

Risiko versus Status quo

Wer etwas macht, geht Risiken ein. Wer nichts macht, geht ebenfalls Risiken ein. Somit ist jeder zu jedem Zeitpunkt von Risiken umgeben. Im Gegensatz zu Privatpersonen sind Unternehmenrisiken um ein Vielfaches höher und meist sind davon mehrere Personen betroffen.

Armin Baumann

Damit ist erkennbar, dass Risiken erkannt werden sollten und man sich deren Tragweite bewusst ist. Risiken werden bewusst oder unbewusst eingegangen. Unbewusste werden meist durch Unwissenheit, Fehleinschätzungen oder das Vernachlässigen von Pflichten hervorgerufen.

Rechtliche Aspekte

Mitglieder des Verwaltungsrates und alle mit der Geschäftsführung der Unternehmung befassten Personen sind sich oft nicht darüber im Klaren, dass sie sowohl der Gesellschaft selbst, den Aktionären der Gesellschaft und sogar den Gesellschaftsgläubigern auch persönlich haften, wenn Schaden durch ihr absichtliches, aber auch schon ihr fahrlässiges Verhalten entsteht. Diese gesetzliche Regelung des Art. 754 OR macht es für die Leitungsorgane der Gesellschaft unabdingbar, ihr Verhalten – und zwar Tun wie Unterlassen – im Rahmen der Unternehmensführung nicht nur an den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens, sondern auch strikt an den jeweiligen rechtlichen Pflichten auszurichten; beispielhaft für solche Pflichten sind die in Art. 716 a OR geregelten speziellen haftungsbegründenden Pflichten ebenso wie die – eher generalklauselartigen – Sorgfalts- und Treuepflichten in Art. 717 OR genannt.

Volkswirtschaftliche Aspekte

Historisch entwickelt sich jede Volkswirtschaft von der Landwirtschaft über das Gewerbe/die Industrie zur Dienstleistung. Ein gesunder Mix ist von hoher Wichtigkeit, und die Politik hätte die Aufgabe, die Basis dafür zu schaffen. Strukturelle Ver-

änderungen wie in den USA – 90 % arbeiten im Sektor 3 (Dienstleistung), 10 % in den Sektoren 1 und 2 (Forst/Landwirtschaft und Gewerbe/Industrie), führen zu schwerwiegenden Problemen und sind definitiv nicht nachhaltig. Bilden doch die ersten beiden Sektoren den Rückgrat einer jeden Volkswirtschaft. Auch hier zeigt die Geschichte, dass jede Hochkultur am Wohlstand zerbrochen ist, da diese das Handwerk (Sektoren 1 und 2) vernachlässigte und nur noch andere für sie arbeiteten. In diesem Zusammenhang entsteht immer eine Kluft zwischen Arm und Reich, was dann zu Unruhen und Aufständen führen wird. Früher war dies über einen Zeitraum von mehreren Hundert Jahren. Durch die heutigen schnellen Entwicklungen passiert dies in einem Zeitraum von Jahrzehnten. Die globalen Abhängigkeiten führen dazu, dass bereits ein politisches Husten einer Region in der Welt direkte, lokale Auswirkungen aufweisen und somit auch das kleinste Gewerbe betreffen kam.

Wirtschaftliche Aspekte

Jeder Wirtschaftssektor unterliegt einem Zyklus und da Abhängigkeiten gegeben sind, gibt es unter den verschiedenen Sektoren eine Phasenverschiebung. Die meisten investieren beim Aufschwung – also bei steigenden Zinsen und im Wachstum – und so kann es nur aufwärts gehen. Es zeigt sich jedoch, dass Firmen, die sich antizyklisch verhalten, erfolgreicher agieren, da diese mit Schwierigkeiten besser umgehen können.

Firmen – vor allem börsenorientierte Unternehmen – legen mehr Wert auf Aktiengewinne, statt nachhaltiger operativer Entwicklungen. Unternehmer machen

in guten Zeiten Rückstellungen, mit denen sie in schlechteren Zeiten nachhaltig weiter arbeiten können. Sie verlagern auch nicht Arbeitsplätze ins Ausland, um einige Rappen günstiger zu produzieren. Sie versuchen, ihre Prozesse zu optimieren und freiwerdende Ressourcen anders einzusetzen. Sie meiden Entlassungen, da ihnen das Abwandern von Know-how bewusst ist. Der Antrieb des Unternehmers ist, etwas zu unternehmen.

Eingriffe durch die Politik beeinflussen Wirtschaftssektoren und deren Verhalten. So wurde in Spanien planlos gebaut, nach dem die EU Fördergelder für Spanien gesprochen hatte. Dies führte unter anderem zur Überhitzung des Immobilienmarktes ohne organisches Wachstum. Aber auch das Rauchverbot in der Gastronomie führte zu Einbrüchen und dies in einer eh schwer gebeutelten Branche. Solche Entwicklungen entstehen durch das Nicht-Fertigdenken der Idee und den daraus folgenden Konsequenzen. Zu oft wird am Resultat und nicht an der Ursache gearbeitet. Wenn genügend Arbeitsplätze vorhanden wären, dann wäre auch die AHV-Problematik geringer.

Fehleinschätzungen durch technische oder entwicklungs-mässige Gegebenheiten lassen ganze Branchen verschwinden. Dank dem unternehmerischem Denken von Herrn Hayek konnte die Uhrenbranche reanimiert werden. Leider fehlte in der Textilindustrie jemand mit ähnlichem Mut – die Schweiz war im 19. Jahrhundert weltweit führend in der Textilherstellung. Heute wird diesbezüglich nahezu nur noch in Asien gearbeitet.

Unternehmerische Aspekte

Die Schweiz hat einen Exportüberschuss und somit sind exportierende Firmen von Wechselkursen abhängig. Viele dieser Firmen gingen bei ihrer Planung von stabilen Wechselkursen aus und als die Euros und Dollars an Wert verloren, stellten sie fest, dass Gewinne kleiner werden. Dann ging das Reagieren und Lamentieren los. Investitionen werden zeitverzögert anhand positiver Geschäftsentwicklung getätigt. Wären die Investitionen nicht basierend auf voraus getätigten Planungen richtig? Dasselbe gilt auch für Partnerschaften. Diese sollten nicht erst in guten Zeiten eingegangen werden, denn gebildete Partnerschaften in schwierigen Zei-

ten sind stärker und nachhaltiger verankert.

Flexible und schlanke Strukturen und weitsichtige Planungen ermöglichen schnelles Agieren auf Veränderungen. Dies bedeutet auch, dass Verantwortungen und Kompetenzen bis in die kleinsten Strukturen delegiert werden können. Dies wiederum bedingt, die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Orten eingesetzt zu haben.

Personelle Aspekte

Arbeitstechnisch können Arbeitszeiten im Dientsleistungsbereich zu 60 % und im Produktionsbereich zu 80 % verplant werden. Dennoch werden oft 100 % verplant in Unkenntnis, dass Unvorhergesehenes jederzeit erfolgen kann. Deshalb führt dies zu Stress und letztendlich zu Arbeitsausfällen. Ausbildungen werden geplant, aber meist nur in dem Umfeld, wo sich der Mitarbeiter eh schon auskennt. Innovationen erfolgen aber durch Neues. Neues generiert sich erst, wenn Horizonte geöffnet werden. Warum nicht vermehrt Anlässe, Foren oder Events anderer Bereiche als Weiterbildung einplanen und so von anderen Branchen lernen können. So können Verhaltensweisen geändert, neue Kontakt geschlossen und neue Opportunitäten ermöglicht werden. Der Mitarbeiter erkennt dies als Wertschätzung und die Fluktuation kann reduziert werden.

Resümee

Die verschiedenen beleuchteten Aspekte sind nicht abschliessend und als Gedankenanstösse zu werten. Zusammenfassend kann die Risikoverminderung auf einen Nenner heruntergebrochen werden: «agieren statt reagieren!»

Im Nachfolgenden einige Handlungsempfehlungen im Umgang mit Risiken:

- Mögliche Risiken lokalisieren, die das Unternehmen beeinflussen können und dabei auch solche ausserhalb des direkten Firmenumfelds betrachten.
- Den Einfluss dieser Risiken auf das Umfeld beurteilen.
- Risiken auf mehrere Risikogeneratoren verteilen: mehrere Lieferanten bevorzugen, Kunden bedienen, Know-how-Träger nutzen und Märkte bearbeiten.
- Massnahmen und Checklisten erstellen, wie man diesen Risiken gegenübertritt.

KMU SWISS Forum, Trafo Halle Baden

Jubiläum:

9. Mai 2012 (14.00 bis 19.00 Uhr)

Referenten: Hans-Peter Bolliger (CEO Micro Mobility System), Jürg Brand (VRP vonRoll infratec), Gabriela Manser (CEO Mineralquelle Gontenband), Chritian Keller (CEO Keller Ziegeleien), Barbara Artmann (Künzli SwissSchuh), Giacomo Garaventa (Unternehmer).

Forum:

10. Mai 2012 (8.30 bis 18.30 Uhr)

Referenten: Prof. Dr. Jörg E. Wilhelm (H&P Dr. Holzhauser & Partner Rechtsanwälte Schweiz AG), Reinhold Messner (Bergsteiger), Divisionär Aldo C. Schellenberg (Stabchef Schweizer Armee), Dr. Pierin Vincenz (CEO Raiffeisen Gruppe), Wolfgang Grupp (Inhaber TRIGEMA), Peter Brandl (Fluglehrer und Managementtrainer), Urs Riederer (CEO Emmi Gruppe).

www.kmuswiss.ch

- Laufend die Veränderungen der lokalisierten Risiken überwachen. Laufend ist nicht halbjährlich oder jährlich.
- Nicht (nur) anhand finanzieller Aspekte entscheiden, sondern an der nachhaltigen Wirkung der Entscheidung.
- Sich nicht auf lokale Gegebenheiten fokussieren, sondern die Systemgrenzen des Tätigkeitsfeldes öffnen.
- Sich und Mitarbeiter mit anderen Branchen vernetzen und damit den Austausch und die Entwicklung des Umfeldes fördern.
- Umfeld auf Flexibilität statt auf starre Strukturen trimmen. Die Planung der Arbeitszeit beachten und sich im Klaren sein, dass immer Unvorhergesehenes erfolgen kann.
- Statt seitenfüllende Leitsätze, den Grundsatz leben: «Geht es meinem Umfeld gut, dann geht es auch mir gut!» ■