

Die Rolle der Risikopolitik für die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen

Josef Mugler

Vienna University of Economics and Business
Augasse 2-6
1090 Vienna
josef.mugler@wu.ac.at

1 Begriffliche Klarstellungen und Ziel des Beitrags

Unternehmensentwicklungen sind Veränderungen von Konfigurationen von Variablen, die durch ihr Zusammenwirken Richtung und Tempo der Entwicklungen bestimmen. Was mit dem Begriff Konfiguration gemeint ist und welche Variablen insbesondere in Bezug auf Klein- und Mittelunternehmen als besonders entwicklungswirksam eingeschätzt werden, wurde an anderer Stelle mehrfach behandelt (z.B. Mugler 1998; 2004; 2008). Interventionen in Entwicklungsverläufe können von Akteuren in der Umwelt oder der Innenwelt von Unternehmen ausgehen, aus der Sicht der Unternehmerperson mehr oder weniger überraschend und mehr oder weniger erwünscht. Von Unternehmern werden gezielte Interventionen in den Ablauf von Unternehmensentwicklungen erwartet. Diese können mehr intuitiv oder mehr planmäßig angelegt sein. Die planmäßige Vorgangsweise bei der Gestaltung von Interventionen wird üblicherweise als Management bezeichnet. Wenn diese Interventionen auf die Entwicklung eines Unternehmens als Ganzes und mit langfristiger Wirkung angelegt sind, spricht man üblicherweise von strategischem Management im Gegensatz zum kurzfristig und partiell orientierten operativen Management.

Langfristig angelegte Interventionen in Konfigurationsentwicklungen sind in der Regel durch besonders hohe Unsicherheiten geprägt: im Hinblick auf die Entwicklungsverläufe einzelner Variablen als auch im Hinblick auf die Resultanten aus dem Zusammenwirken der einzelnen Variablen. Das gilt schließlich auch für die Wirksamkeit von Interventionen in die Entwicklungsverläufe: Auch deren Erfolg bleibt unsicher.

Die Auseinandersetzung mit diesen Unsicherheiten kann ebenfalls intuitiv oder planmäßig erfolgen. Die planmäßige Auseinandersetzung mit den Unsicherheiten der Unternehmensentwicklung wird üblicherweise als Risikopolitik oder Risikomanagement bezeichnet und ist ein Teilbereich oder Teilaspekt des allgemeinen Managements (Mugler 1979; Haller 1986, 8; Schradin 2007, 1584; Falkinger

J. Mugler

Die Rolle der Risikopolitik für die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen

2007, 171). Davon abweichend wird der Begriff des Risikomanagements auch im Sinne einer rein finanzwirtschaftlichen Kategorie verwendet und hat in dieser Richtung durch die Finanz- und Wirtschaftskrise sowie durch die Aufnahme von einschlägigen Vorschriften in Unternehmensführungs- und Rechnungslegungsnormen (z.B. in Deutschland: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich KonTraG; zur Übersicht: Gleißner 2008, 25; speziell für Familienunternehmen: Martin et al. 2002, 44; in Österreich: Risikoberichterstattung im Lagebericht gemäß § 243 Abs. 1 UGB; zur Übersicht: Egger et al. 2008, 465; Denk et al. 2008, 42) inzwischen wahrscheinlich größere Aufmerksamkeit erlangt als im oben beschriebenen allgemeinen Sinn. Ferner ist eine andere inhaltliche Festlegung des Risikomanagements auch in die Richtung einer betrieblichen Sicherungswissenschaft vorgenommen worden (Mugler 1979; Oppl-Jirsa 1985; Eszler 2008; zur Übersicht über die Entwicklungsgeschichte verschiedener Konzepte: Theil 1996, 205).

Unter Risiko oder Unsicherheit versteht man die Möglichkeit von Abweichungen realer Ausprägungen von Ereignissen oder Ereignisfolgen (Entwicklungen) von erwarteten Ereignissen oder Ereignisfolgen. In einem engeren Sinn wird der Risikobegriff auf jene Fälle angewendet, in welchen für eintretende Ereignisse objektive Wahrscheinlichkeiten bekannt sind, der Unsicherheitsbegriff dagegen für jene, in welchen keine oder nur subjektiv geschätzte Wahrscheinlichkeiten bekannt sind. Alltagsprachlich wird der Risikobegriff meist auf Eintrittsmöglichkeiten von negativ bewerteten Ereignissen eingeschränkt verwendet (auch mit der Bezeichnung Gefahr oder reines Risiko). Das positive Pendant dazu ist dann der Begriff der Chance. Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch wird der Risikobegriff dagegen meist auf beide (negative und positive) Abschnitte einer Wahrscheinlichkeitsverteilung von Ereignissen angewendet.

In den folgenden Betrachtungen wird der Frage nachgegangen, welche Ausgangssituation für die Gestaltung der Risikosituation in der Unternehmensentwicklung speziell für Klein- und Mittelunternehmen zu beachten ist und welche grundsätzlichen Ansatzpunkte es für die aktive Gestaltung der strategischen Risikopolitik gibt.

2 Risiken der Unternehmensentwicklung

Ebenso wie für verschiedene Ergebnisse von Einzelhandlungen (z. B. wie viele Geschäftsabschlüsse ein Verkäufer pro Tag zustande bringt) eine Wahrscheinlichkeitsverteilung mit einem mathematischen Erwartungswert existiert (die bekannt oder unbekannt sein kann), können auch die möglichen Ergebnisse von Handlungskomplexen, aus welchen Verläufe einer Unternehmensentwicklung resultieren, als Wahrscheinlichkeitsverteilung verstanden werden. Ein bestimmter Gewinn oder Verlust (allgemein: Erfolg) ist ein bestimmter Punkt auf einer Wahr-

scheinlichkeitsverteilung aller möglichen Gewinne und Verluste. Der Erwartungswert dieser Wahrscheinlichkeitsverteilung sollte bei einem privatwirtschaftlich geführten Unternehmen zumindest langfristig in der Gewinnzone liegen. Werden keine anderen als finanzielle Ziele mit dem betreffenden Unternehmen angestrebt, wäre andernfalls die Liquidation des Unternehmens und Veranlagung des Veräußerungserlöses auf dem Kapitalmarkt zu einem höheren realen Zinssatz der Weiterführung des Unternehmens vorzuziehen. Allerdings verbinden Unternehmer/innen mit ihren Unternehmen meist auch andere als bloß rein finanzielle Ziele, sonst dürfte eine große Zahl von Unternehmen, die längerfristig nur unter dem Marktzinssatz liegende Rentabilitäten oder sogar nachhaltig Verluste erzielt (Bornett 2009), gar nicht existieren.

Der Verlauf von Wahrscheinlichkeitsverteilungen von finanziellen Ergebnissen einer Unternehmenstätigkeit lässt sich natürlich nicht im Vorhinein abbilden. Nicht einmal die Begrenzungen einer solchen Wahrscheinlichkeitsverteilung des Erfolges lassen sich für ein Unternehmen im Vorhinein präzise angeben. Auch ein kleines Unternehmen kann durch einen von ihm verursachten Großschaden (z.B. im Fall einer Produkthaftpflicht oder Umwelthaftpflicht) mit einer Schadenersatzverpflichtung in unkalkulierbarer Höhe konfrontiert sein. Ein typisches (Teil-)Ziel der strategischen Risikopolitik besteht daher in der Begrenzung der Wahrscheinlichkeitsverteilung von Verlusten, um die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Für das Risikomanagement wichtig ist die Diagnose von Risiken als schlagend oder schleichend und als versicherbar oder nicht versicherbar. Schlagende Risiken führen plötzlich zu Ereignissen (z.B. der Ausbruch eines Brandes), während schleichende Risiken allmählich und in Form der Abfolge von mehreren Entwicklungsstadien zu (erwünschten oder unerwünschten) Ereignissen führen. Eine klare Trennlinie für die Attribute „schlagend“ und „schleichend“ lässt sich allerdings ebenso wenig ziehen wie für die Attribute „versicherbar“ und „nicht versicherbar“ (Mugler 1979, 60; Eszler 2000, 285). Jene schlagenden Risiken, die plötzliche und unerwartete Ereignisse betreffen, sind in der Regel versicherbar. Die Wahrscheinlichkeit der willkürlichen Herbeiführung solcher Ereignisse durch den Begünstigten muss niedrig sein. Daraus resultiert, dass strategische Risiken, die einer starken willkürlichen Beeinflussung durch die Unternehmerperson unterliegen und zu Ereignisfolgen führen, die sich langsam entwickeln (insofern also schleichend sind), in der Regel nicht versicherbar sind. Wohl gibt es aber andere Personen und Institutionen, die bereit sind, solche Risiken (mit) zu tragen, z.B. Bürgen oder Beteiligungsgesellschaften (Venture-Capital-Gesellschaften).

Die Fehleinschätzung des Marktpotenzials oder der Preiselastizität eines Produktes beinhaltet ein schleichendes Risiko, weil sich Erfolg oder Misserfolg durchaus langsam in steigenden oder sinkenden Erträgen realisiert. Durch entsprechende aktive, insofern willkürliche, unternehmenspolitische Maßnahmen besteht dabei außerdem eine reelle Chance, den Misserfolg abzufangen oder den sich überraschend einstellenden Erfolg noch zu vergrößern. Ob rechtzeitig und entsprechend gehandelt wird, liegt im Machtbereich (in der „Willkür“) der Unternehmenslei-

J. Mugler

Die Rolle der Risikopolitik für die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen

tung. Risiken dieser Art sind daher nicht versicherbar und werden als „allgemeine“ Unternehmerrisiken bezeichnet.

Risiken als Ursachen für unerwartete Entwicklungen können ihren Ursprung in der Umwelt oder in der Innenwelt des Unternehmens haben. Eine klare Trennung ist allerdings oft nicht möglich, weil Veränderungen auf Märkten (als externe Ursache) auch als interne Ursache interpretierbar sind, weil es auf die Wahrnehmung und Reaktion auf solche Veränderungen ankommt. Daher ergibt sich eine Risikosituation grundsätzlich aus der Kombination von Ursachen, die aus der Umwelt, der Unternehmerperson, dem Managementinstrumentarium und den anderen unternehmensinternen Ressourcen stammen können. Diese Gliederung entspricht einer andernorts getroffenen Gliederung der Konfigurationsvariablen für Klein- und Mittelunternehmen (Mugler 1998, 107; 2008, 159). Eine Analyse der strategischen Risikosituation eines Unternehmens muss versuchen, kompensierende oder verstärkende Wechselwirkungen der Risiken aus diesen verschiedenen Ursachen zu erkennen. Für die strategische Risikoanalyse bedeutet das, dass neben dem Erkennen und Bewerten von Einzelrisiken vor allem das Zusammenwirken dieser Einzelrisiken zu untersuchen ist. Das Zusammenwirken aller Risiken bestimmt letztlich das Niveau einer Risikosituation im Verlauf der Unternehmensentwicklung.

3 Betroffenheit durch und Einflussnahme auf das Risikoniveau

Wer von den Abweichungen von erwarteten Verläufen einer Unternehmensentwicklung besonders betroffen ist, wird auch versuchen, auf das Risikoniveau des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Wenn sich eine Unternehmensleitung bei ihren Interventionen in den Verlauf einer Unternehmensentwicklung irrt, tragen die (negativen oder positiven) Folgen meist die unmittelbar betroffenen Personen (Unternehmensbezugsgruppen), insbesondere:

- die Unternehmer/innen selbst in Form eines Kapitalverlustes und zusätzlich in vielen Fällen auch in Form des Verlustes an Reputation, gesellschaftlicher Stellung bis hin zu Störungen der Gesundheit
- die Arbeitnehmer/innen in Form des Verlustes des Arbeitsplatzes als Einkommensgrundlage, aber auch darüber hinaus in vielen Fällen ebenfalls in Form von sozialen und psychischen Belastungen
- die Fremd- oder Beteiligungskapitalgeber in Form des Kapitalverlustes
- Menschen am Standort (in der Nachbarschaft) in Form sinkender (oder steigender) Lebensqualität durch Betriebsstilllegungen

- alle Bezugsgruppen, die Leistungen des Unternehmens in ihre Pläne integriert haben, d.h. Lieferanten und Kunden bis hin zu den Gebietskörperschaften, die Abgaben erwarten.

Die Wahl des Risikoniveaus für ein Unternehmen hängt auch von den Konsequenzen der möglichen extrem negativen Abweichungen vom Erwartungswert ab: Manche Unternehmen werden von der Unternehmerperson ähnlich wie Spekulationsobjekte gesehen und auf hohem Risikoniveau geführt. Wenn ein Unternehmen aber nicht Spekulationsobjekt, sondern die einzige Einkommensquelle für eine Familie ist, wird die Unternehmerperson deshalb wahrscheinlich vorsichtiger agieren.

Im marktwirtschaftlichen System wird das Irrtumsrisiko der Unternehmensführungen auf die einzelnen Unternehmen und deren unmittelbare Bezugsgruppen verteilt und dadurch auch eingeschränkt: Denn die Wahrscheinlichkeit, dass sich alle irren oder alle recht behalten, ist gering und es kommt zu Kompensationseffekten zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen.

Aufgrund der besonders exponierten Stellung als Entscheidungsträger für die Interventionen in Unternehmensentwicklungen und als Empfänger von Gewinnen und Verlusten sind die Unternehmerpersonen auch in erster Linie für die Wahl des Risikoniveaus eines Unternehmens zuständig. Allerdings zieht die Gesellschaft diesem Entscheidungsspielraum zunehmend engere Grenzen. Dadurch werden andere von der Unternehmensentwicklung betroffene Bezugsgruppen (sogenannte Stakeholder), die keine oder nur eine geringe Einflussmöglichkeit auf die Wahl des Risikoniveaus haben, geschützt. Die Entscheidung über das anzustuernde Risikoniveau für die Unternehmensaktivitäten kann daher von den Interessen der betroffenen Personenkreise bewusst mitgestaltet werden oder aber diese sind per Gesetz explizit davon ausgeschlossen oder genießen eine Art Pauschalschutz durch gesetzliche Bevormundung, indem andere zur (z.B. Behörden) Wahrung ihrer Risikointeressen verpflichtet werden (ähnlich Kürsten 2008, 202).

Je enger aber der Rahmen für die Risikopolitik der Unternehmerperson durch allgemeine Vorschriften oder individuelle Auflagen von Dritten (z.B. Behörden, Sicherheitsbeauftragte, Kapitalgeber) gezogen werden, desto geringer werden auch die Möglichkeiten, Chancen wahrzunehmen. Produkt- oder Technologieinnovationen oder neue Märkte beinhalten Chancen, aber auch Risiken. Die Beschreitung neuer Wege verändert die Wahrscheinlichkeitsverteilung des Unternehmenserfolgs. Aber auch eine konservative Vorgangsweise, alles beim Alten zu belassen und nichts zur Wahrnehmung von Chancen zu unternehmen, verändert diese Wahrscheinlichkeitsverteilung, weil sich jedenfalls die Umwelt verändert. Wenn also niemand aktiv Einfluss auf das Risikoniveau eines Unternehmens nimmt, dann tut es eben die Umwelt gewissermaßen von selbst.

Das angestrebte Risikoniveau kann auch situationsbedingt oder phasenbedingt wechseln: Mit dem Übergang von einer Lebenszyklusphase in eine nächste

J. Mugler

Die Rolle der Risikopolitik für die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen

(Mugler 2009, 9) kann sich nicht nur das Potenzial für Überraschungen, sondern auch das Bedürfnis nach mehr oder weniger Sicherheit verändern.

4 Gestaltungsmöglichkeiten der strategischen Risikopolitik

In der strategischen Risikopolitik kann es grundsätzlich nicht einseitig um Risikoverminderung oder sogar Risikovermeidung gehen. Absolute Sicherheit ist ein irrealer Grenzfall des Möglichen, der in unserer Welt nicht verwirklicht ist. Ohne Risiko gibt es keine Erfolgchance, ja nicht einmal eine Überlebenschance. Extrem auf Sicherheit orientierte Risikopolitik bewirkt das Gegenteil. Mit diesem Paradoxon muss die strategische Risikopolitik zurecht kommen. Ziel der Risikopolitik kann daher nur die Veränderung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen sein, damit diese dem gewählten (oder von Dritten aufoktroierten) Risikoniveau einer Handlungseinheit (eines Unternehmens oder eines Individuums) besser entspricht.

Strategische Risikopolitik kann sinnvollerweise „nur“ nach dem Tausch von Risiken streben, und zwar so lange, bis ein gewünschtes Risikoportefeuille zusammengestellt ist. Ob dieses Wunschrisikoportefeuille erreicht wird, kann man natürlich nie genau wissen, weil dies selbst wieder Sicherheit über den Erfolg der getroffenen Maßnahmen voraussetzen würde. Es handelt sich also um ein nicht eindeutig optimal lösbares Problem: Die Fortsetzung der Suche nach Maßnahmen (z.B. der Risikoerkennung oder Risikoveränderung) ist ökonomisch nur dann rational begründbar, wenn dieser Fortschritt bewertbar wäre. Genau das ist er aber nicht, weshalb von Simon (1980, 2) die optimierende „substanzielle“ Rationalität durch das Konzept einer „prozeduralen“ Rationalität ersetzt wurde, die dadurch gekennzeichnet ist, dass die Suche nach weiteren Lösungsvarianten bei Erreichen einer als befriedigend eingestuften (statt absolut optimalen) Lösung abgebrochen wird. Auf die strategische Risikopolitik übertragen bedeutet dies: Abbruch der Suche nach weiteren Risikoinformationen und des Risikotauschprozesses, sobald ein befriedigendes Risikoportefeuille erreicht ist.

Wie können Risiken getauscht werden? – Auch der Abschluss eines Versicherungsvertrags ist letztlich nur eine Form des Risikotausches: Eine Wahrscheinlichkeitsverteilung von Schäden wird gegen eine Prämie und das Restrisiko, dass der Versicherer im Schadensfall nicht zahlt, getauscht. Das Risiko, das mit einer bestimmten Handlung verbunden ist, kann nur gegen das Risiko einer anderen Handlung oder gegen das Risiko des Unterlassens einer bestimmten Handlung getauscht werden. Auch das Unterlassen von Handlungen ist Risikopolitik: auf die Neueinführung eines Produktes zu verzichten, bedeutet zum Beispiel, dass das Erfolgsrisiko bei den vorhandenen Produkten bleibt. – Welches Risiko von beiden das größere ist: die Produktinnovation oder alles „beim Alten zu lassen“, bleibt für den Entscheidungsträger abzuwägen.

Im Normalfall sorgt der „Mechanismus“ funktionierender Märkte dafür, dass es keine stabilen hohen Gewinnmöglichkeiten für einzelne Marktteilnehmer gibt. Nur wenn einzelne Marktteilnehmer mehr Macht ausüben können als andere, kommt es zur Stabilisierung von Marktpositionen, die von anderen nicht errungen werden können. Im Normalfall werden hohe Pioniergewinne von nachdrängenden Imitatoren geschmälert. Das bewirkt, dass die meisten am Markt teilnehmenden Unternehmen durchschnittliche Erfolge aufweisen, relativ wenige besonders erfolgreich sind und ebenso relativ wenige scheitern.

Hohe Gewinnaussichten verlangen in der Regel ein hohes Risikoniveau mit einer eher geringen Zahl von Einzelrisiken. Diese Zielsetzung ist zum Beispiel für echte Venture-Capital-Gesellschaften typisch: Sie suchen Investitionen, die hohe Gewinne versprechen. Dadurch, dass aber die meisten Unternehmen im Portefeuille einer Venture-Capital-Gesellschaft letztlich doch nur durchschnittliche oder gar keine Gewinne aufweisen, werden die hohen Gewinne der wenigen Unternehmen im Portefeuille wieder ausgeglichen. Ein Unternehmen, das alles „auf eine Karte setzt“, zum Beispiel auf ein Produkt, auf einen Markt, auf einen Kunden, auf eine Technologie etc., hat daher ein hohes Risikoniveau: Es kann, wenn es auf die richtige „Karte“ gesetzt hat, hoch gewinnen, andernfalls aber auch hoch verlieren. Ein Unternehmen, das sein Risiko streut, kann zwar nur durchschnittlich reüssieren, dafür aber extreme Misserfolge vermeiden.

Die Kombination vieler voneinander unabhängiger Einzelrisiken führt zu geringeren Abweichungen vom Erwartungswert. Dieser Zielsetzung entspräche ein möglichst großes, möglichst diversifiziertes Unternehmen am besten. Mit zunehmender Größe werden allerdings andere Faktoren wirksam, die das Sinken des Gesamtrisikos wieder kompensieren: zum Beispiel Unübersichtlichkeit, verminderte Anpassungsfähigkeit usw. Es handelt sich um ein ähnliches Phänomen, wie es die Transaktionskostentheorie für verschiedene Unternehmensgrößen beschreibt (Dietl 2007, 1752).

Risikopolitik kann aktiv oder passiv betrieben werden. Passiv ist eine Risikopolitik, wenn auf auftauchende oder neu erkannte Risiken reagiert und primär danach getrachtet wird, nicht ins Portefeuille passende Risiken abzugeben und neu auftauchende Chancen anzunehmen. Aktiv ist eine Risikopolitik, wenn bewusst und gezielt nach „guten“ (d.h. dem angestrebten Risikoniveau entsprechenden) Risiken gesucht wird. Für den Unternehmer heißt aktive Risikopolitik: permanente Suche nach guten Geschäftsmöglichkeiten, nach neuen Märkten, Produkten, Ressourcen usw. – kurz: nach einer Konfiguration, die nicht nur einen positiven langfristigen Erwartungswert für den Erfolg hat, sondern auch eine im negativen Abschnitt (also bei Verlusten) begrenzte Wahrscheinlichkeitsverteilung. Die vermutete positive Korrelation zwischen aktiver Risikopolitik und Erfolg konnte auch empirisch bestätigt werden (Delmar 1994, 747).

J. Mugler

Die Rolle der Risikopolitik für die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen

Für die Risikopolitik im Rahmen der strategischen Unternehmensführung können daher auf hoher Abstraktionsebene die beiden folgenden Gestaltungsfelder (Teilaufgaben) bestimmt werden:

- die Abschätzung möglicher Abweichungen von erwarteten (Zwischen-) Ergebnissen der Unternehmensentwicklung und deren Ursachenanalyse; oder anders ausgedrückt: die Verbesserung der Information über Risiken durch mehr Wissen über Arten und Eintrittswahrscheinlichkeiten von strategisch relevanten Ereignissen;
- die Gestaltung von Interventionen zwecks Einengung oder allenfalls auch umgekehrt zwecks bewusster Ausweitung des Spielraums dieser Abweichungsmöglichkeiten (wenn die Risikoneigung der Unternehmerperson höher als die gegebene Risikosituation ist). Es handelt sich um Versuche, bekannte oder unbekannte Wahrscheinlichkeitsverteilungen von Ereignissen zu verändern, im Extremfall auch um die Verhinderung von Ereignissen, deren Eintreten besonders unerwünscht ist.

5 Die Suche nach Risikoinformationen

Die Unsicherheit der Information über zukünftige Ereignisse hängt auch vom betrachteten Zeithorizont ab: Je weiter Ereignisse in der Zukunft liegen, desto mehr Verzweigungsmöglichkeiten liegen in der gesamten Ursache-Wirkungskette dazwischen, sodass die Prognose eines bestimmten Pfades immer unsicherer wird. Strategische Risikopolitik verlangt aber einen relativ weiten Blick in die Zukunft. Deshalb ist es Aufgabe der strategischen Risikopolitik, möglichst früh mögliche Entwicklungsverläufe zu erkennen. Unter dem Begriff des strategischen Controlling werden heute alle gezielten Früherkennungsmaßnahmen für Veränderungen in den Bereichen Umwelt, Unternehmer, Ressourcen und im Management selbst (als den wichtigsten Variablengruppen einer Konfiguration) zusammengefasst. Verschiedene Bezeichnungen dieser Maßnahmen unterstreichen ihre Schwerpunktsetzungen:

- Verstärkung von „schwachen Signalen“ (weak signals nach Ansoff 1976, 129; Krystek und Müller-Stewens 1993, 174): Schwierig ist die Herausfilterung der wesentlichen Signale aus einer Fülle von Daten, deren langfristige Bedeutung unklar ist – ähnlich dem Heraushören von relevanten Tönen aus einem Rauschen.
- Informationsselektion durch ABC-Analyse (Schauer 2009, 115): Auch darin kommt die Intention zum Ausdruck, die Aufmerksamkeit auf jene möglichen Ereignisse zu lenken, die wesentlich die Zielerreichung beeinflussen könnten (Welge 1985, 74: Problemindikatoren). Die Frage ist auch hier: Wie kann man „sicher“ selektieren, was morgen wichtig sein wird?

- Frühwarnsysteme: Vor möglichen negativen Veränderungen sollen diese möglichst frühzeitig warnen, z. B. durch Antizipation von typischen Entwicklungsverläufen von Produktlebenszyklen (Kötzle 1993).

Mit der Betonung auf „Warnen“ wird ein Informationssystem natürlich einseitig auf das Aufzeigen von Gefahren ausgerichtet. Das Aufzeigen von Chancen, die für Wunsch-Unternehmensentwicklungen in der Regel unentbehrlich sind, gerät dabei leicht ins Hintertreffen (Kirsch und Trux 1979, 50). Unternehmen brauchen auch Frühtriebssysteme oder Frühaufklärungssysteme. Mit der Betonung auf „früh“ wird verlangt, dass möglichst wenig Zeit zwischen dem ersten Auftreten von Signalen und ihrer Erkennung und Weiterverarbeitung im Risikomanagement verloren werden soll.

Die Operationalisierung all dieser Konzepte führt nicht zu grundsätzlich arteigenen, neuen Managementinstrumenten für die Risikopolitik, sondern immer wieder zu jenen Planungsinstrumenten, die für die Analyse von Konfigurationen geeignet sind. Deshalb spricht man auch von Früherkennungsinstrumenten der dritten Generation (nach jenen der ersten Generation: Kennzahlen; und der zweiten Generation: Indikatoren; Weidinger 1994, 117), die in ihrer Suchrichtung (ähnlich dem Konzept der „weak signals“ von Ansoff – siehe oben) nicht fixiert sind (Falkinger 2007, 83). Damit zeigt sich aber auch: Früherkennung ist nicht primär eine Frage der Wahl der richtigen Methode, sondern primär eine Frage der Denkhaltung, damit aber auch von Persönlichkeitsfaktoren und der Unternehmenskultur (Bea und Haas 1994, 491). Für die methodische Unterstützung der Risikoidentifikation ist eine Vielzahl von „Ratgebern“ entstanden (z.B. Denk et al. 2008; Wolf und Runzheimer 2009; als Software: Haufe Praxisratgeber Risikomanagement 2005). Das Erfordernis der Permanenz der Befassung mit Risiken und der Gestaltung von Prozessen im Risikomanagement kommt in den Begriffen Risikoüberwachung (Mugler 1981) und Risikocontrolling (Diederichs 2004; Gleißner 2008, 204) zum Ausdruck.

Speziell in der strategischen Risikopolitik wurde das Bemühen um eine bessere Kenntnis möglicher Abweichungen von erwarteten Ergebnissen in der Unternehmensentwicklung mit der Jagd nach einem Phantom verglichen: Die Steigerung der Bemühungen, richtigere Prognosedaten zu erhalten, vermehrt gleichzeitig den Prognoseaufwand, aber das Ziel der Bemühungen entzieht sich, sobald man es zu fassen meint, immer wieder dem Zugriff (Hanssmann 1986, 99). Weil langfristige Entwicklungen unprognostizierbare Überraschungen beinhalten können, wurde sogar der „Primat der Planung“ in der Unternehmensführung bestritten (Steinmann 1988, 1310). Deckt sich diese Schlussfolgerung nicht auch mit der These Schumpeters (1912), dass der intuitiv Neues wagende Unternehmer im Vergleich zum „technisch“ planenden Akteur die stärkere Antriebskraft der wirtschaftlichen Entwicklung ist? (Pichler 2008, 41).

6 Nachteile und Vorteile kleinerer Unternehmen in der Risikopolitik

Diese Vorbehalte gegen die möglichst rationale Gestaltung der strategischen Risikopolitik muss nicht dazu führen, dass bekannte Instrumente für eine rationalere Gestaltung der Risikosituation eines Unternehmens ignoriert werden – auch nicht für Klein- und Mittelunternehmen mit ihren beschränkten Ressourcen. Einige Nachteile, die sich aus der Unternehmensgröße gewissermaßen „automatisch“ ergeben, verlangen geradezu mehr risikopolitische Aufmerksamkeit und gezielte Interventionen:

- Wegen der geringeren Zahl der Risiken im Vergleich zu Großunternehmen ist die Gefahr der Abweichung von Erwartungswerten größer. Ein Risikoausgleich im Risikoportefeuille kommt nicht so leicht zustande wie in Großunternehmen.
- Die kleinere Unternehmung wird von einem einzelnen Risiko stärker bedroht als die Großunternehmung, die sich eher leisten kann, ein Risiko zu übersehen, weil der Risikoausgleich wegen der großen Zahl der Risiken durch das einzelne Risiko weniger gestört wird. Man denke zum Beispiel an einen Brand im einzigen Betriebsgebäude eines Kleinbetriebs oder an den Ausfall eines wichtigen Kunden oder einer Schlüsselperson).
- Die Einzelrisiken sind in Kleinunternehmen stärker miteinander verbunden und können eher Kettenreaktionen auslösen als bei einem Großunternehmen. Beispielsweise können in Großunternehmen Betriebsstandorte räumlich voneinander entfernt sein oder Aktivitäten auf mehrere rechtlich selbständige Gesellschaften verteilt sein oder Produkte können mit verschiedenen Marken versehen werden, die eine Verbindung zwischen ihnen nicht erkennen lassen.
- Kleinere Unternehmen verfügen über weniger Macht zur Abwendung schädlicher Ereignisse, bei der Durchsetzung von Konditionen auf dem Markt oder bei der Beschaffung von Sicherungsressourcen.
- Kleinere Unternehmen können Risikospezialisten in der Regel nicht auslasten und deshalb nicht effizient beschäftigen, sondern müssen die notwendige Expertise vom Markt beschaffen (was allerdings bei einem funktionierenden Markt nicht weniger effizient sein muss als die Selbsterstellung der betreffenden Leistungen).

Den risikopolitischen Nachteilen der Klein- und Mittelunternehmen stehen allerdings auch einige Vorteile gegenüber:

- Kleinere Konfigurationen sind besser überschaubar, was sich in rascherer und präziserer Information über Chancen- und Gefahrenpotentiale ausdrückt. Dazu trägt auch der engere Kontakt (kurze Informationsweg) zwischen den Mit-

arbeitern (und anderen, auch externen Kontaktpersonen) einerseits und der Unternehmerperson als risikopolitischer Entscheidungsinstanz andererseits bei.

- Nicht nur hinsichtlich der Weitergabe von Informationen über Risiken, sondern auch hinsichtlich der Reaktionszeit auf Risikoinformationen können sich kurze Verbindungen zwischen allen Unternehmensteilbereichen (direkte Kontakte zwischen Personen) positiv auswirken.
- Soweit Unternehmen nicht langfristige Bindungen an eine Technologie oder an bestimmte Produktionsfaktoren oder an bestimmte Märkte (z.B. im Zulieferbereich) eingegangen sind, bewirkt die größere Flexibilität auch eine Verringerung des Risikoniveaus, weil auf Überraschungen schneller reagiert werden kann.

Zusammenfassung

Strategische Risikopolitik ist nicht von strategischem Management zu trennen. Entscheidungen – der Kern jedes Managements – finden immer unter Unsicherheit statt. Ganz besonders gilt dies für Entscheidungen mit weit in die Zukunft reichenden Wirkungen, die das Unternehmen (die Unternehmensentwicklung) als Ganzes betreffen. Daher erfordert strategisches Management grundsätzlich immer auch die Beachtung der Risikosituation des Unternehmens und der vom Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens betroffenen Personen und Institutionen. Auch wenn durch Gesetze, Verträge und Erwartungen Dritter der risikopolitische Spielraum eingeschränkt sein kann und auch wenn für Spezialfragen Experten zu Rate gezogen werden müssen, bleibt die Verantwortung für die Gestaltung der Risikosituation eines Unternehmens als Ganzes untrennbarer Bestandteil der Führung und damit Aufgabe des strategischen Managements. Aufgrund der Unvollkommenheit des Wissens und der Unsicherheit der Wirkungen risikopolitischer Maßnahmen ist eine Risikopolitik nie vollkommen rationalisierbar. Man muss sich mit befriedigenden Annäherungen der Realität an das gewünschte Risikoniveau begnügen. Klein- und Mittelunternehmen sind strategischen Risiken stärker ausgesetzt als Großunternehmen mit weit gefächertem Risikoportefeuille und starker Machtbasis im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Gleichzeitig bietet die bessere Überschaubarkeit der relevanten Umweltausschnitte und der weniger komplexen Innenwelt (Konfiguration) für Klein- und Mittelunternehmen durchaus auch vielversprechende Ansatzpunkte für aktive risikopolitische Gestaltungsmaßnahmen.

Literatur

- [1] Ansoff, I. (1976) Managing surprise and discontinuity, strategic response to weak signals. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28: 129-152
- [2] Bea, F.X., Haas, J. (1994) Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 23: 486-491

J. Mugler

Die Rolle der Risikopolitik für die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen

- [3] Bornett, W. (2009) KMU in Österreich. Situation und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Österreich. <http://www.kmuforschung.ac.at/>
- [4] Delmar, F. (1994) The risk management of the entrepreneur: an economic-psychological perspective. *Journal of Enterprising Culture* 2: 735-751
- [5] Denk, R., Exner-Merkelt, K., Ruthner, R. (Hrsg.) (2008) Corporate Risk Management. Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2. Auflage. Wien
- [6] Diederichs, M. (2004) Risikomanagement und Risikocontrolling: Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption. München
- [7] Dietl, H.M. (2007) Transaktionskostentheorie. In: Köhler, R., Küpper, H.-U., Pfingsten, A. (Hrsg.) *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 6. Auflage. Stuttgart, Sp. 1750-1759
- [8] Egger, A., Samer, H., Bertl, R. (2008) Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch, Band 1: Der Einzelabschluss. Erstellung und Analyse, 12. Auflage. Wien
- [9] Eszler, E. (2000) Versicherbarkeit und ihre Grenzen: Logik – Realität – Konstruktion. In: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft* 89: 285-300
- [10] Eszler, E. (2008) Betriebswirtschaftliche Sicherungswissenschaft. Konzeptionen für Forschung, Lehre und Organisation an Universitäten, zugleich Nr. 1 der „Wiener Beiträge zur Betriebswirtschaftlichen Sicherungswissenschaft“. Wien
- [11] Falkinger, A. (2007) Risikomanagement im strategischen Fit. Frankfurt am Main
- [12] Gleißner, W. (2008) Grundlagen des Risikomanagements. München
- [13] Haller, M. (1986) Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzepts. In: Jacob, H. (Hrsg.) *Risiko-Management*. Wiesbaden, S. 7-43
- [14] Hannsmann, F. (1986) Wie lange noch deterministische Unternehmensplanung? In: *Strategische Planung* 2: 97-103
- [15] Haufe (Hrsg.) (2005) Praxisratgeber Risikomanagement. Umsetzung – Werkzeuge – Risikobewertung
- [16] Kirsch, W., Trux, W. (1979) Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse. In: Albach, H., Hahn, D., Mertens, P. (Hrsg.) *Frühwarnsysteme*. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 2/79: 47-69
- [17] Kötzle, A. (1993) Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten. Berlin

- [18] Krystek, U., Müller-Stewens, G. (1993) Frühaufklärung für Unternehmen. Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen. Stuttgart
- [19] Kürsten, W. (2009) Wozu und für wen Risikomanagement? In: Schäfer et al. (Hrsg.) Risikomanagement und kapitalmarktorientierte Finanzierung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Bernd Rudolph. Frankfurt am Main, S. 199-207
- [20] Martin, T.A., Ruda, W. Pfeffer, M. (2002) Risikomanagement in Familienunternehmen – Unternehmenskrisen und das Risikomanagementsystem nach KonTraG. In: MER Journal für Management und Entwicklung 4/1: 44-51
- [21] Mugler, J. (1979) Risk Management in der Unternehmung. Wien
- [22] Mugler, J. (1981) Die Risikoüberwachung als Führungsinstrument in Klein- und Mittelbetrieben. In: Seicht, G. (Hrsg.) Management und Kontrolle, Festgabe für Erich Loitlsberger zum 60. Geburtstag. Berlin, S. 197-217
- [23] Mugler, J. (1998) Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1, 3. Auflage, Wien – New York
- [24] Mugler, J. (2004) The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises. In: Science in Engineering, Economics and Education, Budapest Tech International Jubilee Conference, Proceedingband. Budapest, S. 247-256
- [25] Mugler, J. (2008) Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage. Wien
- [26] Mugler, J. (2009) Kritische Übergänge – Die Herausforderungen des Lebenszyklus. In: Budapest Tech (Hrsg.) MEB 2009, 7th Internationalconference on Management, Enterprise and Benchmarking. Proceedingsband. Budapest, S. 9-25
- [27] Oppl-Jirsa, V. (1985) Risk Management in Klein- und Mittelbetrieben. Wien
- [28] Pichler, J.H. (2008) Entrepreneurially driven innovation as dynamics of „economic life”: A Schumpeterian perspective. In: Frank, H., Neubauer, H., Röbl, D. (Hrsg.) Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Sonderheft 7. Berlin und St. Gallen, S. 41-55
- [29] Schauer, R. (2009) Betriebswirtschaftslehre Grundlagen, 2. Auflage. Wien
- [30] Schradin, H.R. (2007) Risikomanagement. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage, Stuttgart, 1584-1592

J. Mugler

Die Rolle der Risikopolitik für die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen

- [31] Schumpeter, J. (1912) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig
- [32] Simon, H.A. (1980) Grenzen der Rationalität in Entscheidungsprozessen. In: Journal für Betriebswirtschaft 30: 2-17
- [33] Steinmann, H. (1988) Der strategische Managementprozess. Vorüberlegungen für eine Neuorientierung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 58: 1308-1322
- [34] Theil, M. (1996) Risikomanagement – Stand und Ansätze für eine Weiterentwicklung. In: Mugler, J., Nitsche, M. (Hrsg.) Versicherung, Risiko und Internationalisierung. Herausforderungen für Unternehmensführung und Politik. Festschrift für Heinrich Stremitzer zum 60. Geburtstag. Wien, S. 205-220
- [35] Weidinger, B. (1994) Früherkennung von Krisenpotentialen. In: Gareis, R. (Hrsg.) Erfolgsfaktor Krise. Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement. Wien, S. 115-141
- [36] Welge, M.K. (1985) Unternehmensführung, Band 1: Planung. Stuttgart
- [37] Wolf, K., Runzheimer, B. (2009) Risikomanagement und KonTraG, 5. Auflage. Wiesbaden