigkeit oder Kurzarbeit. Selbstständigerwerbende haben keinen Anspruch auf Leistungen und sind deshalb von der Beitragspflicht befreit.

■ **Obligatorische Unfallversicherung (UVG/SUVA).** Die Unfallversicherung bietet Schutz bei Berufsunfällen, Nichtberufsunfällen und Berufskrankheiten. Die Deckung beinhaltet für diese Fälle ein Taggeld bei Erwerbsunfähigkeit, Leistungen bei Invalidität, im Todesfall sowie für Arzt- und Spitalbehandlungen. Mitarbeitende Inhaber von AG und GmbH sowie Angestellte sind gemäss Bundesgesetz über die Unfallversicherung (UVG) vom Arbeitgeber obligatorisch gegen Unfall zu versichern. Für Selbstständige ist die Unfallver-

exkurs

Der eigene Bedarf zählt



Insbesondere bei den Personenversicherungen lohnt sich eine regelmässige Überprüfung des Versicherungsschutzes. Aber bereits bei der Aufnahme der Geschäftstätigkeit ist die Lage sorgfältig zu prüfen. In der Regel können sich Unternehmerinnen und Unternehmer in der Start-up-Phase einen weit geringeren Lohn auszahlen, als dies mit zunehmendem Erfolg der Fall sein wird. Wenn zum Beispiel ein Gründer gegenüber der AHV einen Lohn von 3000 Franken ausweist, er aber im Krankheitsfall einen Bedarf in dreifacher Höhe hätte, muss dies mit der passenden Versicherung sauber aufeinander abgestimmt werden – ohne dass die Kosten ins Uferlose steigen.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

sicherung freiwillig, aber empfehlenswert. Angestellte und Mitarbeitende sowie Inhaber mit Versicherungsschutz und einer Arbeitszeit von mehr als acht Stunden pro Woche können bei der privaten Krankenkasse den Unfallschutz in der Basisdeckung nach Krankenversicherungsgesetz (KVG) ausschliessen. Gut zu wissen: Handwerksbetriebe sind SUVA-unterstellt. Das heisst, dass die obligatorische Unfallversicherung bei der SUVA abgeschlossen werden muss. Für Betriebe aus dem tertiären Sektor ist die Wahl des Versicherers freigestellt (SUVA oder private Unfallversicherung). Achtung: Bei Eingehen von **Wagnissen** muss der Versicherer die Geldleistungen kürzen.

- **Unfallzusatzversicherung.** Die Unfallzusatzversicherung dient als freiwillige Ergänzung zur obligatorischen Unfallversicherung. Es können Löhne über dem UVG-Maximum sowie Kapitalleistungen im Todesfall oder bei Invalidität versichert, aber auch eine Versicherung für die Privatabteilung im Spital abgeschlossen werden. Zudem können die Geldleistungskürzungen bei Eingehen von Wagnissen in der obligatorischen Unfallversicherung aufgefangen werden.
- **Krankentaggeldversicherung.** Durch eine Krankentaggeldversicherung kann das Risiko der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit für eine Leistungsdauer von maximal zwei Jahren abgedeckt werden. Sie dient zur Überbrückung bis zur Leistungserbringung der Invalidenversiche-

rung. Welche Wartefrist zum Zuge kommt, hängt einerseits von der Kapitalkraft des Betriebs und andererseits von möglichen Vorschriften eines Gesamtarbeitsvertrags ab. Bei der Versicherung eines Fixlohns, zum Beispiel für den Betriebsinhaber, ist im Normalfall eine Gesundheitsprüfung notwendig. Achtung: Es gibt Anbieter, die im Schadenfall ein Kündigungsrecht haben. Dies kann sich in einem Leistungsfall so negativ auswirken, dass man keinen neuen Versicherer mehr findet.

- **2. Säule (Pensionskasse).** Die 2. Säule soll in Verbindung mit der 1. Säule die Fortsetzung des gewohnten Lebensstandards ermöglichen. Das BVG-Obligatorium (Säule 2a) gilt für alle Inhaber einer GmbH oder AG sowie für sämtliche Arbeitnehmer, die in der 1. Säule versichert sind und einen Lohn über der vom Bundesrat festgesetzten Eintrittsschwelle verdienen. Für Inhaber von Einzelfirmen und Personengesellschaften (Selbstständige) ist die 2. Säule freiwillig. Ein Selbstständigerwerbender mit Personal kann sich derselben Vorsorgeeinrichtung anschliessen wie seine Mitarbeiter. Selbstständigerwerbende ohne Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich bei einem Berufsverband oder bei der Stiftung Auffangeinrichtung zu versichern. Das Gesetz über die berufliche Vorsorge (BVG) fordert Mindestleistungen, die je nach individuellem Bedarf ergänzt werden können, zum Beispiel für höhere Invaliditätsleistungen oder bei Löhnen über dem oberen Grenzbetrag.

exkurs

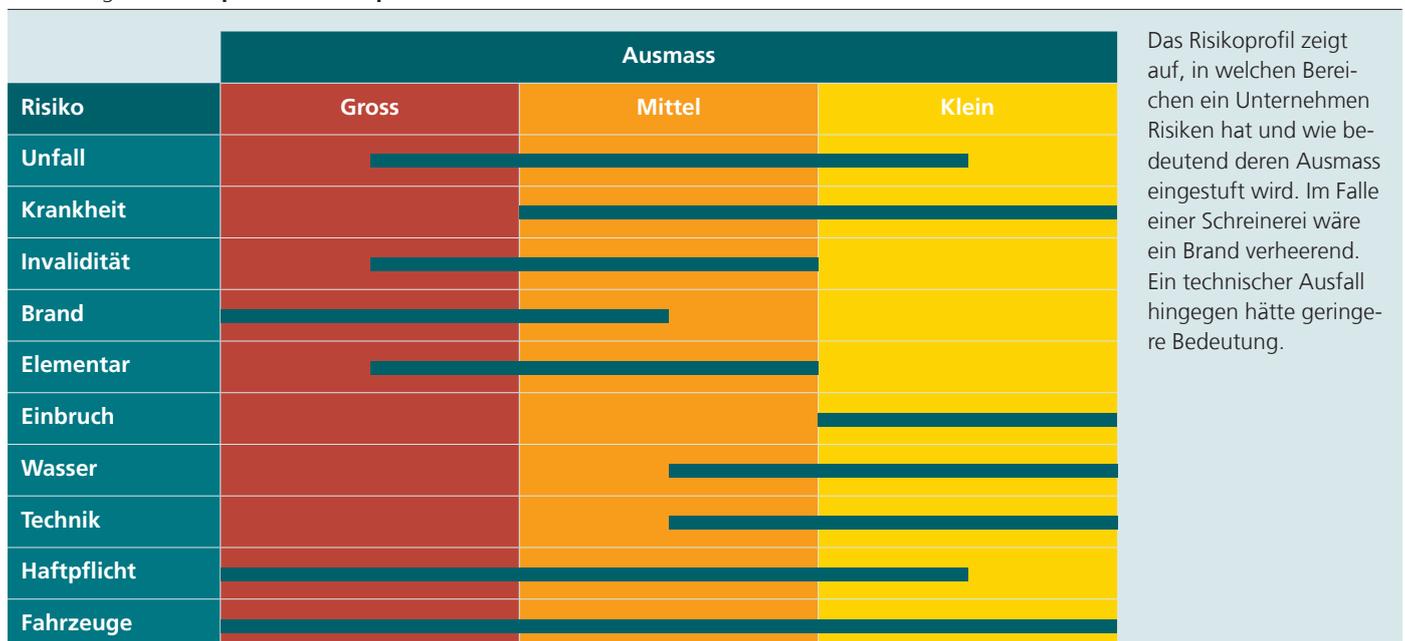
Unterschiede nach Rechtsform



Selbstständigerwerbende: Selbstständigerwerbende einer Einzel-firma oder Personen-gesellschaft unterstehen der Beitragspflicht der 1. Säule. Sie müssen bei der Ausgleichskasse den Status des Selbstständigerwerbenden beantragen und ihren geschätzten Jahreslohn deklarieren. Hingegen sind Unfall-, Taggeld- und Erwerbsausfallversicherung und Altersvorsorge freiwillig, aber unbedingt zu empfehlen.

Eigentümer einer GmbH oder AG: Mitarbeitende Eigentümer einer GmbH oder AG sind Angestellte des Unternehmens. Sie sind zu versichern wie die übrigen Arbeitnehmer.

Abbildung 09 **Risikoprofil am Beispiel einer Schreinerei**



Versicherungen: so viel wie nötig statt so viel wie möglich

Abbildung 10 **Arten von Versicherungen**

Personenversicherungen	Andere Betriebsversicherungen
1. Säule (AHV, IV, EO)	Betriebs-/Berufshaftpflicht
Arbeitslosenversicherung (ALV)	Sachversicherung für Inventar
Obligatorische Unfallversicherung (UVG/SUVA)	Gebäudeversicherung
Unfallzusatzversicherung	Technische Versicherung (für Maschinenpark)
Krankentaggeldversicherung	Transportversicherung
2. Säule (Pensionskasse gemäss BVG)	Autoversicherungen
3. Säule (private Vorsorge gebunden/ungebunden)	Rechtsschutzversicherung
	Kautions- und Garantiversicherung

Versicherungen für Kleinunternehmen können in zwei Kategorien eingeteilt werden: «Personenversicherungen» und «Andere Betriebsversicherungen».

Abbildung 11 **Obligatorische und freiwillige Versicherungen**

	Einzelfirma, Personengesellschaften		Juristische Gesellschaften (GmbH, AG)
	Inhaber	Angestellte	Angestellte (Inhaber, Mitarbeiter)
1. Säule	obligatorisch	obligatorisch	obligatorisch
Arbeitslosenversicherung	–	obligatorisch	obligatorisch
Obligatorische Unfallversicherung	freiwillig	obligatorisch	obligatorisch
Unfallzusatzversicherung	freiwillig	freiwillig	freiwillig
Krankentaggeldversicherung	freiwillig	freiwillig	freiwillig
2. Säule	freiwillig	obligatorisch	obligatorisch
3. Säule	freiwillig	freiwillig	freiwillig
Betriebs-/Berufshaftpflicht	freiwillig		
Sachversicherung für Inventar	freiwillig		
Gebäudeversicherung	in den meisten Kantonen obligatorisch für Feuer- und Elementarschäden, freiwillig für Wasser- und Glasschäden		
Technische Versicherung	freiwillig		
Transportversicherung	freiwillig		
Autohaftpflicht	obligatorisch		
Autokasko	obligatorisch bei Leasingfahrzeugen, sonst freiwillig		
Rechtsschutz	freiwillig		
Kautions- und Garantiversicherung	freiwillig		

Welche Versicherungen sind obligatorisch und welche freiwillig? Bei den Personenversicherungen ist zum Teil die Rechtsform des Unternehmens ausschlaggebend.

■ **3. Säule.** Die 3. Säule steht für die individuelle Vorsorge in Ergänzung zur 1. und zur 2. Säule (Alter, Tod und Invalidität). Die Säule 3a umfasst die gebundene Selbstvorsorge für selbstständige und unselbstständige Erwerbstätige: Diese Beiträge, die auf ein gebundenes Bankkonto bzw. in eine gebundene Vorsorgelösung einer Versicherung einbezahlt werden, sind bis zu einem gewissen Betrag vom steuerbaren Einkommen abziehbar. Da sie gebunden sind, kann nicht jederzeit frei darüber verfügt werden. Bei Banken und Versicherungen können Sparprämien für das Alter investiert werden. Die Risiken Tod und Invalidität sind nur über eine Versicherungslösung abdeckbar. Zur Säule 3b gehören Vorsorgearten, die nicht an gesetzliche Vorgaben mit bestimmter Laufzeit gebunden sind.

Andere Betriebsversicherungen. Neben den Personenversicherungen muss sich ein Kleinunternehmen auch mit den anderen Betriebsversicherungen auseinandersetzen.

■ **Betriebs-/Berufshaftpflicht.** Eine Betriebs- bzw. eine Berufshaftpflichtversicherung gehört in den meisten Fällen ins Versicherungspaket eines Unternehmens. Der Verzicht auf eine solche Versicherung kann je nach Art der Tätigkeit existenzbedrohende Auswirkungen haben. Die Betriebshaftpflichtversicherung deckt Personen- und Sachschäden inklusive der daraus resultierenden Vermögensschäden und wehrt auch ungerechtfertigte Schadenersatzansprüche ab. Sie kommt zum Einsatz, wenn zum Beispiel ein Bauteil der im Unternehmen entwickelten Kaffeemaschine aufgrund eines Konstruktionsfehlers zu einer Überhitzung mit Brandfolgen führt. Die Berufshaftpflichtversicherung hingegen, die nur bestimmte Berufsgruppen wie Ärzte, Architekten, Ingenieure, Anwälte, Unternehmensberater oder Treuhänder abschliessen können, deckt zusätzlich auch reine Vermögensschäden ab. So übernimmt sie die Folgen, wenn etwa ein Anwalt eine Eingabefrist verpasst und dem Klienten dadurch der weitere Prozessweg verwehrt wird. In der Praxis wird immer wieder festgestellt, dass im Schadenfall ein spezielles Augenmerk auf die Umschreibung der Tätigkeit gelegt wird. Es ist aus diesem Grund stets darauf zu achten, dass die versicherte Tätigkeit den tatsächlichen Verhältnissen entspricht. Von der Haftpflichtversicherung ausgeschlossen ist das **Unternehmerrisiko**. Ansonsten könnte zum Beispiel ein Schreinereibetrieb unsorgfältig produzieren, da am Schluss ja sowieso die Versicherung für einen möglichen Schaden aufkommt. Gut zu wissen: Für Organe und Führungskräfte

gibt es eine spezielle Organhaftpflichtversicherung, um den Ansprüchen aus dem Aktienrecht gerecht zu werden.

■ **Sachversicherung für Inventar.** Je nach Art der Tätigkeit können etwa Einrichtungen wie Hochregallager unabdingbar sein. Fallen diese aufgrund eines Feuer-, Diebstahl- oder Wasserschadens aus, kann dies enorme Umsatzeinbussen verursachen. Bei der Inventarversicherung wird der Wiederbeschaffungswert (Teil der Bilanz) abgesichert, und die Unterbrechungsdeckung sichert die Erfolgsrechnung. Einzelne PCs sind in der Regel nicht versicherungswürdig. Wichtig ist hier eine gute Datensicherung. Achtung: Der Wert der Versicherungssumme bei Feuerschäden muss dem Wiederbeschaffungswert entsprechen. Ansonsten können im Schadenfall die Leistungen gekürzt werden (Unterversicherung).

■ **Gebäudeversicherung.** In den meisten Kantonen ist die Gebäudeversicherung obligatorisch. Diese deckt in der Regel nur Feuer- und Elementarschäden ab und kann durch eine private Wasserschadendeckung ergänzt werden. Ob die Gläser einer Liegenschaft versichert werden müssen, hängt von der Grösse und Ersatzbeschaffung sowie von den örtlichen Risikoverhältnissen ab. Bei einem Wasserschaden können auch Lecksuche und Ortung zu hohen Kosten führen.

■ **Technische Versicherung (für Maschinenpark).** Nicht funktionierende Maschinen können massive Reparaturkosten oder Umsatzeinbussen verursachen. Die technische Versicherung deckt dieses spezielle Risiko ab. Wenn etwa eine Druckerei nur eine Vierfarben-Offsetmaschine hat und diese ausfällt, steht der Betrieb bis zur Reparatur still. Oder es müssen Mehraufwände in Kauf genommen werden, wenn die Produktion an einen Konkurrenten vergeben werden muss, um den Umsatz aufrechtzuerhalten. Auch sehr teure Apparaturen wie GPS-Geräte unterliegen weniger dem Risiko eines Feuer- oder Wasserschadens als dem eines technischen Defekts oder einer Fehlmanipulation.

■ **Transportversicherung.** Wenn Waren importiert oder exportiert werden, stellt sich die Frage nach den Lieferkonditionen (Incoterms). Wer also ist für die Versicherung der Ware zuständig und von wo bis wo? Geht zum Beispiel eine Seefracht unter, kann dies aufgrund nicht oder verzögert gelieferter Teile zu einem Produktionsstillstand führen. Ist in solchen Fällen der Spediteur nur eingeschränkt haftbar, kann dies finanziell schwerwiegende Folgen haben.

exkurs

Achtung bei Betriebshaftpflichtversicherungen



Bei Betriebs- und Berufshaftpflichtversicherungen hängt die Höhe der Versicherungssumme von der Tätigkeit und/oder dem möglichen Ausmass eines Schadens ab. Die Deckung umfasst in der Regel Europa oder die ganze Welt mit Ausnahme von Kanada und den USA. Wer in diesen beiden Ländern tätig ist, benötigt dafür eine Zusatzdeckung. Der Grund dafür sind die hohen Schadenersatzansprüche, die in diesen Ländern geltend gemacht werden können. Achtung: Bei Exportbetrieben kann es auch sein, dass die Waren/Güter nicht auf direktem, sondern auf indirektem Weg in die USA oder nach Kanada gelangen. Ein weiteres Augenmerk ist zudem auf den zeitlichen Geltungsbereich zu legen.

■ **Autoversicherungen.** Für Fahrzeuge ist die Haftpflichtversicherung immer obligatorisch. Ohne sie werden weder Versicherungsnachweis noch Autonummer ausgehändigt. Bei Leasingfahrzeugen wird vom Leasinggeber üblicherweise eine Vollkaskoversicherung gefordert. Die Teilkaskorisiken sind dabei inbegriffen. Fahrzeuge ohne Leasing können individuell abgedeckt werden. Daneben gibt es für einen optimalen Versicherungsschutz verschiedene Zusatzdeckungen (wie Bonusschutz, Parkschäden usw.).

■ **Rechtsschutzversicherung.** Die Haftpflichtversicherung deckt im Normalfall nur den passiven Rechtsschutz ab (Abwehr von unberechtigten oder überhöhten Ansprüchen) – nicht aber den aktiven Rechtsschutz bei Streitigkeiten mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Vermietern oder Dienstleistern wie Treuhändern oder Versicherungen. Als Ergänzung eignet sich eine umfassende Rechtsschutzversicherung inklusive Teilnahme im Verkehr mit Firmenfahrzeugen.

■ **Kautions- und Garantiversicherung.** Vielfach muss für das Erhalten eines Auftrags eine Anzahlungsgarantie oder eine Bürgschaft hinterlegt werden. Auch nach dessen Vollendung kann der Auftraggeber einen Teil der Auftragssumme während der gesetzlichen Verjährungsfristen zurückbehalten. Diese Rückbehalte können durch eine Garantiversicherung abgedeckt werden. Solche Lösungen werden von Banken, aber auch von Versicherungen angeboten.

Laufzeiten festlegen. Die abgeschlossenen Versicherungen haben meistens eine Laufzeit von einigen Jahren. Bei den Personenversicherungen macht es Sinn, diese auf drei bis fünf Jahre festzulegen, um sich nicht jedes Jahr mit den Details auseinandersetzen zu müssen. Bei den übrigen Versicherungen ist das jährliche Kündigungsrecht zu integrieren. Insbesondere bei einem unbefriedigend erledigten Schadenfall kommt oft der Wunsch auf, die Zusammenarbeit mit der entsprechenden Versicherungsgesellschaft zu beenden. In solchen Fällen sind langjährige Laufzeiten ein Hindernis.

Fazit

Für Unternehmen lohnt es sich, das Thema Versicherungen regelmässig zu beleuchten. Mit der Wahl des passenden Versicherungspakets ist das Unternehmen nicht nur bei einem Schadenfall abgesichert. Auch in Bezug auf die Kosten ist eine sorgfältige Abwägung empfehlenswert.

Checkliste: Personenversicherungen

Worauf ist bei der Wahl von Personenversicherungen zu achten? Die Checkliste liefert eine Übersicht über die wichtigsten Punkte.

1. Säule und Arbeitslosenversicherung (AHV, IV, EO und ALV)	
<input type="checkbox"/> Ausgleichskasse des Kantons	Info: Kantonale Ausgleichskassen dürfen nur im jeweiligen Kanton tätig sein, Branchen- und Berufsverbände arbeiten übergreifend.
<input type="checkbox"/> Ausgleichskasse eines Branchen- oder Berufsverbandes	
UVG/SUVA	
<input type="checkbox"/> SUVA-Unterstellung	Info: Gewisse Berufsarten (z. B. Bauhaupt- und -nebgewerbe) sind aufgrund der handwerklichen Tätigkeit zwingend bei der SUVA zu versichern.
<input type="checkbox"/> Unfallversicherung bei einer privaten Versicherung	
UVG/SUVA-Zusatz	
<input type="checkbox"/> Löhne über bestimmter Grenze	Info: Die obligatorische Unfallversicherung bietet einen soliden, aber begrenzten Schutz. Als Ergänzung kann eine Unfallzusatzversicherung sinnvoll sein.
<input type="checkbox"/> Kapitaleleistungen	
<input type="checkbox"/> Privatabteilung	
<input type="checkbox"/> Wagnisdeckung	
Krankentaggeldversicherung	
<input type="checkbox"/> Wartefrist	Info: Bei einem GAV sind die entsprechenden Vorschriften zu beachten.
<input type="checkbox"/> Lohngrenze	
<input type="checkbox"/> Leistungsdauer	
<input type="checkbox"/> Anmeldefrist für Leistungsfall	
<input type="checkbox"/> Kündigungsmöglichkeit	
Pensionskasse BVG	
<input type="checkbox"/> Obligatorische Lösung	Info: Die Gestaltungsmöglichkeiten in der beruflichen Vorsorge sind sehr vielfältig. Beachten muss man immer die steuerrechtlichen Bestimmungen.
<input type="checkbox"/> Individuallösung für gewisse Personengruppen	
<input type="checkbox"/> Einhaltung der steuerrechtlichen Bestimmungen	
3. Säule (3a und 3b)	
<input type="checkbox"/> gebunden oder ungebunden	Info: Die 3. Säule dient der privaten Vorsorge und Risikoabdeckung bei Invalidität und Tod sowie auch der Absicherung von Geschäftspartnern (inkl. Steuerfolgen).

Diese Checkliste sowie eine weitere Checkliste zum Thema «Andere Betriebsversicherungen» stehen Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

«Die Produktion einer Tasche ist risikoreich – vom Ledereinkauf bis zum Verkauf.»

Envoyage GmbH



Unternehmen und Sitz Envoyage GmbH, Zürich, envoyage.ch

Branche, Tätigkeit Design, Produktion und Vertrieb von Ledertaschen und -portemonnaies

Gründung 2010

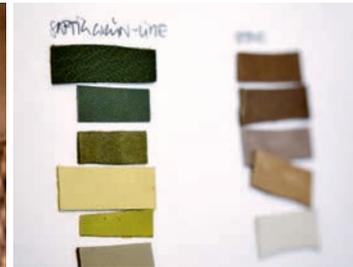
Anzahl Mitarbeitende 1

Ziel Das Geschäft so weiterführen, mit einem langsamen und kontrollierten Wachstum

Claudia Pfyl gründete 2010 das Label envoyage und führt seit 2012 einen eigenen Laden für Ledertaschen und -accessoires. Die Designerin entwirft und vertreibt die Produkte nicht nur selber, sondern lässt sie auch in Eigenregie produzieren. Der Prozess, bis eine Tasche zur neuen Besitzerin findet, ist risikoreicher, als auf den ersten Blick zu vermuten ist.

Claudia Pfyl zeigt in ihrem Geschäft im Zürcher Seefeld zwei Ledermuster mit deutlich unterschiedlichen Farbtönen. «Das hellere habe ich bestellt – und das dunklere erhalten», erklärt sie. Nun überlege sie sich, das dunklere zu verwenden oder es zu beanstanden. «Wer selber Lederwaren produzieren lässt, geht bei jedem Schritt in der Wertschöpfungskette Risiken ein – vom Ledereinkauf über die Produktion bis zum Verkauf. Hätte ich das Ausmass bei der Gründung meines Ge-

«Mindestens einmal im Jahr erstelle ich eine Liste mit möglichen Risiken und überlege, wie ich diese managen würde.»
Claudia Pfyl, Inhaberin Envoyage



«Bei der Produktion einer Qualitätstasche kann bei jedem Schritt viel passieren. Die laufende Qualitätskontrolle ist unerlässlich und nimmt auch viel Zeit in Anspruch.»

schäfts gekannt, hätte ich mich vielleicht abschrecken lassen», sagt die ausgebildete Designerin und schmunzelt.

Doch mittlerweile hat Claudia Pfyl gelernt, mit diesen Risiken umzugehen. Sie sei hartnäckig geworden im Einfordern der Qualität und streng in der Qualitätskontrolle. So steigt sie regelmässig ins Auto, um bei ihren Lieferanten oder Produzenten in Europa vorbeizuschauen. «Bei grossen Produktionen prüfe ich das Leder lieber vor der Verarbeitung. Dies lässt mich besser schlafen.»

Vorfinanzierung sicherstellen. Eines der grössten finanziellen Risiken sei die Vorfinanzierung des Materials. «Ich muss das Leder oft bei Bestellung bezahlen – bevor es überhaupt produziert ist.» In diesem Zusammenhang hat die Designerin einen rund 20- bis 30-prozentigen Preisanstieg ebenso miterlebt wie Kurschwankungen. Oder Ausschläge gegen unten beim Verkauf. «Bei einem Geschäft wie meinem kann es vorkommen, dass es eine Woche lang sehr ruhig ist», sagt Pfyl. Mit der Zeit lege man sich einen Panzer zu – im Wissen, dass die Umsatzzahlen genauso rasch in die Höhe schnellen

können, wie sie gefallen sind. «Ich habe gelernt, dass dies normal ist.» Auch gewöhnt hat sich Claudia Pfyl an die immer grösser werdenden Einkaufssummen.

Die Listen-Technik. Einmal im Jahr nimmt Claudia Pfyl zusammen mit ihrem Ehemann, der in der Beratungsbranche tätig war, eine Standortbestimmung vor. Dazu gehört auch die Erstellung einer Liste mit möglichen Risiken. «Wir spielen dann jedes Risiko durch und überlegen uns Möglichkeiten, um es zu managen», erklärt sie. Risiken müsse man kennen und anschauen – nur so gelinge es einem, die Angst vor ihnen zu verlieren. «Würde etwa mein Geschäft nicht mehr rentieren, hätte ich die Möglichkeit, als Designerin für externe Kunden zu arbeiten.»

Gefahr von Know-how-Verlust. Doch davon ist Claudia Pfyl weit entfernt. Sie entwirft bereits die nächsten Kollektionen. Auf ihrem Arbeitstisch liegen Schnittmuster und Prototypen aus Molton. Diese sind auch die Vorgabe für ihren Produzenten. «Ein Produzentenwechsel ist übrigens ein weiteres grosses Risiko», sagt sie. Die Zusammenarbeit sei

mittlerweile derart gut eingespielt, dass ein Wechsel ein grosser Verlust an Wissen und Sicherheit mit sich bringen würde. «Mir ist zum Beispiel die Verarbeitung mit eingeschlagenen Lederkanten äusserst wichtig, und ich bin überzeugt, dass diese bei einem anderen Fabrikanten nicht mehr gleich aussehen würden.»

Auf Herz und Nieren geprüft. Schliesslich spielt im Produktionsprozess auch der Faktor Zeit eine bedeutende Rolle. Deadline für die Lieferung der neuen Winterkollektion ist jeweils Ende August, für die Sommerkollektion Anfang Februar. «Dann kommen zum einen bei mir die Stammkundinnen ins Geschäft und freuen sich auf die neuen Stücke. Zum andern benötigen dann auch meine Wiederverkäufer die Ware.»

Doch Zeitdruck hin oder her: Für Claudia Pfyl ist die Qualität ihrer Taschen und Portemonnaies das wichtigste Kriterium. So packt die Designerin jede gelieferte Tasche selber aus und prüft sie, indem sie etwa den Reissverschluss auf Herz und Nieren testet. Erst nach dieser Kontrolle kommen die Envoyage-Produkte in den Verkauf.

Die Hauptrisiken und -chancen von KMU

Welches sind die Hauptrisiken und -chancen für KMU in der Schweiz? Eine Umfrage der Zurich Insurance Group aus dem Jahr 2015 liefert Antworten.

Risiken



- 1 Mangelnde Verbrauchernachfrage/
Überbestände
- 2 Starker Wettbewerb / Dumpingpreise und daraus
resultierende sinkende Verkaufsmargen
- 3 Rechtliche und steuerliche Probleme
- 4 Reputationsschäden (negative Schlagzeilen in
den Medien)
- 5 Gesundheit und Sicherheit von Kunden und
Mitarbeitern
- 6 Korruption
- 7 Cyberkriminalität (Hackerangriffe,
Onlinebetrugsfälle usw.)
- 8 Wegfall von Partnern und Lieferanten
- 9 Feuer
- 10 Diebstahl

Chancen



- 1 Neue Kundensegmente
- 2 Kosten- und Ausgabensenkungen
- 3 Attraktive Kreditbedingungen
- 4 Diversifizierung des Produkt- und
Dienstleistungsangebots
- 5 Rechtliche/gesetzliche Änderungen
- 6 Optimierung der Personalbestände
- 7 Neue Vertriebskanäle (z. B. Onlinehandel)
- 8 Übernahme von Konkurrenten
- 9 Expansion in ausländische Märkte
- 10 Neue Geschäftstechnologien (z. B. Mobiltelefon/
Tablet-PC)

Was Risikofreude fürs Geschäft bringt



Unternehmerinnen und Unternehmer sind im Durchschnitt risikofreudiger als Angestellte. Doch welches Mass an Risikofreude ist optimal, um ein Geschäft zu führen? Und erreicht man durch das Spiel mit dem Feuer tatsächlich mehr? Antworten gibt Thomas Dohmen, Mikroökonom an der Universität Bonn.

Was entscheidet darüber, ob wir eher risikofreudig oder risikoscheu sind?

→ Da gibt es sehr viele Einflussfaktoren. Eine Studie zeigt etwa, dass Risikopräferenzen bereits in der Familie von den Eltern an die Kinder vermittelt werden und auch vom sozialen Umfeld geprägt werden. Weiter scheinen auch die individuellen Fähigkeiten, das biologische Alter und das Geschlecht das Risikoverhalten zu bestimmen. So sind zum Beispiel ältere Menschen tendenziell risikoscheuer. Oder Frauen. Woran dies liegt – etwa an biologischen Prozessen, den Genen, der Erziehung oder Kombinationen davon – muss grösstenteils noch erforscht werden. Was man auch beachten muss, ist, dass es generell eine sehr grosse Heterogenität bei der Risikobereitschaft gibt.

Nicht alle jungen Menschen sind risikobereit, nur weil sie im Durchschnitt risikobereiter sind als ältere Menschen. Genauso ist nicht jeder Mann risikobereit.

Und welche Menschen verhalten sich risikofreudiger?

→ Die Untersuchungen zeigen etwa, dass vermögendere Leute oder Menschen mit höheren Einkommen sich tendenziell risikofreudiger verhalten. Ebenso ist es mit optimistischen Personen. Und auch Unternehmer sind risikofreudiger als Angestellte.

Wie misst man eigentlich, wie risikobereit jemand ist?

→ Man schaut sich an, wie bereit jemand ist, eine bestimmte **Lotterie** zu spielen, und stellt Selbsteinschätzungsfragen.

Wie hängen im Unternehmertum Risikofreude und Erfolg zusammen?

→ Es ist nicht zwangsläufig so, dass jemand, der grössere Risiken eingeht, auch erfolgreicher ist. Betrachtet man die Verteilung der Risikofreudigkeit innerhalb der Unternehmer, sind diejenigen mit ei-

Thomas Dohmen erforscht an der Universität Bonn das Risikoverhalten.

ner mittleren Risikobereitschaft langfristig am erfolgreichsten – gemessen an der Überlebenswahrscheinlichkeit des Betriebs. Das zeigt auf: Diejenigen, die sehr risikoscheu sind, verfolgen lieber risikoarme Projekte mit niedrigerem Erwartungswert. Risikofreudige Unternehmer hingegen arbeiten an hochriskanten Projekten, die eher scheitern können, jedoch einen hohen Erwartungswert haben. Nimmt man als Messlatte für den Erfolg nicht die Überlebenswahrscheinlichkeit des Betriebs, sondern betrachtet nur die überlebenden Betriebe, sieht es anders aus: Aus der Retrospektive waren diejenigen am erfolgreichsten, die auch am risikofreudigsten waren.

Wie wichtig sind positive Erfahrungen im Umgang mit Risiken?

→ Wenn ich so extrem risikoscheu bin, dass ich nie ein Risiko eingehe, dann lerne ich nie, dass ich mal Glück haben kann. Und mein Glaube, dass das Eingehen von Risiken eher schlecht für mich ist, wird nicht verändert. Ich entscheide mich dann immer für die sicherere Variante, weil ich nie etwas anderes gelernt habe. Aus dieser Perspektive kann man sich schon vorstellen, dass jemand, der gute Erfahrungen mit dem Eingehen von Risiken gemacht hat, auch risikofreudiger wird.

Kann man denn lernen, risikofreudiger zu werden?

→ Unsere Risikopräferenzen, also ob wir eher risikoscheu, risikoneutral oder risikofreudig sind, werden wie gesagt beeinflusst durch unser Elternhaus, die Kultur, in der wir leben, die Erfahrungen usw. Insofern ist es wahrscheinlich, dass diese Präferenzen später im Leben beeinflusst und verändert werden können. Viel wichtiger ist aber, dass wir unser Risikoverhalten ändern können – und manchmal auch sollten. Gerade bei riskanten Entscheidungen über kleine Beträge, die keinen signifikanten Einfluss auf unser Lebensvermögen haben. Hier machen wir oft den Fehler, uns risikomeidend zu verhalten, das heisst, einen kleineren sicheren Betrag dem höheren Erwartungswert der riskanten Entscheidung vorzuziehen. Aber gerade bei kleineren Entscheidungen lohnt es sich, sich risikofreudiger zu verhalten. Denn wir treffen viele solcher Entscheidungen. Da Glück



«Unternehmer müssen die Wahrscheinlichkeiten subjektiv bewerten. Und da sind die einen halt besser als die andern.»

und Pech sich ausgleichen, können wir langfristig den Erwartungswert erzielen. Und das kann man auch lernen. Bei grossen Entscheidungen hingegen, wie sie Unternehmer oft treffen müssen, ist es natürlich etwas anderes.

Inwiefern?

→ Grundsätzlich bewerten wir Risiken, indem wir bestimmten Ereignissen bestimmte Wahrscheinlichkeitsverteilungen über die möglichen Folgeereignisse zuordnen. Das ist einfach, wenn man alle Folgeereignisse kennt und weiss, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie eintreten. Im Unternehmen ist dies nicht so. Man muss also Annahmen treffen. Und was noch schlimmer ist: Man kennt auch die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der Ereignisse nicht. Was Unternehmer nun tun? Sie müssen die Wahrscheinlichkeit subjektiv bewerten. Und da sind die einen halt besser als die andern. Ein Pessimist misst einem sehr guten Ereignis eine schlechtere subjektive Wahrscheinlichkeit zu und packt im Gegensatz zum Optimisten die Chance nicht.

Wenn derart viele Faktoren unbekannt sind, ist es dann nicht auch Glück, dass sich die einen richtig entscheiden und die anderen falsch?

→ Etwas subjektiv bewerten zu können, hat mehr mit Können, Intuition und Erfahrung als mit Glück zu tun. Von Glück kann man höchstens dann reden, wenn ein Unternehmer mit schlechter subjektiver Bewertungsfähigkeit ein Risiko eingeht, das er objektiv nicht hätte eingehen sollen, dann aber die extrem kleine Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs eintritt. Wenn aber der Unternehmer, der das Risiko nicht gut einschätzen kann, hundert solcher Entscheidungen trifft, hat er tendenziell die schlechteren Ergebnisse als jemand, der gute Einschätzungen trifft.

Und wann entscheidet sich der Unternehmer trotz Unsicherheiten dafür, ein Risiko einzugehen?

→ Wenn ihm der Erwartungswert unter Unsicherheit mehr wert ist als der Wert des sicheren Ereignisses. Wir wählen letztlich die Situation, die uns nach unserer Bewertung mehr Nutzen bringt.

Glossar

Bow-Tie-Analyse. Die Bow-Tie-Analyse ist eine strukturierte Analysetechnik im Bereich Risikomanagement. Im Bow-Tie-Diagramm (siehe Abbildung 06) werden die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung transparent gemacht. Auf der linken Seite werden die Ursachen sowie ursachenbezogenen Massnahmen (beispielsweise die Installation von Rauchmeldern) abgebildet. Auf der rechten Seite die Wirkungen bzw. wirkungsbezogenen Massnahmen (beispielsweise eine Versicherung).

Lotterie. Um das Risikoverhalten von Personen zu testen, arbeitet die Risikoforschung mit Lotterien. Ein Beispiel: Bei einer Lotterie besteht die 50:50-Wahrscheinlichkeit, dass der Proband am Ende entweder 0 oder 100 Franken gewinnt. Es existiert also im Durchschnitt ein Gewinn von 50 Franken. Nun fragt man den Probanden, ob er lieber Lotto spielen oder 30 Franken als sichere Auszahlung erhalten möchte. Würde er sich für die 30 Franken entscheiden, wäre er risikoavers, denn er würde trotz des Erwartungswerts von 50 Franken den geringeren, aber sicheren Wert von 30 Franken vorziehen. Er würde also das Risiko zugunsten eines geringeren Mehrwerts meiden. Würde er bereits bei 20 Franken die Sicherheit wählen, wäre er noch risikoaverser.

Reputationsrisiken. Das Reputationsrisiko ist ein unternehmerisches Risiko und definiert die Gefahr, dass das Image eines Unternehmens geschädigt werden kann. Der Begriff Reputation ist gleichbedeutend mit dem Ruf eines Unternehmens.

Risikokatalog. Der Risikokatalog entsteht, wenn sämtliche in der Risikolandkarte festgehaltenen Risiken bewertet werden.

Risikolandkarte. Bei der Risiko-identifikation werden alle möglichen Risiken in Form eines Szenarios aufgelistet und – unbewertet – in einer Risikolandkarte dargestellt.

Risikomatrix. Eine Risikomatrix (auch Risikodiagramm genannt) visualisiert eine Menge von Risiken in Abhängigkeit von Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenpotenzial (Auswirkung). Die Risikomatrix ist das Ergebnis von Risikoanalyse und Risikobewertung. Die Grundlage zur Erstellung der Risikomatrix ist der Risikokatalog mit den rund zehn relevantesten Risiken.

Risikotragfähigkeit. Risikotragfähigkeit meint die Fähigkeit, im Fall eines Risikoeintritts den Schaden selber tragen zu können. Sie wird im Wesentlichen durch das Bereitstellen von Eigenkapital und Liquidität definiert. Zum Beispiel: Kann ein Kleinunternehmen den finanziellen Verlust durch eine gescheiterte Markteinführung tragen, ohne in die Überschuldung zu geraten?

Schwund. Unter Schwund wird das Risiko verstanden, dass Waren im Lager durch unsachgemässe Lagerung oder Diebstahl beschädigt werden oder fehlen.

SUVA. Die Schweizerische Unfallversicherung SUVA ist ein selbstständiges Unternehmen des öffentlichen Rechts und versichert Berufstätige gegen Berufsunfälle, Berufskrankheiten und Freizeitunfälle. Ebenso können sich Selbstständige mit der Unternehmerversicherung gegen die Folgen von Unfällen absichern.

SWOT-Analyse. Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Situationsanalyse und Strategiefindung. Grundlage für eine aussagekräftige SWOT-Analyse ist eine selbstkritische Aufstellung der Stärken und Schwächen. Den Stärken und Schwächen werden externe Faktoren wie Trends gegenübergestellt. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken bilden den zweiten Teil der Analyse. Die Abkürzung SWOT beinhaltet die Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren).

Unternehmerrisiko. Das Unternehmerrisiko ist die Gewinnchance oder Verlustgefahr, die sich aus der unternehmerischen Betätigung ergibt.

Währungsswap. Ein Währungsswap ist eine Kombination aus Kassageschäft und Termingeschäft. Dabei werden gleichzeitig der Tausch in eine andere Währung und der Rücktausch zu einem späteren Zeitpunkt vereinbart. Zum Beispiel werden mit einem Währungsswap heute 5000 US-Dollar per Kassa verkauft und gleichzeitig 5000 US-Dollar auf Termin in sechs Monaten wiedergekauft. Aufgrund der Zinsdifferenz zwischen dem Dollar und dem Schweizer Franken ergibt sich daraus ein möglicher Kursvorteil.

Wagnisse. Wagnisse sind Handlungen, mit denen sich der Versicherte einer besonders grossen Gefahr aussetzt, ohne die Vorkehrungen zu treffen oder treffen zu können, die das Risiko auf ein vernünftiges Mass beschränken.

Thema der nächsten Ausgabe: «Wachstum»

Ausblick. Die nächste Ausgabe des Magazins «ku – Führung von Kleinunternehmen» zum Thema «Wachstum» erscheint im November 2017.

Wachstum mit Strategie. Ein Kleinunternehmen durch Wachstumsphasen zu führen, ist ebenso herausfordernd wie der Start. Denn Wachstum bedeutet Veränderungen – für die Gründerin, den Gründer ebenso wie für das Team und oft auch für die Geschäftspartner. Entsprechend wichtig ist eine einfache, aber durchdachte Wachstumsstrategie, die sorgfältig auf die Ziele des Kleinunternehmens zugeschnitten ist.

Auf gesunder Basis grösser werden. Die kommende Ausgabe des «ku»-Magazins zeigt auf, wie Unternehmen wachsen können und wie sie das Wachstum erfolgreich meistern. Als Voraussetzung gilt es, einen gesunden Nährboden für das angepeilte Wachstum zu schaffen. Dazu gehören unter anderem eine Kultur, die Veränderungen und Innovationen fördert, und ein ausgewogener Finanzierungsplan, der alle Eventualitäten berücksichtigt.

Grenzen des Wachstums. Auch ist es zentral, die Grenzen des Wachstums frühzeitig zu erkennen und vorausschauend zu handeln. Im «ku» zum Thema Wachstum erhalten Sie als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer Expertenwissen und Tipps, wie Sie Ihre Wachstumspläne entwickeln und lenken können.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch online bestellen: postfinance.ch/ku

Bisher erschienen:



Personalmanagement
Nr. 1, November 2008



Preisgestaltung
Nr. 2, Mai 2009



Entwicklungsschritte
Nr. 3, November 2009



Finanzielle Führung
Nr. 4, Mai 2010



Werbung
Nr. 5, November 2010



Sich selbst führen
Nr. 6, Mai 2011



Strategie
Nr. 7, November 2011



Gründen
Nr. 8, Mai 2012



Kundenpflege
Nr. 9, November 2012



Kooperationen
Nr. 10, Mai 2013



International geschäften
Nr. 11, November 2013



E-Commerce
Nr. 12, Mai 2014



Innovation
Nr. 13, November 2014



Projektmanagement
Nr. 14, Mai 2015



Führungskompetenz
Nr. 15, November 2015



Digitalisierung
Nr. 16, Mai 2016



Verhandeln und verkaufen
Nr. 17, November 2016

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: postfinance.ch/ku

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und Lehre. kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance gehört zu den führenden Schweizer Finanzinstituten und sorgt als Nummer eins im Zahlungsverkehr für einen reibungslosen Geldfluss. Sie ist die ideale Partnerin für alle, die ihre Finanzen selbstständig verwalten: Ob beim Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen oder Finanzieren – PostFinance bietet Privat- und Geschäftskunden verständliche Produkte zu attraktiven Konditionen. postfinance.ch

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen

