

Risikomanagement und Uncertainty Governance bei Jungunternehmen

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Stefan Arthur Schneider-Honold

von

Wangs (St. Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Roman Boutellier

und

Prof. Dr. Martin Hilb

Dissertation Nr. 4494

Niedermann Druck, St.Gallen, 2015

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 02. November 2015

Der Rektor:

Prof.Dr. Thomas Bieger

Dank

Diese Arbeit wäre nicht vollendet worden ohne die fachliche und moralische Unterstützung verschiedener Personen, bei denen ich mich an dieser Stelle bedanken möchte.

Zuerst möchte ich mich bei meinen beiden „Doktorvätern“ Prof.Dr. Roman Boutellier (ETH) und Prof.Dr. Martin Hilb (HSG) bedanken. Sie haben mir ermöglicht, mich mit einem interessanten und spannendem Thema auseinanderzusetzen. Diese Erfahrung hat mich sowohl fachlich wie menschlich weitergebracht. Beide haben mich über die Dissertationszeit hinweg betreut, fachlich unterstützt und mir durch Kritik wie auch Ermunterung geholfen mein Dissertationsprojekt auf richtiger Spur zu halten.

Weiter bedanke ich mich bei Dr. Gunter Festel, der mich vor allem in der Anfangszeit der Dissertation betreute und mir gute Kontakte zur Praxis ermöglichte.

Ein grosser Dank geht an die Interviewpartner, welche ihre Zeit und Erfahrung investierten, um mit mir ihr Wissen und ihre Erkenntnisse aus der Praxis zu teilen. Diese offenen und vielfältigen Gespräche sind es, welche den Kern dieser Arbeit ausmachen.

Besonderen Dank geht an Joachim Schoss, Dr. Franz Studer, Pascal Honold, Nicola Rohrseitz und Christoph Seitz, welche mir über ihr Netzwerk ermöglichten, weitere Interviewpartner für mein Dissertationsprojekt zu finden.

Weiter danke ich allen Bekannten und Freunden, welche mich bei meinem Dissertationsprojekt unterstützten, insbesondere Dr. Daniel Egli, Dr. Roberto Somavilla, Raphael Isenrich, David Oezer, Jürg Truniger, Janine Truniger, Jacqueline Seiler, Alice Honold, Dr. Ruedi Osterwalder, Fabian Fellmann und Philia Schneider. Ihr habt mir mit Rat und Tat und vor allem positiven Inputs geholfen, das Projekt zu vollenden.

Allen voran möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, meinen Eltern Maria und Benno Schneider, meinem Bruder Simon Schneider und meiner Schwester Annina Schneider Fellmann, welche die Vollendung der Arbeit leider nicht mehr erleben durfte. Ihr habt immer an mich und den erfolgreichen Abschluss meines Projektes geglaubt, mich darin unterstützt und mir auf diese Weise Halt gegeben.

Von ganzem Herzen danke ich meiner Frau Pamela Honold Schneider. Du hast in diesem Projekt viel Geduld gezeigt und mir mit positiver Energie wie auch sanfter Strenge in jenen Zeiten geholfen, in denen ich nahe daran war, das Projekt aufzugeben.

Stefan Schneider-Honold
St. Gallen, Dezember 2015

*Meiner Frau Pamela
und meinen Eltern Maria und Benno Schneider*

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung	1
1.1.1. Praktische Relevanz	3
1.1.2. Theoretische Relevanz	6
1.2. Zielsetzung	9
2. Allgemeiner theoretischer Teil	11
2.1. Risiko, Unsicherheit und Risikomanagement	12
2.1.1. Risiko und Unsicherheit	12
2.1.2. Der generische Risikomanagementprozess	22
2.2. Jungunternehmen	29
2.2.1. Erfolgs- und Überlebensfaktoren von Jungunternehmen	31
2.2.2. Literatur zum Risikomanagement bei Jungunternehmen	34
2.3. Uncertainty Governance	37
2.4. Folgerungen aus dem theoretischen Teil	45
3. Besonderer empirischer Teil	51
3.1. Untersuchungsziele	51
3.2. Untersuchungszielgruppe	52
3.2.1. Kriterien	52
3.2.2. Interviewpartner	53
3.2.3. Repräsentativität	55
3.2.4. Kontaktaufnahme	55
3.3. Untersuchungsmethode	57
3.3.1. Wahl der Methodik	57
3.3.2. Art und Durchführung der Interviews	60
3.3.3. Leitfadenterview	62
3.3.4. Transkription	64
3.3.5. Methodische Limitationen der Untersuchung	65

3.3.6.	Methodische Stärken der Untersuchung	65
3.4.	Untersuchungsergebnisse	68
3.4.1.	Investoren-/Expertengespräch Alexander Krebs	69
3.4.2.	Investoren-/Expertengespräch Dr. Franz Studer, EGS Be- teiligungen	71
3.4.3.	Investoren-/Expertengespräch Dr. Pius Küng, Institut für Jungunternehmer	75
3.4.4.	Investoren-/Expertengespräch Florian Schweizer, brains- to-ventures	79
3.4.5.	Investoren-/Expertengespräch Joachim Schoss	83
3.4.6.	Investoren-/Expertengespräch Simon Virilis, NZZ Me- diengruppe	87
3.4.7.	Unternehmensprofil Nezasa (CH)	91
3.4.8.	Unternehmensprofil Flaconi (D)	96
3.4.9.	Unternehmensprofil Abionic (CH)	101
3.4.10.	Unternehmensprofil Spontacts (CH)	106
3.4.11.	Unternehmensprofil Vissee (CH)	116
3.4.12.	Unternehmensprofil Dacuda (CH)	120
3.4.13.	Unternehmensprofil NemoDevices (CH)	125
3.4.14.	Unternehmensprofil Skyline Parking (CH)	130
3.4.15.	Unternehmensprofil Kybun (CH)	137
3.4.16.	Unternehmensprofil mydays (D)	142
3.4.17.	Unternehmensprofil Biketec AG (CH)	146
3.4.18.	Unternehmensprofil Wetter.com (D)	149
3.4.19.	Unternehmensprofil tibits (CH)	153
3.4.20.	Unternehmensprofil CEDES AG (CH)	159
3.5.	Folgerungen aus dem besonderen empirischen Teil	163
3.5.1.	Was sind die typischen Risiken von Jungunternehmen?	163
3.5.2.	Wie wandelt sich die Risikolage und die Art des Risiko- managements mit der Entwicklung des Jungunterneh- mens?	166
3.5.3.	Wie unterscheidet sich bei Jungunternehmen das Risi- komanagement in der Geschäftsleitung und im Verwal- tungsrat?	168
4.	Schlussbetrachtung	169
4.1.	Kritische Würdigung und Implikationen für die Praxis	169
4.2.	Kritische Würdigung und Implikationen für die Theorie	171

A. Verwendete Interviewleitfaden	173
B. Literaturverzeichnis	180
C. Abkürzungsverzeichnis	186
D. Lebenslauf	190

Zusammenfassung

In etablierten Unternehmen ist das Risikomanagement ein fester und unumstrittener Bestandteil der Unternehmenssteuerung wie auch des Businessplanes, für dessen praktische Umsetzung es bewährte Enterprise Risk Management Systeme und Guidelines gibt. Aufgrund der völlig anderen Ausgangslage bei Jungunternehmen (Ressourcen, nicht messbare Risiken, fehlende Erfahrungswerte) liegen bis dato keine Handlungsempfehlungen für deren Risikomanagement vor.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein verbessertes Verständnis für die Art und Weise zu erlangen, wie Jungunternehmen mit Risiken umgehen, und welcher Art diese Risiken typischerweise sind. Ausgehend von der generellen Forschungsfrage, wie Jungunternehmer die Risiken ihres Unternehmens managen, und wie sie sich von etablierten Unternehmen unterscheiden, ist es ein weiteres Ziel der Arbeit, eine Handlungsempfehlung für die Praxis zu bieten.

Die Arbeit verwendet als Forschungsansatz eine qualitative Fallstudienmethodik. Die Datenerhebung fand im Rahmen von halb-strukturierten Experteninterviews statt. Es wurden 14 Vertreter von aktuellen oder ehemaligen Jungunternehmen sowie sechs Experten bzw. Investoren bezüglich ihres Umganges mit Risikomanagement oder Uncertainty-Governance im Hinblick auf Risiken und Unsicherheiten ihrer Unternehmen befragt.

Anhand der gewonnenen Empirie liessen sich in Bezug auf die eingangs erläuterten Forschungsfragen folgende Erkenntnisse ableiten: Die typischen Risiken der Jungunternehmen sind der Teamzusammenhalt, das Marktrisiko, mangelnde Managementfähigkeiten sowie die Liquidität. In der Frühphase bindet ein formales Risikomanagement zu viele Ressourcen; es basiert zudem auf vielen Unsicherheitsfaktoren, sodass es oft nicht oder kaum betrieben wird. In dieser Phase müssen intuitive subjektive Entscheide zur Risikobewertung hinzugezogen werden. Formales Risikomanagement gewinnt aber mit dem Unternehmenswachstum zunehmend an Bedeutung und wird meist vorausgesetzt, sobald Fremdinvestoren dazu kommen. Aufgabe des Verwaltungsrates ist es, das Teamrisiko zu analysieren und thematisieren, sowie Seniorität ins Unternehmen zu bringen was – über den Zugewinn von Wissen und Erfahrung – zu besseren Entscheidungen unter Unsicherheit und damit per se zu einer Minimierung der Risiken führt. Als Handlungsempfehlung für die Praxis lässt sich die Forderung ableiten, dass bei Jungunternehmen das Ziel des Risikomanagements nicht in erster Linie darin bestehen sollte, die Risiken durch Massnahmen zu minimieren, sondern die Entscheidungsträger zu besseren intuitiven Entscheidungen gegenüber Ungewissheiten zu befähigen.

Summary

For established companies, risk management is an integral and non-controversial part of corporate management as well as as of business planning, for which there already exist developed enterprise risk management systems and guidelines. In start-up companies on the other hand, there are to date no corresponding recommendations for their risk management, due to completely different circumstances (resources, non-measurable risks, lack of experience) which such young ventures face.

The aim of this study is to gain an improved understanding of the way how young companies deal with risks, and what the nature of these risks typically is.

Starting from the general research question of how entrepreneurs manage the risks of their company, and how these differ from established companies, it is another objective of the study, to provide a recommended course of action for practice.

This study uses a qualitative case study approach. The data was collected by semi-structured interviews with experts and entrepreneurs. 14 entrepreneurs and six experts took part in the study. They were interviewed about their approach to manage risk and to govern uncertainty.

The results could be related to the above-described research questions in order to derive the following findings: the typical risks of start-up companies are the team cohesion, market risk, the lack of management skills and liquidity risk. In the early stages of the company, a formal risk management would bind too many resources and would be based on too many uncertain factors, so it is often omitted. However, it is gaining in importance with the company's growth and if the company can win investors. The Board's task is to monitor the team risk, as well as to bring seniority and experience to the company, which – by the gain of knowledge and experience – leads to better decisions under uncertainty and ultimately to minimized risks. From a practical viewpoint, one can recommend from these results that a risk management or uncertainty-governance initiative at a start-up company should not have as main goal to minimize risks by actively taking measures, but rather to empower decision-makers to better intuitive decision-making when facing uncertainty.

1. Einleitung

Dieses Kapitel führt die Ausgangslage und Problemstellung dieser Arbeit aus, und gibt eine Motivation im Hinblick auf die Relevanz des Themas in der Praxis sowie der Theorie.

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Das Entstehen von neuen Unternehmen wird allgemein als günstiger Faktor für ökonomisches Wachstum angesehen^{1,2}. Durch neue Unternehmen werden neue Arbeitsplätze geschaffen, können Innovationen gedeihen und vielleicht sogar neue Märkte und Industrien entstehen.

Diese positiven makroökonomischen Eigenschaften sind jedoch der grossen Zahl von neuen Unternehmen geschuldet, sie lassen sich nicht auf das einzelne Unternehmen übertragen. Aus der Sicht des einzelnen Unternehmens hat ein neu gegründetes Unternehmen – ein Jungunternehmen – eine statistisch hohe Wahrscheinlichkeit zu scheitern³.

Dies ist in erster Linie der oft geringen Ausstattung an liquiden Mitteln solcher Unternehmen geschuldet. Die Liquidität bestimmt neben der Cash-Burn-Rate

¹Wennekers und Thurik 1999; Acs und Szerb 2007.

²Wobei es in erster Linie vor allem die sogenannten *high growth potential* Neugründungen sind, die zum Wirtschaftswachstum beitragen (Wong, Ho und Autio 2005).

³In den USA sind nur noch 45% der neu gegründeten Unternehmen nach fünf Jahren im Geschäft und nur 30% der Unternehmen erreichen ein Alter von 10 Jahren. (Shane 2008)

den Zeithorizont, in der relevante Unternehmensziele erreicht werden müssen. Je kleiner die Liquidität, desto kürzer ist die Dauer bis zur Insolvenz, und umso anfälliger ist das Unternehmen auf Verzögerungen und Misserfolge.

Zusätzlich agieren Jungunternehmen in einem Umfeld, das von vielen Unsicherheiten geprägt ist, da sie im allgemeinen Innovationen in Form von neuen Technologien, Geschäftsmodellen oder Marktstrategien verwenden, um sich gegen ihre Konkurrenz behaupten zu können⁴. Diese Innovationen sind meist ein zentraler Teil des Unternehmenswertes und oft der Grund, weshalb das Unternehmen gegründet wurde. Innovationen sind inhärent mit Unsicherheiten verbunden, denn sie müssen Ihre Markttauglichkeit erst unter Beweis stellen.

Es sind aber nicht nur die innovativen Eigenschaften und der Mangel an liquiden Mitteln, die Quellen von Risiken in Jungunternehmen sind, und das Fortbestehen des Unternehmens bedrohen. Organisatorische Tätigkeiten wie die Gründung und der Aufbau einer Organisation und der operativen Dienste, über welche neue Unternehmen zu Beginn noch nicht verfügen, sind durch verschiedenste Unwägbarkeiten risikobehaftet.

Risiken gehören also zum Geschäft eines Jungunternehmens, genau so wie sie zum Geschäft eines etablierten Unternehmens gehören. Für etablierte Unternehmen wird oft eine separate Betrachtung der Unternehmensrisiken in Form eines Risikomanagement-Prozesses empfohlen⁵, ab einer gewissen Grösse wird dies sogar vom Gesetzgeber verlangt.

Es stellt sich die Frage, wie es erfolgreichen Jungunternehmen gelingt, ihre Risiken optimal zu managen. Diese Fragestellung mag spannungsgeladen sein, denn sie steht im Konflikt mit dem Stereotypen des draufgängerischen Entrepreneurs, der blind für alle Risiken ist, und nur die Chancen sieht. Die Forschung hat sich

⁴vgl. Carland u. a. 1984.

⁵COSO 2004.

mit der Frage der Risikoneigung von Entrepreneuren befasst, konnte jedoch den Stereotypen in dieser extremen Ausprägung nicht bestätigen⁶.

Jungunternehmer haben keinen blauäugigen Zugang zur Risikobeurteilung. Es wird zwar vermutet, dass Jungunternehmer bereit seien, aufgrund einer hohen Leistungsmotivation höhere Risiken auf sich zu nehmen^{7,8,9}. Diese höhere Risikofreudigkeit kann wieder relativiert werden, durch die unterschiedlichen Perspektiven, die ein Unternehmer im Vergleich zum Nicht-Unternehmer einnehmen muss¹⁰.

Jungunternehmer sind möglicherweise risikotoleranter, d.h. sie sind bereit ein höheres Risiko einzugehen, solange die Opportunität gegeben ist. Daraus zu schliessen, dass Jungunternehmer ihre Risiken nicht kennen würden bzw. nicht versuchten diese, wo immer möglich zu verringern, wäre ein Fehlschluss.

Risikomanagement und Unternehmertum scheinen im Widerspruch zueinander zu stehen. Diese Arbeit stellt sich auf den Standpunkt, dass dieser Gegensatz nur in Sonderfällen vollständig ausgebildet ist, im Normalfall jedoch zu einem interessanten Spannungszustand führt, der eine Forschungslücke offenbart. Im Folgenden wird genauer auf die praktische und theoretische Relevanz des Themas eingegangen, und die Zielsetzung der Arbeit präsentiert.

1.1.1. Praktische Relevanz

Schon seit längerer Zeit bestehen Enterprise Risk Management (ERM) Systeme und Guidelines für etablierte und im Allgemeinen grosse Unternehmen. Sie

⁶Palich und Bagby 1995.

⁷Baum, Frese und Baron 2007.

⁸McClelland 1967.

⁹Timmons 1985.

¹⁰Chell, Haworth und Brearley 1991.

bestehen aus Empfehlungen und Prozessen, wie Unternehmen ihre Risiken managen sollen, und wie Risikomanagement in ihre Organisation nutzenstiftend integriert werden kann.

Solche Systeme, welche meist etwas starr und formal sind, scheinen für Jungunternehmen ungeeignet zu sein. Oder deren Implementation bei einem sich neu formierenden Unternehmen nicht offensichtlich. Folgende Gründe sprechen gegen die Anwendung des traditionellen ERM Ansatzes bei Jungunternehmen:

1. Jungunternehmen haben üblicherweise geringe Ressourcen, sowohl finanziell als auch in Betracht auf Personaleinsatz. Ein typisches ERM Programm bedarf einiges an Zeit und Mittel, um es zu implementieren. Die Folge ist, dass die Opportunitätskosten für den Aufbau des Risikomanagement-Systems den Ertrag oft überschreiten. Zumal der Ertrag eines solchen Systems üblicherweise in einer verbesserten Informationslage über die Risikoexposition besteht, was nicht zwingend einer Risikoreduktion entspricht.
2. Die Leistung eines ERM Systems liegt oftmals darin, eine unkonkrete (aggregierte) Risikolage in handhabbare Kategorien aufzuschlüsseln. Die Kategorien, und vor allem deren Priorität zueinander, sind dabei an das Unternehmen und deren Geschäftsmodell, die Branche und das generelle Umfeld angepasst. Dieses Grundgerüst ist also nur sinnvoll, solange die Determinanten ungefähr gleich bleiben, und zwar nicht in ihrer Schwere sondern in ihrer Zusammenstellung und Priorität in Bezug auf die Risiken. Dies trifft für viele etablierte Unternehmen zu, da sich ihr Geschäftsmodell und die Grundzüge des Geschäftsumfeldes meist langsam und stetig verändern. Jungunternehmen befinden sich hingegen in einer dynamischen Phase, sie müssen sich zuerst entwickeln und ihr Geschäftsmodell kann sich im Laufe der Zeit ändern. In dieser Situation kann es sein, dass sich die Arten von Risiken und deren Prioritäten für das Unternehmen mit

der Zeit ändern. Ein starres System kann deshalb sogar hinderlich darin sein, die relevanten Risiken zu überblicken.

- ERM Systeme sind darauf ausgelegt, *messbare Risiken* zu organisieren. Dabei sind messbare Risiken solche, deren Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass entweder statistisch messbar oder subjektiv abschätzbar sind¹¹.

Natürlich tragen auch Jungunternehmen solche messbaren Risiken, welche durch Risikomanagementprozesse handhabbar gemacht werden können. Jungunternehmen tragen aber in einem hohen Masse *nicht messbare Risiken* d.h. Unwägbarkeiten für welche es keine statistische Informationen gibt, und die aufgrund des tiefen Erfahrungsniveaus schwierig abzuschätzen sind.

Das tiefe Erfahrungsniveau und die kurze Unternehmenshistorie kann auch dazu führen, dass relevante Risiken übersehen werden, da die Zusammenhänge zur Zeit der Analyse nicht vollständig verstanden wurden. Es ist anzunehmen, dass die Relevanz und Häufigkeit solcher *unknown unknowns*, also übersehener Risikoarten, bei Jungunternehmen höher sind als bei etablierten Unternehmen.

- Meist wird an ERM Systemen die Anforderung gestellt, dass sie in bestehende Organisationen optimal integrierbar sind¹². Dies bedeutet im Gegenzug, dass ERM Systeme eine bestehende, meist hierarchische Organisation und hohe Formalität voraussetzen. Die Realität bei vielen Jungunternehmen ist jedoch, dass noch keine hierarchische Organisation besteht, da das Ausmass der Geschäftstätigkeit noch keine Arbeitsteilung

¹¹Ein Beispiel für statistische Messbarkeit sind z.B. Aktienportfolios, welche durch die Volatilität des Marktes determiniert sind. Heuristisch abschätzbar sind z.B. Zeitverzögerungen bei kleinen Projekten. Dazu gibt es keine Statistiken, jedoch kann ein Projektleiter aus seiner Erfahrungen mit gleichartigen Projekten oftmals gut die Wahrscheinlichkeit für Zeitverzögerungen abschätzen.

¹²COSO 2004; Haller 2009; Meinecke 1997; Olson und Wu 2010.

über Hierarchien benötigt. Gründungsteams sind dabei ein häufig anzutreffendes Modell^{13,14}, bei dem man davon ausgehen kann, dass viele Entscheidungen und Analysen informell sind und oft nicht dokumentiert werden, dafür aber Fehler welche durch das Hinzufügen von Hierarchieebenen entstehen können (z.B. Reporting, Kommunikation) weniger häufig auftreten. Der Mangel an Formalität, die flache Hierarchie sowie die spezielle Kommunikationslage bei Jungunternehmen wird bei den traditionellen ERM Systemen nicht berücksichtigt.

Traditionelle ERM Systeme sind also entweder zu ressourcenintensiv (1), zu starr (2), ungeeignet um einen substantiellen Teil der Unwägbarkeiten von Jungunternehmen zu erfassen (3) oder schwierig in den Führungs- und Entscheidungsprozess von Jungunternehmen einzugliedern (4).

Aufgrund dieser Unzulänglichkeiten ist es für die Praxis nützlich und relevant, angepasste Handlungsempfehlungen für das Risikomanagement von Jungunternehmen zu entwickeln.

1.1.2. Theoretische Relevanz

Risiko ist ein abstrakter Begriff, der in den verschiedensten Kontexten auftritt. So ist auch der Umgang damit – das Risikomanagement – in verschiedensten Kontexten anzutreffen und wird akademisch interdisziplinär untersucht.

In der Betriebswirtschaft hat sich das moderne Verständnis von Risikomanagement als Reaktion auf verschiedene Unternehmenskrisen, welche in der Mitte der 1990er Jahre und anfangs der Jahrhundertwende stattfanden, entwickelt¹⁵.

¹³Ucbasaran u. a. 2003; Witt 2004.

¹⁴Cooney 2005; Beckman, Burton und O'Reilly 2007.

¹⁵Power 2009.

Diesen Krisen wurde ein fahrlässiger Umgang mit Risiken als Ursache zugeschrieben. So ist die Einführung der COSO¹⁶ Guideline im Jahre 2004¹⁷ eine direkte Reaktion auf den Sarbanes-Oxley Act von 2002.

Dieser Aspekt reflektiert die Erwartung an das Risikomanagement, ein Hilfsmittel zur Erstellung von Verantwortlichkeit (*Accountability*)¹⁸ im Bezug auf Risiken und der internen Kontrolle im Sinne der Corporate Governance zu sein. Im traditionellen Risikomanagementverständnis wird also nicht in erster Linie versucht eine Hilfestellung für das Lösen eines komplexen Problems (das risikooptimierende Handeln) zu liefern, sondern es liefert vielmehr eine *normative Vorgabe*: Es löst einen Teil des Principal-Agent Problems, nämlich jenen, bei der der Agent einen für den Principal zu hohen Risikoappetit aufweist.

Dies zeigt auf, dass das Verständnis von Risikomanagement vielschichtig und situativ ist: Einerseits kann es als Hilfsmittel für Entscheidungsträger verstanden werden, ihre Entscheide und deren Konsequenzen durch Risikobeurteilungen zu optimieren. In diesem Sinne ist es Teil des strategischen Managements und wird als Management-Tool verstanden.

Andererseits kann es als Teil der Corporate Governance interpretiert werden, der den Akteuren in Bezug auf den Risikoappetit Leitlinien und Grenzen setzen und ein umsichtiges Handeln garantieren soll. Den Stakeholdern geht es dabei um die Durchsetzung von risikoverantwortlichem Handeln basierend auf rationalen Grundlagen, während es den Akteuren darum geht, die Grenze ihrer eigenen Verantwortlichkeit bei den statistisch voraussehbaren Konsequenzen zu setzen (*rule-based compliance*)¹⁹ und ihr risikoverantwortliches Handeln transparent zu machen. Beiden Standpunkten liegt ein mechanistisches und bürokratisches Verständnis zu Grunde, welches mit unternehmerischem Handeln im Konflikt steht und tendenziell zu defensiven Entscheiden führt.

¹⁶ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

¹⁷ COSO 2004.

¹⁸ Power 2008, S. 4.

¹⁹ Power 2009, S.852.

Bei Jungunternehmen ist der Aspekt der Accountability weniger relevant, da der Druck von Stakeholdern des Unternehmens hinsichtlich risikoverantwortlichem Verhalten in der Frühphase verhältnismässig gering ist. Die Akteure sind sich bewusst, dass das Unternehmen in dieser Phase hohe Risiken trägt, und diese auch eingehen muss, um zu wachsen. Risikomanagement hat bei Jungunternehmen also den Charakter einer Hilfestellung zum risikobewussten Handeln und Entscheiden. Es ist ein Hilfsmittel des decision-making-process.

Die Lücke in der Theorie besteht darin, dass nur wenig über den formalen oder informellen Umgang von Jungunternehmen mit Unternehmensrisiken bekannt ist. Die Entrepreneurship-Forschung konzentriert sich bei dieser Frage vor allem auf die individuell-psychologische Risikoneigung von Gründern oder, wie in der Effectuation Theorie²⁰, auf alternative Logikmodelle zur strategischen Entscheidungsfindung unter hoher Ungewissheit in der Frühphase eines Unternehmens.

Auch aus der Sicht der Risikomanagement-Forschung ist das Modell eines Jungunternehmens interessant und reizvoll. Wie oben nahegelegt, überwiegt bei diesen Unternehmen der Aspekt des Entscheidungshilfsmittels den Corporate Governance Aspekt, und ist somit freier von dessen idealisierter Vorstellung von rein rationalem und regelbasiertem Entscheiden und Führen.

Risikomanagement in der Unternehmensklasse des Jungunternehmens kann als Modell verstanden werden, bei der sich die Unternehmer auch mit Risiken und Unwägbarkeiten beschäftigen, welche sich nicht über Wahrscheinlichkeiten oder deren subjektive Einschätzung beschreiben lassen. Als Mittel zu dieser Art Risikomanagement dürfen, wegen des Wegfalls des Accountability Aspektes, neben der rationalen Analyse auch Intuition und Heuristiken zum Zuge kommen.

²⁰Sarasvathy 2008.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, ein verbessertes Verständnis für die Art und Weise zu erlangen, wie die Geschäftsführer und Verwaltungsräte von Jungunternehmen mit Risiken umgehen, und welcher Art diese Risiken typischerweise sind. Ein weiteres Ziel soll es aber sein, Handlungsempfehlungen für die Praxis zu bieten.

Dabei stellt sich eine generelle Forschungsfrage und vier spezifische Forschungsfragen:

Wie managen die Geschäftsleitung (GL) und der Verwaltungsrat (VR) eines Jungunternehmens die Risiken des Unternehmens, und unterscheidet sich dies von etablierten Unternehmen?

Diese Forschungsfrage ist breit und neutral gestellt, d.h. sie engt das Forschungsgebiet nicht zu stark ein (z.B. auf Faktoren wie Industrie oder Kapitalisierung) und wertet nicht über die Qualität der Handlungen. Ziel ist es also einen theoretischen Beitrag zum Bereich des Risikomanagements zu leisten.

Handlungsempfehlungen für die Praxis benötigen aber eine konkretere Fragestellung. Deshalb setzt sich diese Arbeit mit folgenden Leitfragen auseinander:

- *Was sind die typischen Risiken von Jungunternehmen?*

Ziel dieser Frage ist es zu untersuchen, ob eine Häufung von Risiken bei Jungunternehmen auftritt, welche in erster Linie mit ihrer Neuheit und kurzen Lebenshistorie zusammenhängen. Dies kann dazu beitragen, diese Art von Risiken in der Praxis zu berücksichtigen.

- *Wie wandelt sich die Risikolage und die Art des Risikomanagements mit der Entwicklung des Jungunternehmens?*

Diese Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Umstand, dass sich die

Risikolage stark mit der Entwicklung des Unternehmens ändert. Die Rate der Veränderung ist bei Jungunternehmen vermutlich einiges schneller als bei etablierten Unternehmen, was ein besonderes Augenmerk auf diesen Umstand rechtfertigt.

- *Wie unterscheidet sich bei Jungunternehmen das Risikomanagement in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat?*

Obwohl die Unterscheidung von strategischen Risiken und operativen Risiken bei Jungunternehmen vermutlich weniger stark ausgeprägt ist wie bei etablierten Unternehmen, wird sich die Art des Risikomanagements auf den Ebenen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat unterscheiden. Insbesondere werden die Anwesenheit von Eigentümern oder Kapitalgebern in diesen Gremien die Art und Weise beeinflussen, wie mit Risiken umgegangen wird.

Die in den Fragestellungen verwendete Begriffe *Risiko* sowie *Risikomanagement* sind dabei breit zu verstehen. Risiken des Unternehmens sind zukünftige mögliche Ereignisse welche das Unternehmen am Erreichen der Unternehmensziele hindern. Sie müssen nicht unbedingt über eine Wahrscheinlichkeit verfügen.

Der folgende theoretische Teil wird auf diese Begriffsbildung genauer eingehen.

2. Allgemeiner theoretischer Teil

Der allgemeine theoretische Teil ist wie folgt aufgebaut.

Zuerst werden die Konzepte Risiko, Unsicherheit und Risikomanagement diskutiert und bestehende Frameworks vorgestellt. Dabei wird die Literatur diskutiert und die Begriffe geklärt.

Das Augenmerk liegt darauf, zu erläutern, woher die Unterschiede betreffend dem Zweck, dem Risikoverständnis und der Risikobeeinflussung in unterschiedlichen Kontexten kommen. Dabei zeigt sich, dass es nicht eine generische Herangehensweise gibt. Vielmehr gibt der Kontext vor, was man vom Risikomanagement erwarten kann, weshalb es betrieben wird, und wie es auf sinnvolle Weise im betreffenden Kontext zur Wirkung kommt.

Danach wird die untersuchte Unternehmensklasse der Jungunternehmen genauer betrachtet und Ergebnisse aus der Erfolgs- und Überlebensfaktorforschung derselben vorgestellt. Daraus lassen sich Folgerungen über die Risikoquellen und Risikoarten von Jungunternehmen ziehen.

Aus den Erkenntnissen dieser beiden Kapitel wird klar, dass ein substantieller Teil der Risiken von Jungunternehmen in Frameworks, welche auf traditionellem Risikomanagementverständnis beruhen, nicht bearbeitet werden kann. Deshalb wird im dritten Teil ein konzeptionelles Framework – die *Uncertainty*

Governance – vorgestellt, welches abstrakt beschreibt, wie in Situationen hoher Ungewissheit, in denen Risiken kein Wahrscheinlichkeitswert zugeordnet werden kann, Entscheidungen über Intuition und Bauchgefühle getroffen werden. Die *Uncertainty Governance* wird demnach dem Risikomanagement gegenübergestellt, um es für solche Situationen zu erweitern.

Der Theorieteil schliesst mit einer Zusammenfassung der Ergebnissen und Folgerungen.

2.1. Risiko, Unsicherheit und Risikomanagement

2.1.1. Risiko und Unsicherheit

Risiko ist ein oft in verschiedenen Kontexten verwendeter Begriff. Obwohl er einfach erscheint, immerhin gehört er zumindest im Deutschen zur Alltagssprache, trägt er ein erstaunliches Potential für Missverständnisse und Kommunikationsprobleme. Ein Schadensexperte einer Versicherung hat ein grundlegend anderes Verständnis für den Begriff als ein Umweltaktivist. Dasselbe gilt für den Banker und den Flugpiloten.

Das Missverständnis führt dann zu Problemen, wenn a priori erwartet wird, dass ein Verständnis auch für das Andere gilt. Man ist in vielen Fällen dazu geneigt, das scheinbar genauer beschriebene Verständnis, in diesem Fall das mathematische Verständnis von Risiko, beschrieben durch das Duplett (Eintretenswahrscheinlichkeit, Schadenausmass), als allgemeingültig anzusehen.

Die Verwirrung um den Begriff *Risiko* rührt höchstwahrscheinlich daher, dass er sowohl in der Alltagssprache verwendet wird¹, als auch als wissenschaftliches

¹ oft Synonym mit dem Begriff *Gefahr*.

Konzept in verschiedenen akademischen Disziplinen Gebrauch findet und untersucht wird, wie z.B. in der Mathematik, der Finanzwissenschaft, der Ökonomie, dem Accounting, der Philosophie oder den Kognitionswissenschaften.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung wird oft die Definition von Frank Knight als Ausgangspunkt hinzugezogen²:

...Uncertainty must be taken in a sense radically distinct from the familiar notion of Risk, from which it has never been properly separated...The essential fact is that *risk* means in some cases a quantity susceptible of measurement, while at other times it is something distinctly not of this character; and there are far-reaching and crucial differences in the bearings of the phenomenon depending on which of the two is really present and operating... It will appear that a measurable uncertainty, or *risk* proper, as we shall use the term, is so far different from an unmeasurable one that it is not in effect an uncertainty at all.

Knight unterscheidet also probabilistisch erschliessbares oder messbares Risiko von der Unwägbarkeit oder reinen Unsicherheit.

Wie Luhmann ausführt, ging es dabei ursprünglich um die Begründung des Unternehmerprofits, da der Unternehmer durch das Eingehen und Absorption von Unsicherheit³ einen entsprechenden Profit zu erwarten hat.

Die Unterscheidung an sich macht auch durchaus Sinn, jedoch kann sie einem dazu verleiten, nicht messbare Risiken (Unwägbarkeiten oder Ungewissheiten) ausser Acht zu lassen. Im Kontext von Systemen bei denen solche nicht vorkommen, wie dies z.B. beim *Modell* des vollständigen Finanzmarktes der Fall ist, decken also Risikomanagement Systeme alle notwendigen Risiken ab, wenn sie sich auf messbare Risiken beschränken.

²Knight 1921, S. 19.

³vgl. Luhmann 2003, S. 9.

Im Kontext von Unternehmen, bei denen ein Grossteil der Unsicherheiten nicht messbar oder abschätzbar sind, würde eine Einschränkung auf messbare Risiken im Sinne Knights jedoch dazu führen, dass relevante Risiken nach dem Verständnis wie wir sie im Alltag verwenden, ausser Acht gelassen würden.

Ein weniger auf Messbarkeit und damit weniger probabilistisch motiviertes Verständnis des Begriffes gibt Haller (2009) der Risiko folgendermassen definiert⁴:

Risiko ist die Möglichkeit, dass im Rahmen der Zielerreichungsprozesse – aufgrund von Erfolgsfaktoren wie Störprozessen – das Ergebnis von den zugrunde liegenden Erwartungen abweicht.

Haller gibt dem Konzept Risiko also sowohl einen Gefahr- wie auch einen Chancencharakter. Diese Definition hat den Vorteil, dass Unsicherheiten welche nicht messbar sind, *nicht ausgeschlossen* werden. Sein Augenmerk liegt dafür auf der Störmöglichkeit der Zielerreichung. Die Vorstellung dieser Definition von Risiko ist, dass es zum Erreichen eines wünschenswerten Zieles einen vorgegebenen Weg oder Kette von Ereignissen gibt. Risiken sind dann also solche Ereignisse oder Ketten von Ereignissen, die das Unternehmen oder die Organisation derart vom “Weg” abbringen, dass die Organisation ihre Ziele verfehlt.

Haller’s Definition nimmt zusätzlich auch das Chancenpotential der Unsicherheit auf, indem er explizit auch Erfolgsfaktoren als Gründe für die Abweichung angibt.

Im Verlauf der Arbeit wird der Begriff *messbares Risiko* verwendet, wenn die Eintretenswahrscheinlichkeit der Unsicherheit grundsätzlich statistisch gemessen werden kann (jedoch nicht zwingend bekannt sein muss), sowie *abschätzbares oder subjektives Risiko* für Unsicherheiten deren Eintretenswahrscheinlichkeit heuristisch abgeschätzt werden kann, oder dies zumindest denkbar ist. Bei

⁴Haller 2009, S. 156.

diesen beiden Begriffen ist festzuhalten, dass sich die Höhe des Risikos durch die Beziehung⁵

$$\text{messbares Risiko} = \text{erwartetes Schadensausmass} \times \text{Eintretenswahrscheinlichkeit}$$

$$\text{subjektives Risiko} = \text{erwartetes Schadensausmass} \times \text{subjektive Eintretenswahrscheinlichkeit}$$

oder auch

$$\text{subjektives Risiko} = \text{erwartetes Schadensausmass} \times \text{subjektiver Überzeugungsgrad}$$

ergibt. Offensichtlich ist für die reine Unsicherheit keine solche Beziehung möglich, da die Eintretenswahrscheinlichkeit in diesem Fall mathematisch nicht definiert ist.

⁵Tatsächlich handelt es sich bei der Multiplikation mathematisch um eine Faltung zweier (Wahrscheinlichkeits-)Verteilungen, da das Schadensausmass oft ebenfalls eine Verteilung darstellt. Dieser Umstand ist vielen ausserhalb mathematischer Fächer nicht bewusst. Er ist aber dennoch relevant und aufschlussreich. Wichtig dabei ist, dass die Faltung zweier Wahrscheinlichkeitsverteilungen wieder eine Wahrscheinlichkeitsverteilung ergibt. Um es in Alltagssprache auszudrücken: In der Realität ist das Risiko über die Riskmap *verschmiert*. Wird diese Verteilung wieder in ein Rangordnungssystem (hoch, mittel, tief) heruntergebrochen, so kann es in Spezialfällen zu falschen Einordnungen kommen (Cox 2008).



Abbildung 2.1.: Darstellung zur Illustration des Unterschieds zwischen Gewissheit, (messbarem) Risiko und Ungewissheit. In der Alltagssprache ist der Unterschied zwischen Gewissheit und Risiko etabliert, die Begriffe Risiko und Ungewissheit werden aber oft synonym verwendet. (Abbildung aus Gigerenzer 2013, S. 38)

2.1.1.1. Vieldeutiges Risikoverständnis

In der Literatur herrscht keine Einigkeit über die Frage, wie das Konzept Risiko zu definieren ist. Dies ist besonders erstaunlich, da uns Risiken bei fast jeder menschlichen Tätigkeit in gewisser Weise begleiten. Dennoch ist klar, dass Risiken einen abstrakten Ursprung haben.

In der Wissenschaft wird der Begriff Risiko in verschiedensten Gebieten verwendet. Man trifft ihn in der Mathematik, den Finanzwissenschaften, der Ökonomie, den Betriebswissenschaften sowie der Philosophie, Psychologie, und Kognitionswissenschaften an.

Das Resultat der interdisziplinären Bearbeitung des abstrakten Begriffes Risiko ist, dass der Begriff vieldeutig ist und das Verständnis vom Kontext abhängt.

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die verschiedenen Verständnisse des Begriffs ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Eine frühe Definition in den Wirtschaftswissenschaften gibt Frank Knight in seiner wichtigen Arbeit *Risk, Uncertainty and Profit*⁶.

Knight's Verständnis von Risiko ist, dass es sich um eine probabilistische messbare Form von Unsicherheit handelt, im Gegensatz zur nicht messbaren Unsicherheit.

Die Stanford Encyclopedia of Philosophy⁷ führt fünf allgemeine Definitionen von Risiko auf:

1. risk = an unwanted event which may or may not occur.⁸
2. risk = the cause of an unwanted event which may or may not occur.⁹
3. risk = the probability of an unwanted event which may or may not occur.¹⁰
4. risk = the statistical expectation value of an unwanted event which may or may not occur.¹¹
5. risk = the fact that a decision is made under conditions of known probabilities.¹²

Aven und Renn¹³ kategorisieren diese Risikodefinitionen gemäss der Art wie Risiken ausgedrückt und beschrieben werden. Sie führen aus, dass zwei sich

⁶Knight 1921.

⁷Hansson 2014.

⁸Beispiel: "Lungenkrebs ist ein Hauptrisiko von Rauchern"

⁹Beispiel: "Rauchen ist das Hauptgesundheitsrisiko in industrialisierten Ländern"

¹⁰Beispiel: "Das Risiko dass ein Raucher an einer vom Rauchen verursachten Komplikation stirbt ist 50%"

¹¹Beispiel: Flugzeugabsturzrate in der Nähe eines Flugplatzes innerhalb eines Jahres = Erwartungswert der Anzahl Abstürze pro Jahr.

¹²Interpretation gemäss der *expected utility theory* bzw. der *decision-under-risk* Theorie.

¹³Aven und Renn 2009.

grundlegend unterscheidende Interpretationen des Konzepts Risiko in der Literatur verwendet werden.

1. Risiko beschrieben durch Wahrscheinlichkeiten und Erwartungswerte.
2. Risiko beschrieben durch Ereignisse, Konsequenzen und Unsicherheiten.

Die erste Sichtweise versteht Risiko als eine Masseinheit zusammengesetzt aus der Häufigkeit eines Ereignisses und des Ausmasses des Ereignisses. Die zweite Sichtweise versteht Risiko als ein Ergebnis einer unsicheren Situation.

Die beiden Sichtweisen unterscheiden sich grundlegend. Das probabilistische Verständnis von Risiko schränkt sich ein auf jene Ungewissheiten, welche auch tatsächlich messbar sind, oder zumindest befriedigend genau durch subjektive Wahrscheinlichkeiten ausgedrückt werden können. Die zweite Sichtweise sieht den Begriff Risiko eher als eine Gefahr, welche aufgrund eines möglichen Ereignisses oder aufgrund von mangelnder Informationslage droht. Sie kommt im Prinzip ohne probabilistische Vorstellung aus.

Eine weitere Aufteilung von Risikodefinitionen orientiert sich am Ergebnis des Risikos. Janney und Dess kategorisieren das Risikoverständnis nach diesem Gesichtspunkt wie folgt¹⁴:

- Risiko verstanden als die Höhe der Varianz um einen Erwartungswert.
- Risiko verstanden als möglicher Verlust.
- Risiko verstanden als Chance.

Einen anderen Gesichtspunkt zum Phänomen Risiko gewinnt man, wenn man das Augenmerk nicht auf das unsichere Ereignis legt, sondern stattdessen das durch das Risiko gefährdete Objekt ins Zentrum stellt. Unter diesem Aspekt gewinnt man die Erkenntnis, dass Risiken Objekte und zukünftige Zustände (z.B.

¹⁴Janney und Dess 2006.

Unternehmensziele) bedrohen, denen man einen Wert beimisst. Dieser Wert muss nicht zwingend monetär bezifferbar sein, sondern kann auch intangibler Natur sein. Objekte denen kein Wert zugesprochen wird, können folglich auch nicht von einem Risiko bedroht sein.

Unter dieser Sicht bedrohen also Risiken Objekte und Ziele (zukünftige Zustände) welchen man einen Wert zuschreibt. Da die Zielerreichung über eine Prozesskette von Ereignissen und Zwischenschritten angestrebt wird, sind Risiken in dieser Interpretation Störungen und Störprozesse, die diese Zielerreichung ver- oder behindern¹⁵.

Ziel dieser Darstellung war es, die unterschiedlichen Interpretationen des abstrakten Begriffes Risiko, die in der Literatur vorkommen, zu illustrieren. Die Darstellung ist nicht vollständig und abschliessend.

Für den weiteren Gang der Arbeit sind aber folgende Punkte wichtig:

- Risiko wird in der Wissenschaft nicht einheitlich verwendet. Der Begriff und die damit verbundenen Folge-Begriffe, wie Risikoanalyse, Risikomanagement oder Risikokontrolle sind stark kontextabhängig.
- Risiko kann kategorisiert werden gemäss der Art wie Risiken beschrieben werden (probabilistische Beschreibung, Konsequenz orientierte Beschreibung) oder gemäss der Art wie das Ergebnis des Risikoereignisses bewertet wird (Varianz, Verlust, Chance) oder nach dem Objekt das sie gefährden (Werte, Ziele).
- Insbesondere im Gespräch mit Laien, wie z.B. bei der empirischen Datenerhebung zu dieser Arbeit, muss auf das unterschiedliche Verständnis von Risiko bei den Interviewten geachtet werden.

¹⁵vgl. Haller 2009, S. 156.

2.1.1.2. Subjektive Wahrscheinlichkeit – Subjektives Risiko

In Fällen, in denen einem Risiko keine probabilistische Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann, da die zugrundeliegende Unsicherheit nicht stochastisch ist und keine Häufigkeitsinformationen vorhanden sind (*Einzelereignis*), hilft man sich durch eine subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit. Dies wird subjektiver Wahrscheinlichkeitsbegriff oder auch Bayes'sche Wahrscheinlichkeit¹⁶ genannt.

Es geht dabei um eine Quantisierung des persönlichen Überzeugungsgrades des Schätzers oder der Expertengruppe, über das Eintreffen eines zukünftigen Einzelereignisses, welches keine eigentliche frequentistische Wahrscheinlichkeit aufweist. Als Beispiel sei hier die Einschätzung eines Arztes über die Überlebenschancen eines Krebspatienten aufgeführt. Der Arzt gibt mit seiner Aussage, der Patient habe eine "Chance von 30%", seine Experteneinschätzung zum Ausdruck, welche auf der Begutachtung des Tumors und seiner Erfahrung über die Heilungs- und Operationsmöglichkeiten ähnlicher Erkrankungen basiert. Ein anderer Arzt würde möglicherweise zu einem anderen Ergebnis kommen. Es handelt sich beim subjektiven Risiko also um eine persönliche Einschätzung, welche jedoch ähnlich dem objektiven Risiko behandelt wird.

Die Grenze zwischen subjektiv einschätzbarem Risiko, also der Situation in der man sich zutraut eine Einschätzung zu machen, und der Ungewissheit kann nicht normativ gezogen werden, da sie von der persönlichen Überzeugung des Schätzers abhängt. Normativ betrachtet müsste die Grenze zwischen messbarem Risiko und der Ungewissheit gezogen werden (Gigerenzer 2013, S. 38).

Eine weitere Möglichkeit ist jedoch, dass Risiken zwar nicht messbar oder abschätzbar sind, ihnen jedoch eine Ordnung relativ zueinander gegeben werden kann (Prioritätenliste). Solche Risiken werden *geordnete Risiken* oder *ordinale*

¹⁶Dieser Wahrscheinlichkeitsbegriff wurde vor allem durch Bruno de Finetti entwickelt. Er spaltete Wahrscheinlichkeitstheoretiker in zwei Lager: Jenes der Frequentisten und jenes der Subjektivisten bzw. Bayesianer.

Risiken genannt¹⁷. Man kann dabei keine Aussage über die absolute Eintretenswahrscheinlichkeit machen, der Wissensstand des Schätzers ist aber dennoch so hoch, dass er sich zutraut, eine Rangliste geordnet nach Eintretenswahrscheinlichkeit zu erstellen.

Eine weitere Charakterisierung ist möglich, wenn man sich die möglichen Ursachen der Unsicherheit überlegt. Ist der Ursprung der Unsicherheit ein rein stochastischer Prozess, so kann man zur Unterscheidung von anderen Ursachen von *stochastischer Unsicherheit* sprechen. Ist die Unsicherheit jedoch einem Mangel an Information geschuldet, d.h. könnte die Unsicherheit etwas reduziert werden, würde man mehr Informationen besitzen, so kann von *reduzierbarer Unsicherheit* bzw. Risiko oder in Anlehnung an Apgar 2006 von *lernbarer Unsicherheit* oder Risiko gesprochen werden.

In dieser Situation kann der Schätzer zwar keine Einschätzung über das Risiko machen, d.h. er gibt ihm keine subjektive Wahrscheinlichkeit. Dennoch weiss er so viel über die Quelle des Risikos, dass er sich durch Informationsbeschaffung und Erfahrungsgewinn vorstellen kann in die Lage zu kommen, das Risiko subjektiv einzuschätzen.

In Bezug auf das Risikomanagement bei Jungunternehmen, ist die reduzierbare Unsicherheit möglicherweise jene Art der Ungewissheit welche bei Jungunternehmen besonders oft auftritt. Sie ist Ausdruck von einem Mangel an Information und Erfahrung über die Quelle des Risikos, und dennoch weiss man so viel darüber, oder erkennt es durch Intuition, dass man es als Risiko wahrnimmt.

¹⁷Reid und Smith 2008 bezeichnen diese Risiken als *qualitative uncertainty*.

2.1.2. Der generische Risikomanagementprozess

Risikomanagement ist im wesentlichen ein Optimierungsproblem mit der Frage, wie man seine Ressourcen am effizientesten einsetzen kann, um Risiken auf ein gewünschtes Risikolevel zu bringen.

Um dieses komplexe Problem zu lösen, ist es sinnvoll, das Problem in Komponenten aufzubrechen. Risikomanagement wird folglich oft als Prozess verstanden, welcher einen Filterungs- oder Priorisierungsschritt beinhaltet.

Nach Haller¹⁸ ist es sinnvoll, den Prozess in vier Schritte aufzuteilen:

1. Festlegung der Unternehmensziele und -werte



Abbildung 2.2.: Der generische Risikomanagementprozess nach Haller

2.1.2.1. Festlegung der Unternehmensziele und -werte

Risiko bezieht sich auf etwas, dem wir einen Wert zusprechen, auch wenn es vielleicht ein abstrakter Wert ist. Etwas, dessen Wert für uns vernachlässigbar

¹⁸Haller 2009.

ist, wird auch nicht durch ein Risiko bedroht. Abstrakt können auch das Erreichen von Unternehmenszielen als Stellvertreter für den Unternehmenswert gelten. Auch intangible Werte wie die persönliche oder institutionelle Reputation können eine Rolle spielen.

Deshalb ist die Festlegung der Unternehmensziele und -werte ein wichtiger und sinnvoller Baustein des Risikomanagementprozesses, denn ohne die Ziele und Werte gibt es keine Risiken.

Gerade dieser Schritt ist bei Jungunternehmen typischerweise nicht trivial. Je nach Entwicklungsstand des Unternehmens sind die Unternehmensziele sowie die Unternehmenswerte möglicherweise schwierig einzugrenzen. Ausserdem können sich durch die schnelle und dynamische Entwicklung eines jungen Unternehmens diese Ziele und Werte, und damit einhergehenden Risiken, sehr schnell verändern.

2.1.2.2. Analyse der Risikosituation

Die zweite Phase des Risikomanagementprozesses besteht aus der Analyse der Risikosituation. Risikoanalyse hat zwei Ziele: Erstens die Risikoidentifikation der relevanten Risiken. Zweitens die Bewertung der Schwere der Risiken um eine Prioritätenliste der wichtigsten Risiken zu erstellen.

Risikoidentifikation Ein Schlüsselement des Risikomanagements ist die möglichst vollständige Identifikation relevanter Risiken, denn natürlich nur auf identifizierte Risiken kann mit entsprechenden Massnahmen eingewirkt werden. Um konventionelle Risiken zu identifizieren, können *generische Risikolisten* hilfreich sein. Weitere Hilfsmittel sind kreative Techniken wie Brainstorming

oder Mind Mapping, welche in einem Bottom-Up Approach über die Hierarchiestufen hinweg durchgeführt werden und schnell eine grosse Menge an möglichen Risiken hervorbringen können. Folgende Vorgehensweise hat sich für grosse Unternehmen als erfolgreich erwiesen¹⁹:

- Die Teilnehmer sollen eine breite und umfassende Perspektive einnehmen.
- Es sollte eine offene Stimmung herrschen: jede Meinung ist willkommen.
- Die Ausgangslage soll bereits über eine SWOT²⁰ geklärt sein.
- Die Ziele sollten in der Balanced Scorecard geklärt sein.
- Der Prozess sollte durch einen Risikomanager geführt und moderiert werden, nicht durch den Linienvorgesetzten.

Haller²¹ schlägt die Verwendung eines *Risiko-Prozessmodells* vor: Um relevante Risiken zu identifizieren analysiert man den *kritischen Pfad* zwischen Beschaffung, Fertigung und Vertrieb indem man sich auf Störprozesse und -ereignisse konzentriert, welche diesen Wertschöpfungsprozess behindern könnten.

Nach der Identifikation kann es nützlich sein, die Risiken in geeignete Kategorien (z.B. strategische, operative, rechtliche Risiken sowie Kredit- und Marktrisiko) zu klassifizieren²².

¹⁹vgl. Kalia und Müller 2007, S. 63.

²⁰Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis

²¹vgl. Haller 2009, S. 168.

²²Olson und Wu 2010.

Risikobewertung und -priorisierung Um eine kosteneffiziente Entscheidung über die Risikominderung zu treffen, wird im generischen Risikomanagementprozess vorgeschlagen, die Risiken nach ihrer Schwere zu ordnen. Die Art der Bewertung der Risiken ist jedoch offen.

In den seltensten Fällen ist es möglich, eine Eintrittswahrscheinlichkeit für ein Risiko in Form einer Häufigkeit anzugeben. Eine häufigkeitsbasierte Wahrscheinlichkeit kann bei externen Risiken, die nicht kontextbezogene Einzelfälle sind, möglich sein, sofern verlässliche historische Daten vorhanden sind. Beispiele hierfür sind z.B. Naturgefahren oder Arbeits- oder Verkehrsunfälle. In den meisten Fällen wird jedoch versucht, die Eintretenswahrscheinlichkeit basierend auf mehr oder weniger harten oder weichen Fakten abzuschätzen. Zusätzlich muss das Schadensausmass im Eintretensfall eingeschätzt oder berechnet werden.

In der Literatur wird oft die Unterscheidung in quantitative oder qualitative Bewertung gemacht. Quantitative Risikobewertung basiert auf numerischen Datensätzen welche über mathematische Modellierung oder Simulationen gewonnen werden. Dies ist nur dann sinnvoll möglich, wenn entweder die behandelten Risiken stochastischer Natur sind, oder historische Daten in ausreichender Menge und Qualität vorhanden sind.

Diese Bedingungen sind bei typischen Geschäftsrisiken nicht plausibel. Es handelt sich dabei meist um Einzelfälle die keine Verallgemeinerung zulassen, welche ein Hinzuziehen von statistischen Daten ermöglichen würde. Somit ist das strikte Verständnis der Eintretenswahrscheinlichkeit²³ auf diesen Fall nicht anwendbar.

Das qualitative Risikomanagement versucht hingegen die Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe der Risiken subjektiv einzuschätzen. Die Ein-

²³=frequentistische Wahrscheinlichkeit.

schätzung kann quasi-numerisch oder in einer Rangfolge (tief, mittel, hoch) sein.

Das Problem bei der Verwendung von quasi numerischen Einschätzungen ist, dass sie einem einen Grad der Genauigkeit vortäuschen können, der in der Realität nicht zu erreichen ist (*Pseudo-Präzision* und *Scheingenauigkeit*). Besonders ist es nicht empfehlenswert, subjektive quasi-numerische Wahrscheinlichkeiten und Risiken in weiterführenden Berechnungen zu verwenden (z.B. für die Berechnung von aggregierten Risiken). Die Ungenauigkeit der subjektiven Risiken wird auch ungenaue Folgeresultate liefern, was, wenn es nicht kritisch hinterfragt wird, zu falschen Entscheiden führen kann.

Qualitatives Risikomanagement erlaubt also den Umgang mit erweiterten subjektiven Risiken, die nicht-stochastisch sind, oder aufgrund mangelnder relevanter Datenlage nicht berechnet werden können.

Üblicherweise werden diese Art Risiken in einem zweidimensionalen *Risk-Map* nach der Dimension Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe dargestellt und geordnet. Die Ordnung in der *Risk-Map* hilft dabei zu entscheiden, welche Risiken einer genaueren Untersuchung, Diskussion und Weiterbearbeitung bedürfen.

Die Abbildung 2.3 zeigt eine solche *Risk Map*.

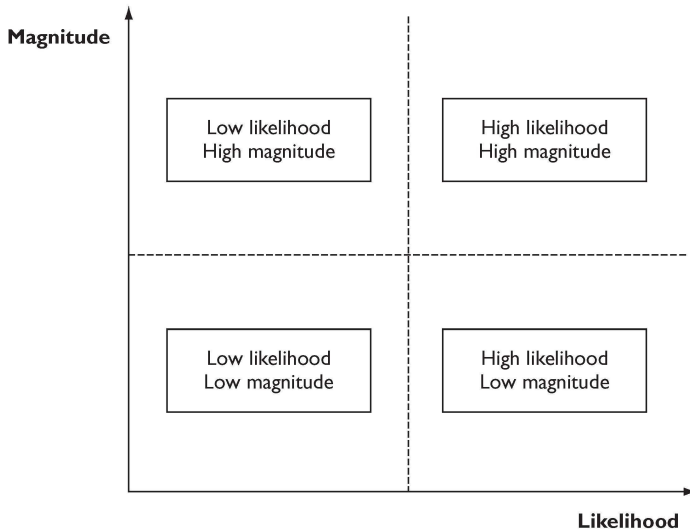


Abbildung 2.3.: Beispiel einer Risk-Map mit je zwei Rangordnungen (Abbildung aus Hopkin u. a. 2014, S. 18)

2.1.2.3. Risikomanagementmassnahmen

Nach der Identifikation, Bewertung und Ordnung der Risiken gemäss ihrer Priorität sollen in der letzten Phase des Risikomanagementprozesses Handlungsoptionen und Massnahmen diskutiert und abgewogen werden, wie das Unternehmen auf die Risiken einwirken soll. Als Massnahmen bestehen im wesentlichen folgende Optionen²⁴: Risiken können

1. *vermieden* werden.

²⁴vgl. Haller 2009, S. 171.

2. *vermindert* oder durch Verringerung der Risiko-Exponierung *umgeformt* werden (z.B. Neutralisation der Schadenanfälligkeit oder Umwälzung der Werte).
3. *übertragen* oder *diversifiziert* werden durch Versicherungen, Langzeit-Verträgen mit Lieferanten oder anderen Massnahmen.
4. *bewusst getragen werden*, indem durch Reserven vorgesorgt wird.

In vielen Fällen stehen dem Unternehmen jedoch nicht alle Massnahmen offen, da die Transaktionskosten oder die Kosten der dadurch ausgelassenen Opportunität im Vergleich zur gewonnenen Risikoreduktion zu hoch sind.

Bei Jungunternehmen ist dieses Ungleichgewicht zwischen Risikoreduktionskosten und Opportunitätskosten besonders stark ausgeprägt. Ihr Unternehmenszweck ist es, Werte durch das Ausnutzen von Opportunitäten zu schaffen und nicht Werte zu schützen oder zu bewahren. Sobald durch das Vermeiden, Vermindern oder Übertragen von Risiken das Ausnutzen der unternehmerischen Opportunität in einer Weise beeinträchtigt wird, dass der Unternehmenszweck verfehlt würde, steht dem Jungunternehmen nur das Tragen des Risikos offen.

2.2. Jungunternehmen

In diesem Abschnitt werden die für den weiteren Gang der Untersuchung relevanten Aspekte zu Jungunternehmen vorgestellt. Zuerst werden die Begriffe Entrepreneurship und Jungunternehmen definiert. Danach werden die typischen Charakteristika von Startups und Jungunternehmen vorgestellt. Zuletzt wird ein Überblick zu empirischen Studien über die Erfolgsfaktoren von Jungunternehmen gegeben.

Definition Ähnlich dem Konzept Risiko scheint es keine allgemein gültige Definition oder Taxonomie für Entrepreneurship und die Unternehmensklasse Jungunternehmen zu geben. Diese Uneinheitlichkeit ist aber für die vorliegende Arbeit weniger relevant, weshalb hier auf die Vorstellung und Diskussion der verschiedenen Definitionen verzichtet wird. Die am weitesten verbreitete Definition von Entrepreneurship ist wohl jene von Shane und Venkataraman²⁵:

Entrepreneurship als Bereich der Ökonomie versucht zu verstehen, wie unternehmerische Gelegenheiten zur Schaffung von etwas Neuem (neue Produkte oder Dienstleistungen, neue Märkte, neue Produktionsprozesse oder Rohstoffe, neue Wege der Organisation existierender Technologien) entstehen und entdeckt oder geschaffen werden durch bestimmte Individuen, die dann verschiedene Mittel und Ressourcen einsetzen, um diese unternehmerischen Gelegenheiten auszuschöpfen, und damit eine breite Spanne von Effekten erzielen^a.

^aShane und Venkataraman 2000, zitiert nach Grichnik u. a. 2010.

²⁵Shane und Venkataraman 2000.

Charakteristika von Jungunternehmen Das zentrale Element ist also die unternehmerische Gelegenheit (*entrepreneurial opportunity*) welche Unternehmer ausnutzen, um etwas Neues zu Erschaffen. Dieses breite Verständnis beinhaltet also auch unternehmerisches Handeln, welches durch besonders innovative etablierte Unternehmen betrieben wird, welche aber durch Ausnutzen von Opportunitäten Neues schaffen.

In vielen Fällen wird die unternehmerische Gelegenheit durch die Gründung eines neuen Unternehmens ausgenutzt. Pümpin und Wunderlin (2005) charakterisieren das typische Jungunternehmen bzw. Pionierunternehmen wie folgt²⁶:

- Es ist klein im Bezug auf Umsatz und Mitarbeiterzahl.
- Es hat eine kleine Produktpalette.
- Es hat eine überschaubare Kundenbasis.
- Es setzt seine Produkte oder Dienstleistungen über wenige Vertriebskanäle ab.
- Es verfügt über eine flache Hierarchie und pflegt einen unmittelbaren und informalen Führungsstil.

Abgrenzung von KMU Jungunternehmen sind eine Untergruppe der KMU. Die Unterschiede liegen darin, dass etablierte KMU ihre Umsatztreiber bereits stabilisiert haben, d.h. eine Kundenbasis aufgebaut, Verkaufskanäle geöffnet und diversifiziert sowie eine stabile Beschaffungskette erstellt haben. Dies trifft für die meisten Jungunternehmen nicht zu²⁷.

Carland u. a. ziehen die Grenze zwischen KMU und Jungunternehmen über ihr unternehmerisches Verhalten im Schumpeter'schen Sinne²⁸ welches

²⁶vgl. Pümpin und Wunderlin 2005, p.54.

²⁷vgl. die Charakterisierung des Pionierunternehmens wie oben ausgeführt bei Pümpin und Wunderlin 2005.

²⁸Schumpeter 1934.

1. das Einführen neuer Güter,
2. das Einführen neuer Produktionsmethoden,
3. das Eröffnen von neuen Märkten,
4. das Eröffnen neuer Beschaffungsquellen, oder
5. industrielle Umstrukturierung

umfasst²⁹.

Carland u. a. schliessen, dass die Hauptziele eines Jungunternehmens im Gegensatz zu einem KMU in Wachstum der Unternehmung und der Erstellung der Profitabilität liegen. Das Geschäftsmodell sei charakterisiert durch innovative strategische Praktiken.

2.2.1. Erfolgs- und Überlebensfaktoren von Jungunternehmen

Viele, ja die meisten Gründungen scheitern bzw. gehen in Konkurs. Die Überlebensrate ist jedoch höher als oft angenommen³⁰. Headd untersuchte empirisch die Überlebensrate amerikanischer Neugründungen, welche zwischen 1989 und 1992 gegründet wurden. Zwei Drittel der untersuchten Unternehmen waren nach zwei Jahren noch im Geschäft, die Hälfte überlebte vier Jahre und etwa 40% existierten noch nach sechs Jahren. Die Resultate dieser Untersuchung lassen sich jedoch nur schwer auf die Fragestellung von innovativen Jungunternehmen übertragen, denn die Grundgesamtheit besteht aus allen Neugründungen in den USA, welche mindesten einen Mitarbeiter beschäftigten. Es werden also keine Einschlusskriterien an den innovativen Charakter des Unternehmens gestellt.

²⁹Carland u. a. 1984.

³⁰Headd 2000.

Eine ähnliche Überlebensrate berichtet Shane³¹. Seine Daten zeigen, dass nach 10 Jahren immer noch 29% der Neugründungen im Geschäft waren, was konsistent mit Headd ist.

Brüderl, Preisendörfer und Ziegler³² analysierten die Überlebensrate deutscher Neugründungen die im Jahre 1985 bis 1990 gegründet wurden. Dort waren 76,3% nach zwei Jahren noch geschäftstätig und immerhin noch 62,9% nach fünf Jahren. Das ist eine wesentlich höhere Überlebensrate als in den Studien aus den USA, jedoch unterschieden Brüderl, Preisendörfer und Ziegler (1992) nicht zwischen Arbeitgeberfirmen und Selbstständigerwerbenden.

Tabelle 2.1.: Überlebensraten von Neugründungen

Source	2 years	4 years	6 years	8 years	10 years
(Headd 2000)	66%	49.6%	39.5%	N/A	N/A
(Shane 2008)	64%	50%	40%	34%	29%
(Phillips und B. A. Kirchhoff 1989)	76.3%	47.3%	37.8%	N/A	N/A

Shane³³ gibt an, dass die Überlebensraten konsistent über verschiedene Jahre der Unternehmensgründung sind, wie auch mehr oder weniger vergleichbar über Landesgrenzen von entwickelten Wirtschaftsräumen hinweg³⁴.

Überlebensfaktoren Die Frage ist, ob es Eigenschaften und Umgebungsfaktoren gibt, die einen positiven Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit haben. Shane hat empirische Daten zu solchen Faktoren zusammengetragen:

³¹Shane 2008.

³²Brüderl, Preisendörfer und Ziegler 1992.

³³Shane 2008.

³⁴B. Kirchhoff 1994; Headd 2000.

1. Die Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht sich, je länger eine Firma im Geschäft ist.³⁵
2. Die Überlebenswahrscheinlichkeit ist stark abhängig vom Industriesektor.³⁶
3. Je grösser das Jungunternehmen bei der Gründung ist, desto grösser ist die Chance zu überleben.
4. Je höher die Kapitalisierung bei der Gründung ist, desto höher ist die Chance zu überleben.
5. Jungunternehmen welche von Teams gegründet werden, haben eine höhere Chance zu überleben, als solche welche von Einzelpersonen gegründet werden.
6. Die Erstellung eines Businessplans erhöht die Überlebenschance.

Duchesneau und Gartner³⁷ tragen in einer qualitativen Studie über 26 kleine Jungunternehmen aus einem einzigen Industriesektor folgende Erfolgsfaktoren zusammen:

- Unternehmer welche schon zuvor ein Jungunternehmen gegründet haben, gründeten wahrscheinlicher erfolgreiche Unternehmen.
- Erfolgreiche Unternehmer versuchen Risiken in ihrem Geschäft zu reduzieren.
- Ambitionierte Ziele erhöhten die Wahrscheinlichkeit für Erfolg.

³⁵Die ist natürlich kein prospektiver Faktor, sondern kann nur a-posteriori analysiert werden. Es bedeutet aber, dass man zu den *robusteren* Unternehmen gehört, je länger man im Geschäft ist.

³⁶Z.b. zeigt Knaup (2005), dass nur 38% der Neugründungen im Informationstechnologie-Sektor die Vier-Jahresgrenze überleben, während im Gesundheits- oder auch Bildungssektor die Vier-Jahresüberlebensrate 55% beträgt.

³⁷Duchesneau und Gartner 1990.

- Erfolgreiche Firmen verwendeten im Durchschnitt mehr Zeit auf den Businessplan (237 Stunden) als gescheiterte Firmen (85 Stunden).
- Beratung von externer Seite während der Gründung war wichtig für den Erfolg.
- Erfolgreiche Firmen waren flexibler und adaptiv.
- Erfolgreiche Firmen strebten schnelles Wachstum an.

Die Resultate zeigen, dass sowohl externe Faktoren – wie Industrie und Finanzierungsgrad – wie auch interne Faktoren – wie Business-Planning und Flexibilität – das Risiko zu Scheitern reduzieren. Insbesondere ist zu beachten, dass viele interne Faktoren mit einem impliziten Zugewinn von Erfahrung und Information zu tun haben (Gründungserfahrung, Businessplanung, Gründung im Team, Expertenbeizug).

2.2.2. Literatur zum Risikomanagement bei Jungunternehmen

Es existiert zu diesem Thema nur sehr wenig Literatur. Eine ausgedehnte Literatursuche brachte nur wenige Studien zu Tage, welche sich mit der Frage der Risiken und der Risikoreduktion bei Jungunternehmen beschäftigen. Keine davon setzt sich mit der aktuell gängigen Vorgehensweise des Risikomanagements auseinander, sondern sie erörtern die konzeptionellen Risikotreiber von Jungunternehmen, welche für ihr erhöhtes Risiko zu Scheitern verantwortlich sind.

Shepherd, Douglas und Shanley³⁸ versuchen die Ursache des höheren Mortalitätsrisikos von Jungunternehmen durch deren Eigenschaft als neu gegründete Unternehmen zu erklären.

³⁸Shepherd, Douglas und Shanley 2000.

Es ist bekannt, dass Jungunternehmen aufgrund des Nachteils neu auf dem Markt zu sein, im Vergleich zu bereits etablierten Unternehmen ein grösseres Misserfolgs-Risiko tragen. Dieser Effekt wird von Freeman, Carroll und Hannan³⁹ als *liability of newness* umschrieben.

Shepherd, Douglas und Shanley⁴⁰ schlagen einen theoretischen Bezugsrahmen des Mortalitätsrisikos basierend auf einer "micro-level" Perspektive vor. Sie argumentieren, dass die *liability of newness* vom Grad des *Neuseins* abhängt. Das Neusein gehe einher mit der Unerfahrenheit in drei Geschäftsdimensionen:

- Das Novum der Märkte (Novelty to the market): Die Unsicherheit oder das mangelnde Vertrauen der Verbraucher gegenüber neuen Produkten.
- Das Novum der Produktionstechnologie (Novelty to the technology of production): Der Mangel an Erfahrung des Produktionsteams bei neuen Technologien.
- Das Novum des Managements (Novelty to management): Der Mangel an Geschäftskompetenz und startup-Erfahrung der Jungunternehmer.

Weiter wird argumentiert, dass im Zeitverlauf das Mortalitätsrisiko auf natürliche Weise durch *passives Lernen* abnimmt, womit auch das Ausmass des "Novums" in allen drei oben genannten Dimensionen kleiner wird. Die Autoren nennen dies den *evolutionary path of mortality risk*, womit sie den Umstand meinen, dass die Überlebenschance des Unternehmens zunimmt, je älter es ist⁴¹.

Nach Ansicht der Autoren wird dieses entwicklungsmässige Abnehmen des Mortalitätsrisikos zusätzlich beeinflusst durch positive und negative exogene Schocks (Ereignisse welche den Grad an Neuheit vergrössern oder verkleinern) und Rückschläge (reversals) (interne Aktionen welche den Grad an Neuheit erhöhen).

³⁹Freeman, Carroll und Hannan 1983.

⁴⁰Shepherd, Douglas und Shanley 2000.

⁴¹vergleiche dazu auch (Shane 2008)

Sie nehmen dabei an, dass Unternehmer auf aktive Weise ihr Mortalitätsrisiko reduzieren können, indem sie ihren Grad an Neuheit (z.B. durch Wissenserwerb, Lernprozesse etc.) in diesen drei Dimensionen verringern.

Strategien um die Neuheit am Markt (*Novelty to the market*) zu reduzieren beinhalten einerseits Informationsvermittlung gegenüber potentiellen Kunden um deren Kenntnis über das neue Unternehmen zu verbessern und Vertrauen aufzubauen. Eine andere Risikoreduktionsstrategie beruht darauf, ein Marketing joint-venture mit einem gut etablierten Unternehmen mit einem soliden "brand" einzugehen.

Um das Novum der Produktion (*Novelty to the technology of production*) zu minimieren empfehlen die Autoren den Jungunternehmen die Produktionsrechte an etablierte Unternehmen abzutreten, sodass sie finanziell entlastet sind, da sie keine Vorauszahlungen für Rohmaterialien und Maschinen aufbringen müssen. Das Problem dieser Strategie ist allerdings, dass die Jungunternehmen durch die Lizenzvergabe der Herstellung keine Fertigkeiten diesbezüglich erlangen, und sich somit in dieser Sparte nicht weiterentwickeln. Zudem birgt dieses Vorgehen weitere Risiken, da das Startup weniger Kontrolle über die Produktqualität hat, und Transaktionskosten für die Lizenzkontrolle übernehmen muss.

Das Novum des Managements (*Novelty to management*) kann durch Ausbildung und Training des Management-Teams sowie durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (learning from partners) optimiert werden. Absicherungen und finanzielle Rückstellungen minimieren das Risiko eines finanziellen Ruins im Falle unvorhergesehener Kosten ebenso wie das Einführen von Informations- und Kontrollsystemen des Managements.

Zusammenfassend liefern Shepherd, Douglas und Shanley eine strukturierte Darstellung der Risikotreiber von Jungunternehmen, welche durch die Unerfahrenheit und das Neusein entstehen.

2.3. Uncertainty Governance

Das Problem an dem oben erörterten Verständnis von traditionellem Risikomanagement ist, dass es sein Augenmerk auf eine einzelne Klasse der messbaren Risiken eingrenzt, um rationale Entscheide in unsicheren Situationen zu tätigen. Die Logik, der das herkömmliche Risikomanagement folgt, baut auf diese Rationalität auf. Die Beschreibung von Risiken mit Wahrscheinlichkeiten ermöglicht gerade dort rationales Entscheiden⁴², wo es eigentlich nicht möglich ist, d.h. in der Welt der Ungewissheit.

Dazu meint Luhmann⁴³:

Fragt man nach dem Problemverständnis dieser rationalistischen Tradition, erhält man eine einfache und einleuchtende Antwort: Schäden sollen nach Möglichkeit vermieden werden. Da diese Maxime allein die Handlungsmöglichkeiten zu stark limitieren würde, muß man auch Handlungen zulassen, und das eben heißt: "riskieren", die einen im Prinzip vermeidbaren Schaden verursachen können, sofern nur die Kalkulation der Schadenswahrscheinlichkeit und der etwaigen Schadenshöhe dies als vertretbar erscheinen läßt. Noch heute ermittelt man Risiken durch Multiplikation von Schadenshöhe und Schadenswahrscheinlichkeit.

Dieses implizite Versprechen, welche Risikomanagement-Frameworks mit sich bringen, kann aber höchstens in jenen Bereichen eingelöst werden, bei denen wir genügend Informationen und Erfahrung haben um eine *Quasi-Wahrscheinlichkeit* abzuschätzen. Ausserdem stellt sich die Frage, wie einem Einzelereignis eine Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann, denn es be-

⁴²Risikomanagement entspricht gerade diesem rationalen Entscheiden unter Risiko unter der Präferenz der Schadensvermeidung.

⁴³Luhmann 2003, p.22.

sitzt keinen *frequency-limit* d.h. keine auf Häufigkeitsbeobachtungen basierende Wahrscheinlichkeit.

In der Literatur werden diese Art abgeschätzter Einzelereignisse auch *subjektive Wahrscheinlichkeiten* oder *subjektive Risiken*^{44,45} genannt⁴⁶. Risikomanagement mit qualitativen Bewertungsmethoden hat also meist ein subjektivistisches Verständnis von Wahrscheinlichkeit. Im Kontext von unternehmerischen Risiken werden Einzelereignisse betrachtet. Im Gegensatz zu typischen frequentistischen Risiken wie z.B. die Wahrscheinlichkeit für einen Autounfall, ist die Eintretenswahrscheinlichkeit eines Einzelereignisses nur als subjektive Wahrscheinlichkeit definiert, was ein Ausdruck einer Abschätzung ist⁴⁷.

Es können Entscheidungsprobleme oder auch Fehlentscheidungen auftreten, wenn nun Entscheidungsträger diesen Einschätzungen einen hohen Informationsgehalt geben bzw. einen höheren Grad an Rationalität und Objektivität zuordnen, als diese Einschätzungen tatsächlich stützen. Dieses Vorgehen kann zu einer unangebrachten *Scheingenauigkeit* führen, deren Resultate dann als Basis für Entscheidungen hinzugezogen werden.

Ist sich der Entscheider dieser Problematik nicht bewusst, so kann dies zu schlechten Ergebnissen führen. Zumindest könnten die so entstandenen Ergebnisse des Entscheidungsprozesses seiner eigenen Intuition und dem Bauchgefühl widersprechen, und zu einer Dissonanz zwischen Rationalität und Intuition führen.

Tatsächlich ist es einerseits der Druck von aussen oder Ansprüche von Sorgfalt und Rationalität an uns selbst, die dieses Verhalten der Überterrationalisierung auslösen können.

⁴⁴Savage 1972.

⁴⁵De Finetti 1964.

⁴⁶Die Sinnhaftigkeit und Qualität dieser Art Wahrscheinlichkeit ist jedoch derart umstritten, dass sich die Forschungsgemeinschaft in zwei Lager aufgeteilt hat: jenes der *Frequentisten* und jenes der *Subjektivisten*.

⁴⁷Meist sind in diesem Kontext auch die Schadenshöhen Abschätzungen

Jungunternehmer sind typischerweise in der bevorzugten Lage, dass sie über weite Bereiche und über eine gewisse Zeit über "Narrenfreiheit" verfügen. Das heisst aber nicht, dass sie willkürlich handeln können. Sie müssen jedoch keinen übermässigen Sorgfaltsansprüchen genügen, welchen sie nicht gerecht werden können.

Ihre Entscheidungen über Risiken und Unsicherheiten müssen also nicht auf höchstmöglicher Objektivität oder Rationalität basieren. Sie dürfen auch auf *Intuition, Bauchgefühlen und sinnvollen Heuristiken* abstützen. Dies gilt immer dann, wenn nur unvollständige oder qualitativ beeinträchtigte Informationen vorhanden oder greifbar sind, so dass es dem Schätzer nicht möglich ist, eine Abschätzung in Form von subjektiven Wahrscheinlichkeiten *nicht* zu machen.

Casas i Klett⁴⁸ schlägt deshalb vor, dem *Risikomanagement* eine (abstrakte) *Uncertainty Governance* (vgl. Fig. 2.4) gegenüberzustellen, welche in diesen Situationen von hoher Ungewissheit die Rolle des Risikomanagements übernimmt.

Wo im Risikomanagement messbare Risiken über Prozesse abgeschätzt und geordnet werden um bestehende Unternehmenswerte dagegen abzusichern, übernehmen in der Uncertainty Governance die Führungskräfte die Verantwortung, aus ungewissen Situationen Chancen und Risiken subjektiv abzuwägen und daraus Entscheidungen zu treffen.

Dabei geht es nicht um mechanistische Vorschriften, sondern um persönliche Führungsfähigkeit und dynamische Problemlösungsfähigkeiten. Es ist der Ausdruck dafür, dass auf Ungewissheit nicht normativ rational richtig oder falsch reagiert werden kann.

So meint Gigerenzer⁴⁹:

⁴⁸Casas i Klett 2008.

⁴⁹Gigerenzer 2013, S. 38.

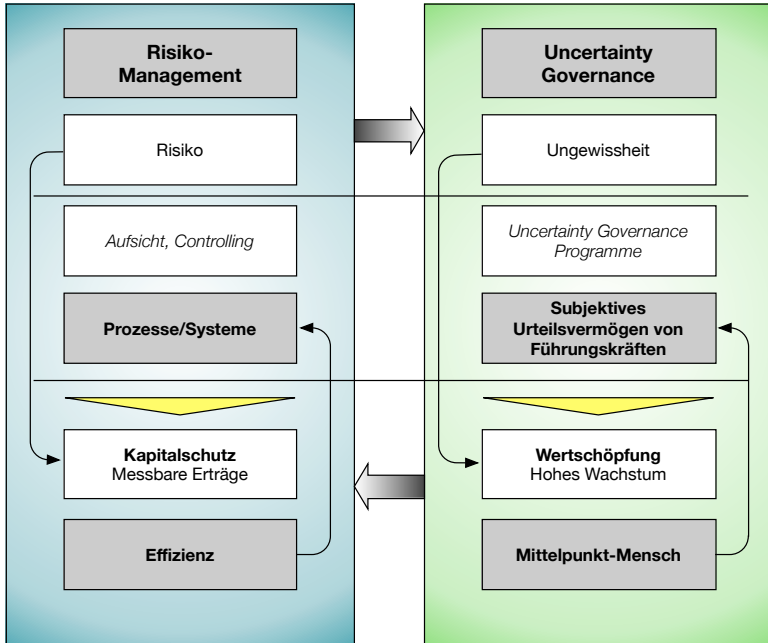


Abbildung 2.4.: Risikomanagement vs. Uncertainty Governance (Abbildung nach Casas i Klett 2008, S. 29)

Um gute Entscheidungen zu treffen, sind zwei Arten geistiger Werkzeuge erforderlich:

RISIKO: Wenn die Risiken bekannt sind, verlangen gute Entscheidungen logisches und statistisches Denken.

UNGEWISSHEIT: Wenn einige Risiken unbekannt sind, verlangen gute Entscheidungen auch Intuition und kluge Faustregeln.^a

^aGigerenzer 2013, S. 38.

Wie Menschen intuitive Entscheidungen unter Ungewissheit durch Faustregeln (Heuristiken) fällen, wurde in der kognitiven Psychologie untersucht. Die Arbeiten von Daniel Kahneman, Amos Tversky und anderen^{50,51} zeigen, dass Menschen bei Entscheidungen, welche eine Einschätzung über die Wahrscheinlichkeit einer Unsicherheit bedürfen, sogenannte intuitive Heuristiken⁵² hinzuziehen.

Kahneman und Tversky erläutern, dass diese Heuristiken zwar in den meisten Fällen zu guten Einschätzungen führen, aber sie würden auch zu systematischen Fehlern, sogenannten *kognitiven Verzerrungen* (*cognitive biases*)⁵³, führen, d.h. Abweichungen von den durch die Wahrscheinlichkeitsrechnung zu erwarteten Entscheidungen. Ein besseres Verständnis der Heuristiken und der dadurch entstandenen Fehler, könne zu besseren Einschätzungen und Entscheidungen führen.

Die Sichtweise, dass intuitive Entscheidungen ein systematisches Fehlerpotential hätten, welches korrigiert werden sollte, kam jedoch auch unter Kritik. Gerd Gigerenzer führte eine teilweise hitzige Auseinandersetzung mit Kahneman und Tversky^{54,55,56,57,58,59}. Der Standpunkt von Gigerenzer ist, dass die Heuristiken und die damit verbundenen Biases nicht wirklich einen „Fehler“ machen, wenn es keine normativ richtige Antwort gibt. Deshalb müssen diese Biases nicht behoben werden, da in realen Entscheidungs- und Risikobewertungsszenarien keine normativ auf Wahrscheinlichkeitsüberlegungen abstützende Entscheidung möglich ist.

⁵⁰Kahneman, Slovic und Tversky 1982.

⁵¹Tversky und Kahneman 1974.

⁵²Repräsentativitätsheuristik (representativeness), Verfügbarkeitsheuristik (availability) sowie die Ankerheuristik (anchoring).

⁵³Kahneman und Tversky 1973.

⁵⁴Gigerenzer 1991a.

⁵⁵Gigerenzer 1994.

⁵⁶Gigerenzer 1996.

⁵⁷Gigerenzer und Hoffrage 1995.

⁵⁸Kahneman und Tversky 1996.

⁵⁹Gigerenzer 1991b.

Gigerenzer kritisiert die Interpretation der Arbeiten Kahnemann und Tversky's dahingehend, dass sie psychologische Effekte, die unter Laborbedingungen gewonnen wurden, auf reale Zusammenhänge ausdehnen und somit ihren Geltungsbereich überschreiten.

Diese Erkenntnis ist wichtig. Sie bedeutet, dass in Situationen, in denen Risiken nicht auf rationale Weise eingeschätzt werden können, Intuition und Bauchgefühle zu guten Entscheidungen führen. Aufgabe der *Uncertainty Governance* als Gegenstück zum Risikomanagement muss es folglich sein, diesen Entscheidungsprozess der Intuition zu unterstützen. Risiken müssen identifiziert und bewertet werden, jedoch nicht in erster Linie nach ihrer Wahrscheinlichkeit, sondern nach dem – absoluten oder impliziten – Wert des Unternehmensziels, das sie bedrohen.

Weiteres Ziel muss sein, die Entscheidungsträger in eine gute Lage zu versetzen, die Intuition und Heuristiken zu trainieren, bzw. sogenannte *cues*⁶⁰ (Auslösereize) oder Hinweise und schwache Signale auf denen sie basieren zusammenzutragen. Diese Annahme geht davon aus, dass Bauchgefühle und Intuition tauglicher und vor allem konsistenter werden, je mehr man über einen Sachverhalt qualitativ weiss und die Zusammenhänge versteht.

Ein Resultat von *Uncertainty Governance* sollte es folglich sein, die Basis, auf der das Bauchgefühl beruht, zu verbessern. Das kann als Beispiel folgendes sein:

1. Szenario Planning und Erstellen eines Eventualitätenplans.
2. Durch Analyse der Situation die Abhängigkeiten erkennen und dadurch die Komplexität verringern.
3. Experimente, Markttests und Generierung von Feedback.

⁶⁰Czerlinski, Gigerenzer und Goldstein 1999.

4. Wo möglich und nötig Messbarkeit erstellen (z.B. Vertriebsplan tracken und Key Performance Indicators suchen).
5. Erfahrungsschatz durch den Beizug von Experten erhöhen.

Solche Aktivitäten ermöglichen mit der Zeit die Erarbeitung einzelner Aspekte der Unsicherheit in rationaler Weise (nicht mit rationalem deduktivem Anspruch!). Es ist eine Art „Erforschen der Unsicherheit“ vergleichbar mit einem Lichtstrahl in einem dunklen Raum, der eine Orientierungshilfe sein kann.

Natürlich ist das nichts weiter als das Zusammentragen jener Informationen, welche später für das Erstellen subjektiver Wahrscheinlichkeiten – innerhalb des traditionellen formalistischen Risikomanagements – benötigt werden. Dennoch ist in der Frühphase eines Jungunternehmens die Verwendung von intuitiven Risikoentscheiden basierend auf der Erfahrung der Führungspersönlichkeit in den meisten Bereichen und für einen Grossteil der Risiken von Jungunternehmen das sinnvollere Vorgehen. In dieser Situation führen Einschätzungen in Form von subjektiven Wahrscheinlichkeiten zu einer Scheingenauigkeit, welche der tatsächlichen Lage nicht entspricht.

Folgerungen

Der Umstand, dass im Kontext von Jungunternehmen der Anspruch an (objektiver) Sorgfalt geringer ist, ermöglicht den Unternehmern ein freieres Entscheiden und den Einsatz von Intuition, Bauchgefühl und Heuristiken.

Jungunternehmer tun jedoch gut daran, systematisch und auf rationale Weise die Risikotreiber, basierend auf ihren wichtigsten Werten und Unternehmenszielen, zu ermitteln, ohne sich zu sehr mit Wahrscheinlichkeiten und deren Bewertungsproblematik zu beschäftigen.

Das Erforschen dieser Risikotreiber durch Ursachenanalyse, Szenarioplanung und Systemanalyse befähigt die Entscheidungsträger dann – durch den Zuegwin an Erfahrung – bessere Einschätzungen zu tätigen. Das Suchen von Informationen, welche Realität in kleinen Bereichen schafft (Vertriebszahlen, Experimente am Markt etc.), setzt ein Gerüst (oder Ankerpunkte) an dem sich der Entscheider orientieren kann.

Mit der Zeit, dem Lernen und der Erfahrung wird es immer mehr möglich, subjektive Einschätzungen über Risiken zu tätigen. Ausserdem steht mit dem Wachstum und mit der Beschäftigung von Mitarbeitern immer mehr auf dem Spiel. Es sind Werte geschaffen worden, welche nun tatsächlichen Risiken ausgesetzt sind. Dies erhöht den Sorgfalts-Anspruch an die Entscheidungen des Unternehmers – einerseits von innen andererseits auch von aussen. Zu diesem Zeitpunkt kann das Einführen eines einfachen formalistischen Risikomanagements ein sinnvoller Schritt sein, um nun den jetzt vielleicht immer weniger geeigneten *heuristischen* Entscheidungsprozessen einen rationalen Gegenpol zu geben.

2.4. Folgerungen aus dem theoretischen Teil

Die vorhergehenden Kapitel haben aufgezeigt, dass traditionelles Risikomanagement, welches auf der Basis von Risiken beruht, die mittels (messbaren wie subjektiv einschätzbaren) Wahrscheinlichkeiten beschrieben werden, nur einen Teil der relevanten Risiken von Unternehmen abbilden kann.

Risikomanagementansätze, welche darauf beruhen, die Risiken nach ihrer Schwere zu ordnen, um damit eine Prioritätenliste zu erstellen und die Mittel für die Beeinflussung der wichtigsten Risiken einzusetzen, erfüllen ihre Aufgabe im Bereich der messbaren sowie subjektiv einschätzbaren Risiken. Sie können jedoch bei jenen Risiken nicht angewandt werden, welche nicht mehr mit ausreichender Überzeugung subjektiv eingeschätzt werden können.

Für derartige Risiken ist diese Herangehensweise ungeeignet. Es wäre gar kontraproduktiv, würde man dennoch versuchen, diese Art Unsicherheiten auf rationale Weise ordnen zu wollen. Denn die Prioritätenliste der messbaren und subjektiv einschätzbaren Risiken, welche eine Grundlage für die Entscheidungsfindung beim Risikomanagement darstellt, würde durch den Einschluss von nicht-messbaren Unsicherheiten ihren Wert als rationales Hilfsmittel verlieren, da jede Einschätzung von Unsicherheiten eine Genauigkeit vorspiegeln kann, welche nicht gegeben ist.

Aus diesem Umstand folgt, dass die Anwendung von traditionellen Risikomanagementmethoden im Bereich der Unsicherheit zu einem der beiden folgenden Fehlern führt:

1. Versucht man die Unsicherheit subjektiv einzuschätzen, um sie im Risikomanagementprozess überhaupt erfassen zu können, führt dies zu einer Scheingenauigkeit und damit zu potentiellen Fehlentscheiden. Eine Ordnung nach Prioritäten wird dadurch unmöglich, und die Effizienz des Risikomanagements (die durch optimale Risikoreduktion bei festgelegtem

Aufwand charakterisiert ist) für die tatsächlich messbaren Risiken wird verschlechtert.

2. Werden die nicht messbaren Unsicherheiten in der Risikoanalyse jedoch ausgelassen, verliert man die Wachsamkeit für potenziell relevante Risiken und verpasst damit die Chance, durch Informationsbeschaffung und Diskussion zu besseren intuitiven Risikoentscheidungen zu kommen.

Für viele etablierte Unternehmen hat der oben dargelegte Sachverhalt jedoch wenig Gewicht, da aufgrund der Eigenheiten des Unternehmens, der Unternehmensklasse und des Unternehmensalters ein Grossteil der relevanten Risiken im Bereich der messbaren oder subjektiv einschätzbaren Risiken liegen. Etablierte Unternehmen verfügen über eine Vergangenheit und damit über historische Daten und Erfahrung in bestehenden Märkten, was die Qualität von subjektiven Einschätzungen von Risiken erhöht.

Folgerung 1 Unternehmenseigenheiten wie die Grösse, das Alter und die Marktdynamik bestimmen die Art der Risiken und damit die Herangehensweise an das Management von Risiken und Unsicherheiten mit. Im Umfeld von hoher Unsicherheit und geringer Erfahrung ist eher intuitives Einschätzen und Entscheiden von Nöten, denn rationales analytisches Deduzieren.

Wie im Abschnitt 2.2.2 ausgeführt, sind Jungunternehmen meist in mindestens einem der Bereiche Markt, Technologie/Produktion und Management unerfahren, was mit einem erhöhten Mass an nicht einschätzbaren Unsicherheiten einhergeht. Das bedeutet, dass relevante Risiken des Unternehmens nicht durch traditionelle Risikomanagementmethoden erfasst und bearbeitet werden können.

Folgerung 2 Jungunternehmen tragen messbare Risiken wie auch Unsicherheiten. Viele Risiken bei Jungunternehmen lassen sich aufgrund der Neuheit des Unternehmens schlecht subjektiv einschätzen. Es ist anzunehmen, dass bei Jungunternehmen der Einsatz von Intuition und Heuristiken in Bezug auf diese Risiken – wie im vorstehenden Kapitel unter dem Begriff *Uncertainty Governance* zusammengefasst – eine substantielle Rolle spielt, um zu guten Risikoentscheidungen zu kommen.

Risikomanagement und *Uncertainty Governance* sind abstrakte Konzepte, deren Ausprägung in der Praxis unterschiedlich ausfallen kann. Die praktische Ausgestaltung von Risikomanagement und *Uncertainty Governance* ist demnach abhängig von den Bedürfnissen des Unternehmens und muss situativ angepasst werden. Wie diese Ausgestaltung bei Jungunternehmen aussieht und ob es dabei Gemeinsamkeiten innerhalb der Unternehmensklasse der Jungunternehmen gibt, ist a priori nicht klar und Gegenstand der empirischen Untersuchung.

Die Grundzüge der beiden Konzepte – welche im wesentlichen das gleiche Ziel verfolgen, nämlich das Unternehmen im Umgang mit Risiken sicherer zu machen – sind sehr unterschiedlich. Wo im Risikomanagement versucht wird, durch statistische Bewertung den Zufall bis zu einem gewissen Grad rational planbar zu machen, und damit in den Griff zu bekommen⁶¹, akzeptiert die *Uncertainty Governance*, dass dies bei der nicht abschätzbaren Unsicherheit unmöglich ist, und setzt auf die Intuition und Bauchgefühle, um diese Risiken zu erkennen, mehr darüber in Erfahrung zu bringen und zu lernen um damit die Problemlösungsfähigkeiten der Akteure zu diesem Risiko zu verbessern .

Wie Jungunternehmen mit diesen sehr unterschiedlichen Herangehensweisen des traditionellen Risikomanagements und der *Uncertainty Governance* in der

⁶¹Luhmann nennt dies die *kontrollierte Extension rationalen Handelns* (Luhmann 2003, S.22).

Praxis umgehen, ist a priori nicht klar. Denn genau wie der Übergang vom subjektiv abschätzbaren Risiko zur nicht abschätzbaren Unsicherheit fließend ist, gibt es auch keine strikte normative Grenze, ab wann welche Methode die richtige und passende ist. Dies ist stark von den persönlichen Vorstellungen der Akteure über Rationalität und Kausalität abhängig.

Folgerung 3 Über die Art wie Jungunternehmen mit ihren Risiken umgehen ist wenig bekannt. Der Übergang zwischen formalem Risikomanagement und intuitivem Risikoabwägen ist fließend. Wie dieses Zusammenspiel in der Praxis ausgestaltet wird, ist situativ von der Lage des Unternehmens und der persönlichen Präferenz der Führungspersonlichkeiten abhängig.

Traditionelles Risikomanagement ermöglicht es, zumindest im Idealfall, Risiken nach ihrer Schwere zu ordnen, um damit optimale Risikoentscheidungen zu fällen. Der Zweck der Uncertainty Governance ist es hingegen, jenen Unsicherheiten Wachsamkeit zu schenken, welche intuitiv als Risiko erkannt aber nicht bewertet werden können und damit Gefahr laufen, im Risikomanagement nicht erfasst zu werden.

Es geht nicht darum, Massnahmen gegen diese Unsicherheiten zu ergreifen, sondern sie „auf dem Radar“ zu haben und zu beobachten. Durch einen Zugewinn an Erfahrung – entweder durch Lernvorgänge oder durch den Beizug von Experten – sowie durch aktive Informationsgewinnung lässt sich möglicherweise die Unsicherheit reduzieren und eine genauere subjektive Einschätzung erstellen, um das Risiko nun wie im traditionellen Risikomanagement vorgesehen zu beurteilen.

Folgerung 4 Wenn Risiken zwar durch Intuition also solche identifiziert, aber nicht genauer abgeschätzt werden können, ist es ratsam, diese in einer Risikoliste zu dokumentieren. Die Unternehmenswerte und -ziele, die das Risiko bedroht können als Leitlinie dafür dienen, die identifizierten Risiken in eine Reihenfolge nach Relevanz zu bringen, obwohl die Wahrscheinlichkeit der Verwirklichung des Risikos nicht eingeschätzt werden kann.

Von der weiteren Bewertung in einer Risk-Map und dem Ergreifen von Massnahmen dagegen ist dabei vorerst abzusehen. Es genügt, wenn diese Risiken beobachtet und in sinnvollen Zeitabständen im Führungsteam besprochen werden. Ziel soll es sein, so viel darüber in Erfahrung zu bringen, dass eine subjektive Abschätzung möglich wird.

Der folgende empirische Teil untersucht anhand von Interviews mit Investoren, Experten und Gründern, wie Jungunternehmen mit Risiken in der Praxis umgehen.

3. Besonderer empirischer Teil

Der empirische Teil baut auf den Grundlagen und Konzepten des theoretischen Teils auf, welche die Untersuchungsziele motivieren. Die Art und Charakteristik der Forschungsziele bestimmen die Forschungsmethodik. Aus den Untersuchungszielen und der Forschungsmethodik wird die Untersuchungszielgruppe abgeleitet. Die Ziele, Zielgruppen und die Methodik werden in den folgenden Kapiteln aufgezeigt.

Das Kapitel geht auch auf die Untersuchungsgrenzen ein, bevor die Ergebnisse besprochen und Schlüsse gezogen werden.

3.1. Untersuchungsziele

Das Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit besteht darin herauszufinden, wie die Verantwortlichen von Jungunternehmen mit den Risiken und Unsicherheiten ihres Unternehmens im Rahmen eines Risikomanagement oder Uncertainty-Governance Frameworks umgehen, um daraus Handlungsempfehlungen und Hilfestellungen für die Praxis abzuleiten.

Weiter soll untersucht werden, welche Risiken aus der Sicht der Unternehmer die Drängendsten und Wichtigsten sind. Es ist zu erwarten, dass dies ein verhältnismässig heterogenes Bild zeichnen wird, jedoch gibt es möglicherweise Gemeinsamkeiten und wiederkehrende Themen.

Die Art und Weise, wie Risiken erkannt werden, wie darüber diskutiert wird und wie Jungunternehmer daraus ihre Schlüsse ziehen, ist ein weiteres Ziel des empirischen Teils.

Die Resultate des theoretischen Teils legen nahe, dass die Methoden welche die Jungunternehmen dabei anwenden, eher heuristischer Natur denn kausal probabilistisch sein werden. Die Frage ist, ob diese Annahme gerechtfertigt ist und ob es Ausnahmen gibt.

Das führt zur Frage, wie die rational-kausale Risikobearbeitung (Risikomanagement-Framework) und der heuristisch-intuitive Umgang mit Unsicherheit (Uncertainty-Governance) zusammenspielen. Ändert sich dieser Umgang mit der Zeit und der Entwicklung? Lässt sich eingrenzen, ab wann ein erhöhter Grad an rational-deduktivem Risikoumgang sinnvoll oder üblich ist?

Ein zentrales Resultat des Uncertainty-Governance Modells ist es, dass die angewandten Heuristiken durch Informationsbeschaffung und Analyse der Risikoursache verbessert werden. Zu ergründen, ob und welche Methoden Jungunternehmen anwenden, ist ein weiteres Ziel der Untersuchung.

Zuletzt stellt sich die Frage, was die Investoren von Jungunternehmen erwarten? Welcher Grad an Rationalität und Objektivität wird verlangt?

3.2. Untersuchungszielgruppe

3.2.1. Kriterien

Als Zielgruppe wurde eine Stichprobe von Schweizer und deutschen Jungunternehmen genommen. Ein *Einschlusskriterium* zur Aufnahme war, dass sie mindestens bereits ein Jahr geschäftstätig waren. Dieses Kriterium zielt darauf ab,

nur jene Unternehmen in die Stichprobe aufzunehmen, welche bereits über genügend Erfahrung verfügen, um von Risiken und dem Umgang damit zu berichten. Dennoch sind sie in einem dynamischen Umfeld tätig und tendenziell erst soweit stabilisiert, dass wichtige Risiken immer noch schwierig einzuschätzen sind.

Dieses Kriterium des Zeitfaktors macht es zudem wahrscheinlicher, dass die Organisation bereits eingespielt ist und die ersten Gründungsschwierigkeiten hinter sich gebracht hat. Auch wird schon eine Fokussierung des Businessplans stattgefunden haben, und es wurden erste Fallstricke und Risiken angetroffen.

Ein striktes oberes Alter wurde als *Ausschluss* in Erwägung gezogen, jedoch wieder verworfen, da eine Untersuchungsfrage genau auf die Veränderung des Risikomanagements mit der Unternehmensentwicklung und –alter abzielt. So wurden auch Unternehmen in die Stichprobe aufgenommen, welche heute als KMU gelten. Es wurde jedoch darauf geachtet, dass diesen Unternehmen zum Zeitpunkt der Gründung ein innovatives Geschäftsmodell zugrunde lag, sodass sie als Jungunternehmen hatten bezeichnet werden können.

Der Geschäftserfolg lässt sich im jungen Unternehmensalter von 1-3 Jahren nur schwer einschätzen, besonders über Desk Research. Verschiedene *Qualitätsmerkmale* wurden gewählt, um einen Level an Professionalität sicherzustellen. So mussten die Unternehmen entweder einen Unternehmerpreis gewonnen haben, über eine Finanzierung durch professionelle Investoren oder Stiftungen verfügen, oder die Gründer konnten ihr Unternehmen verkaufen.

3.2.2. Interviewpartner

Als Interviewpartner kamen die CEO's und CFO's der besagten Unternehmen sowie deren Verwaltungsräte in Frage. Die realisierte Stichprobe ergab jedoch, dass keine externen Verwaltungsräte an der Umfrage teilnahmen. Wenn, dann waren es stets duale Verwaltungsrat/Geschäftsführer-Rollen.

Wo möglich wurden Eigentümer-CEO's bzw. Eigentümer-CFO's bei den Interviews den angestellten Geschäftsführern bevorzugt, sofern beide Typen von Managern im gleichen Unternehmen tätig waren. Der Grund dafür war, dass gerade die Risikoeinstellung von Eigentümern als besonders interessant erschien und es Eigentümern eher möglich ist, einen intuitiven Risikoentscheid ohne Rechtfertigung zu tätigen, da sie oft nur sich selbst Rechenschaft ablegen müssen. Es wurde aber darauf geachtet, auch professionelle Geschäftsführer und General Manager in der Stichprobe aufzunehmen, da sie oft von einer vielschichtigen Erfahrung durch ihre vorgängige Tätigkeit verfügen und deshalb als besonders erfahrene Personen auf komparative Schlüsse zurück greifen können.

Da Unterschiede zwischen den Industriesektoren zu erwarten waren, wurde besonders darauf geachtet, verschiedene Industrien in die Stichprobe aufzunehmen, um keinem Industrie-bias zu unterliegen. Die typische Dominanz des Informationstechnologiesektors bei Jungunternehmen spiegelt sich jedoch auch in der Stichprobe wieder. Bei der Auswertung wurde deshalb besonders darauf geachtet, industrieübergreifende wie auch industriespezifische Ergebnisse zu erhalten, und wo möglich und haltbar, als solche auszuweisen.

Eine weitere Untersuchungszielgruppe waren – als Anspruchsgruppen von Jungunternehmen – die Wagniskapital- und Fremdkapitalgeber. Die Grundgesamtheit dieser Gruppe ist im Vergleich zu den Jungunternehmen klein und die Venture Capital-Industrie ist traditionellerweise verschwiegen, weshalb die Stichprobe in dieser Gruppe klein ausfiel.

Dieser Makel wurde in Kauf genommen, da es sich beim Untersuchungsziel dieser Untersuchungsgruppe um eine Nebenfrage und nicht um die Kernfrage handelt. Es wurden klassische professionelle Investoren aus dem Venture Capital Bereich, private Investoren (Business Angels) sowie Corporate Venture Capital Investoren angeschrieben.

3.2.3. Repräsentativität

Bei qualitativen Untersuchungen ist die Repräsentativität der Untersuchung nicht über die Stichprobe als Gesamtheit, sondern über die Verallgemeinerbarkeit des spezifischen Einzelfalls gegeben. Es wird also nicht versucht, eine statistische Repräsentativität der Stichprobe für die Grundgesamtheit zu erstellen, wie es in der quantitativen Stichprobenbildung üblich ist.

Dafür sind die Fallzahlen in qualitativen Untersuchungen zu gering, und die Stichprobe spielt hier auch nicht die Rolle einer randomisierten Stichprobe. Vielmehr muss darauf geachtet werden, dass sich die Ergebnisse des Einzelfalls sowie der Stichprobe auf andere Situationen und Zeiten übertragen lassen, und die Grenzen dieser Verallgemeinerung dargelegt werden¹.

3.2.4. Kontaktaufnahme

Aus den Erfahrungen einer quantitativen Vorstudie wurde eine tiefe Rücklaufquote antizipiert. Bei der Vorstudie, deren Resultate hier nicht berichtet werden, wurden Jungunternehmen über E-Mail zur Teilnahme an einer elektronischen Umfrage von 10 Minuten Dauer zum Thema „Risikomanagement bei Jungunternehmen“ gebeten. Die Rücklaufquote betrug dabei nur 15%. Es wurde versucht, für den weiteren Verlauf der Untersuchung Gründe für die tiefe Teilnahmebereitschaft abzuleiten und daraus Schlüsse zu ziehen.

Das Thema scheint bei Jungunternehmern schwer vermittelbar zu sein. Aus persönlichen Gesprächen konnte geschlossen werden, dass dies in erster Linie mit der stereotypen Vorstellung von Risikomanagement als einer kontrollierenden und die Freiheit einengenden Tätigkeit zu tun hat. Dies steht im Widerspruch zur Chancenorientierung und Opportunitätsausnutzung, welche im Jungunternehmen als primäre Sichtweise gilt und wohl auch gelten sollte.

¹Mayer 2004, S.40.

Weiter stellten die angeschriebenen Unternehmen oft in Frage, ob sie viel zum Thema beitragen könnten. Sie sahen den planbaren und rational erschliessbaren Bereich in ihrem Unternehmen oft als klein und überschaubar an, und folglich die Risiken dichotom, als entweder höchst unsicher und nicht einschätzbar, oder als einschätzbar, aber überschau- und kontrollierbar sowie tendenziell gering an.

Der dritte Grund liegt darin, dass Jungunternehmen in der Schweiz verhältnismässig oft für akademische Umfragen angefragt werden. Dies gilt umso mehr für jene Unternehmen, die oft in der Presse behandelt werden und eine Strahlkraft aufgrund hoher Kapitalisierung oder eines innovativen Geschäftsmodells besitzen. Es ist nachvollziehbar, dass vor allem die Entscheidungsträger von Jungunternehmen ihre Zeit nach Prioritäten einteilen müssen und sich in erster Linie auf Aufgaben konzentrieren, welche einen direkten Zusammenhang mit ihrer Geschäftstätigkeit haben. Es liesse sich sogar argumentieren, dass genau jene Unternehmen besonders interessant für die Untersuchung sind, welche das Risiko einer falschen Zeit- und Ressourceneinteilung reduzieren, indem sie nicht an akademischen Untersuchungen teilnehmen.

Aus den oben genannten plausiblen Gründen für die tiefe Rücklaufquote wurden folgende Schlüsse gezogen: Erstens sollte das Anschreiben klarstellen, dass es nicht um eine Untersuchung über Risikokontrolle geht, sondern vielmehr um die generelle Fähigkeit von Unternehmern und Jungunternehmern, mit Risiken und Chancen adäquat umzugehen. Auf die Fähigkeit, eine Balance zwischen Risiken und Chancen zu finden, wurde deshalb besonders im Anschreiben hingewiesen.

Zweitens wurde im Anschreiben auf den möglichen informellen Charakter des Risikomanagements aufmerksam gemacht. Das Anschreiben sollte den Formalitätsgrad und die damit oft implizite verbundene Professionalität bewusst offen lassen und explizit keine Wertung über diesen Punkt suggerieren. Damit sollte verhindert werden, dass gerade jene Unternehmen aus der Stichprobe fallen,

welche einen dynamischen und intuitiven Umgang mit Risiken pflegen. Andernfalls würde dies zu einem versteckten Selektionsbias führen, wo nur jene Unternehmen in der Stichprobe liegen, welche aufgrund eines industrie- oder projektbezogenen Faktors ein formelles Risikomanagement eingeführt haben.

Um den dritten oben genannten Hinderungsgrund zu beheben, wurde beschlossen, dass nicht nur eine Selektion aus Unternehmen, die aus eigenen Stücken zustimmend auf die Interviewanfrage reagierten, für die Untersuchung dienen konnte. Vielmehr wurde der hohe berufliche Vernetzungsgrad, der in der Schweiz herrscht, als glücklicher und positiver Umstand genommen, auch solche Unternehmen für die Untersuchung zu gewinnen, welche ansonsten aus terminlichen Gründen und Zeitknappheit nicht daran teilgenommen hätten. Über persönliche Weiterempfehlung konnten in einem Schneeballprinzip über die ersten Kontakte zu Unternehmen und Investoren weitere geeignete Interviewpartner gewonnen, und der Untersuchungsgesamtheit somit eine höhere Allgemeinheit gegeben werden. Der typische „Inclusion-Bias“, der in jeder Untersuchung von hohem Spezifitäts- und Komplexitätsgrad vorkommt, konnte auf diese Weise zwar nicht ausgeschlossen jedoch verkleinert werden.

3.3. Untersuchungsmethode

3.3.1. Wahl der Methodik

Die Wahl einer Untersuchungsmethode wird in erster Linie durch die Art der Untersuchungsfrage bzw. durch das Untersuchungsziel bestimmt. Wenn sich die Fragen gut operationalisieren lassen, kann sich ein quantitativer Ansatz anbieten. Aber es ist gerade der Schritt der Operationalisierung, welcher in vielen Untersuchungen problematisch und nicht trivial ist. Bei vielen sozialwissenschaftlichen Fragen stellen sich komplexe und mehrdimensionalen Sachverhalte, die sich nicht einfach zu quantitativen Grössen operationalisieren lassen. In vielen

Fällen scheitert die Untersuchung auch an der Interpretation und Rückübersetzung der quantitativen Ergebnisse in Antworten mit sozialer Substanz.

Im hier vorliegenden Fragenkomplex bietet sich die quantitative Methode nicht an. Die Darstellung im Theorieteil dieser Arbeit und die Ergebnisse einer Vorstudie haben gezeigt, dass die Konzepte Risiko und Risikomanagement und deren angrenzende Themen ein hohes Potential für *Verständigungsprobleme* bieten. Die Vorstellungen über Risiken, den Sinn und Zweck von Risikomanagement sowie die Art, wie das Management von Risiken vonstatten gehen kann, sind vielfältig und prinzipiell jede für sich variabel.

Diese sind aber nur mit Aufwand und im persönlichen Gespräch zu erfragen, insbesondere, da sich die Befragten über die Vielfältigkeit und Komplexität des Themas meistens nicht bewusst sind. Die unpersönliche schriftliche Befragung gibt deshalb zu wenig breite Kontrolle über das Verständnis des Befragten zu diesen Themen. Sie ist einer Erarbeitung über den Diskurs, welche eine interpretative Kontrolle bietet, unterlegen.

Wie Yin² ausführt, haben Untersuchungen, die Fragen nach einem „Wie“ und „Warum“ erkunden wollen, einen erklärenden Ansatz und bedürfen deshalb einer *interpretativen qualitativen Methode*. Dies im Gegensatz zu Untersuchungen, die ein „Was“ oder „Wie viel“ beantworten möchten, welche eine standardisierte quantitative Methode wählen, und damit die Einschränkungen der qualitativen Methode, was Objektivität und Researcher-Bias angeht, umgehen können.

Für die hier vorliegenden Untersuchungsfragen wurde deshalb ein qualitativer Ansatz gewählt: das *Experteninterview*.

Wie Creswell³ darlegt, gibt die Befragung über Einzelinterviews die Möglichkeit, dass die Teilnehmer über vergangene Ereignisse berichten können. Aus-

²Yin 2003, S.5 ff.

³Creswell 2009, S. 178-183.

serdem können Phänomene erkundet werden, welche nicht direkt beobachtbar sind. Der Umgang sowie die Erkennung und die Bewertung von Risiken findet zu einem beträchtlichen Teil im Unterbewussten statt, sind also nicht direkt beobachtbar.

Der einzige gangbare Forschungsweg ist also eine Befragung und die kritische Analyse der Antworten und der Befragungssituation. Das Reflektieren über die Befragungssituation und das Befragungsverhältnis zwischen Interviewer und Interviewtem ist deshalb ein zentraler Teil der Forschungsmethodik und ermöglicht die Einordnung der Antworten.

Ein entscheidender Nachteil dieser Methode ist jedoch, dass der Befragte möglicherweise gefilterte Antworten geben wird. Insbesondere das bereits durch Vorstellungen von Objektivität und Rationalität besetzte Verständnis von Risiko und Risikomanagement führt dabei auf eine *Kanalisierung und Filterung der Antworten*, entweder für oder wider diese Vorstellung. Der Aufbau des Interviewleitfadens und das vorgängige Zustellen desselben berücksichtigt diesen Umstand zumindest teilweise.

Ein weiterer Nachteil der Interviewmethode ist, dass sie eine Berichterstattung über einen Sachverhalt bietet, welcher durch den Befragten oft bereits reflektiert wurde, ähnlich dem oben genannten Filterungseffekt. Die Reflexion wird besonders durch den Erfahrungsschatz des Befragten, seine Ausbildung und durch die aktuelle Situation im Unternehmen beeinflusst. Bei der Befragung wird Wissen, Einschätzung und Information zu einem gegebenen Zeitpunkt und in einer designierten Situation abgefragt.⁴

Diesen Limitationen sollte insbesondere durch die Diversifikation der Befragten Rechnung getragen werden. Bei der vorliegenden Untersuchung ist deshalb darauf geachtet worden, dass die Stichprobe möglichst divers in der Ausbildung, der Aufgabe, der Erfahrung und dem Alter des Befragten sowie dem Alter des

⁴Im Gegensatz zu einer Beobachtung welche die Information zum Zeitpunkt des Auftretens des untersuchten Phänomens gewinnt.

Unternehmens ist. Die Diversifikation ermöglicht natürlich keine Befreiung der Limitationen, aber mildert die Effekte der Nachteile auf das empirische Ergebnis.

Die Interviewbefragung bedarf immer einer Interpretation. Qualitative Forschungsmethoden sind inhärent interpretativ. Wichtig bei dieser Methode ist nicht der Ausschluss des interpretativen Charakters, sondern die Kontrolle und Bewusstmachung der Interpretation.

3.3.2. Art und Durchführung der Interviews

Bei Interviews hat man die Wahl zwischen persönlichen und telefonischen Befragungen. Insbesondere bei komplexen Themen, bei denen die oben dargestellten Limitationen eine besondere Rolle spielen, sind persönliche Befragungen den telefonischen vorzuziehen. Der persönliche Kontakt ermöglicht es dem Untersuchenden, die Einstellung des Befragten zum Thema besser einzuordnen. Auch spielen Mimik, Gestik und generelle Gesprächshaltung beim persönlichen Gespräch eine Rolle, was beim telefonischen Gespräch keinen Einfluss haben kann.

Ausserdem zeugt ein persönliches Gespräch beim Befragten von einer höheren Auseinandersetzungsbereitschaft mit dem Thema, als sie für ein Telefoninterview benötigt wird. Dies ist keine Bewertung der inter-individuellen Antworten, sondern eine Einordnung der beiden Methodenausprägungen. Intra-individuell ermöglicht ein persönliches Gespräch tendenziell eine tiefergehende Auslotung des Themas. Die Gesprächsergebnisse sind jedoch von vielen persönlichen Faktoren abhängig. Ein Telefoninterview mit einem erfahrenen Gesprächspartner, der sich schon mehrfach mit dem Thema auseinandergesetzt hat, kann durchaus mehr zur Untersuchung beitragen als ein persönliches Gespräch mit einem Befragten, der nur wenig mit dem Thema anfangen kann.

In der hier vorliegenden Untersuchung wurde bei der Befragung wo immer möglich darauf geachtet, ein persönliches Gespräch zu organisieren. Aus den oben genannten Gründen wurden aber auch telefonische Interviews geführt, wo dies aufgrund zeitlicher oder geographischer Gründe angebrachter erschien.

Es wurde erwogen, den Interviewpartner zu anonymisieren bzw. dies anzubieten. Eine Anonymisierung hätte den Vorteil, dass der Befragte offener und freier sprechen könnte, insbesondere was Meinungen entgegen dem Stereotyp angeht. Dieser Bias spielt bei Jungunternehmen im Vergleich zum Corporate-Umfeld jedoch eine kleinere Rolle, da sie aufgrund ihrer beruflichen Selbstständigkeit ohnehin freier sprechen können.

Die Möglichkeit, über ihre Geschäftsidee und ihre eigenen Erfahrungen beim Aufbau eines Unternehmens zu sprechen und somit auch Selbstmarketing und Marketing für das Unternehmen zu betreiben, könnte jedoch die Bereitschaft teilzunehmen auch etwas erhöht haben. Networking und damit zusammenhängendes Selbstmarketing ist zumindest ein wichtiger Teil in der Anfangsphase eines Unternehmens. Auch wenn eine Nennung in einer Dissertation nicht der Wirkung eines Berichtes in einer Fachzeitschrift oder Tageszeitung gleichkommt, wurde dieser Effekt zumindest nicht negativ aufgenommen. Von keinem der Befragten wurde die Anonymisierung gewünscht. Auch wurde niemand aus der Untersuchungsgruppe ausgeschlossen, weil er eine Anonymisierung wünschte.

Ein letzter und wichtiger Grund gegen die Anonymisierung war, dass Informationen über den Einzelfall in der hier vorliegenden Untersuchung durchaus eine Rolle spielen können und die Berichterstattung darüber Rückschlüsse auf die befragte Person oder das befragte Unternehmen ermöglichen. Eine Anonymisierung hätte es stark erschwert oder verunmöglicht, die Fälle im richtigen Umfeld darzustellen.

Es musste also zwischen den methodischen Vorteilen der Diskretion, welche von den Befragten auch nicht verlangt wurde, und der Möglichkeit der Nutzung

von Einzelfallinformationen für die Interpretation und Berichterstattung der Ergebnisse abgewogen werden.

Aus oben genannten Gründen wurden den Vorteilen der Anonymisierung weniger Gewicht gegeben und *gegen eine Anonymisierung entschieden*.

Den Befragten wurde jedoch dahingehend Diskretion zugesichert, dass ihnen die Möglichkeit angeboten wurde, während dem Interview eine *off-the-record* Bemerkung zu machen, welche nicht aufgenommen und verwendet wurde. Ausserdem konnten die Befragten wünschen, dass ihnen die fertigen Transkripte oder Zusammenfassungen zur Durchsicht und gegebenenfalls Redaktion gestellt wurden. Dieses Vorgehen gehört zur Gepflogenheit in journalistischen und wissenschaftlichen Interviews.

3.3.3. Leitfadeninterview

Experteninterviews werden typischerweise in Form von *halb-strukturierten Interviews* mit offenen Fragen geführt. Der Verzicht auf eine Vorstrukturierung durch den Untersuchenden mag bei narrativen Verfahren eine höhere Allgemeinheit ermöglichen, bei Experteninterviews ist jedoch die Fokussierung auf die relevanten Themenfelder angebracht⁵. Die offenen Fragen geben dem Experten dennoch die Möglichkeit, Sichtweisen und Standpunkte einzubringen, welche durch den Interviewer nicht explizit vorgegeben wurden. Der Leitfaden sollte also als Hilfsmittel für die Gesprächsführung und thematisches Raster dienen, darf den Untersuchten aber nicht zu sehr einengen.

Mayer⁶ schlägt vor, dass bei der Erstellung des Leitfadens von theoretischen Vorüberlegungen ausgegangen werden sollte. Diese sollten durch Erkenntnisse von empirischen Voruntersuchungen erweitert werden, um ein Konzept für den

⁵Mayer 2004, S. 42.

⁶Mayer 2004, S. 42 ff.

Leitfaden zu erstellen. Aus dem Konzept lassen sich Themenkomplexe entwickeln, denen Fragen als Ausgangspunkt zugeordnet werden. Die Fragen müssen genügend offen sein, damit sich keine Tendenz zum „Abhaken“ von Fragen ergibt. Ziel soll es sein, ein Gespräch zwischen Experte und Interviewer über die verschiedenen Themenkomplexe zu führen.

Der Leitfaden für die hier vorliegende Untersuchung wurde nach diesem Muster aufgebaut. Der Leitfaden ist in zwei Teile gegliedert. Er gibt zuerst Auskunft über das Untersuchungsziel und die Ausrichtung der Untersuchung. Dabei werden bei jenen Themenkomplexen, bei denen eine mögliche Voreingenommenheit des Interviewten zum Thema oder Begriff angenommen werden kann, die Breite der möglichen Antworten explizit gemacht, um es dem Interviewten zu erleichtern, auch nicht konforme Ansichten zu äussern. Entgegen der oben angesprochenen Fokussierung ist es hier gerade nötig, dem Interviewten aufzuzeigen, dass auch Antworten ausserhalb eines Stereotyps möglich sind. Insbesondere bei der Frage nach dem Formalitätsgrad des Risikomanagements und dem Einbezug von Heuristiken und Intuition im Risikomanagement war es sinnvoll, bereits im Leitfaden zu vermitteln, dass auch Erörterungen zu informellen Zugängen erwünscht sind, sofern sie vom Experten geteilt werden.

Der zweite Teil des Leitfadens führt die Themenkomplexe auf, welche durch zwei bis drei offene und eine geschlossenen Frage das Gespräch zum Themenkomplex ermöglichen.

Im Verlauf der Datenerhebung wurde die sprachliche Ausgestaltung des Leitfadens nach den ersten Erkenntnissen angepasst, die Themenkomplexe wurden jedoch über die Datenerhebung hinweg beibehalten.

Zusätzlich zum vorgängigen Zustellen des schriftlichen Leitfadens wurde zum Beginn des Gespräches der Leitfaden kurz zusammengefasst und vorgestellt.

3.3.4. Transkription

Die Gespräche wurden in 18 Fällen auf Tonband protokolliert, in zwei Fällen konnte das Gespräch nicht auf Tonband aufgenommen werden. Dafür wurden Notizen gemacht, welche kurz nach dem Gespräch in paraphrasierte Aussagen gebracht wurden.

Die aufgenommenen Gespräche wurden transkribiert. Bei vier deutschsprachigen Interviews wurde die Transkription in Auftrag gegeben, alle restlichen Aufnahmen wurden durch den Verfasser transkribiert. Dabei wurden entgegen der bei narrativen Interviews üblichen Notation von Sprechpausen, verbalen und nonverbalen Elementen (Stimmelage, Mimik etc.) nur die Aussagen transkribiert. Mayer⁷ erachtet gestützt auf Meuser und Nagel⁸ die Notation dieser parasprachlichen Elemente bei Experteninterviews als überflüssig.

Da ein Grossteil der Interviews auf Schweizerdeutsch gemacht wurden, war eine vollständig sprachnahe Transkription nicht möglich. Es bestand also schon in diesem Schritt eine interpretative Stufe der Paraphrasierung, rein durch die Übersetzung des Schweizerdeutschen in die Schriftsprache. Dieser Umstand konnte methodisch nicht kontrolliert werden. Er wurde dadurch gemildert, dass bei diesen Fällen das Transkript nach der Erstellung kritisch auf Fehlinterpretationen hinterfragt wurde.

Die Transkription wurde inhaltlich wo immer möglich vollständig gemacht, ausser wenn der Interviewte eine *off-the-record* Bemerkung machte bzw. diese nach der Aussage als solche kennzeichnete. Zu inhaltlichen Auslassungen kam es ferner, wenn das Gespräch zu stark vom Thema abschweifte oder möglicherweise zu persönlich erschien.

⁷Mayer 2004, S. 46.

⁸Meuser und Nagel 1991, S.445.

3.3.5. Methodische Limitationen der Untersuchung

Ein Grossteil der Limitationen der Studie ergeben sich durch die Stichprobenhaftigkeit der Datenerhebung. Dadurch kann es einerseits zu einem Selektionsbias kommen, da sich vermehrt jene Jungunternehmer zu den Interviews bereit erklären, welche sich bereits vertieft mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzen und daher eher von der Thematik des Interviews angesprochen fühlen. Die Einschätzung, bzw. Sichtweise der Unternehmen, welche dem Risikomanagement in der Gründungsphase keinen hohen Stellenwert zuordnen, könnte daher in der Stichprobe untervertreten sein. Andererseits kann es zu einem Einschlussbias kommen, da gerade risikoaverse Firmen primär im Zeitmanagement und der Ressourceneinteilung auf ihre Geschäftstätigkeit fokussiert sind, und daher bei diesen die Teilnahmebereitschaft für akademische Umfragen geringer ist.

Die Abhängigkeit von der Bereitschaft für Interviews stellt ein Hauptproblem der Methodik dar. Es ist zeit- und ressourcen-aufwändig, valable Interview-Kandidaten zu rekrutieren. Je kleiner die zur Analyse bereit stehende Stichprobe ist, desto geringer wird deren Aussagekraft und Repräsentativität.

Die Repräsentativität dieser Arbeit reduziert sich auf den deutschsprachigen Raum, da ausschliesslich Unternehmer und Experten aus der Schweiz und Deutschland befragt wurden. Dies ist als Limitation der Studie, nicht aber als Schwäche zu werten.

3.3.6. Methodische Stärken der Untersuchung

Eine Stärke der vorliegenden Arbeit liegt sicherlich in der Dualität, welche der Einbezug der Experten- bzw Investoren-Meinungen zusätzlich zu den Sichtweisen der Jungunternehmer schafft. Dies ermöglicht die Analyse beider, z.T. na-

türlicherweise abweichender Blickwinkel in Gewichtung und Umsetzung des Risikomanagements.

Auch die Diversität, welche durch die Abdeckung verschiedenster Industriesektoren entsteht, wie zum Beispiel die IT-Branche, die MedTech-Unternehmen, das Dienstleistungsgewerbe sowie die Konsumgüterbranche, zählt zu den Stärken dieser Untersuchung. Die befragten Unternehmen wurden anhand verschiedener Qualitätsmerkmale ausgewählt, wie zum Beispiel erhaltene Auszeichnungen, Unternehmerpreise oder Finanzierungen. Dies gehört ebenfalls zu den Stärken der Untersuchung, da gerade bei Jungunternehmen eine natürliche Selektion fehlt: Praktisch jeder kann ein Unternehmen gründen. Der reine Umstand, ein Jungunternehmen zu sein ist für sich allein noch kein Qualitätsmerkmal.

Hervorzuheben als Stärke der Methodik ist auch die Wahl des Experteninterviews als Instrument der Datenerhebung. Dieses bringt einen grossen zeitlichen Aufwand mit sich, sowohl für die Rekrutierung der Interviewpartner als auch bei der Durchführung und Auswertung der Befragungen, ermöglicht aber eine tiefgreifende und direkte Analyse der Thematik im direkten Gespräch mit ausgewiesenen Experten. Explizit wurde auch Wert gelegt auf eine offene Befragung; dem Interviewten wurde dabei bewusst viel Freiraum gelassen. In dieser Absicht wurde für die Interviews als thematisches Raster ein Leitfaden erstellt, hingegen kein unpersönlicher Fragebogen verwendet.

Durch das Konzentrieren auf den deutschsprachigen Sektor, das heisst hauptsächlich auf Firmen aus der Schweiz und Deutschland, wird die Aussagekraft der Analyse zwar an eine gewisse Regionalität gekoppelt, was aber durchaus als Stärke zu werten ist. Eine globale Betrachtungsweise wäre sicherlich wünschenswert, methodisch und ressourcenmässig aber schwierig umzusetzen. Da erwartungsgemäss von überregionalen Unterschieden in der Vorgehensweise von Jungunternehmern ausgegangen werden muss, bieten die hier erhobenen Stichproben eine bessere Repräsentativität, in dem sie sich auf einen überschaubaren Bereich begrenzen, hier den deutschen Sprachraum. Da kulturelle Ein-

flüsse bei Risikofragen stets eine Rolle spielen, konnte diese Variable durch das Eingrenzen auf einen verhältnismässig homogenen Kulturraum sicherlich einigermassen kontrolliert werden.

3.4. Untersuchungsergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Resultate der Experteninterviews präsentiert. Es konnten Gespräche mit sechs Investoren und Experten sowie mit 14 Unternehmen geführt werden. Die Interviews sind in der Gruppe der Experten alphabetisch, in der Gruppe der Unternehmen nach aufsteigendem Alter geordnet.

Zur Einordnung der Gesprächsresultate werden jeweils Informationen zur Person und zum Unternehmen angegeben.

Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die befragten Experten und Exponenten der Unternehmen:

Investoren und Experten		
Name	Firma	Seite
Dr. Alexander Krebs	Verium AG	69
Dr. Franz Studer	EGS Beteiligungen AG	71
Dr. Pius Küng	Institut für Jungunternehmer	75
Florian Schweitzer	b-to-v Partners AG	79
Joachim Schoss	Beisheim Holding u.a.	83
Simon Virli	NZZ Mediengruppe	87

Unternehmen						
Name	Branche	Gründung	MA	Land	Status	Seite
abionic	MedTech	2010	10-20	CH	Aktiv	101
Biketec AG	Industrie	2001	160	CH	KMU	146
Cedes AG	Sensoren	1986	>300	CH	KMU	159
Dacuda	IT	2008	10-20	CH	Aktiv	120
Flaconi	E-commerce	2011	40-50	DE	Exit	96
Kybun	Consumer	2006	120-160	CH	KMU	137
mydays	E-commerce	2003	ca. 150	DE	Aktiv	142
NeMo Devices	MedTech	2007	10-20	CH	Aktiv	125
nezasa	E-commerce	2012	1-10	CH	Aktiv	91
Skyline Parking	Anlagenbau	2007	10-20	CH	Aktiv	130
spontacts	Social Platform	2010	20-30	CH	Aktiv/Exit	106
tibits	Gastronomie	2000	>285	CH	KMU	153
Vissee	Sensoren	2009	25	DE	Aktiv	116
Wetter.com	Online News	2000	30-50	DE	KMU	149

3.4.1. Investoren-/Expertengespräch Alexander Krebs

Interviewpartner

Das Interview wurde persönlich mit **Dr.rer.pol. Alexander Krebs** geführt. Krebs hat 25 Jahre Erfahrung im professionellen Beteiligungsgeschäft. Er ist Chairman und Managing Partner des Family Office Verium AG. Krebs war Gründungspartner und langjähriger Verwaltungsratspräsident der Capvis Equity Partners.

Alexander Krebs ist Verwaltungsrat in verschiedenen Unternehmen in der Schweiz.



Interviewzusammenfassung

Krebs definiert den Begriff Risiko bei einem Unternehmen als die Wahrscheinlichkeit, im negativen Sinn von einem vorausgeplanten Weg abzurücken. Die Konstellation des Gesamtrisikos sei heute aufgrund der globalen, vernetzten Welt viel komplexer als noch vor einigen Jahrzehnten. Somit hätten sich die Voraussetzungen an die Unternehmensführung stark verändert.

Wichtig sei nun die Fähigkeit, sich rollend an neue Beurteilungen und Einschätzungen anzupassen.

Nach Einschätzung von Krebs wird das Risikomanagement auf dem Weg zu einem etablierten Unternehmen zunehmend wichtiger und die Unternehmer werden durch einen natürlichen Reifungsprozess risikoaverser, da die Verantwortung, welche sie zu tragen haben, eine andere Dimension annimmt.

In der Gründungsphase eines Startups könne ein zu professioneller, betriebswirtschaftlich geplanter Ansatz auch hinderlich sein. Viele innovative Produkte

wären nach Meinung von Krebs nicht entstanden, wenn von Anfang an alle Risiken und Chancen genau abgewogen worden wären.

In der Innovationsphase brauche es eine nicht-balancierte, einseitige und positive Einschätzung des Produktes und der Marktfähigkeit. Die Institutionalisierung des Risikomanagementprozesses werde mit dem Wachstum eines Unternehmens wichtiger.

Krebs begrüsst die Regelung sehr, dass gemäss dem Obligationenrecht ein Unternehmen ab einer gewissen Grösse einmal jährlich durch den Verwaltungsrat eine Risikobeurteilung erfahren muss. So würden relevante Risiken identifiziert und entsprechende Szenarien zur Minimierung, Ausschaltung oder Akzeptanz der Risiken erarbeitet.

Die Bewertung von Geschäftsrisiken hat gemäss Krebs immer eine subjektive Komponente, da es nie möglich sei, rein objektiv zu entscheiden. Das Bauchgefühl sei immer auch ein wichtiger Bestandteil. Der erfolgreiche Unternehmer mache einen ausgewogen balancierten Mix aus professioneller Betrachtung und Bauchentscheid.

3.4.2. Investoren-/Expertengespräch Dr. Franz Studer, EGS Beteiligungen

Interviewpartner

Das Interview wurde persönlich mit **Dr.iur. Franz Studer** geführt. Studer ist Investment Director bei der EGS Beteiligungen AG, dem Beteiligungsarm der Ernst Göhner Stiftung.

Zuvor war Studer CEO eines deutschen Startups in der Halbleitertechnologie mit 70 Mitarbeitern und zwei Standorten. Davor war Studer während 10 Jahren für die Bühler AG Uzwil tätig.

Studer ist Jurist und Rechtsanwalt.



Interviewzusammenfassung

Für Studer leiten sich die Hauptrisiken eines Startups davon ab, dass es meist ein neues Produkt in einen neuen Markt einführe. Zu Beginn habe das Startup noch kein Produkt und noch keinen Markt. Der Fokus liege auf der Notwendigkeit des Produktes und des Marktes.

Beim Produkt seien die Risiken primär technischer Natur: Es sei unsicher, ob es einem gelinge, ein funktionstüchtiges Produkt zu entwickeln. Während der Entwicklung tauchen verschiedenste Schwierigkeiten und böse Überraschungen auf, die man so nicht antizipieren könne.

Andererseits stelle sich auch die Frage, wer das Produkt überhaupt kaufen möchte und könne. Diese Frage werde leider oft nicht oder nur unzureichend gestellt. Als Entwickler laufe man Gefahr, das Marktmodell, welches neu entwickelt werden muss, nicht auf die Überlegungen der Stakeholder bzw. der Kunden abzustimmen.

Das sei aus seiner Sicht pures unternehmerisches Risikomanagement: Wie bringe man das Produkt zur technischen Reife und wie findet man überhaupt Kunden dafür.

Für Studer ist deshalb die Kontrolle der Produkteentwicklung die wichtigste Risikomanagementaufgabe in einem Startup. Diese Kontrolle dürfe jedoch erst nach Abschluss der Prototypenphase beginnen. In der Prototypenphase gehe es um die Generierung von Ideen. Es werden Visionen gebraucht, eine starre Kontrolle wäre hier fehl am Platz.

Nach Abschluss der Prototypenphase, in der Phase, in der der Prototyp zur Serienreife entwickelt werden soll, müsse man allerdings diszipliniert arbeiten. Es brauche einen strukturierten Entwicklungsprozess um Entwicklungsiterationen zu reduzieren.

Ein Startup bestehe meist aus vielen Leuten mit einer guten Idee, welche noch nicht strukturiert zusammenarbeiten. Sie arbeiten vielleicht erst kurze Zeit zusammen und jeder arbeite möglicherweise in eine andere Richtung, gehe nach Hause und komme am nächsten Morgen mit einer neuen Idee zurück. Dies könne zu „moving targets“ führen und die Entwicklungszeit verlängern oder die Marktreife gar verunmöglichen.

Studer sieht den Grund, weshalb solche Kontrollprozesse oft nicht oder zu spät eingeführt würden, darin, dass man andere Prioritäten setze. Oft würden solche Organisations- und Prozessfragen nicht als primär notwendig betrachtet. Als primär notwendig würde die Arbeit am Produkt qualifiziert. Prozesse würden ausserdem die Freiheit limitieren und man müsse plötzlich verbindlich kommunizieren, zwei Dinge welche oft etwas störend wirken.

Ebenfalls stehe das Einführen von Organisationsprozessen in einem gewissen Widerspruch zum Startup, welches aufs Geld achten und deshalb möglichst klein bleiben müsse. Für derartige Fragen, die keinen direkten Nutzen für das

Ziel, nämlich die Produktentwicklung, bringen, möchte man keine Zeit aufwenden.

Hält man sich in dieser Phase jedoch zu lange auf, und werde technisch nicht konkret, dann falle es auch schwer, den Markt abzugrenzen und man gerate dort ebenfalls in ein Problem.

Beim Geschäftsmodell müsse man allerdings relativ schnell wissen, was man eigentlich vermarkten möchte und wer die Kunden seien. Ansonsten werde das Produkt in seinen Eigenschaften nie klar.

Das eigentliche Marktrisiko müsse man zwar unausweichlich tragen, die Gefahr bestehe jedoch, dass man sich am Markt nicht festlegen möchte. In einem klassischen Unternehmen mit etablierten Produkten könne man am Markt bei der Konkurrenz analysieren, wie man durch die Differenzierung seiner Produkte entscheidende Wettbewerbsvorteile generieren könne.

Das Problem beim Startup sei, dass es über keine Erfahrungswerte diesbezüglich verfüge, da kein Produkt und kein Markt besteht. Aufgrund dieser Indifferenz sei man völlig frei und es bestehe die Gefahr, dass man sich nicht festlegen möchte, da ja eine andere Opportunität aufgehe. Das sei nicht einmal ein Risikogedanke, sondern ein Opportunitätsgedanke.

Wenn man sich jedoch nicht limitiere, dann hätte man möglicherweise am Schluss ein Produkt, welches niemanden anspreche. Natürlich bestehe immer das unternehmerische Risiko, dass man am Markt nicht ankomme, das bestehe jedoch auch, wenn man zu lange undefiniert unterwegs sei. Bei letzterem fehle jedoch die produktspezifische und unternehmensspezifische Schärfe.

Was die Einschätzung der Risiken anbelangt, so ist es für Studer notwendig, dass eine Marktvalidierung gemacht wird, um ein gewisses Feedback zu erhalten. Eine gewisse Eintretenswahrscheinlichkeit müsse belegt und mit guten Gründen abschätzbar sein. Aufgrund dieser Erfahrungen könne mit der Unternehmensplanung begonnen werden, welche auf gewissen Annahmen beruhe.

Daraus könne man schliessen, welche Aktionen gemacht und welche Ziele auf diesem Weg erreicht werden müssen.

Wenn man diese Ziele nicht erreiche, so müsse man sich fragen, weshalb sie nicht erreicht wurden. Dieser Regelkreis sei eigentlich nichts anderes als Risikomanagement.

Was die Dokumentation des Risikomanagements anbelangt, so meint Studer, diese müsse dem Entwicklungsstand des Unternehmens angepasst sein und in erster Linie dem Unternehmen nützen. Wenn man sie auch dazu gebrauchen könne einen Stakeholder zu überzeugen, so sei das ein willkommener Nebeneffekt. Der primäre Nutzen sollte jedoch sein, dass sich die Geschäftsleitung permanent bewusst sei, welche Faktoren einem am zukünftigen Geschäftserfolg hindern können, dass man diese beginnt zu managen und dort agiert, wo es einem zur Zielerreichung nützt.

Zur Frage, wie objektiv die Risikobewertung sein könne, meint Studer, dass es natürlich eine Einschätzung sei und nicht vollständig objektivierbar. Es gehe dabei jedoch nicht um eine genaue Skala, sondern um Veränderungen der Risikolage, um einen gewissen Trend. Das Monitoring müsse die Verschiebung der Referenzpunkte im zeitlichen Verlauf, also den Trend, erkennen. Die absolute Höhe sei weniger relevant.

Als Investor verlangt Studer von seinen Unternehmen, dass sie über den Risikomanagementprozess und die Risiken Auskunft geben. Als Investor oder Verwaltungsrat wolle man keine Überraschungen. Dinge, die man bei richtiger Sorgfalt erkennen muss, müssen von der Geschäftsführung erkannt und beschrieben und kommuniziert werden, und zwar nicht nur operativ sondern auch strategisch.

Der Rhythmus für eine solche Risikoüberprüfung sei natürlich situativ bedingt. Seiner Meinung nach könne ein Startup jedoch nicht ein Jahr warten, bis es seine Situation überprüfe. Etablierte Unternehmen mit etablierten Produkten in stabilen Märkten könnten es jedoch etwas gelassener angehen.

3.4.3. Investoren-/Expertengespräch Dr. Pius Küng, Institut für Jungunternehmer

Interviewpartner

Das Interview wurde persönlich mit **Dr. Pius Küng** gemacht. Pius Küng ist Gründer der Dr. Pius Küng & Partner Unternehmens- und Marketingberatung sowie Gründer des Instituts für Jungunternehmer.



Interviewzusammenfassung

Küng versteht unter Risiken im Geschäftsumfeld solche Ereignisse, die bei Eintreffen die Geschäftsführung drastisch gefährden. Diese Definition gehe wohl auch einher mit dem klassischen Verständnis von Risiken aus der Versicherungswirtschaft: Ein Ereignis, das mit einer gewissen Tragweite und einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintritt.

Dabei sollte sich ein Jungunternehmen um jene Risiken kümmern, welche „hausgemacht“ seien. Damit meint Küng Risiken, welche meist durch ungenügende Kontrolle und Voraussicht entstehen und durch geeignete Vorkehr stark verringert werden können.

Küng sieht drei Problemfelder, welche Risiken für Jungunternehmen bergen. Als erstes Problemfeld sieht er die Kontrolle des Wachstums in Anbetracht der Finanzierung. Ein schnelles Wachstum, im Grunde wünschenswert und Zeichen des Erfolges, könne das Unternehmen schnell in eine schlechte Finanzlage bringen. Bei einem schnellen Wachstum wächst das Umlaufvermögen oft derart schnell, dass es nicht finanziert werden kann. Man gerät in eine Falle. Küng meint, dass dies oft unterschätzt wird.

Das zweite Feld sei der Team-Zusammenhalt. Es kann zu grossen Problemen führen, wenn das Team auseinanderfalle oder den Anforderungen nicht gewachsen sei. Dies könne aufgrund von persönlichen Differenzen, unterschiedlicher Zukunftsvorstellungen oder auch durch externe Schicksalsschläge auftreten. Die Probleme in diesem Bereich hätten auch damit zu tun, dass ein Gründer nicht notwendigerweise ein guter Manager sei, wenn sein Unternehmen in der Mitarbeiterzahl gewachsen ist und sich andere Managementtherausforderungen stellen.

Das dritte zentrale Problemfeld ist der Vertrieb oder allgemeiner die Marktbearbeitung: Eine gute Lösung für ein Problem heisse noch nicht, dass der Kunde auch bereit sei, dafür Geld auszugeben. Es gehe also darum, dass der Markt einerseits erschliessbar sei und andererseits, dass die Versprechen den Kunden gegenüber eingehalten werden können. Oft herrschen bei dieser Thematik Missverständnisse vor. Intangible Aspekte eines Produktes, welche nicht direkt mit der Problemlösung zusammenhängen, würden zu wenig beachtet. Im Business to Business (B2B) Geschäft würden als Beispiel oft Lösungen bevorzugt, welche aufgrund der reinen Produktkriterien vielleicht erst an vierter Stelle stehen. Diesen Kompromiss gehen sie aber deshalb ein, weil es ihnen wichtig sei, dass der Entwickler auch noch in 10 Jahren am Markt ist und Support leisten könne.

Küng sieht die Auseinandersetzung mit Risiken auch für Jungunternehmen als wichtig und sinnvoll an. Insbesondere sei das Definieren von Eventualmassnahmen bei Risiken mit grosser Tragweite und kleiner Wahrscheinlichkeit eine Aufgabe, die erfüllt werden sollte. Als wichtiges Beispiel nennt er eine Eventualplanung für das Eintreffen gesundheitlicher Komplikationen eines wichtigen Teammitgliedes. Dazu bedarf es keiner ausschweifenden Analysen, es reiche, sich einige Gedanken dazu zu machen.

Küng meint, dass man viele der relevanten Risiken für Jungunternehmen bereits aus den Kriterien, welche Investoren für ihren Investmententscheid anwenden,

ableiten könne. Gemäss Küng seien einem Investor folgende Punkte wichtig:

1. Ist das Geschäftsmodell skalierbar?
2. Wie gut ist das Team?
3. Gibt es einen Prototypen?
4. Wieviele Kunden existieren?
5. Gibt es einen Schutz der Intellectual Property?

Dies sei bereits eine Risikobetrachtung aus Investorensicht: Traut man es dem Team zu, dass sie ihre Vision in die Realität umsetzen können? Sind die ersten technischen Hürden bereits überwunden? Gibt es einen Markt für das Produkt? Ist ein Einmaligkeitsmerkmal im Produkt enthalten, so dass es durch ein Patent schützbar sei? Dabei gehe es nicht einmal um die rechtliche Durchsetzung des Patentschutzes sondern darum, dass die Technologie oder das Produkt eine Einmaligkeit besitze. Man erkenne dabei wieder die drei Kernfelder die Risiken für ein Jungunternehmen bergen: Wachstumsrisiken, Teamrisiken und Kundenrisiken.

Zur Kontrolle der meisten dieser Risiken sei ein konkretes Reporting von Nutzen. Dabei gehe es darum, dass man Messgrössen finde, welche als Vorboten für zukünftige Probleme in den oben genannten Feldern dienen können.

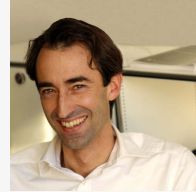
Im Vertrieb sei z.B. ein Erfassen der Kundenkontakte sowie der Offertanzahl ein geeignetes Mittel, grundlegende Vertriebsprobleme schon frühzeitig zu erkennen. Gemäss Küng würden sich die meisten erfolgreichen Jungunternehmer dieser Problematik sehr bewusst sein. Sie würden es möglicherweise nicht schriftlich fixieren, aber sie wüssten zu jeder Zeit, wo sie im Vertrieb stehen würden.

Küng geht es insbesondere darum, möglichst konkrete Vertriebspläne zu erstellen, welche durch geeignete Kennzahlen kontrolliert werden können. Dieses Vorgehen lasse sich auch auf andere Vertriebsmodelle übertragen, bei einem Testmarkt mit einem Pilotprodukt seien möglicherweise andere Kennzahlen wichtig. Es gehe aber darum, dass man möglichst versucht dort Messgrößen einzuführen und konkret zu werden, wo der Unternehmer vielleicht selbst die Antwort scheut. Der formelle Grad und die zeitliche Periodizität sei situativ vom Unternehmen, den Gründern und der Finanzierungsart abhängig, und könne nicht allgemein vorgeschrieben werden.

3.4.4. Investoren-/Expertengespräch Florian Schweizer, brains-to-ventures

Interviewpartner

Florian Schweizer ist Mitgründer und Partner der Venture Capital Gesellschaft und des Investorennetzwerks *brains-to-ventures* oder *b-to-v*, welche im Jahr 2000 gegründet wurde. Schweizer hat Betriebswirtschaft an der Universität St.Gallen studiert. Schweizer war von 2007 bis 2015 Boardmitglied von SECA, der Swiss Private Equity & Corporate Finance Association.



Interviewzusammenfassung

Schweitzer erläutert, dass der Umgang mit Risiken den Kern der Tätigkeit eines VC Investors darstelle. Die Unternehmensauswahl im VC Investitionsprozess basiere bereits in einer ganz frühen Phase auf der Zuordnung von Risikoprofilen. Dort entscheide sich bereits, ob eine weitere Auseinandersetzung mit dem Investitions-case Sinn mache. Sie erhalten jährlich zweitausend Businesspläne zur Durchsicht, deshalb sei ein Screeningprozess unabdingbar.

Sie unterscheiden grob in drei Risikoprofile. Typ A sei ein Startup, welches ein ausgeprägtes Risiko- Chancenprofil habe. Es gehe dabei um ein Startup mit einem Geschäftsmodell, welches ein herausragendes theoretisches Wachstumspotential haben müsse, um in den nächsten fünf Jahren zumindest theoretisch 50 Millionen EBITDA erwirtschaften zu können. Diese Startups haben natürlich auch eine entsprechend hohe Ausfallwahrscheinlichkeit. Im Verlaufe der Due Diligence werde jedoch auch überlegt, welches Upside-Potential und welches Downside-Risk realistisch sei, wenn nicht alles optimal laufe und ob das

Startup auch weniger binäre Zustände des Erfolges oder Misserfolges erreichen könne.

Typ B Startups seien solche, welche ein sehr tieferes Risikoprofil haben. Schweitzer spricht dabei von einem Upside-Potential von drei bis neun mal des Investitionsvolumens, welches aber eine deutlich tiefere Ausfallwahrscheinlichkeit als jene der erstgenannten Klasse haben sollte.

Der letzte Typ Startup sind solche, welche eine negative Marktlogik aufweisen, einen sehr hohen Verdrängungskampf im bestehenden Markt haben oder tiefe Eintrittsbarrieren für mögliche Mitbewerber (Copy Cats) aufweisen. Solche Startups werden tendenziell nicht genauer betrachtet.

Das Risikoprofil bestimmt auch die Investitionsstrategie des Investors. Bei A Startups werde am Anfang wenig investiert. Schweitzer spricht von einem Zehntel dessen, was sie bereit sind, in dieses Unternehmen zu investieren. Beim Typ B werde am Anfang vielleicht bereits die Hälfte investiert, möglicherweise bereits auch der volle Betrag, wenn ein ganz tiefes Ausfallrisiko gesehen wird.

Das passende Risikoprofil sei eine Grundvoraussetzung für den Investitionsentscheid, der relevanteste Punkt sei jedoch, ob sie an die Gründer glauben oder nicht. Dabei spiele auch die Risikokompetenz eine grosse Rolle. Schweitzer weist jedoch darauf hin, dass die Einzelbetrachtung des Gründers hoch komplex und oft auch mit vielen Widersprüchen behaftet sei.

Als Investor werde man zwar im VR auch Einfluss auf den Umgang mit Risiken nehmen können, es sei aber sehr wichtig, dass man fundamentale Entscheide zu Risiken vor der Investition mit den Gründern klärt. Sollte man sich dazu nicht einig werden, sei es im VR zu spät, darauf Einfluss zu nehmen.

Schweitzer verlangt ein periodisches Risikoreporting nur bei reiferen Firmen. Bei jungen Firmen bringe es nichts, kurz nach der Gründung sollte sich diesbezüglich nicht viel ändern.

Sie versuchen jedoch, die Unternehmen von Anfang an daran zu gewöhnen, ihnen auch schlechte Nachrichten mitzuteilen. Im monatlichen Reporting müssen neben den Key Performance Indices drei positive Punkte und drei „Challenges“ angegeben werden. Das seien nicht unbedingt Risiken, aber Fragen und Situationen um die man sich in Zukunft mit erhöhter Aufmerksamkeit kümmern müsse. Schweitzer sieht auch ein Warnzeichen darin, sollten diese Reports mit Verzögerung eintreffen, oder ausbleiben. Es sei eine Faustregel für ihn, dass dann etwas nicht in Ordnung sei, dem er nachgehen müsse.

Das sei ein Beispiel für ein Bauchgefühl, das einen dazu bringe, einem Problem rational nachzugehen. Seiner Meinung nach hätten Bauchgefühle auch einen Platz im Risikomanagement, sie seien wahrscheinlich sogar zentral. Sie hätten auch einen Stellenwert bei Entscheidungen unter Unsicherheit, bei der ein Unternehmer aufgrund mangelnder Informationen und Fakten nicht vollkommen rational argumentieren könne. Bauchgefühle seien ein Auslöser, etwas genauer unter die Lupe zu nehmen, aber am Ende müsse immer rational entschieden werden. Bei einer solchen Diskussion, welche ohne harten Argumente geführt werden müsse, solle sich der Investor zurückhalten. Er müsse den Unternehmer machen lassen was dieser für richtig halte, er sei viel dichter am Tagesgeschäft als der Investor.

Die Risikolage und die Art des Risikomanagements verändere sich gemäss Schweitzer mit dem Alter und der Entwicklungsphase des Unternehmens. Seiner Ansicht nach sei das Gründerteam in der Planungs- und Startphase das grösste Risiko, sofern keine übergeordneten Risiken in speziellen Geschäftsbereichen vorhanden seien. In regulierten Branchen könne dies anders sein. Ein weiteres Top-Risiko sei das Folgefinanzierungsrisiko. Wenn ein Startup einen Businessplan habe, für den man als Beispiel konzeptionell mit Sicherheit 100 Millionen brauche bis man Break-Even ist, dann müsse man sich beim Investieren mit dem Risiko auseinandersetzen, dass der grosse Investor nach 2 oder 3 Jahren ausbleibe, selbst wenn alle Businessplan-Meilensteine erfüllt wurden.

Ein drittes Top-Risiko seien technologische Risiken, sofern dies für den Geschäftsbereich relevant sei.

Ein systematisches, periodisches Risiko-Assessment mache gemäss Schweizer erst um den Break-Even Zeitpunkt oder ab der dritten VC-Runde Sinn. Bis dahin müsse man versuchen, den Break-Even zu erreichen. Ein Risikoassessment spiele auch bei der Fremdfinanzierung durch Banken keine Rolle, dort zähle nur der Cashflow.

3.4.5. Investoren-/Expertengespräch Joachim Schoss

Interviewpartner

Joachim Schoss ist einer der erfolgreichsten deutschen Internet-Unternehmer. Er gründete 1998 die Scout24 Gruppe, welche er bis zum Verkauf an die Deutsche Telekom 2004 führte. Schoss war CEO der Beisheim Holding Schweiz. 2005 gründete er die Stiftung MyHandicap welche eine Internetplattform für Behinderte betreibt.

Schoss ist Verwaltungsrat bzw. Aufsichtsrat in verschiedenen Gesellschaften, unter anderem der NZZ Mediengruppe und der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck.

Das Interview wurde telefonisch geführt.



Interviewzusammenfassung

Schoss erklärt, dass Startups – im Gegensatz zu grossen börsenkotierten Gesellschaften – nicht über ausgefeilte Risikomanagement-Systeme verfügen können. Dennoch sei das Startup insbesondere einem Risiko permanent ausgesetzt, nämlich dem Versiegen der Liquidität. Das Kernthema des Managements von Startups sei also die Liquidität und die damit verbundenen Themen. Ein Startup müsse wissen, wie lange die Liquidität noch reiche und wann die nächste Finanzierungsrunde vorbereitet werden müsse. Deshalb sollte ein Startup den Liquiditätsgrad sehr genau im Auge behalten und die Finanzlage für das monatliche, manchmal gar für ein wöchentliches Reporting aufbereiten. Ansonsten gehe es sehr schnell, dass es illiquide werde, und dies im schlimmsten Fall sogar in einer Situation, wo sich das Unternehmen gut entwickle.

Neben der Liquidität als Kerngrösse sieht Schoss viele andere Risiken, die zum

Scheitern eines Startups führen können. Viele davon hätte man vielleicht durch längeres Durchdenken des gesamten Themas erkennen, aber möglicherweise wenig dagegen unternehmen können. Diese bräuchte man auch nicht zu überwachen, man lässt sie auf sich zukommen. Als Beispiel nennt er den Preiszerfall, der durch den eigenen Erfolg hervorgerufen werde, indem Mitbewerber angezogen werden.

Ein weiteres typisches Risiko seien Teamkonflikte. Diese werden in der Praxis wenig überwacht, noch könne man viel dagegen unternehmen. Es sei auch sicherlich eine Aufgabe eines Aufsichtsgremiums, mögliche aufkommende Konflikte frühzeitig zu erkennen.

Viele Risiken seien allerdings so gelagert, dass man nach dem Erkennen und Überwachen nur wenig vorgängig dagegen unternehmen könne. Dies sei allgemein bei Startup-Unternehmer im Vergleich zu etablierten Unternehmen der Fall.

Schoss führt dabei folgenden Vergleich an: Der Startup-Unternehmer verhalte sich wie Christoph Kolumbus, der auf der Suche nach Indien zufällig Amerika gefunden habe, wohingegen der Manager eines etablierten Unternehmens eher die Rolle eines Kapitäns einnehme, der Ware sicher auf einer bekannten Route verschifft. Der Kapitän müsse auf alle vorhersehbaren Risiken vorbereitet sein und diese beherrschen, der Entdecker müsse vom Typ her ein Abenteurer sein, und Freude daran haben, Risiken einzugehen und diese unterwegs zu managen.

Nach Schoss ist der Startup-Prozess grundsätzlich ein Prozess des permanenten Risikomanagements. Ein etablierter Prozess dafür sei jedoch wenig zielführend, da Probleme auftauchen können, für die es definitiv noch keinen Prozess gebe, sondern die durch die Problemlösungsfähigkeit und durch die allgemeinen Skills der Gründer gelöst werden müsse.

Ein formeller Prozess könnte wahrscheinlich sogar hinderlich sein, da er die Problemlösungsfähigkeit der Gründer durchaus auch unterdrücken könnte. Als Startup wie auch als etablierter Unternehmer müsse man natürlich auf die vorhersehbaren und wahrscheinlichen Probleme vorbereitet sein.

Es wäre ein Irrtum zu meinen, ein Startup müsse besonders risikofreudig sein. Auch ein Startup brauche Backups ihrer Software, wenn es mit IT zu tun habe. Auch ein Startup brauche Versicherungen. Als Startup Unternehmer sollte man die Fähigkeit haben, Risiken zu erkennen. Dafür müsse man vom Typ her schon fast risikoavers sein, um die Risiken zu spüren und um dafür spontan eine Lösung zu finden, wie man mit den auftauchenden Herausforderungen umgehen könne.

Je etablierter das Unternehmen sei, je mehr Kunden man zufriedenstellen müsse, desto klarer werden die Prozesse und damit könne auch das Risikomanagement prozessualer ausfallen.

Ein Kriterium um zu erkennen, wann ein Startup beginnen sollte, das Risikomanagement formeller zu betreiben, sei es, wenn sich der Fokus von der Findung des eigentlichen Geschäftsmodells auf die Kundenbindung hinverschiebe. Wenn man beginne, sich um die Optimierung der Prozesse zu kümmern und man versuche den Kunden permanent ein bisschen besser zu befriedigen, dann habe man etwas zu verlieren, und man sollte sich sicherlich professioneller um die Risiken kümmern.

In diesem Falle sei die Managementaufgabe die präzise Ausführung eines vorgegebenen Plans oder einer Aufgabe, ähnlich dem Kapitän im obengenannten Vergleich, während das Startup-Management viel mit Kreativität und Spontaneität zu tun habe.

Das sei auch mit ein Grund, weshalb alle erfahrenen Investoren sehr hohen Wert auf die Gründerpersönlichkeit legen. Die Frage dabei laute, ob diese Person das Startup-Projekt hinkriege und insbesondere die Schwierigkeiten meistern

könne, die auf ihn zukommen werden. Wenn der Investor vorher alle Risiken abschätzen könnte, dann würde der Unternehmer möglicherweise auch nicht gebraucht.

Beim etablierten Unternehmen sei diese Fähigkeit weniger wichtig. Dort beginne es, dass man planen und managen könne. Die Besseren zeichnen sich dabei dadurch aus, dass sie Risiken kennen und managen können und nicht mehr, dass sie unvorhergesehene Situationen besonders gut managen können. Beim etablierten Unternehmen gehe es um die Sicherheitsorientierung, darum, etwas zu bewahren und möglichst noch ein bisschen besser zu machen.

Zur Persönlichkeitsstruktur von Gründern mit hoher Problemlösungsfähigkeit meint Schoss, dass ein Gründer Leidenschaft bis hin zur Besessenheit für sein Venture an den Tag legen müsse. Jemand, der sein eigenes Schicksal mit dem Schicksal des Ventures verknüpfe, habe höhere Chancen sein Ziel zu erreichen, als jemand, der das Venture nur als Nebenbeschäftigung sehe. Dies sei zwar kein Garant für hohe Problemlösefähigkeit, aber es erhöhe die Bereitschaft, Probleme zu lösen. Skills und Fähigkeiten im benötigten Bereich seien aber eine Grundbedingung, um Probleme spontan zu lösen.

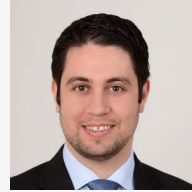
Bei etablierten Unternehmen sei es aufgrund der Komplexität oft so, dass Manager das Risikomanagement delegieren. Sie haben im Gegensatz zum Gründer keine Gesamtverantwortung mehr. Der Gründer ist im Wesentlichen selbst das Unternehmen und kann sich selbst um ein Problem kümmern. Das könne intuitiv oder auch aufgrund sachlicher Analyse ausgelöst werden. Insofern habe der Gründer auch eher die Möglichkeit, Probleme intuitiv zu erkennen und spontan zu lösen.

3.4.6. Investoren-/Expertengespräch Simon Virlis, NZZ Mediengruppe

Interviewpartner

Das Interview wurde persönlich mit **lic.oec. Simon Virlis** geführt. Virlis ist Leiter Unternehmensentwicklung der NZZ Mediengruppe und betreut die strategischen Investments der NZZ.

Virlis war von 2000-2006 Gründer und CEO der Onlineplattform *usgang.ch*.



Interviewzusammenfassung

Die NZZ Mediengruppe betätigt sich gemäss Virlis als strategischer Investor. In den meisten Fällen hätten sie einen langfristigen Fokus, ein Exit werde nicht gesucht; er werde aber in Einzelfällen auch nicht ausgeschlossen.

Für sie als Investor in Jungunternehmen gehe es darum, die Risiken die das Unternehmen im aktuellen Zeitpunkt bedrohen, zu kennen und kontrollieren zu können. Je reifer ein Unternehmen werde, desto eher könne und müsse es sich um langfristige Risiken kümmern. In erster Linie sei der Zeithorizont eines Startups durch die hohe Risikosensibilität auf einen kleinen Zeithorizont eingegrenzt. Es müsse zuerst die kurzfristigen Risiken meistern bevor die langfristigen überhaupt relevant werden.

Virlis erläutert die typischen Risiken eines Startups. Ein Startup versuche ein bestehendes Problem durch einen innovativen Ansatz zu lösen. Eine Innovation habe immer das Risiko, dass sie nicht vom Markt aufgenommen werde, oder auf andere Weise die Kundenbedürfnisse nicht oder nicht besser als bestehende Lösungen befriedigt. Somit besteht ein Marktrisiko.

Andere Risiken eines Startups hätten gemäss Virilis mit der operativen Exzellenz zu tun bzw. dem Mangel daran. Was genau die Exzellenz ausmache, sei jedoch stark abhängig vom Produkt und Geschäftsmodell des Startups. Als typische Eigenschaften operativer Exzellenz nennt Virilis Pragmatismus sowie den Drang zur Ausführung. Ein Startup müsse pragmatisch sein, um seine Ziele ohne unnötiges Beiwerk zu erreichen. Perfektionismus sei nicht förderlich und ein typisches Risiko. Ausserdem müsse der ordentlichen Planung auch eine kompromisslose Ausführung folgen. Nur durch Planung erreiche man seine Ziele nicht.

Risikomanagement könnte selbst zum Risiko werden, wenn nach dem sorgfältigen Aufspüren von Risiken in der Planungsphase nicht die Balance zwischen Planen und Ausführen gefunden werde.

Startups würden Risiken meistern, indem sie in ihrer täglichen Arbeit dynamisch auf Risiken eingehen. Dabei werden Ansätze für risikooptimierendes Arbeiten wie Lean Startup, Scrum oder A-B Testing angewendet. Aber in erster Linie sei es die persönliche Fähigkeit des Unternehmers, Risiken dynamisch zu meistern. Es sei notwendig, die richtige Herangehensweise für sich selbst zu finden.

Virilis meint jedoch, dass es lohnenswert sei, in der Planungsphase solche Fragen zur effizienten Arbeit zu stellen und nötigenfalls zu recherchieren oder von Erfahrungswerten von Experten und anderen Jungunternehmern zu profitieren. In der Planungsphase hätte man noch Zeit für grundlegende Entscheide zur Arbeitstechnik, diese Zeit müsse man nutzen. Wenn der Betrieb am rollen sei, liesse sich nicht mehr viel an der Arbeitsweise anpassen.

Erfahrung oder Bauchgefühl ermöglichten es einem erfolgreichen Unternehmer aus hunderten von Problemen, welche auf allen Ebenen liegen, die wichtigsten auszuwählen und zu adressieren. Virilis glaubt, dass man dies bis zu einem gewissen Grad durch Erfahrung erlernen könne. Aber es sei eine persönliche Eigenschaft. Das Bauchgefühl sei jedoch nur bei der Prioritätensetzung ausschlag-

gebend. Nach der Auswahl der relevanten Probleme werde versucht, diese möglichst genau zu analysieren um eine risikooptimierende Lösung zu finden.

Zur Frage wie Jungunternehmen mit jenen Risiken umgehen sollen, welche nur ein Downside-Risk für das Unternehmen haben, aber keine Chancenkomponente aufweisen – als Beispiel wäre der Tod eines Gründers zu nennen – meint Virilis, dass solche Risiken in den meisten Fällen nicht rollend bearbeitet werden können. Der Tod des CTO's hätte grosse Auswirkungen auf das Fortbestehen eines Startups, es lasse sich aber nicht wirklich managen.

Andererseits sei es wichtig, die Auswirkungen eines solchen Risikos bei der Gründung des Unternehmens zu antizipieren und die geeigneten Entscheide und Massnahmen bereits vorzubereiten. So sollte in einem Aktionärs- oder Gesellschafterverbindungsvertrag thematisiert werden, was beim Tod eines wichtigen Aktionärs geschieht. Es sei für das Unternehmen nicht förderlich, wenn es in dieser Phase zu Rechtsstreitigkeiten mit den Erben komme.

Virilis erläutert, dass eine zentrale Frage zu dieser Thematik sei, bis zu welchem Grad man bereit sei, den Erfolg des Unternehmens auch dem Glück zu überlassen. Das müsse überhaupt keine schlechte Strategie sein. Erfolg müsse nicht zwingend durch hohe Planung und Analyse entstehen, sondern könne durchaus aufgrund von Bauchgefühlen und einem hohen Anteil an Glück gelingen. Er vermutet jedoch, dass der analytische Zugang die Erfolgchancen etwas hebt.

Er empfehle Jungunternehmern, eine Risikoanalyse durchzuführen, jedoch unter zwei Einschränkungen. Erstens müsse sie mit einem sinnvollen und vertretbaren Aufwand gemacht werden und zweitens sollten dazu möglichst früh Expertenmeinungen aus dem betreffenden Geschäftsfeld einbezogen werden, um möglichst die richtigen Risiken zu finden.

Eine weitere Sichtweise, wie Jungunternehmen einen anderen Aspekt ihrer Risiken erkennen können, sei die kundenzentrierte Risikobetrachtung. Virilis meint damit, dass sich der Unternehmer in die Rolle des Kunden versetzen und sein

Produkt nach Risiken für den Kunden analysieren sollte. Welche Risiken existieren für den Kunden? Welche könnten seinen Kaufwillen herabsetzen? Diese Risiken hätten naturgemäss eine Auswirkung auf die Kundenbasis. Entweder werde die potentielle Kundenbasis nicht ausgeschöpft oder bestehender Umsatz gehe verloren. Folglich seien dies vitale Risiken für das Unternehmen.

3.4.7. Unternehmensprofil Nezasa (CH)

Branche:	Online; Reisebranche
Gründungsjahr:	2012
Mitarbeiterzahl:	1-10
Status:	aktiv
Finanzierung:	Serie B Funding (Family Office)



Beschreibung des Unternehmens

Nezasa bietet eine moderne Onlineplattform, die es Individualreisenden ermöglicht, Reiseprogramme mit dem Komfort eines Reisebüros zu planen, aber dennoch von den Vorzügen eines Online-Portals wie der Verfügbarkeit und der Preisstruktur zu profitieren.

Das Startup unterscheidet sich von typischen Online Buchungsportalen, welche nur einzelne Buchungen von Hotels oder Aktivitäten anbieten. Nezasa basiert auf von Experten zusammengestellten Reisevorschlägen (inklusive Hotels, Transfers, Exkursionen etc.), welche den individuellen Bedürfnissen angepasst werden können.

Die Plattform ist mit einem Reisebüro zu vergleichen, welches online zugänglich ist. Nezasa wurde Mitte 2012 durch das Founder-Team Manuel Hilty (CEO), Patrick Hammer (Product Manager) und Andreas Fürer (CTO) gegründet und konnte seit dieser Zeit total ca. 1 Million CHF an Seed- und Angel-funding sichern. Nezasa erwartet, bis Ende 2015 die Profitabilitätsgrenze zu erreichen (Zitat Bilanz 3.12.2013).

Interviewpartner

Das Interview wurde am 21.05.2014 mit dem Mitgründer und CEO von Nezasa, **Dr. Manuel Hilty** (Jg. 1975) (Doktor der Informatik ETH Zürich), am Sitz der Gesellschaft geführt.



Interviewzusammenfassung

Hilty erachtet das kontinuierliche und detaillierte Aktualisieren von Businessplänen nach dem erstmaligen Erstellen als zu aufwändig. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis sei nicht angemessen. Die mit der Pflege des Businessplans verbundene Risikoüberprüfung findet also nicht periodisch statt.

Diese Schwerfälligkeit von ausformulierten Businessplänen lässt sich auch auf ein formalisiertes Risikomanagement übertragen. Hilty erklärt, dass sich insbesondere in der frühen Phase eines Startups viele bestimmende Faktoren des Businessplans ändern, da man das Geschäftsmodell und die Technik verfeinert und durch Lernprozesse neue Sichtweisen gewinnt. Das Team von Nezasa wählte deshalb die für sie nutzbringenden Elemente des Businessplans aus, welche kontinuierlich verfolgt und aktualisiert werden. Es sind dies das Aufstellen und Testen von Hypothesen, das Verfeinern des Geschäftsmodells in Form eines Business Model Canvas sowie die Kundensegmentierung.

Hilty räumt ein, dass dies natürlich bei anderen Geschäftsmodellen durchaus anders gelagert sein könne, insbesondere wenn sehr langfristig geplant werden muss. Im Onlinebereich verfüge man über eine verhältnismässig einfache Möglichkeit der frühen Marktvalidierung, welche man auch nutzen sollte. Auf Jahre

hinaus zu planen, ist der frühen Marktvalidierung und dem Anpassen an Kundenfeedback also aus seiner Sicht unterlegen. Das Eingehen des Risikos einer frühen Marktablehnung schützt einem davor, zu viele Ressourcen in die falsche Richtung zu verschwenden. Hilty sieht eine sinnvolle Risikoverminderung darin, möglichst schnell Unsicherheiten durch Marktvalidierungen zu vermindern.

Auch bei der Produkteentwicklung ging Nezasa nicht planerisch-analytisch vor, sondern entschied schrittweise. Produktevarianten wurden nicht in ihrer Gesamtheit nach Risiken und Chancen bewertet und verglichen, sondern man entschied sich – gestützt auf eine Vision und Stossrichtung – für einzelne Entwicklungsschritte. Einige Optionen des Geschäftsmodells wurden jedoch im Planungsprozess erkannt, um sie zu einem späteren Zeitpunkt als mögliche Produktanpassungen genauer zu analysieren.

Risiken werden im Verwaltungsrat besprochen, in dem zwei externe Mitglieder mit Know-How aus dem Startup-Bereich sowie aus der Reisebranche Einsitz haben. Diese sind es auch, welche die strategischen Entscheide kritisch hinterfragen und Risiken aufzeigen. Die Agenda setzt jedoch das Team. Eine definierte periodische Risikoüberprüfung findet also nicht statt.

Hilty beschreibt, dass aus seiner Sicht drei Risikoklassen bestehen. Erstens gibt es jene Risiken, die vernachlässigbar seien und die man folglich auch vernachlässigen sollte. Dann gibt es eine Klasse von Risiken, die man heute als zukünftig relevant erkennt, die jedoch erst ab einer gewissen Wachstumsschwelle bzw. dem Erreichen eines Erfolgsmeilensteins Gewicht tragen. Zuerst solle man sich um den Erfolg und die Chancenausnutzung kümmern und erst im Nachhinein um die Risiken, die zu diesem Zeitpunkt relevant seien. Und die dritte Klasse sind Risiken, welche durchaus im jetzigen Stadium schon substantiell sind. Hier gehe es um die Abwägung von Risiken und Chancen. Als Beispiel nennt Hilty, dass Nezasa sich für ein Business to Customer (B2C) Modell anstelle eines B2B Modell entschieden habe, da darin eine höhere Chance trotz höherem

Risiko gesehen wurde.

Bei konkreten strategischen Entscheiden waren Risikoüberlegungen in der Vergangenheit oft nicht ausschlaggebend, obwohl im Nachhinein erkannt wurde, dass sie durchaus risiko-beeinflussend waren. Hilty versteht das Verfolgen von Opportunitäten als „Mission“ eines Startups – und nicht das Aufspüren von Risiken. Als Beispiel aus der Unternehmensvergangenheit führt er die Wahl der ersten angebotenen Reisedestination an. Nezasa hat sich für Asien als erste Destination entschieden. Das Versicherungswesen in Asien sei einfacher zugänglich als in Südamerika, und deshalb sei es für Nezasa haftungsmindernd, mit Reiseveranstaltern in Asien zusammenzuarbeiten. Diese Überlegung war aber zum Entscheidungszeitpunkt keine Entscheidungsgrundlage, sondern wurde erst im Nachhinein erkannt. Andere strategische Optionen wurden jedoch aufgrund des hohen Risikos ausgeschlagen, z.B. das Anbieten von internationalen Flügen.

Hilty stimmt zu, dass Bewertungen von vielen Risiken und die damit zusammenhängenden Entscheide nur subjektiv erfolgen können. Obwohl es Bauchentscheidungen seien, sieht er es als wertvoll an, sich mit seinen Mitgründern auszutauschen. Diese Form von Validierung der Überlegungen gibt einen Hinweis darauf, ob man die Sache detaillierter betrachten muss. Im Normalfall entscheidet das Team kollektiv. Es werden aber auch dann Entscheide getroffen, wenn man sich noch unsicher ist. Das Team entscheidet dann kollektiv, dass man es „einfach so macht“. Erfahrung zu einem Thema ist eine wichtige Komponente bei diesen Diskussionen. Es ist in ihrem Team so, dass sich jemand im Gespräch zurücknimmt, wenn er der Ansicht ist, die anderen hätten sich stärker mit dem Thema befasst.

Von Seiten der Investoren hat Hilty bisher keinen Druck für eine möglichst objektive und transparente Darstellung des Risikomanagements verspürt. Er meint, dass sich die Investoren vor allem auf die Arbeit des Verwaltungsrates verlassen. Mit dem Wachstum und dem erhöhten Interesse seitens der Stakeholder, auch von Mitarbeitern, ist jedoch eine höhere Transparenz angebracht.

Kernpunkte

- Businesspläne und daraus abgeleitete Risikobetrachtungen sind oft zu schwerfällig für sich schnell verändernde Startups.
- Im Onlinebereich ist es verhältnismässig einfach, eine frühe Marktvalidierung zu erhalten. Diese ist der langen detaillierten Planung überlegen. Sie stellt die schnellste Art der Risikoverminderung dar.
- Im Verwaltungsrat sitzen zwei externe Mitglieder mit spezifischem Know-How im Startup sowie im Reisebereich. Es sind insbesondere diese Mitglieder, welche Risiken der strategischen Entscheide aufzeigen. Nezasa führt jedoch keine periodische Überprüfung der Risiken im Verwaltungsrat durch.
- Hilty unterscheidet drei Risikoklassen:
 - Vernachlässigbare Risiken.
 - Nachgelagerte Risiken: Risiken die man heute als zukünftig relevant erkennt, die jedoch erst ab einer gewissen Wachstumsschwelle bzw. dem Erreichen eines Erfolgsmeilensteins Gewicht tragen.
 - Aktuelle Risiken, die einer Chancen-Risiko-Abwägung bedürfen.
- Bei einigen zentralen Produkteentscheidungen spielten Risikoüberlegungen zwar eine Rolle, jedoch waren sie nicht die zentrale Entscheidungsgrundlage.
- Das Bewerten von vielen Risiken bei Entscheiden findet oft subjektiv statt, da die benötigten Daten schlicht fehlen. Das Erörtern im Team ist dabei ein wichtiges Hilfsmittel. Insbesondere die unterschiedlichen Erfahrungsfelder im Team tragen zum Entscheid bei.

3.4.8. Unternehmensprofil Flaconi (D)

Branche:	Onlinehandel (Parfüm)
Gründungsjahr:	2011
Mitarbeiterzahl:	40-50
Status:	Exit (2015 an Sevenventures)



Beschreibung des Unternehmens

Das Berliner Startup Flaconi ist ein Onlinehändler für Parfüm und Kosmetik. Flaconi wurde 2011 von Paul Schwarzenholz und Björn Kolbmüller gegründet. Flaconi ist mit 12 Millionen EUR Umsatz nach Douglas die Nummer zwei im Online Parfümhandel.

Interviewpartner

Das Interview wurde telefonisch mit **Paul Schwarzenholz**, Co-Gründer und Geschäftsführer von Flaconi geführt. Schwarzenholz hat Wirtschaft an der HHL Leipzig studiert und war danach Berater bei Bain&Company.



Interviewzusammenfassung

Schwarzenholz sieht generell zwei grosse Risikofelder bei Jungunternehmen. Als erstes nennt er jene Risiken, welche direkt mit dem Geschäftsmodell zu tun haben. Dies hat vor allem mit den *Unwägbarkeiten des Marktes* zu tun, d.h. mit der (Fehl-)Einschätzung der Kundennachfrage. Seiner Meinung nach sind das jedoch grundlegende Risiken, welche man als Unternehmer tragen muss.

Das zweite grundlegende Risiko sei das Liquiditätsrisiko, das durch schlechtes Cash-Flow-Management entstehe. Das Liquiditätsrisiko sei erstens durch die Höhe der Finanzierung gegeben, andererseits sei es seiner Meinung nach ein erstaunlich häufiges Thema bei Jungunternehmen, dass man in einen Liquiditätsengpass läuft, ohne dass man es überhaupt merke. Es gehe also um *ungenügendes operatives Cash-Flow Management*.

Zusätzlich bezeichnet er den *Zusammenhalt des Gründerteams* als ein Risiko. Hier komme es insbesondere darauf an, ob sich das Gründerteam durch Experten oder Freunde zusammensetze. Zuletzt weist Schwarzenholz darauf hin, dass es natürlich unzählige kleinere Risiken gebe.

Flaconi selbst hat keinen Risikomanagement-Prozess und führt auch keine Liste ihrer relevanten Risiken. Schwarzenholz meint, sie brauchen es nicht. Es sei vielleicht eine „Kultursache“, dass sich Unternehmer nicht auf Risiken, sondern auf Chancen fokussieren. Andererseits fügt er an, dass die Risiken „vielfach“ gelagert seien. Ihre Investoren haben bis jetzt noch nie im Reporting eine Aussage über Risiken oder die Veränderung von Risiken verlangt.

Auf Nachfrage führt er jedoch aus, dass sie bei konkreten strategischen Überlegungen die Risiken graphisch strukturieren. Je nach Komplexität des Themas wird auch ein *Szenarioplanning* gemacht, bei dem auch sehr weit nach unten strukturiert wird. Dies geschieht im Gründungsteam. Schwarzenholz sieht den Wert dieses Vorgehens darin, dass man sich durch Iteration zwischen rationaler Diskussion und subjektiver Einschätzung mehr und mehr dem Szenario nähere, welches „Sinn mache“. Man werde sich klar, welches die möglichen Lösungswege seien und welches die Risiken auf dem Weg darstellen. Es gehe dabei um ein *Transparentmachen* von dem, was das Risiko ist, und weniger um eine möglichst genaue Abschätzung des Risikos.

Dieser Umgang mit Risiken habe sich seit der Gründung nicht sonderlich verändert. Schwarzenholz führt aus, dass man sich zur Zeit der Gründung nicht

um Risiken kümmert, da es zu Beginn nicht relevant sei. Man starte unabhängig der Risiken, die im Gründungsvorhaben drinstecken. Er meint es wäre sogar der falsche Gedanke bei einer Gründung, wenn man sich zu sehr um die Risiken kümmere.

Insbesondere rein geschäftsmodellbezogene Risiken sollten zu Beginn der Gründung nicht zu genau detailliert analysiert werden. Natürlich müsse man die Fallstricke auf dem Weg kennen, insbesondere müsse man auch extern, gegenüber Investoren, zeigen können, dass man die Risiken sehe, aber für sich selbst sollte man sich zu dieser Zeit nicht zu sehr um die Höhe des Risikos kümmern. Es reiche, eine einfache Liste an Risiken mit qualitativer Schätzung der Wahrscheinlichkeiten zu führen. Ziel davon sei, dass man das Risikoumfeld ungefähr kenne, jedoch nicht, dass man die Risiken dann angeht und bearbeitet. Man muss die Risiken also kennen, man aber kann zu diesem Zeitpunkt nichts dagegen unternehmen.

Interne Risiken wie das operative Cashflow-Management solle man aber schon bereits zur Gründung des Unternehmens betrachten und wenn nötig angehen.

Auf Nachfrage nach der zeitlichen Entwicklung von spezifischen IT Risiken, welche Flaconi als Online Startup gewärtigen muss, führt Schwarzenholz aus, dass als Beispiel die IT-Security zu Beginn ein untergeordnetes Risiko war. Das Risikoszenario eines Datendiebstahls von Kundendaten und Geschäftsgeheimnissen wurde jedoch analysiert und es wurden konkrete Aktionspläne dazu herausgearbeitet. Es bestehen nun klare Guidelines zum Informationsfluss und zur Aufgabenverteilung, sollte so ein Szenario eintreffen. Der Auslöser, weshalb das Unternehmen zu diesem Thema sensibilisiert war, war ein konkreter Datendiebstahl bei einem Partnerunternehmen.

Kernpunkte

- Schwarzenholz sieht drei grundlegende Risikofelder bei Jungunternehmern.
 - Das **Marktrisiko**, welches ein Unternehmer tragen muss.
 - Das **Liquiditätsrisiko**, welches hauptsächlich durch schlechtes Cashflow Management entstehe. Einerseits sei dies durch die Höhe der Finanzierung vorgegeben, andererseits komme es erstaunlich häufig vor, dass Jungunternehmen nicht einmal merken, dass sie in einen Liquiditätsengpass laufen.
 - Das **Auseinanderfallen des Gründerteams**. In einem Jungunternehmen würden sich die Leitfiguren nicht einfach ersetzen lassen. Deshalb sei der Zusammenhalt im Team stark mit dem Fortbestehen des Unternehmens verknüpft.
- Flaconi selbst habe keinen Risikomanagement-Prozess und führt auch keine Risikoliste. Gemäss Schwarzenholz seien die Risiken überschaubar.
- Die Investoren von Flaconi haben bis jetzt im Reporting noch nie Rechenschaft über Risiken verlangt.
- Schwarzenholz meint, dass man sich zum Zeitpunkt der Gründung nicht zu sehr um Risiken kümmern sollte. Er meint, es wäre zu diesem Zeitpunkt sogar der falsche Gedanke, man müsse sich in erster Linie um die Chancenauswertung kümmern.
- Strategische Risiken könnten durch *Szenarioplanning* erfasst und beurteilt werden. Der Wert davon sei, dass man die Abhängigkeiten komplexer Risiken transparent mache. Hier gehe es nicht um eine möglichst genaue

Abschätzung des Risikos, sondern darum, Informationen darüber zu erhalten.

- Ziel sollte es sein, sein Risikoumfeld ungefähr zu kennen, jedoch nicht zu versuchen, etwas dagegen zu unternehmen.
- Schwarzenholz plädiert dafür, hausgemachte Risiken wie ein schlechtes Cashflow Management bereits zur Gründung anzugehen und zu verringern. Gegenüber externen Risiken vertritt er jedoch die Meinung, dass man sich durch Informationsbeschaffung vorbereiten könne, jedoch erst im Falle des Eintretens darauf dynamisch reagieren sollte.

3.4.9. Unternehmensprofil Abionic (CH)

Branche:	MedTech
Gründungsjahr:	2010
Mitarbeiterzahl:	10-20
Status:	aktiv; clinical trials
Finanzierung:	3.8 MCHF Series B; 2 MCHF Series A



Beschreibung des Unternehmens

Abionic ist ein Spin-Off der École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Abionic entwickelt ein neuartiges medizinisches Diagnosegerät (abio-SCOPE) für den Medizinalmarkt, welches ein Allergiprofil des Patienten in sehr kurzer Zeit erstellen kann.



Abionic hat über 20 Startup Preise gewonnen, unter anderem wurde es in den Jahren 2012, 2013 und 2014 zum besten Med-Tech Startup bei startups.ch gewählt.

Interviewpartner

Das Interview wurde mit **Dr. Nicolas Durand**, dem Mitgründer und CEO von Abionic geführt. Durand promovierte an der EPFL im Bereich Nanotechnologie. Die Resultate seiner Forschungsarbeit bilden die Kerntechnologie von Abionic. Durands Muttersprache ist französisch, das Interview wurde auf englisch und telefonisch geführt.



Interviewzusammenfassung

Nicolas Durand führt aus, wie sich aus seiner Sicht die Risiken und das Risikomanagement im Verlaufe einer Gründung und Entwicklung eines Startups verändern.

Obwohl es offensichtlich klinge, sei das erste Risiko, welches man als Entrepreneur auf sich nehme, das Starten des Unternehmens und sich in dieses „Abenteuer“ zu begeben. Es sei nämlich unumgänglich, sich damit zu befassen, welche Auswirkungen ein Scheitern des Unternehmens auf einen selbst und sein Umfeld haben kann.

Das sei einerseits eine persönliche Überlegung, die mit der eigenen Veranlagung des Gründers zu tun habe, andererseits habe ein Scheitern auch Einfluss darauf, wie man von aussen in seinem Netzwerk beurteilt werde. Durand sieht hier einen kulturellen Unterschied zwischen Europa und den USA. Wo in Europa ein Scheitern des Unternehmens auch durchaus als persönliches Scheitern wahrgenommen werde, so werde in den USA ein Scheitern auch als Erfahrungsgewinn gewertet, oder zumindest werde das Scheitern von der positiven Erfahrung, ein Unternehmen gegründet zu haben, nicht abgezogen.

Nach der Unternehmensgründung seien die Risiken und das Risikomanagement sicherlich von der Phase des Unternehmens abhängig. Durand fügt an, dass sich dies stark von Unternehmen zu Unternehmen unterscheide.

Bei seinem Unternehmen Abionic habe er folgende Hauptrisiken zu unterschiedlichen Phasen erkannt. Während der Research- und Developmentphase ab dem Jahr 2011 standen hauptsächlich Finanzierungs- und Technologierisiken im Vordergrund. Mit dem Beginn der klinischen Testphase im Jahr 2014 traten diese beiden Risiken jedoch in den Hintergrund, obwohl sie immer noch vorhanden seien. In dieser Phase seien Risiken verbunden mit den klinischen

Tests relevant. Da man sich gegen Ende der klinischen Testphase für den Marktstart vorbereite, seien auch produktspezifische Marktrisiken und technologische Risiken wichtig, welche direkt mit der Kommerzialisierung der Haupttechnologie zu tun hätten. Mit dem Bestehen der klinischen Tests und dem weiteren Verlauf werden diese Risiken im Jahre 2015 weiter verringert sein und neue Risiken werden auftauchen. Durand nennt hier das Auftauchen von Wettbewerb, die Consumer Adoption, Verkaufslogistik und Produktverbesserung als Themen, welche mit Risiken verbunden seien.

Diese Analyse sei auch ein wichtiger und dokumentierter Teil ihres Businessplanes, den sie auch aktualisieren. Er beinhalte nicht nur aktuelle Risiken sondern auch antizipierte, zukünftige Risiken.

Es hänge von der Art der Risiken ab, ob es machbar und sinnvoll sei, vorzuschauen, wie sie sich mit der Zeit veränderten. In der aktuellen Fassung ihres Businessplanes hätten sie als Beispiel einen Abschnitt, bei dem sie ihre drei aktuellen Hauptrisiken (zu tiefe Consumer Adoption, Beschaffungsrisiko ihrer biochemischen Grundstoffe und Intellectual Property risk) analysierten und einen Eventualitätenplan vorschlagen.

Durand und seine Geschäftspartner haben Risikomanagement als Teil ihres Managementprozesses eingeführt. Dies werde auch vom ISO 13485 Standard⁹ gefordert. Dieser Standard ist für die Zertifizierung von Unternehmen, welche Medizinprodukte herstellen, unverzichtbar. Aufgrund der Anforderungen des Standards verwenden Durand und seine Geschäftspartner eine Risikomatrix als graphisches Hilfsmittel zur Priorisierung ihrer Risiken.

Die Analyse durch die Risikomatrix führe zu drei Klassen: akzeptable, beobachtete und inakzeptable Risiken. Durand fügt dabei jedoch an, dass man als Startup, zumindest was die Geschäftsrisiken angehe, meist optimistisch einge-

⁹International Standardization Organization (ISO)

stellt sei. Ausserdem sei man als Startup stets aktiv daran, Risiken zu reduzieren. Deshalb falle ein Grossteil der Risiken in die akzeptable Klasse.

Es lohne sich, die Risiken zu „benchmarken“. Durand meint damit, dass man unbedingt auf die Erfahrungen von anderen Unternehmern aus seinem Netzwerk zurückgreifen solle. So könne man seine eigene Einschätzung einem Realitätsscheck unterziehen und andererseits auf zusätzliche, möglicherweise übersehene Risiken aufmerksam gemacht werden.

Die Einteilung in diese Klassen sei natürlich abhängig vom Blickwinkel und stets als relativ zu betrachten. Was für sie als Startup-Gründer ein akzeptables Risiko sei, sei vermutlich für einen Buchhalter eines Revisionsunternehmens höchst inakzeptabel.

Durand erläutert, dass sie ihre Hauptrisiken typischerweise in ihrem wöchentlichen Managementmeeting besprechen. Es sei meist eine kurze Diskussion um sicherzustellen, dass alle über die aktuelle Lage Bescheid wissen. Es sei wichtig zu eruieren, ob sich risikorelevante Parameter verändert haben. Hat sich die Risikoexposition verändert, sei natürlich je nach Situation eine längere Diskussion angebracht. Und natürlich beschäftige man sich sofort mit neuen Risiken, welche möglicherweise überraschend auftauchen, und warte nicht bis zum dafür geplanten Meeting.

Die Risiken werden in der Gruppe diskutiert und nach Schwere und Wahrscheinlichkeit eingeteilt. Durand meint, dass eine derartige Diskussion zwischen den drei Gründern eine gute Annäherung für die Einschätzung der Risiken gebe. Natürlich habe dabei auch die subjektive Abschätzung nach Bauchgefühl eine Rolle. Sollte ein dabei besprochenes Risiko eine Höhe erreichen, welche für sie nicht mehr akzeptabel sei, so diskutieren sie, welcher Notfall- oder Eventualitätenplan („contingency plan“) geeignet wäre, so dass das Risiko wieder akzeptabel sei. Der Hauptteil der Diskussion drehe sich um den Eventualitätenplan und nicht um das eigentliche Risiko.

Auf Nachfrage, wie er und seine Geschäftspartner mit Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Höhe der Risiken umgehen meint Durand, dass sie bis jetzt keine Meinungsverschiedenheiten darüber gehabt hätten.

Kernpunkte

- Abionic führt in ihrem normalen Führungsprozess eine periodische Risikobeurteilung durch. Diese ist durch den Standard ISO 13485 geregelt und für Medizinaltechnikunternehmen verpflichtend.
- Risiken werden bei Abionic in einer Risikomatrix beurteilt und in drei Klassen eingeteilt: akzeptable, beobachtete und inakzeptable Risiken.
- Durand räumt jedoch ein, dass die Risikobeurteilung bei Jungunternehmen wohl oft optimistisch gefärbt sei. Man tendiere dazu, mangels anderen Möglichkeiten, viele Risiken als akzeptabel zu betrachten.
- Durand weiss und antizipiert aufgrund seines genauen Geschäftsplanes die Risiken, welche zu den jeweiligen Entwicklungsphasen relevant für das Unternehmen sind.
- Durand und seine Geschäftspartner führen die Risikobeurteilung gemeinsam durch. Wenn dabei Risiken als nicht tragbar eingestuft werden, werden Eventualitätenpläne besprochen. Es wird in den meisten Fällen nicht versucht, diese Risiken zu minimieren, sondern durch einen vorgängig besprochenen Eventualitätenplan beim Eintritt vorbereitet zu sein.
- Durand empfiehlt, dass man erkannte Risiken und mögliche Probleme mit anderen Jungunternehmer besprechen solle, um einen Benchmark und damit einen Realitätscheck dafür zu erhalten.

3.4.10. Unternehmensprofil Spontacts (CH)

Branche:	Online Social Network- king Plattform
Gründungsjahr:	2010
Mitarbeiterzahl:	20-30
Status:	aktiv/Exit



Beschreibung des Unternehmens

Spontacts ist eine *Online Social Networking* Plattform, die 2010 in Zürich durch Christoph Seitz, Florian Specker und Daniel Kästli gegründet wurde. Auf Spontacts können Nutzer gemeinsame Freizeitaktivitäten organisieren und neue Leute kennenlernen.

2012 wurde Spontacts durch die Scout24 AG, eine Subsidiary der Deutschen Telekom, übernommen, welche die Plattform nach Deutschland brachte. 2014 wurde die Plattform an die Jochen Schweizer AG weiterverkauft.

Interviewpartner

Die beiden Interviews wurden am 2.12.2010 sowie am 28.5.2014 persönlich mit **Christoph Seitz**, dem Mitgründer und ehemaligen Geschäftsführer von Spontacts, geführt. Christoph Seitz studierte Internationale Beziehungen an der Universität St.Gallen. Bevor er Spontacts gründete, war er für die UBS AG tätig.



Interviewzusammenfassung, Interview vom 2.12.2010

Seitz versteht Risiko auch im Chancensinn. Risiko gehöre zu allem im Leben und natürlich auch besonders im Geschäft. Es beschreibe einen Zustand, bei dem man nicht genau wisse, wie er herauskommen werde. Das bedeute aber auch, dass er sich positiv entwickeln könne.

Bei Risiken im Unternehmenssinn sei es wichtig abzuschätzen, welche Risiken beim Eintreffen des Risikos das Unternehmen kritisch gefährden. Andererseits müsse man auch erkennen, welche Risiken man einfach eingehen müsse um überhaupt etwas zu erreichen.

Seitz ist der Meinung, dass man bei jenen Risiken vorsichtig sein müsse, bei denen man sich tatsächlich etwas „verbaue“ d.h. die zukünftige Entwicklung behindere.

Im Moment sieht Seitz zwei grosse Risiken für sein Unternehmen: Erstens könne es sein, dass die Marktakzeptanz für ihre Plattform nicht vorhanden sein. Eine Online-Community müsse eine gewisse Grösse erreichen, damit sie interessant sei.

Das zweite Hauptrisiko sei, dass sie keine Finanzierung für die Weiterentwicklung ihres Produktes finden. Er ist der Überzeugung, dass sie die Finanzierung erhalten werden, wenn ihre Plattform bei den Nutzern aufgenommen werde.

Er erklärt jedoch, dass in der Schweiz hohe Hürden und Anforderungen an eine Finanzierung gestellt werden. Es bedarf Marktstudien, Finanzplänen und dem Aufzeigen von Marktpotential und Risiken um einen institutionellen Investor zu überzeugen. Eine blosser Idee könne man nicht verkaufen.

Um eine Finanzierung zu erhalten, müsse entweder der mögliche Gewinn exorbitant hoch sein (30-50fach der Investition) oder bei einem geringeren *Multiple* das Risiko einigermaßen überschaubar. Ansonsten sei es sehr schwierig, die nötigen Mittel bei institutionellen Investoren zu erhalten.

Seitz meint, dass dies sicherlich nicht nur in der Schweiz so gehandhabt werde. Es sei jedoch eine Variable, welche regional unterschiedlich sei. Auch der Wettbewerb unter den Startups um Finanzierung sowie auch am Endmarkt sei regional unterschiedlich. In der Schweiz gebe es derzeit zwei weitere Startups mit einer ähnlichen Ausrichtung wie sie selbst, in den USA seien es möglicherweise Dutzende.

Dies seien in gewisser Weise externe Risiken, die man nur wenig beeinflussen, aber erkennen könne. Als internes Risiko sieht Seitz besonders den Zusammenhalt des Gründerteams an. Das Projekt wäre beendet, sollte sich einer der drei Gründer entscheiden auszusteigen. Dabei sei das geringste Risiko, dass sie sich verstreiten würden, da sie sich bereits seit 20 Jahren kennen. Aber man könne nie ausschliessen, dass Entwicklungen im persönlichen Umfeld jemanden dazu bringe oder zwingen, aus dem Projekt auszusteigen.

Dieses Risiko sei schwierig zu managen. Für die Anstellung eines weiteren Mitarbeiters, der einspringen könnte, sollte ein Mitglied des Gründungsteams aussteigen, fehle die Finanzierung, und es wäre ohnehin fraglich, ob damit das Risiko überhaupt kontrolliert werden könnte.

Ein weiteres internes Risiko sei die schwierig zu planende technische Entwicklung. Ohne Produkt könne er als Geschäftsführer und Marketingverantwortlicher keine Investoren finden. Als Beispiel nennt er die Entscheidung am Anfang dieses Jahres, die Entwicklung der Smartphone-App für den Moment auszusetzen und die Plattform zuerst für den Onlinebrowser zu entwickeln. Dieser Wechsel hätte die Entwicklung stark beeinträchtigt und gebremst und damit die time-to-market nochmals verlängert. Andererseits hätten valable strategische Überlegungen dazu geführt, dass dieser Prioritätenwechsel stattgefunden habe.

Als aktuelle operative Risiken nennt er die Möglichkeit, beim Produktelaunch vom eigenen Erfolg überrannt zu werden, d.h. nicht vorbereitet zu sein. Technisch hätten sie die Plattform genügend professionell aufgesetzt, um den Traffic

auszuhalten. Seitz ist sich aber unsicher, ob und wieviel zusätzliche Arbeitslast durch Pflege des Plattformcontents und Supports auf sie zukommen werde. Andererseits sei dieses Risiko wohl dadurch kontrolliert, dass sie im Falle eines solchen überaus erfolgreichen Launchs auch eine Finanzierung erhalten werden und dadurch Arbeitskräfte einstellen könnten.

Auf Nachfrage, ob sie denn bereits Strukturen geschaffen und sich rudimentär vorbereitet hätten, damit sie auch in diesem Falle die Supporter anstellen könnten, meint Seitz, dass dafür die Zeit gefehlt habe.

Er räumt ein, dass in ihrem Team der geborene Projektmanager fehle, der diese Dinge vorbereite. Sie seien alle eher kreativ veranlagt, solche Dinge kämen ihnen „nicht in den Sinn“. Es wäre wünschenswert, wenn sich jemand damit beschäftigen würde, der das auch von der Veranlagung her gerne und gut mache.

Das juristische Risiko hätten sie unter anderem auch regional begrenzt: Sie starten am Anfang nur in der Schweiz, die App- und die Browserversion seien nur für Schweizer Anwender nutzbar. Der wichtigere Grund für diese Einschränkung sei aber, dass für ihre Community eine kritische Masse an Usern benötigt werde, sonst wäre es für diese nicht spannend. Es sei also in erster Linie eine Eingrenzung der Marketingaktivität.

Die Frage des Datenschutzes sei bei Online-Plattformen ein wichtiges Thema. Dies sei in der Schweiz besonders ausgeprägt, und könne auch bei schlechter Presse zu Problemen für Online-Plattformen führen. Deshalb müssen sie sich in der Entwicklung der App bereits von Anfang an darum kümmern, dass der Nutzer die Kontrolle über seine Daten erhalte. Ein weiteres Risiko, welches damit zusammenhänge, seien sogenannte „Fake-Profil“ auf der Plattform, d.h. Nutzer, die die Plattform unter falschen Angaben nutzen. Dieses Risiko kontrollieren sie, indem sie bei der Registration die Mobilnummer erfragen. Damit können sie die Echtheit des Profils verifizieren.

Seitz meint, dass dies jedoch selber wieder ein Risiko für ihre Reichweite und Nutzerzahl darstelle, da Nutzer ihre Mobiltelefonnummer nur ungern angeben würden. Dieses Risiko (Seitz spricht von 70% der interessierten Nutzer, die verlorengehen könnten) würden sie jedoch bewusst eingehen, da sie nur dadurch eine hohe Qualität und Rückverfolgbarkeit der Nutzerprofile gewährleisten könnten. Zudem hätten sie dann in erster Linie aktive Nutzer.

Derzeit führt Spontacts keine formelle Risikoliste und dokumentiert dies auch nicht. Einerseits sehe er darin heute noch keinen Nutzen, andererseits fehle auch derzeit diese risikoorientierte Person im Team. Er meint jedoch, dass eine gewisse formelle Risikoplanung dazugehöre, sobald sie einen Investor hätten. Seiner Meinung nach werde das vom Investor erwartet.

Pricing und Businessmodell ist derzeit noch nicht scharf definiert. Natürlich seien viele verschiedene Modelle möglich (Premium Modell, Sponsoring Modell oder Advertizing). Seiner Meinung nach mache es jedoch noch keinen Sinn, diese Modelle bis ins letzte Detail zu analysieren und zu planen, bevor nicht gezeigt worden sei, dass die soziale Plattform überhaupt Nutzer anzieht. Dies werde zwar von möglichen Investoren erwartet, sei aber auch etwas, was sich lähmend auf die Entwicklung auswirken kann.

Solche Modellrechnungen bräuchten auch viel Zeit und hätten dennoch eine fragwürdige Genauigkeit. Insofern sei dies Aufwand, der nicht dem eigentlichen Produkt zugutekomme und deshalb ungern gemacht werde. Das Resultat vieler solcher Modellrechnungen biete manchmal auch wenig Hilfestellung für Entscheide und werde schnell obsolet.

Andererseits seien gewisse Modellrechnungen durchaus gerechtfertigt, insbesondere wenn sie strategischer Natur seien. Er hätte als Beispiel vor kurzem in einer Modellrechnung erkannt, dass sie schweizerischen Lohnkosten, welche den Grossteil ihrer Ausgaben ausmachen werden, sich nicht nur auf den Schweizer Markt beschränken können, sondern internationalisieren müssen. Das be-

deute, dass sie sich bereits jetzt schon mit der Wettbewerbssituation in den wahrscheinlichsten Expansionsgebieten auseinandersetzen müssten.

Kernpunkte, Interview vom 2.12.2010

- Spontacts führt keine formelle Risikoliste. Seitz meint, dass dies derzeit noch keine Hilfestellung wäre. Andererseits fehle ihnen auch die „risiko-orientierte“ Person im Team, die eine solche Liste führen würde.
- Seitz spricht folgende Risiken an, die er derzeit als relevant für sein Unternehmen ansieht, die aber nicht oder schwierig zu managen seien:
 - Marktrisiko
 - Liquidität
 - Teamzusammenhalt: Jeder ist derzeit unersetzbar
 - Verzögerungen bei der Entwicklung (Fehlendes Projektmanagement)
- Seitz plädiert gegen ausschweifende Modellrechnungen und Planungen zu Risiken, da der Wert solcher Arbeiten fragwürdig sei und überaus viel Ressourcen binden.

Interviewzusammenfassung, Interview vom 28.5.2014

Seitz erklärt, dass die Übernahme von Spontacts durch Scout24 dem Jungunternehmen grosse Vorteile für die Expansion seines Marktes nach Deutschland gegeben hätte. Aus eigener Kraft wäre ein Rollout schwierig bis unmöglich gewesen. Gemäss Seitz war eine Internationalisierung der sozialen Plattform zum Zeitpunkt der Übernahme fast schon überfällig, da die Nutzerzahlen im Heimmarkt Schweiz nicht ausreichend waren.

Andererseits wurde durch die Konzernstruktur auch die Entwicklung verlangsamt: Als Beispiel nennt Seitz, dass nach der Übernahme durch Scout24 die gesamte Backend-Struktur¹⁰ technisch noch einmal neu aufgesetzt wurde. Seitz meint, dass dies langfristig betrachtet vermutlich nötig war. Kurzfristig habe dieser Entscheid den Fokus zu stark auf die rein technische Lösung gelegt und dabei die Entwicklung des Geschäftsmodells und die Nutzerbindung und den Nutzerausbau vernachlässigt.

Es wurde also in den letzten Jahren für den User fast keine neue Funktionalität eingeführt. Dieser Entscheid wurde wohl aufgrund der Risikoüberlegung getroffen, dass ein technischer Ausfall des Systems sehr schnell zum Verlust der Userbase führen kann und damit das Unternehmen stark gefährdet.

Diese Überlegung sei auch sicherlich korrekt, es führte im Falle von Spontacts jedoch zu einer Stagnation der Produkteentwicklung. Aus Sicht von Seitz wurde zuviel Fokus auf das technische Produkt, also Mobile App und Server-Backend, gelegt und zuwenig auf das eigentliche Geschäftsmodell. Seitz meint, dass bei diesem Beispiel die risikoaverse Handlung zu einem neuen Risiko geführt habe. In gewisser Weise sei das Risikomanagement selbst zum Risiko geworden.

Weiter erläutert Seitz, dass das typische Austesten, wie es bei Startups vorkommt, innerhalb des Konzerns nicht im gleichen Masse verfolgt werden konnte. Vorschläge und Ideen für die Weiterentwicklung des Produktes waren aufgrund der Konzernprozesse schwierig einzubringen. Was früher durch Diskussion und Bauchgefühl entschieden wurde, musste nun über höhere Hürden gehen.

In der Zeit vor dem Verkauf an Scout24 sieht es Seitz rückblickend als eingetroffenes Risiko an, dass ihre Burn Rate aufgrund der hohen Lohnkosten in der Schweiz zu hoch war. Zusätzlich dazu hätten sie die Entwicklungszeit für

¹⁰Das Backend ist der für die Benutzer einer Website oder Onlineplattform nicht sichtbare Teil. Es handelt sich dabei um Datenbanken.

die Software unterschätzt, und es sei somit, was die kundenseitige Produktentwicklung betreffe, zu einem Stillstand gekommen. Das Risiko war also, dass Ihre Entwicklungszeit länger als gedacht war und damit der Finanzplan nicht eingehalten werden konnte.

Heute würde er für ein ähnliches Projekt möglicherweise Wege suchen, wie er diese Kosten senken könnte, z.B. indem man es in einem Land mit tieferen Lohnkosten starte. Das benötige jedoch ein hohes Mass an Flexibilität und Leidenschaft der Gründer. Nicht jeder sei bereit, seine aktuelle Lebenssituation derart drastisch zu verändern.

Ein formelles Risikomanagement hat Spontacts nicht gehabt. Es wurde also keine Liste oder ähnliches geführt, welche in periodischen Abständen besprochen wurde.

Seitz steht dem auch heute noch kritisch gegenüber. Er erklärt, dass ihn Risikofragen im Zusammenhang mit der Online-Plattform stets beschäftigt und in gewisser Weise auch im Vorwärtskommen gehindert hätten. So hätte er sich ziemlich stark mit den rechtlichen Fragen auseinandergesetzt, die sich bei Online-Plattformen stellen (Datenschutz, Stalking, Missbrauch etc.). Das habe ihn und seine Mitgründer in der frühen Phase zu stark aufgehalten und sei eine Frage gewesen, die sie sich zu jener Zeit eigentlich nicht hätten stellen sollen.

Er findet, dass er sich zu viele Gedanken zu diesem Thema gemacht habe und noch mache. Hätten sie überhaupt Zeit gefunden, all diesen Risikothemen nachzugehen, hätte das vermutlich zu äusserst komplizierten Anpassungen im System geführt, welche aber vermutlich keinen Mehrwert geboten hätten.

Einerseits sei es natürlich, dass man sich über solche Risiken Gedanken mache, das gehöre zur Sorgfalt. Andererseits sei es schwierig, a priori die Relevanz eines Problems einzuschätzen. Rückblickend sei es tatsächlich so gewesen, dass sie erstaunlich wenige problematische Fälle gehabt hätten. Das hätte er wohl überschätzt.

Als Massnahme gegen mögliche problematische Angebote auf der Plattform habe man in der Frühphase geplant, die Plattform durch Supportmitarbeiter zu kontrollieren. Die Überschätzung des eigentlichen Problems habe in der Folge auch zu weiteren Überschätzungen in der Anzahl kostenrelevanter Stellen im Businessplan geführt. Tatsächlich benötigen sie heute erstaunlich wenig Supportkräfte, um die Plattform zu betreiben.

Seitz meint, sie hätten sich also in der Planungsphase zu viele Gedanken zu solchen Eventualitäten gemacht. In den meisten Fällen hätte das zwar keine Rolle gespielt, da sie es nicht einmal umsetzen konnten. Jedoch hätten solche Risikopläne durchaus ihre Businesspläne (negativ) beeinflusst. Die oben genannte Überschätzung der Lohnkosten im Support als Beispiel habe ihren Businessplan gegenüber Investoren nicht attraktiver gemacht.

Kernpunkte, Interview vom 28.5.2014

- Die Übernahme von Spontacts durch Scout24 hat gemäss Seitz viele Vorteile für die internationale Expansion gebracht. Andererseits hätten die Konzernprozesse auch die Entwicklung der Plattform verlangsamt.
- Die etwas risikoaversere Einstellung des Konzerns hat nach Sicht von Seitz dazu geführt, dass man sich zu stark auf die Kontrolle der technischen Risiken fokussiert habe. Aus Kundensicht wurde wenig erneuert.
- Die hohe Kundenzentriertheit und das typische Trial-and-Error Vorgehen von Startups konnten nach der Übernahme nicht in gleichem Masse weiterverfolgt werden.
- Rückblickend betrachtet Seitz zwei Risiken als problematisch für den Verlauf seines Unternehmens vor der Übernahme: Erstens sei durch die hohen Lohnkosten in der Schweiz die Burn-Rate seines Startups zu hoch

gewesen. Zweitens wurde die Entwicklungszeit für die Software unterschätzt. Zusammen führte dies zum Überziehen des Finanzplanes.

- Ein formelles Risikomanagement gab es bei Spontacts nie und auch nach der Übernahme durch Scout24 war dies kein Thema.
- Seitz meint, dass er sich in der Planungsphase zu viele Gedanken über mögliche Risiken gemacht habe, welche sich rückblickend als wenig relevant herausgestellt hätten. Dies habe zweierlei Nachteile produziert: Erstens habe es Ressourcen auf die falschen Probleme gebunden und zweitens habe es ihren Businessplan für Investoren unattraktiver gemacht.

3.4.11. Unternehmensprofil Vissee (CH)

Branche:	Sensoren; Künstliche Intelligenz
Gründungsjahr:	2009
Mitarbeiterzahl:	25
Status:	aktiv
Finanzierung:	unbekannt



Beschreibung des Unternehmens

Vissee entwickelt einen neuartigen Geschwindigkeitssensor, der auf der computergestützten Auswertung von digitalen Kameradaten aufbaut. Vissee entwickelt weiter verschiedene innovative Sensoren für die Autozuliefer- und Entertainmentindustrie.

Interviewpartner

Das Interview wurde mit **Dr. Nicola Rohrseitz**, dem Gründer und CEO von Vissee geführt. Dr. Nicola Rohrseitz hat an der EPFL Lausanne (Mikrotechnologie) studiert sowie an der ETH Zürich (Physik, Neuroinformatik) promoviert. Dr. Rohrseitz ist im Kanton Tessin aufgewachsen.



Interviewzusammenfassung

Rohrseitz meint, dass bei den meisten Jungunternehmen Risiken tendenziell nicht aktiv gemanagt werden. Dies sei jedoch abhängig von Industrie und dem persönlichen Profil der Gründer.

Rohrseitz meint, dass man bei der Gründung eines Jungunternehmens zu wenig Erfahrung mitbringe, um eine sinnvolle Risikoanalyse durchzuführen. Einerseits hätte das mit der fehlenden Geschäftserfahrung zu tun, andererseits versuche man, ein neues Produkt in einen möglicherweise neuen Markt einzuführen. Dazu gebe es keine Erfahrungswerte. Auf die Frage, ob er rückblickend einen analytischeren Zugang bevorzugen würde, meint Rohrseitz, dass aus seiner Sicht eine aktive Suche nach Risiken in diesem Stadium sehr schwer durchführbar sei. Das grosse Problem sei, dass die Risiken versteckt seien. Sie würden eben gerade nicht in einen Plan passen, sondern seien gewissermassen „unknown unknowns“.

Seiner Meinung nach müsse ein Jungunternehmen eine Innovation vermarkten. Das bringe mit sich, dass man wenig Erfahrung über die Innovation aus technischer Sicht wie auch über den Markt und die Kunden habe.

Bei Jungunternehmen ändere sich die Lage sehr schnell, so dass eine analytische Betrachtung nur schon deshalb wenig Nutzen bringe, weil die Schlussfolgerungen daraus möglicherweise bereits wieder obsolet seien und nicht mehr zu der aktuellen Lage passen würden.

Besonders in der Anfangsphase müsse man deshalb eher reaktiv denn planerisch vorgehen, zumindest was die Risiken anbelange. Mit der Zeit lerne man aus Fehlern und schärfe sein Einschätzungsvermögen, beginne aber auch Risiken besser zu antizipieren. Dann werde es mehr und mehr möglich, einen analytischeren und planerischen Zugang zum Risikomanagement zu finden. Dieser Prozess sei aber seiner Meinung nach immer noch mehrheitlich von Bauchgefühlen und subjektiven Einschätzungen geprägt, also stark von der Person abhängig.

Dies ist seiner Meinung nach auch der geeignete Ansatz. Hier hätten Jungunternehmer möglicherweise sogar einen Vorteil gegenüber etablierten Unternehmen, denn von ihnen werde nicht verlangt, alles zu rationalisieren. Ein CFO eines etablierten Unternehmens könne dagegen wohl aufgrund der Erwartungen an ihn seine Risikoanalyse nur aufgrund von messbaren Kriterien machen.

Rohrseitz meint, dass die Qualität der subjektiven Einschätzung von Risiken bzw. Heuristiken abhängig sei vom Verständnis, was wichtig sei und was nicht. Beim Jungunternehmen müsse man sich fragen, „was ist das Wichtige an meinem Produkt?“ Aus diesem Kern des Produktes könne man die Risiken ableiten. Dieser Vorgang sei aber äusserst schwierig. Rückblickend meint er, dass sie zu Beginn Risiken betrachtet hätten, welche nach heutiger Sicht nicht mehr relevant seien.

Wenn man nach Risiken suche, bestehe ein gewisser Drang, diese zu hoch zu bewerten. Dies könne demotivierend sein. Deshalb könne ein gewisser „blind spot“ gegenüber Risiken durchaus auch positiv für das Unternehmen sein, da man vorwärts komme.

Auf die Frage, wie transparent er mit Risiken gegenüber den Mitarbeitern umgehen würde, meint er, dies sei sehr stark vom Risiko abhängig. Es gebe konkrete offensichtliche Risiken, die man offen diskutieren müsse. Das betreffe insbesondere die Finanzierung. Hier könne man durch die Transparenz Klarheit schaffen.

Andererseits dürfe man auch nicht zu offen sein, denn dann laufe man Gefahr, dass das Team das Vertrauen verliere, was ein Risiko für sich darstelle. Man dürfe nicht unnötig Ängste schüren, denn es handle sich um zukünftige Gefahren, die ja überhaupt nicht eintreffen müssen. Die Risikobetrachtung müsse man als Management tragen und dürfe es nicht auf die Mitarbeiter ablasten. Ausserdem sei die Reputation ein wichtiger Punkt für Jungunternehmen.

Rohrseitz meint, dass man Risikomanagement erst ins Auge fassen sollte, wenn die Lage einigermaßen stabil sei. Er plädiert dann aber für einen pragmatischen Approach. Er rät dazu, Risiken zu analysieren ohne diese managen zu wollen, denn durch die Informationssuche gewinne man an Wissen und Erfahrung bezüglich des Risikos. Das Management der Risiken durch konkrete Massnahmen sei aber in den meisten Fällen nicht sinnvoll oder durchführbar ohne Opportunitäten aufzugeben. Er würde die Risiken sehr grob bewerten, z.B. nur in zwei

Klassen: gross und tief. Ein genaueres Raster sei wenig hilfreich. Die grossen Risiken könnten über Szenarioplanung durchgedacht werden, um zumindest gedanklich vorbereitet zu sein.

Kernpunkte

- Rohrseitz meint, dass Jungunternehmen besonders in der Anfangsphase dynamisch auf Risiken reagieren müssen. Ein analytisch planerischer Ansatz könne in dieser Zeit nach seiner Sicht nicht verfolgt werden.
- Es fehle an Geschäftserfahrung sowie an Erfahrungswerten mit dem eigenen innovativen Produkt, um nutzbringende Risikoeinschätzungen zu machen.
- Die Qualität von subjektiven Einschätzungen seien stark abhängig davon, ob der Gründer wirklich versteht, was der Kern des eigenen Produktes sei.
- Man solle Risikomanagement erst ins Auge fassen, wenn sich die Lage des Unternehmens stabilisiert habe. Dies solle jedoch pragmatisch gemacht werden. Er rät dazu, die Risiken nur zu analysieren und nicht wirklich zu versuchen, sie zu managen. Damit meint Rohrseitz, man solle Informationen über die Risiken zusammentragen und darüber zu reflektieren. Damit lerne man etwas über die Zusammenhänge und sei zumindest gedanklich auf das Eintreffen vorbereitet. Relevante Risiken könnten über *Szenarioplaning* genauer durchdacht werden.

3.4.12. Unternehmensprofil Dacuda (CH)

Branche:	Software; IT Hardware
Gründungsjahr:	2008
Mitarbeiterzahl:	10-20
Status:	aktiv
Finanzierung:	unbekannt



Beschreibung des Unternehmens

Dacuda wurde 2008 als Spin-off der Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH) durch Dr. Alexander Illic, Michael Born, Martin Zahnert und Erik Fonseca gegründet. Die von Dacuda entwickelte und patentierte Software *SLAM Scan*¹¹ ermöglicht neuartige digitale Bildaufnahmelösungen. Dabei werden Teilbilder in Echtzeit zu grossen Bildern zusammengefügt. Die erste kommerzielle Anwendung dieser Technologie ist die sogenannte *scannende Computermaus*. Dabei wird eine Computermaus mit einem Kamerachip ausgerüstet was es ermöglicht über die SLAM Scan Technologie Dokumente durch Handbewegungen zu scannen.

Die Technologie von Dacuda hat Anwendungsfelder in verschiedenen Industrien, unter anderem auch im Smartphone Markt.

¹¹SLAM=Simultaneous Localization and Mapping

Interviewpartner

Das Interview wurde mit **Michael Born**, CFO am Sitz des Unternehmens geführt. Michael Born hat an der Universität St.Gallen, sowie am Indian Institute of Management in Ahmenabad Internationale Beziehungen und Betriebswirtschaft studiert. Zuvor war Michael Born für Capgemini Consulting tätig.



Interviewzusammenfassung

Born erläutert, dass aus seiner Sicht bei einem Jungunternehmen verschiedene Risiken unterschiedlicher Tragweite eine Rolle spielen. Es gebe tausende kleinere Risiken, die in der täglichen Arbeit auftreten und laufend gemanaged werden müssen. Das finde im normalen Arbeitsablauf und weitestgehend auf Basis von tendenziell unbewussten kleinen Risikoabwägungen und Entscheiden statt.

Mittlere und grosse Risiken würden bei einem Jungunternehmen seiner Meinung nach insbesondere am Anfang der Unternehmensgeschichte stehen. Als Beispiel nennt er drei aus seiner Sicht zentrale mittlere bis grosse Risiken.

Als erstes seien besonders bei einem Technologieunternehmen mögliche Rechtsstreitigkeiten über Intellectual Property Rights ein Risiko. Es fehle besonders am Anfang meist die finanzielle Stärke und das Know-How um einen solchen Rechtsstreit auszufechten. Das könne sehr schnell ein bedrohliches Ausmass für das Unternehmen annehmen. Es sei jedoch schwierig dieses Risiko zu managen.

Als zweites grosses Risiko sieht er das Marktrisiko. Der Erfolg am Markt sei zu Beginn des Unternehmens offensichtlich ungewiss und stelle deshalb ein klassisches Risiko dar. Dennoch meint Born, dass es nützlich sei, sich als Grün-

derteam am Anfang zu überlegen, wie man dieses Marktrisiko möglicherweise etwas verringern könne. Das geschehe meist in der Businessplanning-Phase. Im Fall von Dacuda war es klar, dass ihr erstes Produkt, die scannende Maus, in einen Massenmarkt eindringe und sich dort behaupten müsse. Die Kostenstruktur eines Jungunternehmens sei ungünstig für einen Massenmarkt, deshalb werde eine Produktions- und Vertriebspartnerschaft benötigt.

Zuletzt nennt Born Technologierisiken als dritte grosse Risikoklasse. Bei der Entwicklung würden unweigerlich Überraschungen auftreten, welche die Entwicklung verzögern würden und deshalb ein Risiko darstellten.

Born erläutert, dass ihre Lösung, um das Marktrisiko über eine Lizenzstrategie zu kontrollieren, natürlich weitere Risiken generiere, die vorher nicht vorhanden waren. In gewisser Weise hätte man ein grosses Risiko durch mehrere kleinere, dafür tendenziell eher kontrollierbare Risiken ersetzt. Wenn sie keine Vorkehrungen treffen würden, könnten die Lizenznehmer ihre Technologie kopieren. Oder sie könnten die Anzahl produzierter Einheiten und damit die Höhe der Lizenzabgaben falsch angeben. Da die Produktion extern stattfindet, hätten sie als Jungunternehmen wenig Kontrollmöglichkeiten. Es war also notwendig, ihre Kern-Technologie über geeignete Massnahmen zu schützen. So wurde im Produkt ein Kalibrierungsprozess eingeführt, welcher nur über die eigenen Server stattfinden könne. Somit hätten Sie die Kontrolle über die Anzahl Lizenzschlüssel und damit eine Kontrolle über die Lizenznehmer.

Ein weiteres Risiko könnte durch das Lizenzmodell entstehen, wenn man nur einen Lizenzpartner hätte. Damit wäre man sehr viel sensibler auf Debitorenausfälle und der Cashflow wäre ungleichmässig. Dacuda habe für die scannende Maus vier Produzenten, welche die Technologie über zwölf Marken in unterschiedlichen Märkten vertreiben. Dadurch sei der Cashflow sehr viel gleichmässiger.

Da ihre Kern-Technologie vielseitig einsetzbar sei, würden sie auch andere Kommerzialisierungsoptionen erforschen. Born sieht es als mögliches Risiko

an, dass der Markt der Computermäuse mit der Zeit mit Absatzproblemen zu kämpfen habe und möglicherweise die Computermaus durch neue Eingabemöglichkeiten obsolet werde. Deshalb sei es sehr wichtig, neue Produkte in anderen Märkten zu entwickeln.

Diese Art Risiken würden bei Dacuda in Strategie-Reviews besprochen und deren Einfluss auf das Unternehmen seien Teil der Strategie sowie der Unternehmensentwicklung. Deshalb werden sie im üblichen Turnus in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat besprochen.

Born sieht den Nutzen einer gesonderten Risikobetrachtung vor allem bei den mittleren Risiken. Diese werden mit der Entwicklung und dem Wachstum des Unternehmens zunehmend vielseitiger und komplexer. Auch die Übersicht werde schwieriger, sobald das Unternehmen auf über 20 Mitarbeiter angewachsen sei. Deshalb sei eine Risikoübersicht, welche jedes Quartal besprochen und in geeigneter Form aktualisiert werde, ab einer gewissen Komplexität und Grösse angebracht. Diese gewinne zusätzlich mit der wachsenden Erfahrung an Qualität.

Born meint, dass der eigene Sorgfaltsanspruch beim Umgang mit Risiken mit der wachsenden Mitarbeiterzahl steige. Man werde möglicherweise kritischer und hinterfrage sich, ob das eigene Urteil über ein Risiko möglichst objektiv ausfalle. Einschätzungen über Risiken seien aber stets subjektiv.

Auf Nachfrage, wie transparent sie bezüglich Risiken gegenüber ihren Mitarbeitern seien, erklärt Born, dass es wöchentliche Business Updates gebe, und dass sie die Budgets und Erfolgsrechnung gegenüber den Mitarbeitern offengelegt hätten. Eine Besprechung der Risiken gebe es aber nicht.

Kernpunkte

- Die meisten kleineren Risiken werden im Rahmen der täglichen Arbeit laufend gemanaged. Das finde auf Basis von tendenziell unbewussten kleinen Risikoabwägungen statt.
- Dacuda hat in der Planungsphase die grossen Risiken erkannt und diese durch geeignete strategische Entscheide eingegrenzt. So wurde ein Lizenzmodell mit Produktionspartnern als Geschäftsmodell gewählt. Es wurde jedoch nicht nur auf einen Partner gesetzt sondern auf vier, womit Debitorenausfälle verkleinert und der Cashflow harmonisiert wurde.
- Durch das Verkleinern des Marktrisikos über Produktionspartnerschaften wurden jedoch neue Risiken geschaffen. In gewisser Weise wurde ein grosses schwer kontrollierbares Risiko in verschiedene kleine Risiken aufgeteilt, welche einzeln besser kontrollierbar waren.
- Im Falle von Dacuda sind die Intellectual Property (IP) Rechte das grösste Asset und deshalb auch von Risiken bedroht. Es war deshalb notwendig, diese durch geeignete Schutzmassnahmen zu sichern, denn ein Rechtsstreit sei für ein kleines Unternehmen schwierig zu führen.
- Born sieht den Nutzen einer gesonderten Risikobetrachtung vor allem bei den mittleren Risiken. Diese würden in mit der Entwicklung und dem Wachstum des Unternehmens zunehmend vielseitiger und komplexer. Hier sei das Problem, die Übersicht zu behalten.
- Born empfiehlt, diese Risikoübersicht quartalsweise zu besprechen. Aus seiner Sicht gewinne diese Einschätzung mit zunehmender Erfahrung an Qualität.

3.4.13. Unternehmensprofil NemoDevices (CH)

Branche:	MedTech
Gründungsjahr:	2007
Mitarbeiterzahl:	10-20
Status:	aktiv
Finanzierung:	verschiedene Business Angels



Beschreibung des Unternehmens

NeMoDevices (=“NeuroMonitoring“) ist ein Medizintechnik-Startup aus Zürich. NeMoDevices entwickelt und vertreibt eine neue Klasse von Neuromonitor-Systemen, wie sie in der Intensivmedizin bei schweren Schädel-Hirn-Traumata verwendet werden, um die Durchblutung und die Versorgung des Gehirnes mit Sauerstoff zu monitoren. Diese Informationen sind für die behandelnden Ärzten ein wesentlicher Bestandteil der Therapiefestlegung.

NeMoDevices wurde 2007 als ein Spin-Off des Universitätsspitals und der ETH Zürich gegründet, welche die Kerntechnologie zusammen entwickelt haben. Basis der Technologie ist die Nahinfrarot-Spektroskopie. Die unterschiedliche Absorption dieses Lichtwellenbereichs durch deoxygeniertes und oxygeniertes Hämoglobin ermöglicht die Bestimmung des Sauerstoffgehaltes. Ausserdem erlaubt es dieser Wellenbereich biologisches Gewebe zu durchdringen, was eine nichtinvasive Verwendung ermöglicht.

Interviewpartner

Das Interview wurde mit Frau **Prof. Dr. med. Emanuela Keller** geführt. Frau Dr. Keller ist Chefarztin der Neurointensivstation am Universitätsspital Zürich. Sie ist Teil des Gründungsteams und VR-Präsidentin der Gesellschaft.



Interviewzusammenfassung

Die Risikolandschaft von NeMoDevices wird durch zwei Hauptrisiken dominiert. Als MedTech Startup trägt NeMoDevices technische Risiken und die damit zusammenhängenden Produkthaftungsrisiken. Diese Produkte unterliegen hohen Anforderungen an Produktsicherheit, weshalb sie regulatorisch einen Zertifizierungsprozess durchlaufen müssen. Der ISO-Standard 13485¹² stellt strenge Auflagen und Dokumentationspflichten auf, welche dazu führen, dass ein aktives (Produkt-) Risikomanagement betrieben werden muss. Der ISO 13485 Standard stellt neben der Validierung der Messsysteme auch Anforderungen an die betrieblichen Abläufe und deren Dokumentation. Das Management muss alle 4 Wochen eine Sitzung zu den betrieblichen Risiken abhalten und daraus entsprechende Massnahmen ableiten.

Das zweite Hauptrisiko für NeMoDevices ist das Finanzierungsrisiko. NeMoDevices ist bereits 7 Jahre alt und rechnet damit, ein erstes Produkt Ende 2014 auf den Markt zu bringen. Diese lange Entwicklungs- und Zertifizierungsdauer braucht ein grosses Kapitalpolster. Bei NeMoDevices sind zwei der drei Mitglieder der Geschäftsleitung auch im Verwaltungsrat, der sich mit den Finanzierungsfragen und der Liquiditätsplanung befasst.

¹²DIN EN ISO 13485: Medizinprodukte – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen für regulatorische Zwecke

Diese Sitzungen finden gemäss Keller verhältnismässig häufig statt, im Schnitt alle 4 Wochen, da der Liquiditätsplanung ein hoher Stellenwert gegeben wird und der Finanzplan regelmässige Investitionsrunden vorsieht. Das grösste Risiko eines Startups sei, „out of cash“ zu gehen. Verzögerungen und zeitliche Fehleinschätzungen beim bevorstehenden Markteintritt würden sich durch die relativ hohe Cash Burn Rate von 8 Vollzeitstellen stark auf die Finanzlage auswirken.

Nach dem Markteintritt liegen immer noch viele Variablen vor, bei denen man sich um viel Geld verschätzen könne.

Als Massnahme gegen dieses Risiko wurde erstens ein Liquiditätspuffer im Finanzplan eingeplant und ein Aktionsplan festgelegt, sollten unvorhergesehene Verzögerungen eintreten oder sich die Schätzungen im Finanzplan als unrealistisch bzw. fehlerhaft erweisen. Dafür wurden strikte Prioritäten festgelegt, worauf die bestehenden Ressourcen konzentriert werden müssten und wo man zuerst mit Kürzungen ansetzen wird, falls die Mittel knapp werden würden.

Die Prioritätenliste orientiert sich am Geschäftsziel der Gründer. NeMoDevices wurde gegründet, um die Plattformtechnologie auf der die Produkte des Unternehmens aufbaut, zu entwickeln und zu kommerzialisieren, jedoch nicht, um diese Produkte zu vertreiben und das Unternehmen nachhaltig profitabel zu machen. Das Ziel ist also ein Lizenzmodell oder ein Trade Sale.

Deshalb hat man sich auch dazu entschieden, die Ressourcen auf eines von derzeit zwei auf der entwickelten Technologie basierenden Produkten zu konzentrieren. Das Produkt mit der ersten Priorität hat grundsätzlich den kleineren, engeren Markt. Es ist ein Nischenprodukt, das Anwendung in der Intensivmedizin findet. Das zweite Produkt hat ein breiteres Anwendungsfeld und damit auch einen grösseren Markt.

Die gestaffelte Kommerzialisierung und die Fokussierung der Ressourcen auf ein Hauptprodukt folgt unter anderem einer risikominimierenden Logik. Mit

diesem Produkt kann das Unternehmen seine Kreditabilität am Markt aufbauen, da die Technik näher an der bisher etablierten Technik in der Intensivmedizin ist (invasive Sonde vs. nicht-invasiver applizierter Patch). Es ist deshalb wahrscheinlicher, dass Entscheidungsträger dieser Technik Vertrauen schenken werden. Ausserdem ist der kleinere Nischenmarkt einfacher durch einen eigenen Verkauf abzudecken.

Keller meint, dass ein gleichzeitiger Produkte-Launch eigentlich wünschenswert gewesen wäre, man dazu aber mehr Kapital gebraucht hätte. NeMoDevices finanzierte sich in der Vergangenheit über für ein MedTech Unternehmen relativ kleine Kapitalerhöhungen von 1-2 Millionen in mehreren Tranchen, mehrheitlich über Business Angels.

Gemäss Keller hätte das Unternehmen enorm vom Know-How und dem Erfahrungsschatz seiner Investoren profitiert. NeMoDevices verfügt über ein Advisory-Board, in dem sechs MedTech-erfahrene Investoren sitzen. Dieses Board führt jährlich einen Strategie-Workshop durch, in dem insbesondere Szenarios und Fallback-Strategien entwickelt werden, um auf Risiken zu reagieren.

Keller resümiert, dass bei NeMoDevices Risiken auf vier Ebenen gemanagt werden: erstens durch den ISO 13485 welches das Augenmerk auf die Produktesicherheit und das Funktionieren des Produktes legt. Zweitens sind Geschäfts- und Produkterisiken ein ständiges Thema in den Management Meetings. Drittens sind die Verwaltungsratssitzungen engmaschig anberaunt und viertens besteht ein Advisory Board, welches in längeren Abständen zusammenkommt und bei dem das Risikomanagement ein wesentlicher Bestandteil darstellt.

Kernpunkte

- Medizintechnische Unternehmen unterliegen hohen Anforderungen betreffend Produktsicherheit. Das betriebliche Risikomanagement ist durch

den ISO-Standard 13485 bereits stark vorgegeben.

- Als Jungunternehmen mit langer Entwicklungs- und Zertifizierungsdauer ist das Liquiditätsrisiko sehr hoch. Es gibt eine genaue Liquiditätsplanung, welche sehr häufig, im Schnitt alle vier Wochen, überprüft wird.
- Auch das Marktrisiko ist äusserst relevant, da man sich bei vielen Marktvariablen verschätzen kann. Deswegen muss ein Liquiditätspuffer in der Finanzplanung vorgesehen sein.
- Sollte es zu einem Liquiditätsengpass kommen, tritt ein Aktionsplan in Kraft, um die bestehenden Ressourcen auf Projekte gemäss einer Prioritätenliste zu konzentrieren. Diese wurde vorgängig innerhalb der Liquiditätsplanung definiert.
- NeMoDevices hat sich aus diesem Grund dazu entschieden, ihre Aktivitäten auf eines von zwei möglichen Produkten zu fokussieren und dieses zuerst zu kommerzialisieren. Ausschlaggebend war das kleinere Marktrisiko im Vergleich zum anderen Produkt, da es sich um einen Nischenmarkt handelt.
- Risiken werden auf vier Ebenen gemanagt:
 - Produkt-Risikomanagement gemäss ISO 13485.
 - Risikobeurteilungen als ständiges Thema innerhalb von Management Meetings der Geschäftsleitung.
 - Risikomanagement bei Verwaltungsratssitzungen, welche zeitlich engmaschig stattfinden.
 - Risikomanagement als Thema des Advisory Boards, welches in längeren Abständen tagt.

3.4.14. Unternehmensprofil Skyline Parking (CH)

Branche:	Anlagenbau; Parking Systems
Gründungsjahr:	2007
Mitarbeiterzahl:	15
Status:	aktiv
Finanzierung:	massgebliche Beteiligung durch KMU Capital AG



Beschreibung des Unternehmens

Skyline Parking wurde 2007 durch Frido Stutz gegründet. Die Firma entwickelt und vertreibt automatische PKW-Parksysteme, welche es ermöglichen, den knappen Raum im urbanen Gebiet durch eine höhere Parkdichte besser zu nutzen. Ähnliche Konzepte für automatische Parksysteme sind schon länger entwickelt und kommerzialisiert, die Technologie von Skyline Parking ermöglicht jedoch hochdichtes Parken mit hoher Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit. Skyline Parking erhielt 2007 das CTI Startup Label und gewann 2010 den Businessplan Wettbewerb Liechtenstein. 2013 beteiligte sich die Raiffeisen-Tochter „KMU Capital“ am Startup Unternehmen.

Interviewpartner

Das Interview wurde am 30.05.2014 mit **lic.oec. Martin Ruesch**, dem CFO des Unternehmens, am Sitz der Gesellschaft geführt. Martin Ruesch hat Volkswirtschaftslehre an den Universitäten St.Gallen und Lausanne studiert. Zuvor war er für Swiss Re und Bank Julius Bär tätig.



Interviewzusammenfassung

Skyline Parking betreibt Anlagenbau. Das Kerngeschäft besteht aus einzelnen grösseren Projekten mit einem Umsatzvolumen von jeweils 4-8 Millionen CHF, was die Art der Risiken stark beeinflusst. Insbesondere bedarf es einer längerfristigen Sichtweise, da vom ersten Kundenkontakt bis zum Vertragsabschluss 2-4 Jahre vergehen können. Die Projektumsetzung besteht aus einem Baubewilligungsprozess und der eigentlichen Bauphase, die weitere 12 oder mehr Monate dauern kann. Diese Langfristigkeit ist vom Geschäftsmodell vorgegeben und beeinflusst so auch die Sichtweise der Risiken.

Ruesch sieht drei Risikoklassen, welchen das Startup ausgesetzt ist. Als Erstes nennt er das technische Risiko. Automatisierte Parkanlagen sind technisch anspruchsvoll. Fehleranfällige Techniken hätten keine Chance am Markt. Ähnliche Konzepte seien in der Vergangenheit schon an der erhöhten Fehlerrate gescheitert.

Das zweite Risiko sieht er am Markt. Am Markt fehle einerseits die Awareness für die Möglichkeiten und Vorteile automatisierter Parksysteme, andererseits gebe es eine Skepsis gegenüber der technischen Ausfallsicherheit solcher Systeme. Bei jenen Entscheidungsträgern, welche ähnliche Systeme von Mitbewer-

bern bereits kennen, kämpfe man mit einer negativen Grundeinstellung, da in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht wurden.

Das dritte Risiko hat mit den beschränkten personellen und finanziellen Ressourcen eines Startups zu tun, was eine starke Konzentration und Priorisierung der Mittel erfordert. Ruesch nennt dieses Risiko, das „Ressourcen-Management-Risiko“. Das Projektgeschäft – da gepaart mit dem Baugeschäft – benötige ein erhöhtes spezifisches Know-How, welches zudem länderspezifisch sei. Lasse man dies ausser Acht, führe dies zum Eingehen etlicher Risiken, welche aufgrund der geringen Ressourcen nur schwer beherrscht werden können. Es bedarf also eines klaren Fokus.

Dieser Fokus ist Folge einer Strategieausarbeitung, welche unter anderem auf einer Risikoanalyse aufbaut. Bei Skyline Parking wurde dies in verschiedenen Workshops im Zusammenspiel zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat ausgearbeitet.

Die darin enthaltene Risikoidentifikation und –einschätzung sei Aufgabe des Verwaltungsrates. Ruesch führt aus, dass das Risikomanagement mit der Entwicklung des Unternehmens stufenweise gewachsen sei. In der frühen Phase eines Startups gehe es in erster Linie um das Sichern der für das Umsetzen der Vision benötigten finanziellen Mittel. Dazu brauche es ein „technisches Proof-of-Concept“, worauf man sich konzentrieren müsse. Dieses Ziel binde den Grossteil der Ressourcen, weshalb man sich nicht stark um die Thematik des Risikos kümmern könne.

Danach komme die Umsetzung eines ersten Projektes, bei der das projektbezogene Risikomanagement bereits eine wichtige Rolle spiele, gefolgt von einer Phase, in der man immer nachhaltiger werden muss. In dieser Entwicklung müsse man sich irgendwann um die Thematik Risikomanagement kümmern. Der Stellenwert werde immer wichtiger. Nach Ruesch wäre das Beobachten und Kontrollieren von Risiken auch in einer frühen Phase wichtig, jedoch würden die Ziele woanders liegen und deshalb die Ressourcen dafür fehlen. Auch der

Mangel an Erfahrung und an grundlegenden Fähigkeiten zum Einschätzen von Risiken würden zu Beginn oft die Effizienz des Risikomanagements einschränken.

Die Schwierigkeit, Risiken bei neuen und komplexen Projekten einzuschätzen, bedarf ein spezifisches Know-How und einen grossen Erfahrungsschatz. Mit dem Wachstum des Unternehmens wurde es bei Skyline Parking möglich, dieses Schlüssel-Know-How und die Erfahrung im Anlagenbau durch neue Mitarbeiter und Erweiterungen in der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat auszuweiten.

Im Alltagsgeschäft, wie z.B. beim Einpreisen von erhöhten projektbezogenen Risiken für Projektkalkulationen, sei es für ein Jungunternehmen mangels Erfahrung bei ähnlichen Projekten schwierig, die Risiken in Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit einzuschätzen. Dies führe dazu, dass man vielfach situative Entscheidungen fällen müsse. Dies sei das unternehmerische Risiko.

Einige Entscheide über Risiken benötigen intuitives Abschätzen. Diese wurden in der Vergangenheit im Konsens getätigt. Der Umgang damit hat sich aber mit der Entwicklung des Unternehmens geändert. Am Anfang musste man sehr opportunistisch eingestellt sein. Mit der Festigung der Kapitalbasis wurde es möglich, eine Strategie zu entwickeln, welche Risiken und Chancen in eine für das Unternehmen tragbare Balance setzt. Diese Strategie wird konsequent verfolgt und setzt Leitlinien für jene Entscheide, welche eher intuitiv denn rational gefällt werden können.

Es ist die Tragweite und der Grad der Unsicherheit einer strategischen oder operativen Entscheidung, die bestimmt, innerhalb welcher Gremien sie gefällt wird. Weiche man bei einer Offerte von der geographischen Strategie ab, so wird dies dem Verwaltungsrat vorgelegt. Es müsse sich um ein bewussten Entscheid mit entsprechender Abschätzung der Chancen und Risiken handeln, der jedoch in vielen Fällen nur subjektiv gefällt werden könne. Den Erwartungswert einer

solchen strategischen Entscheidung könne man nicht auf rein rationaler Basis deduzieren.

Ruesch führt aus, dass es eher um eine qualitative als eine quantitative Ableitung der Risiken und Chancen gehe. Hier können sie profitieren von der Seniorität und dem Erfahrungsschatz ihrer Entscheidungsträger im Verwaltungsrat. Er sieht beim Versuch der quantitativen Beurteilung jedoch den Wert, dass man sich mit den Einflussvariablen auseinandersetze, welche man einschätzen müsste (ohne sie jedoch exakt zu bestimmen). Man analysiere somit die Abhängigkeiten und Einflüsse auf die Chancen und Risiken – ein Schritt, der bei der qualitativen Beurteilung möglicherweise nicht gemacht werde.

Er betrachtet dies als einen zentralen Punkt beim Lernprozess in neuen Unternehmen. Am Anfang kannten sie die Einflussfaktoren auf die Chancen und Risiken ihrer Projekte wenig, sowohl was die Anzahl der Faktoren als auch die Qualität ihrer eigenen Einschätzungsfähigkeiten anbelangt. Tendenziell hätten sie rückblickend viele Faktoren zu optimistisch eingeschätzt. Diesen Prozess – verstanden als Lernprozess – müsse man jedoch durchlaufen.

Diese Entwicklung habe sich auch in den jeweiligen Erwartungen und Zielen für die Zukunft abgezeichnet. Wo man sich früher dem “Alles-oder-Nichts” Charakter des Vorhabens bewusst war und dieses hohe Risiko einging, sei man nun an einem Punkt, wo man die technischen Hürden gemeistert hätte und das Ziel Profitabilität zu erreichen sei. Dies gehe nur über eine umsichtige Einschätzung von Chancen und Risiken. Wenn man zu hohe Risiken eingehe, werde man nicht profitabel.

Dies habe auch mit der Art ihres Geschäftes zu tun. Die Projekte bewegen sich in einem Umsatzbereich von 4-8 Millionen. Verzögerungen und Probleme wirken sich deshalb für eine Firma ihrer Grösse enorm aus. Sogar bei grösseren etablierten Firmen seien solche Einschnitte nicht immer unproblematisch. Deshalb seien Prozesse und Tools für das managen von Risiken auf der Ebene des Projektcontrollings mit der Zeit wichtig. Bei Skyline Parking sei man noch nicht

so weit, ein Internes Kontroll System einzuführen, dafür seien sie zu klein, aber man gehe immer mehr in diese Richtung. Es sei eine Ressourcenabwägung, die Prozesse müssten für das Unternehmen tragbar sein.

Kernpunkte

- Das Geschäftsmodell von Skyline Parking fordert gemäss Ruesch eine gewisse Langfristigkeit, da jedes ihrer Projekte einen Projektierungszeitraum von 2 bis 4 Jahren aufweist. Dies beeinflusst die Sichtweise auf Risiken.
- Ruesch sieht drei Hauptrisiken die Skyline Parking fordern:
 - Es bestehe ein technisches Risiko, da automatisierte Parkieranlagen technisch äusserst komplex seien.
 - Das Marktrisiko sei wie bei jedem Startup vorhanden. Der Markt sei jedoch nicht neu. Automatische Parksysteme gebe es schon länger, jedoch seien viele davon technisch nicht ausgereift. Deshalb sei das Marktrisiko insbesondere dadurch geprägt, dass es nicht gelinge, Entscheidungsträger vom technischen Vorsprung von Skyline Parking System zu überzeugen.
 - Das dritte Hauptrisiko sieht Ruesch darin, dass man sich aufgrund der beschränkten Ressourcenausstattung eines Startups verzettelt. Es sei besonders wichtig, dass man die Ressourcen gezielt einsetze, da im Projektgeschäft einiges an Knowhow vonnöten sei.
- Risiken werden bei Skyline Parking im Verwaltungsrat besprochen. Der Verwaltungsrat wurde dahingehend auch durch Experten im Anlagenbau ergänzt.

- Ruesch meint, dass viele Risiken qualitativ abgeschätzt werden müssen. Sie profitieren deshalb stark von der Seniorität und dem Erfahrungsschatz ihrer Entscheidungsträger im Verwaltungsrat.
- Ruesch erklärt, dass sich die Einstellung gegenüber Risiken mit der Entwicklung des Unternehmens geändert habe. Am Anfang hätte man einen “Alles-oder-Nichts” Zugang gehabt und musste deshalb auch hohe Risiken eingehen. Heute seien die technischen Probleme gelöst, jetzt müsse das Unternehmen profitabel werden. Dies gehe nur mit der umsichtigen Abwägung von Chancen und Risiken.

3.4.15. Unternehmensprofil Kybun (CH)

Branche:	Schuhe; Health&Wellness
Gründungsjahr:	2006
Mitarbeiterzahl:	120-160
Status:	KMU
Finanzierung:	Eigenfinanziert

kybun[®]

Beschreibung des Unternehmens

Kybun wurde 2006 durch den Erfinder und Unternehmer Karl Müller gegründet und entwickelt, produziert und vertreibt „Luftsohlenschuhe“ und andere Bewegungskonzepte im Bereich Gesundheit und ganzheitlicher Bewegung. Kybun ist die Nachfolgefirma der bekannten MBT (Masai Barefoot Technology), die Karl Müller 1996 gegründet und 2006 verkauft hat.

Ein besonderes Merkmal ist, dass Kybun ihre Schuhe in der Schweiz produziert. Kybun ist damit der einzige industrielle Schuhhersteller in der Schweiz.

Interviewpartner

Das Interview wurde mit **Karl Müller**, Gründer und Geschäftsführer der Kybun AG, am Sitz der Gesellschaft geführt. Karl Müller studierte Maschinenbau an der ETH Zürich. Er ist der Erfinder der Masai Barefoot Technology, die er über die MBT Schuhe vermarktete und weltweit über 10 Millionen mal verkaufte. Karl Müller verkaufte 2006 seine Anteile an der MBT und gründete die kybun AG.



Interviewzusammenfassung

Müller ist es wichtig bei der Einleitung des Interviews zu bemerken, dass seine Antworten zum Thema Risiko vermutlich den üblichen Rahmen sprengen werden. Seine Antworten seien einerseits durch seinen unternehmerischen Werdegang, andererseits stark durch seine religiöse Überzeugung geprägt. Er sei „biblisch unterwegs“ wie er es im Verlauf des Interviews einmal nannte. Diese Überzeugung sei nicht von seiner Person zu trennen und beeinflusse auch seine unternehmerischen Entscheidungen.

Müller erklärt, dass es nach seiner Sichtweise keine eigentlichen Risiken gebe. Der Grund für diese Einstellung sei, dass er gelernt habe, dass man sich nur dann für etwas entscheiden solle, wenn man überzeugt sei, dass der Weg der Richtige sei. Wenn er aber Risiken abzuwägen hätte, dann würde er dies nicht statistisch versuchen, sondern er müsse es wahrnehmen können ob „es passe oder nicht“. Dies sei sein Ansatz für alle Tätigkeiten im Leben.

Auf Nachfrage, ob es denn auch Momente oder Entscheide in der Firma gegeben habe, bei denen er solche Zweifel gehabt habe, meint Müller, dass immer wieder Zweifel, Ängste und Nöte aufkommen. Seine Reaktion darauf sei, dass er mit dem nächsten Schritt warte, bis er eine Lösung gefunden habe (Müller: „...bis eine Lösung zu mir kommt“) die stimmig sei.

Müller sagt, es sei ihm dabei wichtig auch das rationale Denken miteinzubeziehen und nicht nur die emotionale Herangehensweise. Es sei eine Iteration zwischen rationalem und emotionalem Vorgehen. Er sehe es als notwendig an dafür die nötige Zeit aufzubringen, um diese Balance zwischen Rationalem und Emotionalen zu finden. Denn Emotionen seien sehr gefährlich, sie können sich in kürzester Zeit verändern.

Seine religiös geprägte Ausrichtung auf den Menschen gebe ihm eine Leitlinie, wie er Risiken minimieren könne: Er sei der Überzeugung, dass er das kleinste

Risiko eingehen einen Fehler zu machen, wenn er sich auf den Menschen und auf den Erfolg des Unternehmens fokussiere, anstatt auf Gewinnmaximierung.

Aufgrund dieser Leitlinie nimmt es Müller auch sehr genau bei der Auswahl seiner Verkaufspartner und Händler. Er prüfe diese alle persönlich, wenn immer möglich vor Ort oder im E-mail Verkehr. Dies sei ihm sehr wichtig, denn er möchte wissen, ob sie zusammen einen „gemeinsamen Weg“ gehen könnten. Wenn er merke, dass deren Motivation nur Geld sei, dann hätte er kein Vertrauen in die langfristige Partnerschaft. Diese Händler würden, sollte es eine Kopie geben, sofort wechseln.

Die genaue Auswahl und die Fokussierung auf die persönlichen Merkmale vertritt Müller auch bei der Auswahl seiner Mitarbeiter. Es sei ihm wichtig, dass es eine haltbare Partnerschaft gebe, dass man auch in schwierigen Zeiten zusammen an einer Lösung arbeite.

Müller sieht Risiko als ein Produkt des „Angstprinzips“ welches er ablehne. Müller sagt, dass das Risikodenken ein Instrument sei, um sich gegen eine Angst abzusichern. Diese Angst lasse er jedoch gar nicht entstehen. Sie „klopfe zwar immer wieder an“, aber er gebe dieser Angst keinen Raum. Es sei deshalb ein ganz anderer Ansatz den er lebe. Als Gegenpol zum „Angstprinzip“ sehe er das „Vertrauensprinzip“. Er müsse Vertrauen in eine Lösung, in eine Entscheidung oder in eine Partnerschaft auf Mitarbeiter- oder Geschäftsebene haben.

In der Geschäftsleitung gebe es nur Einheitsentscheide. Sie hätten jedoch durchaus Meinungsverschiedenheiten, wofür sie monatelang keine Entscheide finden würden, weil keine Einheit gefunden werde. Aber gerade in dieser Notwendigkeit, sich wieder zu finden – und möglicherweise auch im zeitlichen Aufschub bis eine solche Lösung gefunden sei – sieht Müller den Schlüssel für den Erfolg seines Unternehmens.

Auf Nachfrage, ob denn möglicherweise andere Anspruchsgruppen im Unternehmen, wie z.B. Fremdkapitalgeber Einwände zu dieser Vorgehensweise hätten,

ten, meint Müller, dass sein Unternehmen vollständig eigenfinanziert sei, also kein Fremdkapital benötige. Er gebe zu, ansonsten hätte er den Zwang, das Risikodenken dieser Anspruchsgruppen zu befriedigen.

Bei Kybun müssten sie deswegen keine Business- oder Finanzpläne erstellen, sie hätten auch keine. In diesem Sinne müsse er auch kein Risikomanagement machen, denn diese Art der Risikoanalyse habe nur den Zweck, dass sich jeder Banker gegenüber seinem Vorgesetzten absichern könne. Müller meint, dass diese Art der Risikoanalyse ein Trugbild sei und „im Prinzip nicht echt“.

Kernpunkte

- Müllers Einstellung zu Risiken ist stark durch seine Religiosität geprägt. Für ihn bestehen keine eigentlichen Risiken.
- Die Einschätzung von Risiken ist für ihn eine Iteration von rationalem und emotionalem Vorgehen. Die rationale Analyse eines Problems sei wichtig, jedoch alleine nicht ausschlaggebend. Eine Bauchentscheidung nur aufgrund von Emotionen sei aber ebenfalls falsch, denn Emotionen könnten sich schnell ändern.
- Eine wichtige Komponente bei Müllers vorgehen schein die Zeit zu sein. Er wartet mit einem risikobehafteten Entscheid so lange, bis er einen Grad an Balance zwischen rationalem und emotionalen Entscheid gefunden hat, den er für genügend hält.
- Bei Kybun werden in der Geschäftsleitung, die aus drei Personen besteht, nur Einheitsentscheide getroffen. Dies kann auch dazu führen, dass Entschiede sehr lange hinausgezögert werden, bis sich die Geschäftsleitung finde.
- Müller versucht einen engen Kontakt zu seinen Händlern zu pflegen. Es ist ihm sehr wichtig, dass diese Partnerschaft langfristig sei. Damit minimiert

er das Risiko, dass diese auf ein Konkurrenzprodukt wechseln würden, sollten dort die Konditionen besser sein.

3.4.16. Unternehmensprofil mydays (D)

Branche:	Onlineanbieter für Erlebnisgeschenke
Gründungsjahr:	2003
Mitarbeiterzahl:	ca. 150
Status:	KMU



Beschreibung des Unternehmens

Mydays bietet über eine Onlineplattform Geschenkgutscheine für verschiedenste Freizeitaktivitäten an. Mydays wurde 2003 durch Fabrice Schmidt gegründet. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in München.

Interviewpartner

Das Interview wurde telefonisch mit **Dr. Fabian Stich**, CEO von Mydays, geführt. Stich studierte und promovierte an der Universität Ulm in Wirtschaftsmathematik. Danach war er für Bain&Company tätig bevor er Operations Manager bei der SevenVentures AG, dem VentureCapital Arm der ProSiebenSat.1, wurde. Seit 2013 ist Dr. Stich Geschäftsführer von Mydays, welche sich im Portfolio der SevenVentures AG befindet.



Interviewzusammenfassung

Stich sieht für seine Unternehmung zwei grössere Risikofelder: Erstens besteht ein technisches Risiko, dass ihr Onlinegeschäft durch Serverausfall nicht erreichbar ist. Da dies der Hauptabsatz-Kanal von MyDays ist, wäre ein länge-

rer Ausfall ein signifikantes Risiko. Besonders in den Hauptabsatz-Zeiten – wie kurz vor Weihnachten – wäre ein solches Szenario besonders schlecht. Er sieht dies jedoch als ein kontrollier- und managebares Risiko.

Zweitens besteht ein Finanzrisiko, welches durch eine mögliche Änderung der Rechtslage zum Tragen kommen könnte. Da MyDays Gutscheine verkauft, ist deren maximale Gültigkeitsdauer ein wichtiges Finanzplanungskriterium für das Unternehmen. Derzeit sind die Gutscheine drei Jahre gültig, und das Unternehmen profitiert in gewisser Weise auch von nicht eingelösten Gutscheinen. Deshalb beobachtet die Rechtsabteilung des Unternehmens die aktuelle Rechtsprechung in Deutschland, Österreich und der Schweiz bezüglich dieses Themas sehr genau. Gemäss Stich ist dies als relevantes Risiko erkannt und wird im Auge behalten.

Kleinere Risiken wie der Weggang von Kernleuten oder mögliche Betrugsfälle sieht er als weniger relevant an. Einerseits, da die Tragweite dieser Risiken nicht mehr existenzbedrohend sei, andererseits, weil in diesen Bereichen bereits gute Vorkehrungen gemacht wurden. Das Unternehmen profitiert zum Beispiel im Bereich internes Betrugsrisiko vom Compliance System seines Hauptaktionärs Pro7/Sat1.

Stich vermutet, dass die Art des Investors des Jungunternehmens einen Einfluss auf dessen Zugang zu Risikomanagement hat. Je stärker professionelle Investoren (wie z.B. Rocket Internet oder Holzbrinck) dabei seien, desto stärker sei das Thema Risikomanagement verwurzelt, weil diese Investoren darauf Wert legen. Wie dann die Umsetzung aussieht, sei auch stark vom Investor abhängig.

Ein Hands-On Investor mit viel Branchenerfahrung, wie z.B. Rocket Internet, betreibe mit seinen Unternehmen wohl eher ein informelles Risikomanagement, das sich in konkreten Ratschlägen und Diskussionen über Risiken äussere. Ist der Investor eine Ventureabteilung eines grossen Konzerns, wie z.B. Pro7 Sat1 oder Holzbrinck, so bestehen bereits im Konzern standardisierte Prozesse, welche auch bei den Beteiligungen eingeführt werden.

Ein professioneller Investor wird bei genügend hoher Investitionssumme sehr genau Risiken kontrollieren und wenn nötig ordentliche Prozesse einführen. Dazu gehört auch das Aufdecken von Fähigkeits- und Erfahrungslücken im bestehenden Kader bezüglich dieser Fragestellung und wenn nötig der Beizug von Experten.

Seiner Einschätzung nach wird ein Gründer ohne grossen Investor dem Risikomanagement wenig Zeit und Ressourcen einräumen. Das Thema werde wohl massiv unterschätzt. Der Grund dafür sei, dass sich der Gründer aufgrund der knappen Finanzierung beinahe täglich mit existenzbedrohenden Risiken konfrontiert sieht, für welche er Lösungen finden müsse. Andererseits wird mit dem Wachstum des Unternehmens auch die Wahrscheinlichkeit steigen, dass einmal ein Risiko eintritt, welches er nicht auf dem Schirm hatte. Erst da wird der Gründer beginnen, sich über mögliche Risiken in einer reflektierten Weise auseinanderzusetzen. Man muss sich also gewissermassen einmal „die Finger verbrennen“.

Stich meint, dass es vor allem für junge Unternehmen schwierig sei, belastbare Daten für Risikoeinschätzungen zu erstellen oder zu erheben. Deswegen sei eine heuristische Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken bei jungen Unternehmen ein sinnvoller Weg. Ansonsten hätte man es mit einer Scheingenauigkeit zu tun, welche zu falschen Schlüssen führen könne.

Kernpunkte

- Das Alter des Unternehmens, die Kapitalisierung sowie der Professionalitätsgrad des Investors haben Einfluss auf die Art und Weise, wie junge Unternehmen ihre Risiken managen.
- Unternehmen ohne grossen Investor werden dem Risikomanagement wenig Relevanz einräumen, könnten jedoch verpassen, sich genügend früh

Gedanken über Risiken zu machen. Es gehört zur täglichen Arbeit eines Gründers, sich mit existenziellen Risiken auseinanderzusetzen, da er aufgrund der geringen Kapitalausstattung immer knapp an der Insolvenz vorbeischrämt. Je grösser das Unternehmen wird, desto eher wird aber ein Risiko eintreten, welches den Gründer überrascht. Das ist dann meist der Zeitpunkt, an dem er sich vermehrt Gedanken über Risiken macht.

- Unternehmen, welche einen professionellen Investor als Mehrheitsbeteiligten haben, werden sich auf die eine oder andere Art stark mit Risiken auseinandersetzen. Die Managementart und Aufstellung des Investors bestimmt, ob Risiken in standardisierten Prozessen oder eher informell gemanagt werden.
- Je stärker professionelle Investoren dabei sind, desto stärker wird das Thema Risikomanagement verankert sein.
- Insbesondere wird darauf geachtet, ob Fähigkeits- oder Erfahrungslücken im Team vorhanden sind, und ob dieses durch Experten verstärkt werden muss.

3.4.17. Unternehmensprofil Biketec AG (CH)

Branche:	Industrie; E-Bike
Gründungsjahr:	2001
Mitarbeiterzahl:	160
Status:	KMU
Finanzierung:	Private Equity Beteiligung

FLYER

Beschreibung des Unternehmens

Biketec wurde 2001 durch Kurt Schär gegründet, welcher die Firma bis 2013 führte. Biketec stellt unter der Marke *Flyer* Elektrofahrräder in der Schweiz her. Die Firma hat ihren Sitz sowie die Produktion in Huttwil. 2012 hat sich die EGS Beteiligungen¹³ massgeblich an Biketec beteiligt.

Interviewpartner

Das Interview wurde telefonisch mit **Simon Lehmann**, seit 2014 Geschäftsführer der Biketec AG, geführt. Lehmann war zuvor während 8 Jahre CEO der Interhome AG.

Lehmann ist ausserdem im Verwaltungsrat verschiedener Jungunternehmen, unter anderem myclimate, HomeAway.com und Inntopia.



Interviewzusammenfassung

Lehmann unterstreicht die Wichtigkeit des Risikomanagements bei Startups. Seiner Ansicht nach hat gerade in der Gründungsphase eines Unternehmens die

¹³EGS Beteiligungen ist der Beteiligungsarm der Ernst Göhner Stiftung

Risikoanalyse einen hohen Stellenwert, insbesondere muss der Marktsituation und dem kompetitiven Umfeld besondere Beachtung geschenkt werden.

Unterschiedliche Auffassungen der einzelnen Gründungsmitglieder über die Art und Weise, wie mit Risiken und Chancen umgegangen wird, ist in der Gründungsphase nach Ansicht von Lehmann der Hauptgrund, warum das Risikomanagement vernachlässigt wird. Das Augenmerk liege auf dem Wachstum und dem Sichern von Seed Investitionen. Das behindere das Auseinandersetzen mit Risiken.

Andererseits sieht Lehmann gerade die Stabilität des Gründungsteams als eines der grössten Risiken. Zuerst sei man euphorisch und teilt gemeinsame Ansichten und Interessen, was das Unternehmen angeht. Mit Veränderung der Lage, z.B. wenn es um Finanzierungsfragen geht, kann sich diese Einhelligkeit jedoch ändern, was zum Problem und damit zum Risiko für die Unternehmung wird.

Einen Trend, wie sich die Art des Risikomanagements in den ersten Jahren eines Startups verändert, sieht Lehmann nicht. Er betont allerdings, dass die Aufgaben des Verwaltungsrates sich in dieser Phase verändern.

Anfangs sollte der Verwaltungsrat mit den Jungunternehmern zusammen die Risikostrategie erarbeiten, damit bei der schwierigen Bewertung von Unsicherheit ein Dialog entsteht und nicht einfach nur geschönte Dokumente vorliegen. Später ist es die Aufgabe des Verwaltungsrates zu kontrollieren, dass die Firmenleitung die Risikoanalyse regelmässig und konsequent durchführt.

In der Zusammensetzung des Verwaltungsrates selbst sieht Lehmann ein Risikopotential, da es häufig verpasst wird, den Verwaltungsrat nach der Frühphase der Gründung neu und mit mehr Seniorität aufzusetzen.

Soweit möglich sollte gemäss Lehmann das Risikomanagement immer auf Empirie beruhen. Erst in zweiter Linie sollte Inputs Beachtung geschenkt werden, welche auf Bauchgefühl basieren, und dies nur basierend auf Beurteilungen von Erfahrungsträgern.

Eine interessante Beobachtung von Lehmann beinhaltet die Korrelation der Generation der Unternehmer zum von ihnen gemachten Risikomanagement. Gemäss seiner Einschätzung tendieren die jüngeren Generationen zu mehr Risiko, um nicht zu sagen Unbedarftheit und legen somit weniger Wert auf eine detaillierte Risikoanalyse.

Kernpunkte

- Lehmann sieht die Stabilität des Gründungsteams als eines der grössten Risiken. Dies werde oft unterschätzt, denn der Teamzusammenhalt müsse auch während schwieriger Zeiten funktionieren.
- Lehmann plädiert dafür, dass die Risikoanalyse im Verwaltungsrat zusammen mit den Unternehmern gemacht werde. So entstehe ein Dialog. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass eine Pro-Forma Analyse gemacht werde.
- Jungunternehmen sollten gezielt nach geeigneten Verwaltungsratsmitgliedern suchen, und diesen Zeitpunkt nicht verpassen. Man könne von der Seniorität und der Erfahrung von geeigneten Verwaltungsräten profitieren, insbesondere was Risiken anbelange.
- Zur Einschätzung von Risiken sollte, wo es möglich ist, stets versucht werden, empirische Daten zu erheben. Dies könne auch im kleinen Rahmen geschehen. Erst in zweiter Linie, wenn die empirischen Daten erhoben wurden, sollen Einschätzungen auf Bauchgefühlen beruhen. Hier lohne es sich, zu überlegen, wer die meisten Erfahrungen im relevanten Bereich habe.

3.4.18. Unternehmensprofil Wetter.com (D)

Branche:	Online News / Wettervorhersage
Gründungsjahr:	2000
Mitarbeiterzahl:	30-50
Status:	aktiv



Beschreibung des Unternehmens

Wetter.com wurde im Jahr 2000 durch Manfred Klemm und Stefan Blondzik sowie der ProSiebenSat.1 AG gegründet. Die Firma hat ihren Hauptsitz in Konstanz. Wetter.com bietet online Wettervorhersagen an und finanziert sich über Werbung und Premium Angebote. Wetter.com ist einer der grössten Online Wetteranbieter in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Interviewpartner

Das Interview wurde telefonisch mit **Chrisoph Kreuzer** geführt. Kreuzer ist Geschäftsführer und Vorstand der Wetter.com GmbH. Kreuzer hat an der Universität Konstanz Verwaltungswissenschaften studiert.



Interviewzusammenfassung

Kreuzer erläutert, welche Risiken das von ihm geführte Unternehmen in den letzten Jahren meistern musste. Als werbefinanziertes Unternehmen mit einer klaren Reichweitenumsatzlogik seien alle Ereignisse, welche diese Reichweite

beeinträchtigen könnten, als Risiko einzustufen. Deshalb seien die Kanäle, über die die Nutzer zu wetter.com finden, äusserst wichtig, allen voran Google.

Das grösste Risiko in den letzten Jahren war, dass Google selbst eine sogenannte Wetterbox eingeführt habe, welche bei den Suchergebnissen zu den relevanten Suchbegriffen angezeigt werde. Das mache es für Nutzer vermutlich eher unattraktiv, auf ein Suchergebnis zu drücken und so auf wetter.com zu gelangen. Es sei derzeit jedoch schwierig abzuschätzen, welchen Einfluss das tatsächlich auf ihre Reichweite habe. Kreuzer meint, dass sie diese Entwicklung nicht vorausgesehen hätten. Retrospektiv betrachtet, sei es aber auch unvorhersehbar gewesen.

Ein weiteres ständiges Risiko seien die regelmässigen Updates im Suchalgorithmus von Google. Dies sei ein Risiko, dessen sie sich bewusst seien und welches für sie auch vorhersehbar sei. Die Ausgestaltung der Veränderungen seien natürlich nicht voraussehbar, aber die Reaktion darauf sei, dass man dies sehr genau monitorisiere und versuche, ständig zu optimieren.

Ein weiteres Risiko, welches sie jedoch frühzeitig als solches erkannt hätten, waren die Veränderungen in ihrem Markt, welche durch die Mobile-Ausbreitung über Smartphones entstand. Durch das Aufkommen von Wetter Apps kam ein zusätzlicher Wettbewerb auf, und neue internationale Marktteilnehmer konnten sich auch im deutschsprachigen Markt durch die Vorinstallationen auf den Geräten ausbreiten. Zuvor war der reine Onlinemarkt durch drei starke Player gesättigt, wovon zwei auch zu grossen Medienunternehmen gehörten.

Diese Entwicklung konnte man glücklicherweise frühzeitig erkennen und entsprechende Massnahmen ergreifen. Durch die Qualität der Wettervorhersage, und deren lokalisierten Inhalte, sowie der App an sich konnte man sich gegenüber Mitbewerbern differenzieren und entsprechend eine starke Marktstellung erlangen.

Gleichzeitig musste man durch das Entstehen dieses neuen Kanals auch das Risikomanagement anpassen. Die Fragestellungen hierzu seien anders gestaltet als beim Onlinemarkt, da das App-Ökosystem mehrheitlich über das Ratingsystem funktioniere.

Eine für sie wichtige und immer noch schwer abschätzbare Thematik sei, ob sich der Onlinemarkt und der Appmarkt ergänzen oder gegenseitig kannibalisieren. Gemäss Kreuzer ist dies nicht einfach eruierbar. Sollten sie sich kannibalisieren wäre es ein Risiko für sie und den Markt.

Diese Frage sei deshalb für sie wichtig, da ihre Beantwortung unter anderem bestimme, auf welchen Kanal in Zukunft mehr Ressourcen aufgewendet werde, insbesondere auch betreffend Risikomanagement. Es gehe hier also um eine Tendenz, welcher Kanal in Zukunft wichtiger werde.

Eine Massnahme gegen diese Art Risiken sei ihre Marke „wetter.com“ immer weiter zu stärken. Das gehe insbesondere über die Datenqualität der Vorhersage. Die starke Markentreue, welche sie im Onlinebereich bereits hätten, führe dazu, dass die Nutzer direkt nach „wetter.com“ suchen würden, auch in den App-Stores. Ziel sei es also, diese Markentreue auch in den App-Bereich und in den Bereich Smart-TV zu übertragen.

Auf Nachfrage erläutert Kreuzer, dass sie bis vor ein paar Jahren keinen formellen Risikomanagementprozess gehabt hätten. Dieser wurde dann durch den Mutterkonzern Pro7/SAT1 initiiert, um den entsprechenden Anforderungen als börsennotiertes Unternehmen gerecht zu werden.

Kreuzer meint, dass das Einführen des formellen Prozesses bezüglich der Risiko-Aktivität etwas gebracht hätte. Das Risikomanagement sei dadurch sichtbar und kontinuierlich geworden.

Vor der Einführung hätten sie aber vieles bereits implizit gemacht. Nun sei man jedoch gezwungen, sich eingehender mit dem Thema auseinanderzusetzen. Kreuzer gibt jedoch zu bedenken, dass die Wahrscheinlichkeit meistens

sehr schwer abzuschätzen sei. Einerseits habe das Abschätzen sicherlich mit Erfahrung zu tun, andererseits sei es bei einem formalen Prozess schwierig, diese Erfahrung einzubringen. Der formale Prozess sei diesbezüglich eine Hürde; man tue sich natürlich schwer, in einer formalen Liste zu dokumentieren, dass man etwas aufgrund eines Bauchgefühls, eines Glaubens oder eines Gespürs so oder anders abschätze. Und dennoch müsse man eine Abschätzung machen, ohne sie natürlich „messen“ zu können.

Auch wenn die rationale Analyse in einem formalen Prozess diese Unzulänglichkeiten aufweise, hätte sie dennoch einen Nutzen. Man erkenne dadurch nämlich die Faktoren, welche auf das Resultat, die Höhe des Risikos, einen Einfluss haben, auch wenn diese nicht vollständig beziffert werden können. Dadurch lerne man etwas über das Risiko und die Risikoursache.

Kernpunkte

- Wetter.com hatte bis vor einigen Jahren keinen formellen Risikomanagementprozess. Dieser wurde durch den Mutterkonzern Pro7/SAT1 initiiert.
- Kreuzer meint, dass die Einführung des formellen Prozesses bezüglich Risiko-Alertness etwas gebracht hat. Das Risikomanagement wurde dadurch visibler und kontinuierlicher. Andererseits sei das Abschätzen von Risiken in einem formalen Prozess sehr schwierig, denn bei den meisten Risiken könne man nur subjektive Einschätzungen abgeben.
- Kreuzer sieht den Wert in der rationalen Analyse darin, dass man versuche, die Abhängigkeiten und Faktoren des Risikos zu ergründen. Auch wenn diese Faktoren nicht vollständig beziffert werden können, würden man etwas über das Risiko und die Risikoursache lernen.

3.4.19. Unternehmensprofil tibits (CH)

Branche:	Dienstleistungen; Gastronomie
Gründungsjahr:	2000
Mitarbeiterzahl:	>285
Status:	KMU
Finanzierung:	Unbekannt



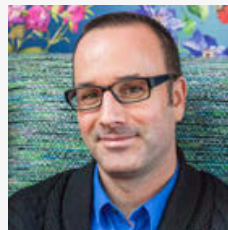
Beschreibung des Unternehmens

tibits ist eine Restaurantkette die im Jahr 2000 von den Brüdern Daniel, Reto und Christian Frei sowie Rolf Hiltl gegründet wurde. Die Idee für ein „Vegetarisches Fast Food Restaurant“ mit gehobener Qualität und Atmosphäre entstand im Rahmen des Businessplanwettbewerbes Venture 98 (ausgerichtet von McKinsey und der ETH Zürich), den die drei Brüder in diesem Jahr mit ihrem Businessplan gewannen.

tibits betreibt heute sieben Restaurants in der Schweiz (Zürich, Winterthur, Basel, Luzern, Bern) und eines in London mit mehr als 285 Mitarbeitern.

Interviewpartner

Das Interview wurde mit **lic.oec. Daniel Frei** am Sitz der Gesellschaft geführt. Daniel Frei studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St.Gallen. Er ist Gründer, Mitinhaber, CEO und Verwaltungsratspräsident der *tibits ag*.



Interviewzusammenfassung

Die Restaurantkette *tibits* wurde im Jahr 2000 als Startup gegründet und hat sich in den vergangenen 14 Jahren zu einem KMU mit sieben Restaurants und 285 Mitarbeitern entwickelt. In dieser Zeit hat sich die Art und Weise, wie man über Risiken denkt und mit ihnen umgeht, an die Entwicklung des Unternehmens, der Gründer und der Mitarbeiter angepasst.

Frei meint, dass man als Jungunternehmer nicht viele Möglichkeiten hat, das Risiko des Scheiterns am Markt abzuschätzen oder vorauszusagen. Es sei ein reales Risiko, dem aber auch eine unternehmerische Chance gegenüberstehe. Es sei so, dass man am Anfang viele Entscheide ohne grosse Abwägung und Vorbereitung fälle, aber das Resultat genau beobachte. Würde man an diesem Punkt bereits einen Risikomanagementprozess institutionalisieren, so würde man wohl gar nie mit dem Startup beginnen.

In der Anfangsphase muss man diesen Schritt machen und das Risiko eingehen. Man mache sicherlich auch hier eine Risikoabwägung, das sei aber vor allem eine persönliche. Man gebe möglicherweise einen Arbeitsplatz mit sicherem Lohn auf, um ein risikoreiches Startup zu gründen. Dieses Risiko sei als junger Mensch sicher einfacher zu tragen.

Eine zweite Eigenheit in der Anfangsphase sei, dass man über eine gewisse Narrenfreiheit verfüge. Man sei selbst vielleicht noch etwas naiver und unerfahrener, was aber den Vorteil habe, dass man nicht durch übermässige Analyse aufgehalten werde. Dieser befreitere Umgang mit Entscheidungen komme auch davon, dass man am Anfang nicht so viel Rechenschaft schuldig sei (je nach Finanzierungsmodell).

Bei *tibits* sind Frei und seine Mit-Gründer am Anfang bewusst Risiken eingegangen. Diese seien zwar finanziell nicht übermässig gewesen, da man damals nicht viel zu verlieren gehabt hätte. Man sei aber damals wie heute sorgsam mit

den Finanzen umgegangen, um das finanzielle Risiko möglichst klein zu halten und die Ressourcen optimal zu verwenden.

Die Unternehmensentwicklung wurde jedoch in vielen Fällen durch eine Art risikobegrenzten Trial-and-Error Prozesses vorangetrieben: Man hat etwas versucht, wenn es funktionierte, hat man es weiterentwickelt. Dieser Prozess des Risikoabschätzens sei nicht analytisch, aber jede Entscheidung, die man getroffen habe, sei Resultat einer Risikoabwägung gewesen.

Diese Risikoabwägung sei zumindest teilweise subjektiv, oft gar ein Bauchgefühl. Das sei auch jetzt noch der Fall. Frei ist der Meinung, dass man oft zu sehr versuche, Entscheidungen auf rein rationaler Basis zu fällen. Das Gefühl der Genauigkeit, das man dabei erhalte, sei aber oft trügerisch, da man dazu immer ein Modell der Realität mache, das die Realität jedoch nicht perfekt abzubilden vermag. *Tibits* nutzt die Strategie der kleinen Schritte mit iterativem Feedback als eine Form des Risikomanagements. Man begrenzt dabei das finanzielle Risiko auf jenen Teil, der kurzfristig tragbar ist, kann reagieren und auf den Erfolg aufbauen.

Als Beispiel musste *tibits* die Mitarbeiterzahl auf den zweiten Monat nach dem Start von 20 auf 40 verdoppeln, nachdem sie vom eingetretenen Erfolg überrascht wurden. Frei meint, dass es möglicherweise eine schweizerische Eigenheit sei, klein anzufangen, sich nicht zu stark zu exponieren und mit dem Erfolg zu wachsen.

Eine ähnliche Strategie verfolgt *tibits* beim Wachstum. So suchte *tibits* über drei Jahre lang nach einem geeigneten Standort für ein Restaurant in Luzern. Sie nahmen sich Zeit, auf den passenden Standort zu warten. Frei führt aus, dass sie ein nachhaltiges Wachstum suchen und auf das „schnelle Geld“ verzichten, vielmehr Lösungen bevorzugen die zum Unternehmen passen, und zur Verwirklichung ihrer Idee und Vision beitragen. Bei dieser dosierten Expansion stehe auch eine Risikoüberlegung dahinter, aber diese sei nicht der zentrale Punkt. In erster Linie sei es ein Herzensentscheid.

Die Nachhaltigkeit spiele auch im Bezug auf ihre Stakeholder, insbesondere die Mitarbeiter, eine Rolle. Dies bedinge auch, dass den Bauchentscheiden ein rationaler Konterpart gegeben werde. So führt *tibits* eine ordentliche Revision auf Opt-In Basis durch, und verband damit die Einführung eines IKS, obwohl sie es nicht müssten.

Ihre Führungsprozesse hätten sie von Anfang an darauf ausgelegt, früh zu erkennen, wenn etwas nicht stimme. Dies sei jedoch eher ein laufender Prozess und erfolge nicht im Rahmen eines Audits. Zur Wahrung der Unvoreingenommenheit haben sie aber auch früh externe Audits in für das Unternehmen wichtigen Bereichen eingeführt. So führt ein externes Labor Lebensmittelproben und Qualitätsrundgänge durch, was in der Branche nicht überall Standard sei. Mit dem Wachstum führten sie auch interne Audits ein, da sie als Gründer aus Zeitgründen nicht mehr bei allen Restaurants täglich vorbeigehen konnten (was sie anfangs gemacht hätten). Diese internen Audits seien zwar institutionalisiert und in Form von Checklisten systematisiert, jedoch nicht bürokratisiert. Dies könnte sonst hemmend und lähmend wirken. Seit zwei bis drei Jahren wurden auch Mystery-Shopper eingeführt, um eine externe Sicht aus Kundenseite zu ermöglichen. Die Anregungen daraus seien auch für die Führung im Team gut, da die Kritik aus externer Seite weniger emotional sei.

Der Führungsprozess sieht weiter monatliche Meetings im Core-Team vor, wo auch Risiken und in den Audits erkannte Verbesserungsmöglichkeiten besprochen werden. Zuletzt werden Gästefeedbacks schon von Anfang an sehr wichtig genommen. Das sei Chefsache.

Frei meint, es seien verschiedene Mosaiksteine, die zusammen ein tragfähiges Gefüge geben. Er sieht das IKS als ein nützliches Instrument an, aber die Arbeit auf der Führungsebene und im Führungsprozess in diesem Bereich sei relevanter, da hier die Resultate wirken, es werde „gelebt“. Das IKS wurde aufgrund des Entscheids zur ordentlichen Revision eingeführt. Alle anderen Aktivitäten werden nur deshalb unternommen, weil sie etwas bringen. ISO-Zertifizierungen

sind deshalb zur Zeit keine Notwendigkeit, da das Kosten-Nutzen Verhältnis zur Zeit ungünstig eingeschätzt werde.

Seitens der Banken gebe es keinen Druck in Richtung eines Risikomanagement-Prozesses. Die Banken hätten aber den Führungsprozess im Team beurteilt. Sie hätten das Glück, dass sie ein vielfältiges Team mit einander ergänzenden Fähigkeiten und Erfahrungen hätten. Dies zähle bei Banken und Geldgebern am Anfang bei Jungunternehmern – neben der Geschäftsidee – am meisten. Es gehe aus der Sicht der Geldgeber darum, wie hoch das Risiko sei, dass es im Team zu Spannungen komme und wie gut das Team zusammenarbeiten könne. Das sei oft wichtiger als die Geschäftsidee selbst.

Kernpunkte

- Frei meint, dass eine zu grosse Fokussierung auf die Risiken gerade in der Anfangsphase eines Jungunternehmens hinderlich sei. In der Anfangsphase müsse der Gründer weniger Rechenschaft ablegen und hätte deshalb den Vorteil, dass er rascher zur Tat schreiten könne ohne alles analysieren zu müssen.
- tibits hat die Unternehmensentwicklung in einer Art risikobegrenzten Trial-and-Error-Prozesses vorangetrieben. Eine Idee wurde mit vertretbarem Ausmass getestet und die Resultate analysiert, bevor sie mit grösseren Ressourcen und damit höherem Risiko weiterentwickelt wurde.
- Mit der Entwicklung von tibits vom Jungunternehmen zum KMU mit 285 Mitarbeitern sei der eigene Anspruch an die Sorgfalt und den Umgang mit Risiken gewachsen. Deshalb sieht es Frei als notwendig an, dass man der subjektiven Einschätzung von Risiken auch einen rationalen Konterpart gebe. tibits habe deshalb ein IKS eingeführt.

- Frei meint, dass die Geldgeber am Anfang neben der Geschäftsidee die Funktionalität des Führungsteams beurteilen. Risikoprozesse würden keine Rolle spielen, auch bei den Fremdkapitalgebern sei das kein Thema. Investoren würden jedoch abschätzen, wie hoch das Risiko sei, dass das Team aufgrund von Spannungen auseinanderfalle. Dies sei oft wichtiger als die Geschäftsidee selbst.

3.4.20. Unternehmensprofil CEDES AG (CH)

Branche:	Sensoren
Gründungsjahr:	1986
Mitarbeiterzahl:	>300
Status:	KMU



Beschreibung des Unternehmens

CEDES ist ein KMU mit Sitz in Landquart, Schweiz. CEDES stellt Infrarotlichtvorhänge und -sensoren für die Aufzugs- Tür und Torindustrie her. Ihre Produkte werden weltweit in mehr als 60 Ländern vertrieben. CEDES wurde 1986 durch **Beat de Coi** gegründet und aufgebaut. 2006 gründete Beat de Coi die *Espros Photonics Corporation EPC* in der eine neue Technologie für diesen Markt entwickelt wird. CEDES und EPC sind getrennte Unternehmen, CEDES profitiert jedoch von der technischen Entwicklung der EPC.

Interviewpartner

Das Interview wurde telefonisch mit dem CEO von *CEDES*, **Christian-Erik Thoeny**, geführt. Thoeny führt die *CEDES* seit 2013. Zuvor war er während 13 Jahre Managing Director der Bucher Hydraulics AG.



Interviewzusammenfassung

Obwohl *CEDES* kein Startup mehr ist, sieht Thoeny in einigen Projekten des Unternehmens immer noch Startupcharakter. Sie befänden sich gerade in einer

Transitionsphase von den konventionellen Produkten, mit denen das Unternehmen gross geworden sei – basierend auf binär schaltender 2D Technik – zu Produkten welche auf neuer intelligenter 3D-Technik basieren. Die Entwicklung dieser Technik wird in einer Neugründung (*EPC*) des Unternehmensgründers von CEDES (Beat de Coi) vorangetrieben. Die CEDES profitiert als erstes Unternehmen von dieser Innovation und erhält dadurch einen grossen Vorsprung. Gemäss Thoeny ergeben sich durch die eigene Chip-Produktion grosse Vorteile, aber auch Risiken.

Seiner Ansicht nach hänge die Qualität des Risikomanagements sehr stark von den damit zusammenhängenden Eigenschaften der Leitfigur ab. Im Falle von CEDES sei der grosse Vorteil, dass die Leitfigur das Unternehmen selbst aufgebaut hat. Der Gründer habe sich also von Anfang an sowohl im technischen als auch wirtschaftlichen Bereich eingesetzt und beides gekannt. Er habe sich immer auf dem schmalen Grat zwischen Erfolg und Risiko bewegen müssen, um das Unternehmen aufzubauen. Es sei einer der wichtigsten Faktoren im Risikomanagement, dass sich die Protagonisten dieses „schmalen Grates“ bewusst sind und sowohl die Technologie wie auch die finanziellen Folgen abschätzen können.

Insbesondere bei der Neugründung *EPC* sei durch den hohen Investitionsbedarf eine grosse technische wie auch finanzielle Weitsicht von Nöten gewesen, um eine entsprechende Finanzierung rechtzeitig bereitstellen zu können.

Thoeny meint, dass besonders das organische Wachstum von *CEDES*, welche in der Anfangsphase ohne ausschlaggebendes Fremdkapital auskommen musste, den Unternehmer geschult habe, die finanziellen Mittel weitsichtig einzusetzen. Dadurch erhielt er ein geschultes Auge für Finanzen.

Die Weitsicht sei aber auch besonders in der Technologie nötig gewesen. Mit der Grundidee für die neue intelligente Technologie, auf denen die neuen Produkte basieren, sei De Coi bereits in den 80er Jahren in Kontakt getreten, nur war zu jenem Zeitpunkt die technische Realisierbarkeit für den Anwendungsfall der

CEDES noch nicht gegeben. Er musste also aufgrund der Technologie-Risiken warten, bis die finanziellen und technischen Umgebungsvariablen gestimmt haben, um eine Kommerzialisierung anzugehen. Die Machbarkeit befindet sich aber immer knapp an der Grenze: Immer fast zu früh, aber gerade machbar. Zur Realisierung brauche es immer noch grossen Willen und viel Einsatz.

Thoeny beschreibt, dass neben dem Risikomanagement bei der Entwicklung und Kommerzialisierung der neuen Technologie das Bewahren der bestehenden Kundenbasis, welche noch Produkte mit der konventionellen Technologie nutzt, eine dringend notwendige Risikobegrenzung sei. Diese stelle die Substanz dar, auf der man basiert. Deshalb sei es äusserst wichtig, dass die ganze laufende Organisation hauptsächlich noch auf die bestehenden Produkte setzt, denn die Dauer, bis der Markt die neuen Produkte akzeptiert und sie in die Prozesse der Kunden einbaut werden, werde meistens unterschätzt. Hier helfe es, dass bei *CEDES* die ganze Unternehmensleitung sehr risikobewusst agiere und die aus der Risikolandkarte eruierten Tendenzen monatlich bespreche.

Thoeny meint, dass es zur guten Einschätzung der Risikolage eine Kombination von gutem Zahlenmaterial und Bauchgefühl brauche. Die stete Verfolgung der relevanten Zahlen schule das Auge und man könne sich dadurch vorstellen, wo ein Risiko bestehe und wie hoch es sei. Es komme dabei auf die Veränderung (oder in bestimmten Fällen auf den Stillstand) und weniger auf die absolute Höhe an. Der Trend sei bei dieser Einschätzung der Risikohöhe massgebend.

Kernpunkte

- Die Qualität des Risikomanagements hänge stark von den Eigenschaften der Leitfigur eines Unternehmens ab. Im Falle von *CEDES* hätte der Gründer, Beat de Coi, dadurch, dass er sich stets sowohl im technischen als auch im wirtschaftlichen Bereich eingesetzt hätte, viel Erfahrung gesammelt, um den schmalen Grat zwischen Erfolg und Risiko zu gehen.

- Da bei der Gründung kein ausschlaggebendes Fremdkapital vorhanden war, wurde der Gründer gezwungen, die finanziellen Mittel weitsichtig einzusetzen. Dadurch erhielt er ein geschultes Auge für Finanzen.
- Das Technologierisiko sei sehr schwierig abzuschätzen. Bei den meisten Innovationen müsse die technische Machbarkeit knapp an der Grenze zum nicht mehr Machbaren sein. Es brauche ein grosses Wissen und auch Weitsicht um zu erkennen, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, die Realisierung zu verfolgen.
- Im Falle von *CEDES* wäre es ein Risiko, wenn man sich zu stark auf die neue Technologie fokussieren und dabei die bestehende Kundenbasis vernachlässigen würde.
- Die Einschätzung der Risikolage sei eine Kombination von gutem Zahlenmaterial und Bauchgefühl. Die stete Verfolgung von relevanten Zahlen schule das Auge.
- Bei der Einschätzung der Risiken komme es auf die zeitliche Veränderung an und weniger auf die absolute Höhe. Die Veränderung (oder in bestimmten Fällen der Stillstand) gibt einem Hinweise, wo einem Risiko nachgegangen werden sollte.

3.5. Folgerungen aus dem besonderen empirischen Teil

Die Ziel war es, ein verbessertes Verständnis über die Art und Weise zu erlangen, wie die Geschäftsführer und Verwaltungsräte von Jungunternehmen mit Risiken umgehen, und welche Risiken typischerweise vorwiegen.

Die generelle Forschungsfrage war:

Wie managen die GL und der VR eines Jungunternehmens die Risiken des Unternehmens, und unterscheidet sich dies von etablierten Unternehmen?

Die drei spezifischen Teilfragen waren:

- *Was sind die typischen Risiken von Jungunternehmen?*
- *Wie wandelt sich die Risikolage und die Art des Risikomanagements mit der Entwicklung des Jungunternehmens?*
- *Wie unterscheidet sich bei Jungunternehmen das Risikomanagement in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat?*

Aus den Ergebnissen des besonderen empirischen Teils lassen sich folgende Schlüsse ziehen.

3.5.1. Was sind die typischen Risiken von Jungunternehmen?

Die Risiken von Jungunternehmen sind wie erwartet vielschichtig und breit gelagert. Es hat sich bei der Untersuchung aber herausgestellt, dass die folgenden Risiken als typisch und besonders relevant bei Jungunternehmen gelten.

3.5.1.1. Der Teamzusammenhalt

Da das Unternehmen zu Beginn vielfach nur über eine Idee oder Vision verfügt, ist der grösste Wert des Unternehmens das Gründerteam, welches diese Vision umsetzt. Fällt das Team aufgrund interner oder exogener Faktoren auseinander, ist meist das ganze Unternehmen gefährdet, denn kein Mitglied ist im Normalfall rasch durch ein anderes ersetzbar.

Interessanterweise wurde dieses Risiko fast ausschliesslich durch die Investoren- und Experten genannt. Nur wenige Unternehmer sprachen dieses Risiko überhaupt an. Dies liegt vermutlich daran, dass es zu jener Art von Unternehmenswerten gehört, deren man sich selbst kaum bewusst ist. Ausserdem könnten in der Euphorie, die am Anfang bei Jungunternehmen herrscht, solche selbstkritischen und selbstreflexiven Fragestellungen auch ausgeblendet werden.

3.5.1.2. Die Liquidität

Nicht überraschend ist die Liquidität eines der Hauptrisiken bei Jungunternehmen. Man darf dies jedoch nicht vorschnell als Trivialität abtun. Die Liquidität bestimmt nämlich nur in gewisser Weise die Sensitivität des Unternehmens auf exogene Störfaktoren, sie ist kein Risiko an sich. Ist ein Jungunternehmen durch gute Finanzierung genügend liquide, so dürfen über gewisse Zeitstrecken Störungen auftreten.

Die Liquidität ist nur im Zusammenspiel mit der Cash-Burn-Rate ein Risiko. Das Problem liegt jedoch vielfach nicht nur bei der Liquiditätsausstattung, sondern vielmehr darin, dass beides, die Liquidität wie auch die Cash-Burn-Rate, von Jungunternehmen nicht erhoben wird.

Wie der Untersuchungsteilnehmer Schwarzenholz (Flaconi) anmerkt, würden viele Jungunternehmer aufgrund eines mangelnden operativen Cashflow-Managements nicht einmal merken, dass sie in einen Liquiditätsengpass laufen. Das Risiko ist hier vielmehr *schlechtes operatives Liquiditätsmanagement* als die Liquidität an sich.

3.5.1.3. Mangelnde Managementfähigkeiten

Mangelnde operative Managementfähigkeiten tragen wie oben geschildert, zu jenen Problemen bei, welche zur Insolvenz des Unternehmens führen.

Wie zum Beispiel Studer (EGS Beteiligungen) ausführt, müsse insbesondere der Entwicklungsstand bei der technischen Entwicklung möglichst gut überwacht werden. Wenn es zu Überschreitungen der gesetzten Limiten komme, müsse man versuchen zu eruieren, weshalb die Überschreitung stattfinde. Dabei lerne man viel über den Entwicklungsprozess und könne Fallstricke entdecken und beseitigen.

3.5.1.4. Das Marktrisiko

Als drittes typisches Risiko wird das Marktrisiko betrachtet. Es ist jenes Risiko, welche alle jungen Unternehmen teilen, da sie den Beweis, dass ihre Produkte, Lösungen oder Dienstleistungen einen Marktwert haben, noch nicht antreten konnten.

Dieses Risiko ist umfassender als der erste Gedanke vielleicht vermuten lässt. Auch das Marktrisiko kann jedoch über gutes operatives Vertriebsmanagement (vgl. Küng) oder geplante empirische Tests (vgl. Virilis) zumindest zum Teil kontrolliert werden.

3.5.2. Wie wandelt sich die Risikolage und die Art des Risikomanagements mit der Entwicklung des Jungunternehmens?

3.5.2.1. Risikolage

Aus den Untersuchungsergebnissen ist ersichtlich, dass Jungunternehmen im Frühstadium nur auf sehr wenig feste Informationen und Werte bauen können. Alles scheint zu dieser Zeit im Fluss und Turbulenzen ausgesetzt zu sein.

In dieser Phase können deswegen nur wenige valide Risikoeinschätzungen in Form von subjektiven Risiken gemacht werden, welche in ein Risk Map eingetragen werden könnten.

Während dieser Frühphase überwiegt die Ungewissheit, im Unterschied zum bekannten Risiko, wie in Fig.2.1 auf S.16 verdeutlicht. Das Jungunternehmen ist noch auf der Suche nach dem Geschäftsmodell (vgl. Schoss) und hat sich noch nicht wirklich gefestigt.

Zu diesem Zeitpunkt ist, wie ein Grossteil der Befragten feststellt, noch nicht an ein formelles Risikomanagement zu denken. Einige der Befragten raten auch von zu weitschweifenden Analysen ab, da sie zu viel Ressourcen binden, ohne das Unternehmen wirklich stabiler zu machen.

Alles steht in der Frühphase unter dem Primat der *Liquiditätssicherung durch Finanzierung*. Alle Tätigkeiten, die dies begünstigen, gelten als sinnvoll, alles was dies behindert gilt als Risiko. Somit kann sogar ein zu ausgiebig betriebenes Risikomanagement selbst zum Risikowerden, da es die Ressourcen auf die falschen Ziele ausrichtet (vgl. Spontacts). Erst wenn sich die Lage etwas beruhigt hat, kann man sich um die Risiken kümmern (vgl. Rohrseitz).

Der Experte Schoss gibt an, dass aus seiner Sicht dann der Zeitpunkt für einen analytischeren Umgang mit Risiken gekommen ist, wenn sich Jungunternehmen mehr und mehr um die Kundenbindung kümmern.

3.5.2.2. Art des Risikomanagements

Die Erörterungen im konzeptuellen Teil führen zum Ergebnis, dass man in einem Umfeld, welches durch Ungewissheit geprägt ist, auf Bauchgefühle und Intuition zurückgreifen muss bzw. der Drang nach einer rationalen Entscheidung in dieser Situation ungerechtfertigt ist. Ziel einer *Uncertainty Governance* muss es dann sein, solche Ungewissheiten dennoch zu beobachten und die Qualität seiner intuitiven Entscheide möglichst zu verbessern, indem Wege gesucht werden, mehr über das Risiko bzw. die Ungewissheit in Erfahrung zu bringen.

Die Untersuchungsergebnisse haben gezeigt, dass dies von Jungunternehmen durchaus praktiziert wird. Die meisten versuchen nicht, über rationale Analysen Risiken zu managen, Ausnahme sind die beiden MedTech Unternehmen, welche durch den ISO Standard 13485 dazu verpflichtet sind. Viele führen nicht einmal eine Liste ihrer Risiken, da sie es nicht für nötig halten. Die meisten versuchen jedoch, ihre intuitiven Einschätzungen zu verbessern, indem sie Szenarien und Eventualitätenpläne erstellen. Diese helfen, im Fall der Risikoverwirklichung bessere intuitive Entscheide zu treffen sowie flexibel und adaptiv auf das verwirklichte Risiko zu reagieren.

Risiken werden also nicht antizipiert, indem etwas gegen sie unternommen wird, sondern es wird vielmehr versucht, die Problemlösungsfähigkeit der Unternehmer für den Eintretensfall zu verbessern.

3.5.3. Wie unterscheidet sich bei Jungunternehmen das Risikomanagement in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat?

Zu dieser Frage gab die Untersuchung wenig Aufschluss. Dies liegt vermutlich auch daran, dass organisatorische und hierarchische Strukturen bei Jungunternehmen oft fehlen, oder weniger strikt sind.

Der Verwaltungsrat selbst ist gerade bei Jungunternehmen ein wichtiges Risikomanagement-Instrument. Er bietet die Möglichkeit, Wissen, Erfahrung und Seniorität in das Jungunternehmen zu bringen. Jungunternehmen versuchen gezielt, solche Personen in ihr Board zu holen, welche über ein spezifisches Wissen und Erfahrung verfügen, die im Team nicht vorhanden ist. Dies kann die Qualität der Entscheidungen über die Risiken des Unternehmens verbessern.

Ein besonderes Risiko von Jungunternehmen ist das Teamrisiko. Der Verwaltungsrat muss sich darum besonders kümmern, da dies von den meisten Jungunternehmern nicht als besonderes Risiko erkannt wird. Als Folge davon muss der Verwaltungsrat so eng mit dem Gründerteam zusammenarbeiten, dass er Probleme zu erkennen vermag, jedoch so unabhängig bleiben, dass er diese auch zur Sprache zu bringen und wo immer möglich Lösungen für Teamkonflikte findet.

4. Schlussbetrachtung

4.1. Kritische Würdigung und Implikationen für die Praxis

Für die Praxis lassen sich folgende Handlungsempfehlungen aus den Untersuchungsergebnissen ableiten:

- Jungunternehmen sollten Risikomanagement nicht mit dem Ziel betreiben, Risiken mit Massnahmen zu minimieren oder zu verkleinern. Dazu sind die Ressourcen zu knapp und der Benefit zu gering.
- Das Ziel von Risikomanagement bzw. Uncertainty Governance sollte sein, die Entscheidungsträger zu besseren intuitiven Entscheidungen gegenüber Ungewissheiten zu befähigen.
- Mögliche Strategien dazu sind:
 - Risikoidentifikation und die Identifikation von Abhängigkeiten.
 - Lernen durch genaue Suche nach den Ursachen, sollten Fehler oder Abweichungen vom Plan auftreten.
 - Wo möglich empirische Tests durchführen.

- Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates sollte unbedingt als Risikomanagement-Hilfsmittel erkannt und genutzt werden. Die Erfahrung und der Fähigkeitsausweis der Mitglieder sollte möglichst komplementär zum ausführenden Team sein.
- Der Verwaltungsrat sollte insbesondere das Teamrisiko beobachten. Dazu muss er einerseits nahe am Team sein, um möglichst früh Spannungen und Probleme zu erkennen, andererseits sollte er genug unabhängig sein, um auf sich anbahnende Probleme frühzeitig zu reagieren.
- Jungunternehmen sollen ihre Managementqualitäten selbstkritisch hinterfragen. Viele Risiken werden durch mangelhaftes Management verschlimmert.
- Risiken sollten deshalb nicht nur nach dem üblichen Schema (Wahrscheinlichkeit x Schadensausmass) bewertet und priorisiert werden, sondern auch danach, wie gut man diese Art Probleme lösen kann. Die Bewertung sollte also nach folgenden Schemen stattfinden:

$$\frac{\text{Wahrscheinlichkeit} \times \text{Schadensausmass}}{\text{Problemlösungsfähigkeit} + \text{Erfahrung}}$$

oder gar, wenn es unmöglich oder nicht gerechtfertigt ist, eine subjektive Wahrscheinlichkeit abzuschätzen:

$$\frac{\text{Schadensausmass}}{\text{Problemlösungsfähigkeit} + \text{Erfahrung}}$$

Die letzte Handlungsempfehlung rührt aus der Erkenntnis, dass sich Jungunternehmen besonders stark auf ihre Problemlösungsfähigkeit abstützen müssen. Somit wird die Risikobewertung nicht nur durch exogene Faktoren (Wahr-

scheinlichkeit *des Risikos*, Schadensausmass *des Risikos*), sondern auch durch interne Faktoren (Problemlösungsfähigkeit, Erfahrung) bestimmt.

Aber es bedeutet auch, dass Jungunternehmen insbesondere jene Risikobereiche beachten sollten, bei denen das Jungunternehmerteam über wenig Erfahrung und über wenig Problemlösungsfähigkeit verfügt.

4.2. Kritische Würdigung und Implikationen für die Theorie

Die Ergebnisse der Untersuchung geben Anlass, das Verständnis von Risikomanagement vielleicht nochmals zu überdenken. Normative Ansprüche an eine möglichst rationale Beurteilung von Risiken zu stellen, macht nur dort Sinn, wo eine solche auch möglich ist. Nach Ansicht des Verfassers, der sich zu den Frequentisten zählt, ist das praktisch nur dort gegeben, wo das Risiko einen stochastischen Ursprung hat (Versicherung, Finanzmärkte).

Bei Risiken, welche über subjektive Wahrscheinlichkeiten bewertet werden, kann der rationale Anspruch zwar auch Sinn machen. Er sollte jedoch nicht als alleingültig verstanden werden. Insbesondere ist er dem intuitiven Zugang nicht in allen Fällen zwingend überlegen.

Limitationen der Studie und Empfehlung für die weitere Forschung

Der Ansatz dieser Arbeit war breit gewählt, da die bestehende theoretische und empirische Forschung wenig Aufschluss über die tatsächliche Verwendung von Risikomanagementprozessen in Jungunternehmen bot. Deshalb konnte die Studie verschiedene Themenfelder anschneiden, jedoch nicht vertiefen. Dies gibt Möglichkeiten für die weitere Forschung.

Als eine Limitation der Arbeit ist anzusehen, dass die Ausgestaltung des Konzeptes Uncertainty Governance zu abstrakt geblieben ist. Ein Grund dafür mag sein, dass versucht wurde, das Konzept aus der Denkweise des traditionellen Risikomanagements heraus zu entwickeln. Damit wurden die Grundzüge aus dem traditionellen Risikomanagement übernommen, ohne sich davon zu befreien.

Aus theoretischer wie praktischer Sicht ist es deshalb ein interessanter Forschungsansatz, die Uncertainty Governance nicht aus dem Blickwinkel des Risikomanagements heraus zu untersuchen, sondern vielmehr Schlüsse aus den tatsächlichen Tätigkeiten der Unternehmer zu ziehen. Dazu kann man untersuchen, basierend auf Resultaten der Kognitionsforschung, welche Tätigkeiten die subjektive Urteilsfähigkeit des Jungunternehmers und dessen Intuition unterstützen.

A. Verwendete Interviewleitfaden

Untersuchungsziel: Risikomanagement bei Jungunternehmen

Das Untersuchungsziel dieser Interviewreihe besteht darin herauszufinden, wie und ob die Verantwortlichen von Jungunternehmen (und ehemaligen Jungunternehmen) die Risiken ihres Unternehmens managen.

Dabei ist unter Risikomanagement *nicht notwendigerweise ein formeller Prozess* zu verstehen, sondern auch informelles, heuristisches Abwägen und Bewerten von Risiken und Chancen.

Konkret geht es um folgende Fragen:

1. Wird bei Jungunternehmen überhaupt Risikomanagement betrieben? Weshalb wird Risikomanagement betrieben? Wird es, sofern aktiv betrieben, als Hilfs- und Informationsmittel zur Strukturierung des Risikoumfelds verstanden, oder ist es eine Governanceaufgabe welche Erwartungen von Geldgebern und anderen Anspruchsgruppen auf risikoabwägendes Handeln genügen muss?
2. Wie werden Risiken gemanagt? Werden Risiken aktiv in einem Audit gesucht, oder werden Risiken im Alltagsgeschäft „rollend“ erkannt? Wird versucht eine Prioritätenliste zu erstellen? Werden grafische Tools wie Risk Maps oder SWOT Darstellungen verwendet?
3. Werden Heuristiken und Bauchgefühle berücksichtigt, oder werden nur rational erschliessbare Ereignisse und Gefahren einbezogen?
4. Wer ist für das Risikomanagement verantwortlich? Die Geschäftsführung oder der Verwaltungsrat? Unterscheidet sich das Risikomanagement zwischen diesen Gremien?
5. Wie ändert sich das Risikomanagement mit der Unternehmensreife? Wird von den Stakeholders (Mitarbeiter, Banken, Geldgeber) ein formales objektives Risikomanagement verlangt?

Interviewleitfaden – Unternehmer

A - Risikomanagement – Risiko und Unsicherheit

- Risiko ist ein vieldeutiger Begriff. Was verstehen Sie unter Risiko im (in erster Linie im Geschäftsumfeld)?
- Wie würden Sie die Art der Risiken in Jungunternehmen charakterisieren? Sind es Risiken die man kennt und möglicherweise gut einschätzen kann, oder sind die Risiken eher diffus, schwer zu bewerten und ändern sich oft?
- Gibt es möglicherweise Beispiele für Top-Risiken?

B – Beweggrund für Risikomanagement oder Gründe gegen Risikomanagement

- Sehen Sie die Auseinandersetzung mit den Risiken Ihres Unternehmens als sinnvoll und hilfreich? Was versprechen Sie sich davon?
- Oder sehen Sie dies möglicherweise gar als hinderlich an? Wieso?
- Sehen Sie Risikomanagement eher als Hilfs- oder Informationsmittel das man nutzen kann oder auch nicht (ähnlich einer Balanced Scorecard) oder sehen Sie Risikomanagement eher als eine Form von „Good Practice“ die von externen Anspruchsgruppen, wie Banken oder Investoren, erwartet wird?

C – Ausgestaltung von Risikomanagement bei Jungunternehmen

- Wer oder welche Gruppe ist Ihrer Meinung nach verantwortlich, die Risiken in ihrem Unternehmen im Auge zu behalten?
- Welchen Grad von Formalität wenden Sie beim Risikomanagement an? Haben Sie ein System, dokumentieren Sie das Resultat, verwenden Sie Visualisierungsmethoden (Risk Maps, SWOT etc.)?
- Wie oft sind Risiken ein Thema? Gibt es Unterschiede zwischen GL und VR?

D – Heuristik und Bauchgefühle vs. Rationalität

- Beim Erfassen und rationalen Bewerten von Risiken steht man möglicherweise vor dem Problem über unvollständige Informationen zu verfügen. Man muss sich mit subjektiven Abschätzungen behelfen. Haben Bauchgefühle, Heuristiken und Intuition einen Platz im Risikomanagement?
- Einschätzungen basierend auf Bauchgefühle sind natürlich inhärent subjektiv. Daraus können Spannungen im Team entstehen, wenn jemand anderer Meinung ist. Wie geht man damit um?
- Gewisse Management-Teams haben eine „Philosophie“ hinter ihrem Entscheidungsprozess. Z.b. werden nur einstimmige Entscheide gemacht. Andere Ansätze sind das Mehrheitsprinzip oder der Einzelentscheid jenes Team-Mitglieds mit der höchsten Erfahrung und Expertise passend zur Fragestellung.
Was halten Sie von diesen Ansätzen bei Diskussionen über Risiken (Tragen, Vermindern, Ausweichen)?

E – Zeitlicher Verlauf

- Hat sich an Ihrem Approach mit zunehmender Reife des Unternehmens etwas geändert?
- Was sind die Gründe für diese Änderungen?
- Gibt es auch Druck von Investoren, Banken oder Mitarbeitern für diese Änderung?

Introduction: Risk Management in Startup Companies

The goal of this series of interviews is to inquire if and how risks in startup companies and later stage ventures are being managed.

Risk management in this environment *does not necessarily have to be a formal process*, but can also be understood as an informal or heuristical appraisal of risks and opportunities.

I want to inquire the following topics:

1. Do startup companies and later stage ventures manage their risks in some formal or informal process? Why? Is it rather a process to structure information concerning risks for decision makers, or is it rather a governance task that suits expectations of control from investors and other stakeholders?
2. How do risks get managed? Do risks get actively identified, like in an audit, or do they get rather acted upon on a day-to-day basis when they substantiate? Is there a list of top-risks? Do graphical representations like risk maps or SWOT get used?
3. Are heuristics and „gut-feeling“ taken into account when assessing risks, or is there only a focus on risks and threats that could be – in theory – analytically or causally modeled?
4. Who is responsible for managing risks? The executive team or the board?
5. Is there any change in the approach to managing risks as the company matures? Is there a change as the amount and type of stakeholders changes (growing number of employees, credit banks)? Do they require a transparent and objective (formal) process?

Interview-Guide – Entrepreneurs

A – Risk management – risk and uncertainty

- Risk is a term with many meanings. What is your personal understanding of risk (especially in business settings)?
- How would you characterize the risks in a startup company? Are the risks known, stable and can be assessed or judged relatively good, or are they diffuse and changing?
- Do you maybe have some example for top risks?

B – Motivation for managing risks or reasons against risk management

- Do you think that it makes sense and is helpful to identify and assess risks? What do you expect from it?
- Or is it maybe even obstructive with an adversary effect? Why?
- Do you rather see risk management as a helpful „optional“ tool (similar to balanced scorecard

for example) or is it „good practice“ with a normative character?

C – How is it done?

- Who (single person or group) is responsible to oversee the risks in a startup company?
- Which degree of formality do you use in your company concerning risk management? Do you have a structured or institutionalized approach, do you document the results, do you use methods for visualization (Risk Maps, SWOT etc.)?
- How often are risks a topic of discussion? Are there differences between the executive team and the BoD?

D – Heuristics and Gut Feeling vs. Rationality

- When assessing risks one often has only incomplete information, which makes assessment difficult. One has to use subjective judgment based on soft facts. Do gut feelings, heuristics or intuition get taken into account when assessing risks?
- Judgments on gut feelings are inherently subjective of course. Does this provoke discussion in the team, if for example another member has a different judgment on risks or risky decisions? How do you solve this situation?
- Some teams have a philosophy behind their decision making process: For example they take only a decision when there is an unanimous voting, i.e. everyone have the same opinion. Others use majority decisions. And last a team can decide that one member with the highest expertise about the topic under question should decide alone. Concerning discussions about risks, what is your approach?

E – Development with time

- Has your risk management approach changed with growing maturity of your company?
- What are the causes for this development?
- Have investors, credit banks, employees and other stakeholders influenced you in this development?

Untersuchungsziel: Risikomanagement bei Jungunternehmen

Das Untersuchungsziel dieser Interviewreihe besteht darin herauszufinden, wie und ob die Verantwortlichen von Jungunternehmen (und ehemaligen Jungunternehmen) die Risiken ihres Unternehmens managen.

Dabei ist unter Risikomanagement *nicht notwendigerweise ein formeller Prozess* zu verstehen, sondern auch informelles, heuristisches Abwägen und Bewerten von Risiken und Chancen.

Konkret geht es um folgende Fragen:

1. Wird bei Jungunternehmen überhaupt Risikomanagement betrieben? Weshalb wird Risikomanagement betrieben? Wird es, sofern aktiv betrieben, als Hilfs- und Informationsmittel zur Strukturierung des Risikoumfelds verstanden, oder ist es eine Governanceaufgabe welche Erwartungen von Geldgebern und anderen Anspruchsgruppen auf risikoabwägendes Handeln genügen muss?
2. Wie werden Risiken gemanagt? Werden Risiken aktiv in einem Audit gesucht, oder werden Risiken im Alltagsgeschäft „rollend“ erkannt? Wird versucht eine Prioritätenliste zu erstellen? Werden grafische Tools wie Risk Maps oder SWOT Darstellungen verwendet?
3. Werden Heuristiken und Bauchgefühle berücksichtigt, oder werden nur rational erschliessbare Ereignisse und Gefahren einbezogen?
4. Wer ist für das Risikomanagement verantwortlich? Die Geschäftsführung oder der Verwaltungsrat? Unterscheidet sich das Risikomanagement zwischen diesen Gremien?
5. Wie ändert sich das Risikomanagement mit der Unternehmensreife? Wird von den Stakeholders (Mitarbeiter, Banken, Geldgeber) ein formales objektives Risikomanagement verlangt?

Interviewleitfaden – Experten/Investoren

Das Interview ist halbstrukturiert. Die Fragen sind als Anstoss zu verstehen. Die Fragefelder sollten nach Möglichkeit im Gespräch angesprochen werden, wir können uns jedoch auf einen Aspekt konzentrieren, der Ihnen wichtig erscheint.

A - Risikomanagement – Risiko und Unsicherheit

- Risiko ist ein vieldeutiger Begriff. Was verstehen Sie unter Risiko im (in erster Linie im Geschäftsumfeld)?
- Wie würden Sie die Art der Risiken in Jung- oder Pionierunternehmen charakterisieren? Sind es Risiken die man kennt und möglicherweise gut einschätzen kann, oder sind die Risiken

eher diffus, schwer zu bewerten und ändern sich oft?

- Gibt es möglicherweise Beispiele für Top-Risiken oder Top-Risikoarten?

B - Beweggrund für Risikomanagement oder Gründe gegen Risikomanagement

- Raten Sie den Unternehmen die Sie unterstützen oder in die Sie investiert haben dazu, sich bewusst mit den Risiken des Unternehmens auseinanderzusetzen? Möchten Sie darüber unterrichtet werden? Was versprechen Sie sich davon?
- Oder sehen Sie dies möglicherweise gar als hinderlich an? Wieso?
- Sehen Sie Risikomanagement eher als Hilfs- oder Informationsmittel das man nutzen kann oder auch nicht (ähnlich einer Balanced Scorecard) oder sehen Sie Risikomanagement eher als eine Form von „Good Practice“ die man erwarten sollte?

C – Heuristik vs. Rationalität

- Beim Erfassen und rationalen Bewerten von Risiken steht man möglicherweise vor dem Problem nur über unvollständige Informationen zu verfügen. Man muss sich mit subjektiven Abschätzungen behelfen. Haben Bauchgefühle, Heuristiken und Intuition einen Platz im Risikomanagement? Wie weit geht das?
- Die Grenze zwischen Bauchgefühl und Willkür verläuft fließend und ist vermutlich Ansichtssache. Führt dies Ihrer Meinung nach zu Spannungen und Diskussionen in der Geschäftsleitung oder werden Bauchgefühle akzeptiert?

D – Zeitlicher Verlauf: Ausgestaltung von Risikomanagement bei Jungunternehmen im zeitlichen Verlauf

- In der Planungs- und Startphase:
 - o Gibt es allgemeine Top-Risiken in dieser Phase?
 - o Wer oder welche Gruppe ist Ihrer Meinung nach verantwortlich, die Risiken im Unternehmen in dieser Phase im Auge zu behalten?
 - o Wie oft sollten Risiken beurteilt werden?
 - o Welchen Grad von Formalität betrachten Sie in dieser Phase als sinnvoll und effizient?
- In der Phase des schnellen Wachstums?
- In der etablierten Phase, oder im Falle eines Exits?
- Sofern Sie hier einen Verlauf sehen: Gibt ihrer Meinung nach Gründe für diesen Verlauf?
- Spielen hier auch externe Anspruchsgruppen (weitere Investoren, Banken und gestiegene Mitarbeiterzahl) eine Rolle?

Literatur

- Acs, Zoltan J und Laszlo Szerb (2007). „Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy“. English. In: *Small Business Economics* 28.2-3, S. 109–122. DOI: 10.1007/s11187-006-9012-3.
- Apgar, David (2006). *Risk Intelligence: learning to manage what we don't know*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Aven, Terje und Ortwin Renn (2009). „On risk defined as an event where the outcome is uncertain“. In: *Journal of Risk Research* 12.1, S. 1–11. ISSN: 1366-9877. DOI: 10.1080/13669870802488883.
- Baum, JR, M Frese und RA Baron (2007). „The psychology of entrepreneurship“. In: *SIOP organizational frontiers series*.
- Beckman, C M, M D Burton und C O'Reilly (2007). „Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public“. In: *Journal of Business Venturing*.
- Brüderl, Josef, Peter Preisendörfer und Rolf Ziegler (1992). „Survival Chances of Newly Founded Business Organizations“. In: *American Sociological Review* 57, S. 227–242.
- Carland, James W. u. a. (1984). „Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization“. In: *Academy of Management Journal* 9.2, S. 354–359.
- Casas i Klett, Tomas (2008). „Der Mensch in der Uncertainty Governance: Wertschöpfung jenseits von Risiko-Management“. In: *Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension; 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis*. Hrsg. von Rolf Wunderer. Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln. Kap. 5, S. 26–30.
- Chell, Elizabeth, Jean M Haworth und Sally Brearley (1991). *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*. Routledge London.
- Cooney, T M (2005). „Editorial: What is an Entrepreneurial Team?“ English. In: *International Small Business Journal* 23.3, S. 226–235. DOI: 10.1177/0266242605052131.

- COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Cox, LA jr (2008). „What’s wrong with risk matrices?“ In: *Risk analysis* 28.2, S. 497–512.
- Creswell, John W (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Czerlinski, Jean, Gerd Gigerenzer und Daniel G Goldstein (1999). *How good are simple heuristics?* English. Oxford University Press. ISBN: 0-19-512156-2.
- De Finetti, Bruno (1964). „Foresight: its logical laws in subjective sources“. In: Duchesneau, Donald A. und William B. Gartner (1990). „A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry“. In: *Journal of Business Venturing* 5, S. 297–312.
- Freeman, J., G.R. Carroll und M.T. Hannan (1983). „The liability of newness: Age dependence in organizational death rates“. In: *American Sociological Review* 48.5, S. 692–710. ISSN: 0003-1224.
- Gigerenzer, Gerd (1991a). „How to make cognitive illusions disappear: Beyond “heuristics and biases”“. In: *European review of social psychology* 2.1, S. 83–115.
- (1991b). „On cognitive illusions and rationality“. In: *Poznan Studies in the Philosophy of the Sciences and the Humanities* 21, S. 225–249.
- (1994). „Why the distinction between single-event probabilities and frequencies is important for psychology (and vice versa)“. In: *Subjective probability*, S. 129–161.
- (1996). „On narrow norms and vague heuristics: a reply to Kahneman and Tversky.“ In:
- (2013). *Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. C. Bertelsmann Verlag.
- Gigerenzer, Gerd und Ulrich Hoffrage (1995). „How to improve Bayesian reasoning without instruction: frequency formats.“ In: *Psychological review* 102.4, S. 684.
- Grichnik, Dietmar u. a. (2010). *Entrepreneurship: unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen*. Schäffer-Poeschel Stuttgart.
- Haller, Matthias (2009). „Einführung in die Managementlehre“. In: Hrsg. von Rolf Dubs u. a. Bd. 4. Bern: Haupt. Kap. Risikomanagement, S. 147–177.
- Hansson, Sven Ove (2014). „Risk“. In: *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Hrsg. von Edward N. Zalta. Spring 2014.

- Headd, Brian (2000). „Business Success: Factors leading to surviving and closing successfully“. In: *Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration*.
- Hopkin, Paul u. a. (2014). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Janney, J und G Dess (2006). „The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom“. In: *Journal of Business Venturing* 21.3, S. 385–400. ISSN: 08839026. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.06.003.
- Kahneman, Daniel, Paul Slovic und Amos Tversky, Hrsg. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Kahneman, Daniel und Amos Tversky (1973). „On the psychology of prediction.“ In: *Psychological review* 80.4, S. 237.
- (1996). „On the reality of cognitive illusions.“ In:
- Kalia, Vinay und Roland Müller (2007). *Risk Management at Board Level: A Practical Guide for Board Members*. Bern: Haupt.
- Kirchhoff, B. (1994). *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Formation and Growth*. Westport, Conn.: Praeger.
- Knaup, Amy E (2005). „Survival and longevity in the Business Employment Dynamics data“. In: *Monthly Labor Review* 128.5, S. 50–56.
- Knight, Frank .H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.
- Luhmann, Niklas (2003). *Soziologie des risikos*. Walter de Gruyter.
- Mayer, Horst Otto (2004). *Interview und schriftliche Befragung : Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. 2. Aufl. Oldenbourg, München.
- McClelland, David C (1967). *Achieving society*. Simon und Schuster.
- Meinecke, Hubertus (1997). „Integriertes Risiko-Management für Unternehmens-Eigentümer“. Diss. University of St.Gallen.
- Meuser, Michael und Ulrike Nagel (1991). „Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion“. In: *Qualitativ-empirische Sozialforschung*. Hrsg. von D. Graz und K. Kraimer. Opladen.
- Olson, David L. und Desheng Wu (2010). *Enterprise Risk Management Models*. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.

- Palich, Leslie E und D Ray Bagby (1995). „Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom“. In: *Journal of business venturing* 10.6, S. 425–438.
- Phillips, B. und B. A. Kirchoff (1989). „Formation, Growth and Survival; Small Firm Dynamics in the U.S. Economy“. In: *Small Business Economics* 1, S. 65–74.
- Power, Michael (2008). „Organized uncertainty: Designing a world of risk management“. In: *OUP Catalogue*.
- (2009). „The risk management of nothing“. In: *Accounting, Organizations and Society* 34.6, S. 849–855.
- Pümpin, Cuno und Christian Wunderlin (2005). *Unternehmensentwicklung; Corporate Life Cycles: Metamorphose statt Kollaps*. Bern: Haupt.
- Reid, Gavin C. und Julia A. Smith (2008). *Risk Appraisal and Venture Capital in High Technology New Ventures*. London und New York: Routledge Studies in Global Competition.
- Sarasvathy, Saras D (2008). „Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise.“ In:
- Savage, Leonard J (1972). *The foundations of statistics*. Courier Corporation.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Shane, Scott A. (2008). *The Illusions of Entrepreneurship*. New Haven & London: Yale University Press.
- Shane, Scott A. und Sankaran Venkataraman (2000). „The promise of entrepreneurship as a field of research“. In: *Academy of Management Review* 25, S. 217–226.
- Shepherd, Dean A., Evan J. Douglas und Mark Shanley (2000). „New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies“. In: *Journal of Business Venturing* 15, S. 393–410.
- Timmons, Jeffrey A (1985). *New venture creation*. Tata McGraw-Hill Education.
- Tversky, Amos und Daniel Kahneman (1974). „Judgment under uncertainty: Heuristics and biases“. In: *science* 185.4157, S. 1124–1131.
- Ucbasaran, Deniz u. a. (2003). „Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit“. English. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 28.2, S. 107–128. DOI: 10 . 1046 / j . 1540 - 6520 . 2003 . 00034 . x.
- Wennekers, Sander und Roy Thurik (1999). „Linking Entrepreneurship and Economic Growth“. English. In: *Small Business Economics* 13.1, S. 27–56. DOI: 10 . 1023 / A : 1008063200484.

- Witt, P (2004). „Entrepreneurs’ networks and the success of start-ups“. In: *Entrepreneurship & Regional Development*.
- Wong, Poh Kam, Yuen Ping Ho und Erkkö Autio (2005). „Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data“. English. In: *Small Business Economics* 24.3, S. 335–350. DOI: 10.1007/s11187-005-2000-1.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd. Sage Publications, Thousand Oaks.

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business.
B2C	Business to Customer.
CEO	Chief Executive Officer.
CFO	Chief Financial Officer.
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
CTO	Chief Technical Officer.
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne.
ERM	Enterprise Risk Management.
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich.
GL	Geschäftsleitung.
IKS	Internes Kontrollsystem.
IP	Intellectual Property.
IPR	Intellectual Property Rights.
ISO	International Standardization Organization.
IT	Information technology/Informationstechnik.
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen.

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities and
Threats Analysis.

VC Venture Capital.

VR Verwaltungsrat.

THE/OWLS/ARE/NOT/WHAT/THEY/SEEM

LEBENS LAUF

Zur Person:



- **Stefan Schneider-Honold**
- dipl. Physiker ETH
- Geboren am 12. September 1981 in St.Gallen
- Email: stefan.a.schneider@gmail.com

Zur Ausbildung:

- **Universität St.Gallen**
Dissertationsverteidigung zum Dr.oec.HSG am 13.8.2015 zum Thema:
„Risikomanagement und Uncertainty Governance in Jungunternehmen“
Referent: Prof.Dr. Roman Boutellier (ETH)
Korreferent: Prof.Dr. Martin Hilb (HSG)
- **ETH Zürich**
Diplom in Theoretischer Physik (MSc)
Diplomarbeit über „Aspekte der frühen Quantenmechanik“ bei Prof. Dr. Jürg Fröhlich
am Lehrstuhl für mathematische Physik (10/2007)
- **Universität Bern**
Grundstudium der Physik (10/2001-10/2002)
- **Gymnasium an der Kantonsschule Burggraben, St.Gallen**
(Maturität Typus B, Sprachen)

Zur Berufserfahrung:

- Seit 06/2012: Mitglied des Verwaltungsrats folgender Gesellschaften
 - Strabus Schaffhausen
 - Cellere AG Zürich
 - Cellere AG Graubünden
 - Cellere AG Thurgau
- 03/2010-12/2015 Projektleiter im Produktionsbereich der PetroplastVinora AG
- 08/2009-01/2010 Projektleiter im Verkaufsbereich der PetroplastVinora AG
- 03/2008-06/2008 Verkaufsberater für Unternehmenssoftware, SAGE Plc (Peking, China)
- 2005-2008 Technischer Kundendienstberater der Sipcall AG (Internet und Telekommunikation)
- seit 2001: Wachtmeister der Schweizer Armee