

Thomas Henschel



Erfolgreiches Risikomanagement im Mittelstand

Strategien zur Unternehmenssicherung

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 11648 5](http://ESV.info/9783503116485)

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 11648 5](https://www.esv.info/9783503116485)

Erfolgreiches Risikomanagement im Mittelstand

Strategien zur Unternehmenssicherung

Von
Dr. Thomas Henschel

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 12655 2](http://ESV.info/978%203%20503%2012655%202)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 11648 5
eBook: ISBN 978 3 503 12655 2

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Geleitwort

Der mittelständische Unternehmer ist in erster Linie auf der Suche nach innovativen Produkten und Prozessen, nimmt die Chancen kundennah und kurzfristig im Markt auf und setzt diese dann dynamisch um. Dabei geht er bewusst Risiken ein, denen er sich auch nicht gänzlich im Wettbewerb um die schnelle Markteinführung entziehen kann. Anders als in Konzernen kommt er ohne langwierige Prüfungsprozesse in verschiedenen Abteilungen und Gremien zu einer Entscheidung. Das macht den deutschen Mittelständler auch im Vergleich zu großen Konzernen erfolgreich.

Der Autor dieses Buches hat allerdings empirisch festgestellt, dass die Kehrseite der erfolgreichen Chancennutzung, nämlich der formale Umgang mit den Risiken im Mittelstand wenig ausgeprägt ist. Es überrascht insofern nicht, dass kleine und mittlere Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stärker im Bestand gefährdet sind als große eigenkapitalstarke Unternehmen und Konzerne.

Auch die Konzerne haben das sogenannte Risikomanagement lange Zeit stiefmütterlich behandelt, wurden aber in den letzten zehn Jahren nach größeren Bilanzskandalen vom Gesetzgeber stärker verpflichtet hier nachzubessern und mit Risiken aktiver umzugehen.

Die aktuelle rechtliche Entwicklung richtet sich zudem auf eine klarer definierte Aufsicht und Kontrolle kapitalmarktorientierter Unternehmen durch die entsprechenden Gremien. Es wird erwartet, dass künftig Pflichtverletzungen häufiger aufgegriffen und stärker geahndet werden. Auch wenn der Mittelstand nicht direkt vom Gesetzgeber angesprochen wird, muss aufgrund der Gesetzesbegründungen von einer Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen und damit auch kleinere und mittelgroße Unternehmen ausgegangen werden.

Der Mittelstand muss insofern seine Risikobereiche transparenter darstellen und managen. Diese Entwicklung trifft den Mittelstand besonders dann, wenn Finanzierungsthemen anstehen, die Fremdkapitalgeber in die Bonitätsbeurteilung der Unternehmen Risikobetrachtungen aufnehmen und letztlich auch monetär bewerten bzw. im schlechteren Falle Anfragen zur Finanzierung ablehnen.

Vor diesem Hintergrund sei Thomas Henschel für das vorliegende Buch gedankt, das eine Lücke in der Literatur für Mittelständler schließt und einen guten empirisch gestützten Überblick gibt, wie die kleinen und mittelgroßen Unternehmen mit Risiken umgehen und umgegangen sind.

Aus der auf Basis einer empirischen Studie entwickelten Risikotypologie lassen sich gute Tipps für den Mittelständler entnehmen, wie Risiken strukturiert und analysiert und aktiv gesteuert werden können, ohne konzernähnliche Prozesse aufzubauen, die vermutlich der Dynamik und dem Erfolg mittelständischen Unternehmertums nicht zuträglich wären.

Leipzig, im März 2010

Arnim Schiffmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Partner Ernst & Young GmbH

Vorwort

Noch immer haben viele mittelständische Unternehmen einen enormen Nachholbedarf bei ihrem Risikomanagement. Die Ursachen dafür sind vielschichtig und reichen von der Scheu vor dem großen Ressourcenaufwand bis zum Fehlen praktischer Konzepte für die Einrichtung von praktikablen Risikomanagementsystemen. Auch wird noch immer die Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmenssteuerung nicht erkannt bzw. unterschätzt. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass mittelständische Unternehmen, die über ein gut ausgebautes Risikomanagement verfügen, krisenhafte Unternehmensentwicklungen besser gemeistert haben. Ein funktionierendes Risikomanagement ist somit als ein wesentliches Element zur Unternehmenssicherung anzusehen. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass ein umfassendes Risikomanagement einen der bedeutendsten Erfolgsfaktoren bei den Finanzierungsverhandlungen mit der Hausbank darstellt.

Dieses Buch gibt dem Leser die Möglichkeit, sich die theoretischen Grundlagen des Risikomanagements zu erarbeiten sowie die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten anhand von Praxisbeispielen kennenzulernen. Es bietet einen Überblick über die aktuellen gesetzlichen Regelungen bzw. Empfehlungen zum Risikomanagement, einschließlich des in 2009 neu verabschiedeten internationalen Standard ISO 31000, der sich ausschließlich dem Risikomanagement von Unternehmen jeglicher Größe und Branchenzugehörigkeit widmet. Das Buch basiert auf im Rahmen meiner Tätigkeit an der Edinburgh Napier University und der Hochschule Merseburg (FH) erarbeiteten Forschungsergebnissen sowie praktischer Erfahrung aus Beratungsprojekten. Mit diesem Buch wurde somit der Versuch unternommen, die unterschiedlichen Erfahrungen aus Praxis und Wissenschaft zu verbinden.

Besondere Unterstützung hat dieses Buch durch Frau Dipl.-Kffr. (FH) Ilka Heinze erfahren. Insbesondere die Entwicklung und Gestaltung des Fragebogens zur Bestimmung des individuellen Risikotyps sowie der Fallstudie haben erheblich von ihrem praktischen Controllingwissen profitiert. Darüber hinaus hat sie maßgeblich zur termingerechten Fertigstellung des Buches beigetragen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie aus diesem Buch viele Anregungen für die Einrichtung und Weiterentwicklung Ihres Risikomanagementsystems finden, die den Umgang mit den unvermeidlichen Risiken unternehmerischer Tätigkeit verbessern. Ergänzend für die praktische Nutzung finden Sie die im Buch vorgestellten Arbeitsblätter zum Download auf www.riskmanagement.esv.info. Zusätzlich wird auf dieser Internet-Seite ein kurzer Risiko-Check angeboten, mit dem Sie die Qualität Ihres Risikomanagements einem kritischen Test unterziehen können. Auf Basis des Testergebnisses werden konkrete Handlungsvorschläge zur Verbesserung des Risikomanagement unterbreitet.

Falls Sie an weiteren Informationen zum Thema Risikomanagement oder einem persönlichen Gespräch zu diesem Themenbereich interessiert sind, können Sie uns gerne unter dem folgenden Web-Link kontaktieren:

www.SME-AT-RISK.org

Edinburgh, im März 2010

Dr. Thomas Henschel

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIII
1. Einleitung	1
1.1 Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	1
1.2 Grundlagen zum Risikomanagement in KMU	5
1.2.1 Gesetzliche Regelungen	5
1.2.2 Basel II	8
1.2.3 Begriff und Abgrenzung Risiko und Unsicherheit	9
1.2.4 Definition Risikomanagement	10
1.2.5 Prozess des Risikomanagements	10
1.2.6 Organisation des Risikomanagements	10
1.3 Fazit	14
2. Komponenten eines KMU-tauglichen Risikomanagementsystems	15
2.1 Ganzheitliches Risikomanagement	16
2.2 Verhalten des Managements	18
2.3 Unternehmensplanung	24
2.4 Instrumente zur Performance-Messung	28
2.5 Risikomanagement	37
2.5.1 Der Risikomanagement-Prozess	38
2.5.2 Risikomanagement-Organisation	44
2.5.3 Risikomanagement im Projektgeschäft	46
2.6 Typologien zur Unternehmensstrategie	50
2.7 Fazit	51
3. Betrachtung des Risikomanagements in KMU	53
3.1 Forschungsmethodologie und Design der Studie	53
3.1.1 Forschungsansatz	53
3.1.2 Untersuchte Fragestellungen	54
3.1.3 Design des Fragebogens	56
3.1.4 Design der persönlichen Befragung	60
3.1.5 Scoring-Ansatz und Typologie des Risikomanagements	63
3.2 Ergebnisse der schriftlichen Befragung	65
3.2.1 Demografische Unternehmensdaten	65
3.2.2 Ergebnisse im Kernbereich Unternehmensplanung	67
3.2.3 Ergebnisse im Kernbereich Performance-Messung	72
3.2.4 Ergebnisse im Kernbereich Risikomanagement	75
3.2.5 Scoring der Fragebogenergebnisse	97
3.3 Ergebnisse der persönlichen Befragung	105
3.3.1 Demografische Unternehmensdaten	105
3.3.2 Unsicherheiten des Geschäftsumfeldes	108
3.3.3 Ergebnisse im Kernbereich Unternehmensplanung	111
3.3.4 Ergebnisse im Kernbereich Performance-Messung	116
3.3.5 Ergebnisse im Kernbereich Risikomanagement	122
3.3.6 Scoring der Interviewergebnisse	149
3.3.7 Auswirkungen des Verhaltens des Managements auf das Risikomanagement	159
3.4 Fazit	166

4.	Anregungen zur Verbesserung des Risikomanagements	169
4.1	Typologie zum praktischen Risikomanagement	169
4.1.1	Ansatz zur Typologie der Leistungsfähigkeit von Organisationen	170
4.1.2	Reactor	171
4.1.3.	Defender/Prospector.....	176
4.1.4	Analyser	179
4.1.5	Darstellung der Verteilung der Stichprobe	183
4.2	Beschreibung der Risikotypologie anhand von Interviewergebnissen	188
4.2.1	Reactor	188
4.2.2	Defender/Prospector.....	192
4.2.3	Analyser	198
4.3	Praktische Schlussfolgerungen.....	204
4.3.1	Generelle Anregungen zur Verbesserung des Risikomanagements	204
4.3.2	Typbezogene Anregungen zur Verbesserung des Risikomanagements.....	218
4.3.3	Einführung eines ganzheitlichen Risikomanagement-Ansatzes	226
4.4	Fazit.....	231
5.	Bilanz und Ausblick zum Risikomanagement	233
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung	233
5.1.1	Ergebnisse der schriftlichen sowie der persönlichen Befragung	233
5.1.2	Scoring-Ansatz und Typologie zum Risikomanagement.....	235
5.2	Grenzen der Untersuchung sowie weiterer Forschungsbedarf.....	237
5.2.1	Ganzheitlicher Ansatz zum Risikomanagement und Verhalten des Managements	237
5.2.2	Scoring-Ansatz und Typologie zum Risikomanagement.....	238
5.2.3	Konzeption der Untersuchung.....	239
	Literaturverzeichnis.....	241
	Anhang	257
I	ISO 31000 – Richtlinie zum Risikomanagement.....	259
II	Fragebogen zur schriftlichen Befragung	263
III	Gesprächsleitfaden zur persönlichen Befragung.....	275
IV	Anleitung zur Risikoerfassung und -bewertung.....	279
V	Test zur Risikotypologie	285
	Stichwortverzeichnis	295

1. Einleitung

Kurztext

Das vorliegende Werk beruht auf einer empirischen Untersuchung zur Praxis des Risikomanagement in ausgewählten Branchen deutscher klein- und mittelständischer Unternehmen (im Folgenden kurz KMU genannt). Aufbauend auf den Ergebnissen der wissenschaftlichen Arbeit ist es das Ziel, praxisrelevante Handlungsvorschläge zu unterbreiten und dem Praktiker verschiedene Werkzeuge an die Hand zu geben, mittels derer eine Einschätzung zum Umgang mit dem Risikomanagement im eigenen Unternehmen und daran anschließend der zielgerichtete Aufbau eines geeigneten Risikomanagementsystems erfolgen kann. Im ersten einleitenden Kapitel werden nach einer kurzen Definition des Unternehmenstyps „KMU“ unter 1.2 erste Aussagen zur Besonderheit von KMU sowie deren Umgang mit dem und Erwartungen an das Thema Risikomanagement getroffen. Dabei werden die in Deutschland geltenden gesetzlichen Regelungen erläutert (Sektionen 1.2.1 und 1.2.2), außerdem wird auf die relevanten Begrifflichkeiten eingegangen (Sektionen 1.2.3 und 1.2.4). Zum Abschluss des Kapitels erfolgen ein kurzes Fazit sowie ein Ausblick, was den Leser in den folgenden Kapiteln erwartet.

Schlüsselworte

Kleine und Mittelständische Unternehmen; Rechtliche Grundlagen und Basel II; Risikobegriff; Risikomanagement; Projektrisikomanagement; Risikomanagement-Standard ISO 31000

1.1 Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

In Wirtschaft und Politik wird der Begriff „Mittelstand“, oder „der deutsche Mittelstand“ häufig genannt – was genau ist damit gemeint? In Deutschland ist der Begriff „Mittelstand“ weithin verbreitet. Interessanterweise gibt es hierfür keine direkte anglo- oder frankophone Entsprechung. Diese Tatsache liegt darin begründet, dass in der deutschen Wirtschaft ein eher wesensbestimmendes als mit bestimmten Größenklassen verbundenes Verständnis des Mittelstands vorherrscht (De, 2005, S. 236).

Um die Brücke zu real festgelegten Kriterien zu schlagen, kann der Begriff „Mittelstand“ in der Wortgruppe „KMU – kleine und mittlere Unternehmen“ oder deren englischer Entsprechung „SME – small and medium-sized enterprises“ betrachtet werden. In der vorliegenden Arbeit steht der Begriff Mittelstand somit jeweils für die die entsprechenden Kriterien erfüllenden Unternehmen.

Für die Definition des Begriffes KMU werden in der Literatur theoretische (qualitative) und operationale (quantitative) Definitionskriterien unterschieden (Curran und Blackburn, 2001, S. 22; Krämer, 2003, S. 8-11; De, 2005, S. 172-176). Eine einheitliche Definition existiert für den Wirtschaftsbereich der kleinen und mittleren Unternehmen also nicht. Lediglich eine mehrdimensionale Definition aus qualitativen und quantitativen Abgrenzungskriterien ergibt für mittelständische Unternehmen eine exakte Beschreibung.

1. Einleitung

Die theoretischen Definitionen, berücksichtigen eher qualitative Kriterien der KMU wie z. B. Autonomie eines Unternehmens, die persönliche Überschaubarkeit eines Unternehmers, und das finanziell-persönliche Engagement zumindest eines Unternehmenseigentümers (Krämer, 2003, S. 9). Eine solche Definition ist kaum geeignet, wenn man sich den KMU empirisch nähern will. Sie scheitert in der Praxis der empirischen Forschung an der Heterogenität mittelständischer Unternehmen und an der Messbarkeit dieser Kriterien. In empirischen Arbeiten wird daher meist den besser operationalisierbaren, quantitativen Kriterien der Vorrang gegeben (Curran und Blackburn, 2001, S.10; Krämer, 2003, S. 9).

In der Regel setzen die operationalisierbaren Definitionen bei den quantitativen Kriterien in erster Linie bei Beschäftigtenzahl und Umsatz an. Zusätzlich wird dann häufig noch das Unabhängigkeitskriterium herangezogen (Curran und Blackburn, 2001, S. 22; Krämer, 2003, S. 10; De, 2005, S. 238).

International betrachtet verwendet die Europäische Union die in Tabelle 1.1 dargestellte Definition zur Abgrenzung von KMU:

Tabelle 1.1: Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU); Unterklassen der EU

Unterklasse	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz Mio. €	Bilanzsumme Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50	≤ 10	≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50	≤ 43

Quelle: Commission of the European Communities (2003)

In Bezug auf die Größenklassen Bilanzsumme und Umsatz ist die Erfüllung eines dieser beiden Merkmale ausreichend. Zusätzlich zu den in Tabelle 1 angeführten Abgrenzungsbedingungen muss das so genannte „Unabhängigkeitskriterium“ erfüllt sein: KMU dürfen maximal zu 25 Prozent im Besitz eines oder mehrerer Unternehmen sein, welches selbst die Definition der KMU nicht erfüllt. Diese Definition gilt ab 2005 und wird für Umsatz und Bilanzsumme in größeren Zeitabständen aktualisiert (Commission of the European Communities, 2003).

Beim Kriterium Mitarbeiterzahl gibt es international gesehen erhebliche Unterschiede. Während z. B. in Großbritannien Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von weniger als 250 Mitarbeitern als KMU definiert werden, erweitert die USA diese Anzahl auf bis zu 500 Mitarbeiter (vgl. van der Horst et al., 2005, S. 31; Dana, 2006, S. 3). Dies zeigt noch einmal, welche Abgrenzungsprobleme selbst bei den quantitativen Kriterien gegeben sind.

National gesehen gibt es keine offizielle Definition von KMU. Es gibt Einzelregelungen wie z. B. im Handelsgesetzbuch (HGB) § 267, die für spezielle Zwecke, nämlich der Rechnungslegung herangezogen werden. Für allgemeine Zwecke existiert eine Empfehlung des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, (im folgenden kurz IfM) mit den Abgrenzungskriterien Mitarbeiteranzahl und Jahresumsatz (vgl. Tabelle 1.2).

Tabelle 1.2: Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU): Definition des IfM Bonn seit 01.01.2002

Unterklasse	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz Mio. €
Klein	bis 9	bis unter 1
Mittel	10 bis 499	1 bis 50

Quelle: Günterberg und Kayser (2004)

Nach Angaben des IfM existierten in 2006/2007 insgesamt 3,59 Mio Unternehmen in Deutschland. Diese Schätzung beruht auf Basisdaten des Unternehmensregisters 2005. Von diesen Unternehmen gilt für 99,7 % die Klassifizierung als KMU. Diese KMU beschäftigen insgesamt ca. 20,9 Millionen Mitarbeiter (einschließlich Auszubildende und tätige Inhaber), dies entspricht einem Anteil von 70,6 % an der Gesamtbeschäftigtenzahl der Bundesrepublik Deutschland. Diese Zahlen drücken die Bedeutung von KMU für den Wirtschaftsstandort Deutschland sehr klar aus.

Nicht nur rein mengenmäßig sind die KMU ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und Kernfaktor für nationale ökonomische Funktionen. So stellt beispielsweise insbesondere in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die Beschäftigungslage in den KMU eine wesentliche Stützsäule der nationalen Ökonomie dar. Auch bei der Ausbildung in den dualen Ausbildungssystemen ist die Bedeutung der KMU signifikant – mehr als 80 % dieser Auszubildenden werden von den KMU getragen. Darüber hinaus stellen die KMU aufgrund ihrer flachen Strukturen und der daraus resultierenden Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit überaus innovative und wachstumsstarke Unternehmen dar. Und abschließend ist noch anzumerken, dass die KMU aufgrund der breiten Branchenpalette einen extrem wichtigen Gegenpol zu regionalen Mono-Strukturen darstellen (De, 2005, S. 242).

Ebenso weist die mittelständische Unternehmenskultur einige Besonderheiten auf, die es zu beachten gilt. Der Eigentümer ist als Unternehmer im Unternehmen präsent. Er haftet mittelbar und unmittelbar für alle Entscheidungen, sein unternehmerisches Risiko geht einher mit dem Vermögensverlust. Somit hat der Eigentümer neben dem beruflichen auch ein persönliches Interesse an allen Abläufen und Entscheidungen im Unternehmen. Nun erreichen KMU wiederum oftmals eine Größe und Komplexität, die eine Delegation von Entscheidungen seitens des Eigentümers an seine Mitarbeiter erfordert.

Eine Untersuchung des IfM Bonn im Jahr 2001 hat ergeben, dass bei Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern lediglich ca. 25 % der unternehmensrelevanten Entscheidungen delegiert werden, bei Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern dieser Anteil jedoch bereits bei 60 % liegt. Um dieser Sachlage gerecht zu werden, verfügen mittelständische Unternehmen über eine entsprechende Unternehmenskultur und Führungsgrundsätze.

1. Einleitung

Der Eigentümer haftet daher als Unternehmer nicht nur für seine eigenen Entscheidungen, sondern auch für die Entscheidungen, die er delegiert hat. Dies erfordert zum einen Vertrauen in seine Mitarbeiter, zum anderen aber auch Kontrollmöglichkeiten. Also wird eine Unternehmenskultur benötigt, die von Vertrauen geprägt ist, zum anderen aber auch Kontrollmechanismen zulässt. Abbildung 1.1 stellt die Einflussfaktoren grafisch dar.

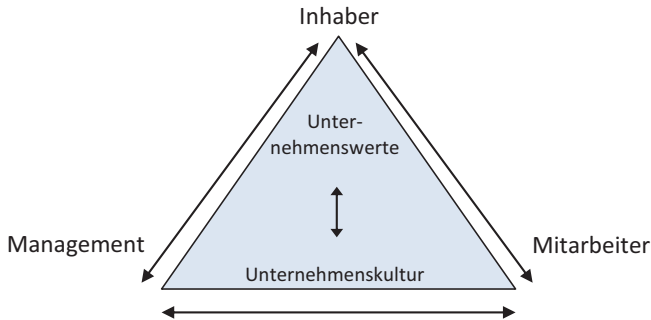


Abbildung 1.1: Einflussfaktoren mittelständischer Unternehmenskultur

Quelle: De (2005, S. 252)

Wie bereits aus der Abbildung 1.1 ersichtlich, stellt Führung einen der Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur dar. Der Eigentümer benötigt auf Grund des bereits beschriebenen Risikos eine Führungsstruktur, die es ihm ermöglicht, das Unternehmen jederzeit im Detail überblicken zu können, also transparente Entscheidungsabläufe und Strukturen. Mit wachsender Unternehmensgröße steigt in der Regel auch die Verzweigung der Unternehmensaktivitäten, die Einführung weiterer Hierarchiestufen kann erforderlich werden. Dies wiederum verlängert die Entscheidungswege und verringert die Transparenz, die Kontrolle für den Eigentümer wird erschwert. Daher muss der Eigentümer bei der Entwicklung seines Unternehmens stets darauf achten, ob die Unternehmensgröße für ihn noch im Detail zu überblicken ist und seine Führungsstruktur entsprechend ausrichten. Die mittelständische Unternehmenskultur ist somit ein Instrument zum Risikomanagement und für den Eigentümer eine wesentliche Grundlage zur Führung und Kontrolle des Unternehmens (De, 2005, S. 253).

1.2 Grundlagen zum Risikomanagement in KMU

Betrachtet man all diese Faktoren, ist es umso erstaunlicher, dass die KMU in Deutschland so lange in empirischen Untersuchungen mit betriebswirtschaftlichen Fokus größtenteils ignoriert wurden (siehe auch Ossadnik et al., 2004; Berens et al., 2005). Im Bereich des aktuellen Status des Risikomanagements gibt es kaum bedeutende Untersuchungen (Kessler, 2000; Kirchner, 2002; Rautenstrauch und Wurm, 2008). Die nationale und internationale Literatur bietet ebenfalls nur wenige Aussagen, wie ein auf KMU passendes Risikomanagement entwickelt werden kann (Consultation and Research Centre of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales – im Folgenden kurz: ICAEW, 2005; Islam et al., 2008). Diese Tatsache wird häufig damit begründet, dass das Risikomanagement einen vergleichbar jungen Zweig der betriebswirtschaftlichen Theorien darstellt und hier bisher wenig Standards entwickelt wurden (siehe auch Alquire und Tignol, 2006, S. 277).

In 2009 wurde erstmals ein internationaler Standard zum Risikomanagement veröffentlicht. Wie bei internationalen Standards üblich, wird ein genereller Rahmen für die Implementierung eines Risikomanagements vorgestellt. Auf die Besonderheiten von KMU wird in diesem Zusammenhang nicht eingegangen. Dieser Standard trägt die Bezeichnung ISO 31000 und kann als Checkliste bei der Einführung eines systematischen und ganzheitlichen Risikomanagements im Unternehmen dienen. Eine kurze Vorstellung dieses Standards erfolgt im Anhang I.

1.2.1 Gesetzliche Regelungen

In Deutschland ist die Thematik des Risikomanagements (nicht nur für KMU) in den letzten zehn Jahren verstärkt in den Fokus des öffentlichen Interesses, und damit auch in den des Gesetzgebers, gerückt. Die Formulierung von Risikomanagement-Anforderungen in gesetzlichen Regelungen begann in 1998 mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG, 1998), welches am 01.05.1998 in Kraft trat. Auslöser für dieses Gesetz war eine Vielzahl spektakulärer Unternehmenskrisen während der letzten Jahre, deren Auftreten nach Meinung der Gesetzgeber durch fehlendes Risikobewusstsein und mangelnden Informations- und Kontrollprozessen ausgelöst wurde (siehe auch Hornung et al., 1999, S. 317). Zur Wahrung der Interessen der Anteilseigner an einer kontinuierlichen Erfolgs- und Werteentwicklung des Unternehmens hat der bundesdeutsche Gesetzgeber mit dem KonTraG die allgemeine Leitungsaufgabe und die Sorgfaltspflicht der Vorstände börsennotierter Aktiengesellschaften erstmals hinsichtlich eines Risikomanagements gesetzlich hervorgehoben (vgl. KonTraG, 1998).

Unter anderem ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft durch die Erweiterung des § 91 AktG dazu verpflichtet worden, für ein angemessenes Risikomanagement zu sorgen. Er hat

1. Einleitung

„geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein internes Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG).

Da sowohl der Wortlaut des Gesetzes als auch dessen Begründung keinen Aufschluss darüber geben, wie das geforderte Risikomanagement im Detail auszugestalten ist, haben sich die Vorstandsmitglieder bei der praktischen Umsetzung mit der in § 93 Abs. 1 S.1 AktG gebotenen Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers an betriebswirtschaftlichen Aspekten zu orientieren (vgl. z. B. Hornung, et al., 1999, S. 318).

Eine Verletzung dieser Organisationspflicht kann im Schadensfall gemäß § 93 Abs. 2 AktG zu einer deutlich verschärften Haftungssituation führen. So kann der Vorstand für den Fall, dass kein ausreichendes Überwachungssystem etabliert wurde, im Sinne einer Pflichtverletzung haftbar gemacht werden. Bei der Abschlussprüfung hat der Wirtschaftsprüfer gem. § 317 Abs. 4 HGB ab dem Geschäftsjahr 1999 zu beurteilen und zu testen „ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgabe erfüllen kann“.

Leider übersehen deutsche Manager derzeit noch häufig die Vorteile, die das Risikomanagement mit sich bringt. Dazu gehört, dass ein gut etabliertes Risikomanagement wesentlich zur Steigerung und Sicherung des Unternehmenswerts beitragen kann. Eine Studie des Prüfungs- und Beratungsunternehmens Ernst & Young AG hat ergeben, dass bisher lediglich in ca. der Hälfte aller Unternehmen ein in die Planungs- und Managementsysteme integriertes Risikomanagement existiert (Ernst & Young, 2005, S. 16).

Im Gegensatz zur expliziten Regelung für Aktiengesellschaften ist für die übrigen Kapitalgesellschaften keine entsprechende Regelung aufgenommen worden. Auf Basis der Begründung zum KonTraG (1998) wird nach herrschender Meinung davon ausgegangen, dass das Gesetz auch Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtrahmen eines „ordentlichen Geschäftsmannes“ einer GmbH besitzt (vgl. Altmeppen, 1999, S. 301; Gleißner et al., 2004, S. 9-11). Außerdem verpflichtet das KonTraG (1998) durch Änderungen des Handelsgesetzbuches alle Kapitalgesellschaften – mit Ausnahme der kleinen Kapitalgesellschaften – im Lagebericht „auch auf die Risiken der zukünftigen Entwicklung einzugehen“ (§ 289 HGB). Nach einer Untersuchung des IfM ist die GmbH die am zweithäufigsten gewählte Rechtsform bei KMU in Deutschland (Kayser, 2006, S. 10). Diese angesprochenen Regelungen haben bei den KMU zu einer erheblichen Verunsicherung¹ hinsichtlich Einrichtung und Umfang eines Risikomanagements geführt.

¹ Beispielsweise verurteilte das Oberlandesgericht Düsseldorf einen GmbH-Geschäftsführer letztlich deshalb zur Zahlung von Schadensersatz, weil er entgegen der gesetzlichen Verpflichtung aus § 43 Abs.1 GmbHG („Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes“) kein Risikomanagementsystem eingerichtet hatte (vgl. Urteil vom 26.04.2001, OLG Düsseldorf, Az. 6 U 94/00). Gegen dieses Urteil wurde Revision beim BGH eingelegt (BGH, II ZR 168/01), allerdings wurde die Revision vom BGH mit Entschluss vom 23.06.2003 nicht angenommen, so dass dieses Urteil mittlerweile rechtskräftig ist.

Mit dem Bilanzrechtsreformgesetz (2004) und dem Bilanzkontrollgesetz (2004) hat der deutsche Gesetzgeber die EU-Modernisierungsrichtlinie zur Rechnungslegung, die eine Risikoberichterstattungspflicht im Jahresabschluss erfordert, in das nationale Bilanzrecht umgesetzt. Die Anwendung dieser Regelungen gilt für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2004 beginnen. Hierdurch soll bei allen Unternehmen eine verbesserte Transparenz der Risikoberichte erreicht werden (Romeike, 2005, S. 272). Diese Regelungen umfassen insbesondere die Vorschrift zum Lagebericht. Der § 289 des HGB wurde im Vergleich zu den Änderungen durch das KonTraG hinsichtlich der Risikoberichtspflicht wesentlich erweitert, so dass auch über die Chancen und Risiken der zukünftigen Geschäftsentwicklung berichtet werden muss.

Ebenso soll der Lagebericht auch eingehen auf die Risikomanagementziele und -methoden sowie auf Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken; des Weiteren auf die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist.

Dies gilt für alle mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften (im Sinne des § 267 HGB), so dass quasi „über die Hintertür“ auch für KMU ein Risikomanagement eingerichtet werden muss, um diese Vorschrift zu erfüllen. Denn nur bei tatsächlich vorhandenem Risikomanagement ist es möglich, sachgerecht über die Risikolage im Lagebericht Auskunft zu geben.

Mit dem in 2008 vorgestellten Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, BilMoG) erfolgt eine weitere Ausweitung der Berichtspflichten im Lagebericht zum Nachweis eines Risikomanagementsystems. Mit dem in § 289 HGB neu eingefügten Absatz 5 haben Kapitalgesellschaften die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des internen Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess im Lagebericht zu beschreiben. Dieser neu eingefügte Absatz 5 gilt nur für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften (vgl. § 264d HGB). Dies sind Kapitalgesellschaften, deren Wertpapiere an einer amtlichen Börse gehandelt werden. Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz ist am 29.05.2009 in Kraft getreten, so dass diese Regelung frühestens für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2009 enden, wirksam werden kann. Für die übrigen nicht kapitalmarktorientierten mittelständischen Kapitalgesellschaften ist diese Regelung nicht verpflichtend. Es ist aber zu erwarten, dass aufgrund des wirtschaftlich verschlechterten Umfelds die Banken weitere Informationen zum eingerichteten internen Kontroll- und Risikomanagementsystem für die Kreditvergabe positiv bewerten werden. Ein vorhandenes und gut dokumentiertes Risikomanagementsystem hat dann entscheidenden Einfluss auf die Konditionen bei der Kreditvergabe. Wie in der nächsten Sektion 1.2.2 beschrieben, sind die Banken zu einer risikoadäquaten Vergabe von Krediten verpflichtet.

1.2.2 Basel II

Zu stärkerer Verunsicherung haben die zum 01.01.2007 in Kraft tretenden neuen internationalen Eigenkapitalregelungen bei der Kreditvergabe durch Banken (Basel II) geführt (vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2005). Im Zusammenhang mit der Bewertung bzw. einem Rating wird unter anderem beurteilt, inwieweit sich das Unternehmen mit den Chancen und Risiken der Unternehmensentwicklung auseinandersetzt und wie es diese steuert.

Basel II verlangt zwar nicht ausdrücklich ein umfassendes und strikt formales Risikomanagement-System (vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2005), jedoch werden die Banken bei der Bewertung eines KMU die Rechnungswesenssysteme und die Fähigkeiten des Managements als Faktoren mit in die Betrachtung einbeziehen. Und dies bezieht die Fragen, ob ein Risikomanagementsystem implementiert wurde und ob Nachfolgeregelungen für die Unternehmensführung getroffen wurden, explizit mit ein (vgl. Füser und Heidusch, 2002, S. 61).

Laut einer Studie zum Thema Finanzierungsrahmenbedingungen für den Mittelstand und deren Auswirkungen auf das Unternehmenscontrolling wurden viele Unternehmen direkt auf das Vorhandensein eines Risikomanagements angesprochen. Die KMU wollen daher insbesondere ihr Controllinginstrumentarium und das Berichtswesen verbessern (Flacke und Siemes, 2005). Daher wird die Einrichtung eines Risikomanagements für KMU überlebenswichtig, um weiterhin Kredite von den Banken erhalten zu können (Wildemann, 2005).

Ein Risikomanagement ist für KMU aber nicht nur aufgrund gesetzlicher Anforderungen bzw. der Regelungen von Basel II erforderlich, sondern liegt im eigenen Interesse der Unternehmen, da diese sehr insolvenzanfällig sind, und die häufigsten Insolvenzsachen Managementfehler und Schwächen in der Unternehmensstruktur sind. Dies insbesondere innerhalb der ersten sieben Jahre nach Unternehmensgründung (Dutta und Evrard, 1999; Watson und Everett, 1999; Bretz, 2003; Günterberg und Kayser, 2004). Ein funktionsfähiges Risikomanagement ist damit für die langfristige Unternehmenssicherung unentbehrlich.

Hennrichs (2006) macht im Rahmen von Basel II noch auf ein anderes Problem aufmerksam: mit der Einführung des Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG, 2005) tritt eine verstärkte Rechtfertigung für Geschäftsführer hinsichtlich der eingehaltenen Sorgfaltspflichten ein. Zu diesen Sorgfaltspflichten zählt unter anderem, dass der Geschäftsführer über aktuelles betriebswirtschaftliches Wissen verfügt und in der Lage ist, geeignete Systeme und Methoden anzuwenden. Im Aktiengesetz wurde die Sorgfaltspflicht – auch als sogenannte „Business judgement rule“ bezeichnet – in § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG ausdrücklich verankert. Dies bedeutet eine stärkere Reichweite bezüglich möglicher Pflichtverletzungen im Rahmen der Geschäftsführertätigkeit. Zu den weiteren Sorgfaltspflichten zählen insbesondere der Finanzierungsprozess eines Unternehmens und damit die Beurteilung des Unternehmens im Rahmen eines Ratings.

Dies bedeutet konkret, dass der Geschäftsführer von den Gesellschaftern des Unternehmens auf Schadensersatz persönlich in Anspruch genommen werden kann, wenn das kredit-suchende Unternehmen keinen Kredit oder einen Kredit zu schlechten Konditionen bekommt, weil der Geschäftsführer kein aussagefähiges Controlling- und Risikomanagementsystem eingerichtet hat. Dieses Beispiel zeigt noch einmal sehr deutlich, welcher Stellenwert einem Risikomanagementsystem heute zukommt.

1.2.3 Begriff und Abgrenzung Risiko und Unsicherheit

Der Begriff Risiko wird in der Betriebswirtschaftslehre nicht einheitlich definiert. Einigkeit besteht darin, dass Risiko als etwas Negatives angesehen wird und damit subjektiv unsichere Entwicklungen ausgedrückt werden sollen. Das Spektrum der in der Betriebswirtschaftslehre angewandten Definitionen² reicht dabei von Risiko als Synonym für quantifizierbare, d.h. messbare Unsicherheit (vgl. Knight, 1921, S. 20) bis zu komplexen Risikomassen wie dem Maß für „spekulatives Risiko“ von Leitner (vgl. Leitner, 1915, S. 95). Im vorliegenden Werk wird Risiko als die aus einer Entscheidung resultierende Verlustgefahr verstanden. In diesem Sinne wird Risiko häufig auch als spekulatives Risiko i.e.S. bezeichnet (vgl. Abbildung 1.2). Als Verluste werden dabei Nettovermögensminderungen angesehen (vgl. Baetge und Jerschensky, 1999, S. 171).

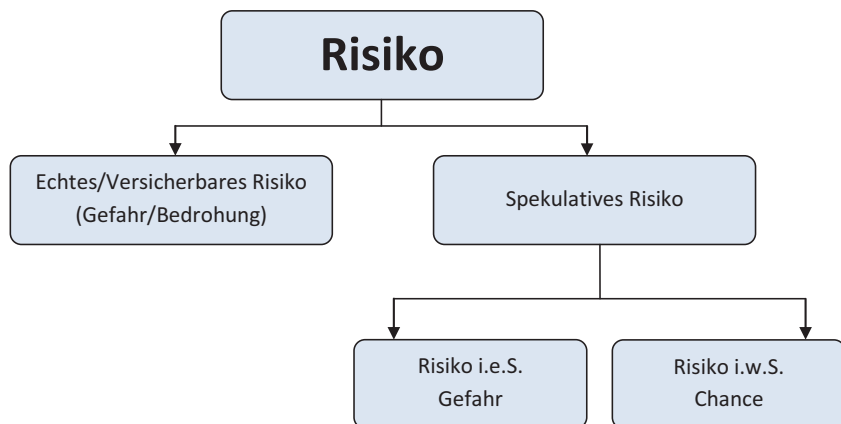


Abbildung 1.2: Systematik des Risikobegriffs

Quelle: in Anlehnung an Kless (1998, S. 93) und Münzel und Jenny (2005, S. 29)

² Für eine ausführliche Zusammenstellung und Abgrenzung der in der betriebswirtschaftlichen Literatur verwendeten Risikobegriffe vgl. die Arbeit von Kessler (2000, S. 40).

1.2.4 Definition Risikomanagement

Die Übernahme von Risiken in diesem (letzteren) Sinne ist ein wesensbestimmendes Merkmal jedweder unternehmerischer Tätigkeit. Ein Unternehmen muss die von ihm bereits eingegangenen Risiken identifizieren, messen und steuern, wenn es seinen Bestand langfristig sichern will (vgl. Hahn, 1987, S. 139). Wie aus Abbildung 1.2 ersichtlich, wird streng genommen durch das KonTraG nur das spekulative Risiko i.e.S. abgedeckt.

Natürlich sind wie bereits angeführt unternehmerische Entscheidungen immer zugleich mit Risiken und Chancen verbunden. Diese Klarstellung hat jetzt auch der Gesetzgeber im HGB in § 289 vorgenommen, welcher besagt, dass der Lagebericht eines Unternehmens über die wesentlichen Risiken und Chancen der unternehmerischen Entwicklung zu berichten hat.

Ziel des Risikomanagements ist es daher, die bereits bestehenden und die künftig entstehenden Risiken eines Unternehmens so zu steuern und zu regeln, dass der Wert eines Unternehmens durch die Verringerung von Risiken bei weiter bestehenden Ertragschancen gesteigert wird. Außerdem ist sicherzustellen, dass die Risikoposition eines Unternehmens – d. h. die Gesamtheit der von einem Unternehmen eingegangenen Risiken – dessen Risikotragfähigkeit nicht übersteigt. Die Risikotragfähigkeit ist die Fähigkeit des Unternehmens, Verluste aus eingetretenen Gefahren tragen zu können, ohne insolvent zu werden. Risikomanagement ist somit eine wichtige Facette einer wertorientierten Unternehmensführung (vgl. Baetge und Jerschensky, 1999, S. 172; Dickinson, 2001, S. 360).

1.2.5 Prozess des Risikomanagements

Der Risikomanagement-Prozess umfasst im Wesentlichen die folgenden vier Schritte (vgl. Vaughan und Vaughan, 2001):

1. Identifikation der Risiken,
2. Quantifizierung, und damit Bewertung der Risiken
3. Steuerung und Regelung der Risiken
4. laufender Bericht der Risikoentwicklung an die verantwortlichen Personen im Unternehmen.

1.2.6 Organisation des Risikomanagements

Im Rahmen der Risikomanagement-Organisation ist von der Unternehmensleitung die grundsätzliche Strategie zur Risikobewältigung festzulegen und die verantwortlichen Personen im Unternehmen für Risikoerfassung und -bewertung sowie Steuerung der Risiken zu bestimmen.

Nach Oehler und Unser (2001) stehen als Maßnahmen zur Steuerung und Regelung des Risikos in einem Unternehmen die folgenden vier Risikostrategien zur Verfügung:

1. Risiken können vermieden werden
2. Risiken können vermindert werden
3. Risiken können überwältigt werden
4. Risiken können selbst getragen werden.

Von diesen vier Strategien können nach Smallman (1996, S. 14) je zwei zu einer ursachenbezogenen Risikopolitik (1 und 2), die an den Risiken selbst ansetzt (proaktives Risikomanagement), und einer wirkungsbezogenen Risikopolitik (3 und 4), die die Auswirkungen von eingetretenen Risiken begrenzt (reaktives Risikomanagement), zusammengefasst werden.

In den meisten Unternehmen, die ein proaktives Risikomanagement betreiben, werden alle vier genannten Instrumente mit unterschiedlicher Gewichtung eingesetzt. Wie ein solcher Risikostrategie-Mix aussieht, hängt von der Risikopräferenz des Unternehmens bzw. seiner Leitung und Art der Geschäftstätigkeit ab (vgl. Baetge und Jerschensky, 1999, S. 173).

Bei der Verminderung von Risiken werden die Entscheidungen, die die Risiken ausgelöst haben, nicht rückgängig gemacht, sondern es werden die Risiken selbst reduziert. Diese Verminderung kann an der Beeinflussung von Schadenshöhe bzw. Eintrittswahrscheinlichkeit des Einzelrisikos ansetzen. Unter Risikoabwälzung versteht man die Möglichkeit, Risiken gegen Entgelt auf Dritte zu übertragen. Dies geschieht häufig in Form einer Versicherung. Die Möglichkeit, Risiken zu versichern, ist die bekannteste Art der Überwälzung von Risiken und wurde lange Zeit als einziges Instrument des Risikomanagements gesehen (vgl. Hahn, 1987, S. 138; Dickinson, 2001, S. 361). Diese Sichtweise ist für Risiken, die nicht unmittelbar aus der Geschäftstätigkeit resultieren (wie das Feuerrisiko) und einige ausgewählte geschäftstypische Risiken (wie die Versicherung von Warenforderungen) angemessen.

Risiken selbst zu tragen bedeutet nicht nur, Risiken passiv einzugehen, sondern umfasst auch die aktive Vorsorge für den Fall, dass die Risiken tatsächlich eintreten. Diese Vorsorge geschieht durch die Bereitstellung von Deckungskapital (Rücklagen und Reserven). Für jede Risikokategorie wird dann eine individuelle Maßnahme festgelegt und in Form von Wertberichtigungen, Rückstellungen usw. ein entsprechender Betrag dafür vorgesehen.

Nachdem die Risikostrategie für ein Unternehmen festgelegt ist, müssen die zu untersuchenden Risikofelder oder Risikokategorien, in denen die einzelnen Risikoarten untersucht werden sollen, festgelegt werden. Nach herrschender Literaturmeinung können die Risikokategorien nach den Quellen ihrer Herkunft in direkte und indirekte Risikokategorien unterschieden werden (Hahn, 1987, S. 138; Smallman, 1996, S. 14; Münzel und Jenny, 2005, S. 69).

1. Einleitung

Zu den direkten Risiken zählen die Unternehmensrisiken, welche direkt verantwortlich für krisenhafte Entwicklungen sein können, weil sie direkt mit der Unternehmung in Zusammenhang stehen. Hierzu zählen z. B. die Betriebsrisiken, Geschäftsrisiken und Finanzrisiken.

Die indirekten Risiken umfassen das politische und ökonomische Umfeld, in dem das Unternehmen eingebettet ist. Dazu zählen im Wesentlichen rechtliche und gesetzliche Risiken. Diese Risiken werden als indirekte Risiken bezeichnet, weil sie als „Krisenbeschleuniger“ wirken und eine krisenhafte Entwicklung des Unternehmens, die aus den direkten Risikofeldern stammt, noch verstärken können. Abbildung 1.3 kategorisiert die Risiken entsprechend.

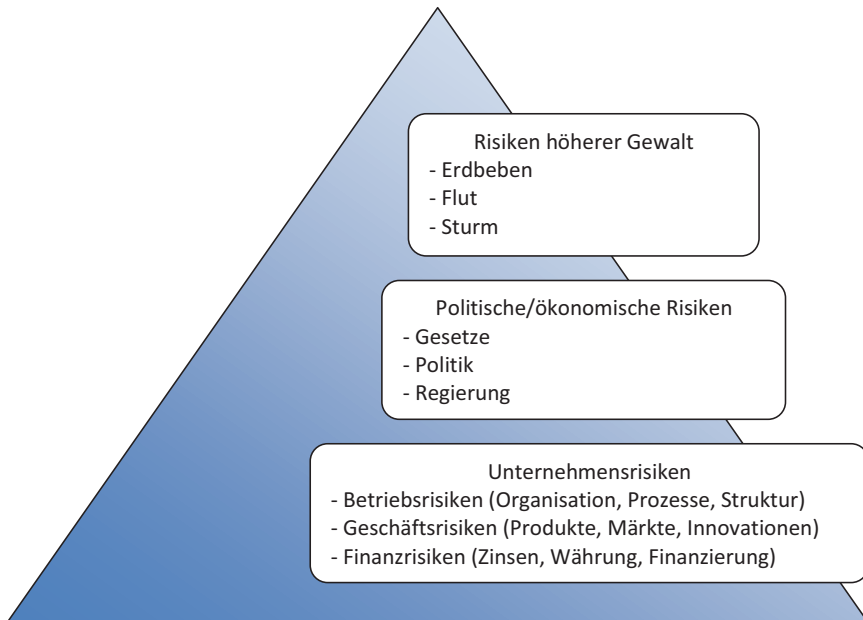


Abbildung 1.3: Risikolandschaft des Unternehmens

Aufgrund dieser „Differenziertheit“ der Risikofelder ist es nach Smallman (1996, S. 15) erforderlich, ein ganzheitliches Risikomanagement zu betreiben. Ein ganzheitliches Risikomanagement wird nach Smallman (1996) durch drei Hauptaspekte charakterisiert:

Der erste Aspekt ist eine fortwährende Überwachung aller in Abbildung 1.3 genannten Risikoquellen. Insbesondere ist hier auch auf sogenannte „schwache Signale“ zu achten. Risikoinformationen sollten aus den verschiedensten Quellen zusammengetragen werden, insbesondere der Kunden- und Marktperspektive ist Beachtung zu schenken. Da in diesen Risikofeldern auch zum Teil nicht-finanzielle, also qualitative Risiken eine große Rolle spielen, kann man sich nicht nur auf Wahrscheinlichkeitstheorie und versicherungsmathematische Modelle konzentrieren. Hier müssen zusätzlich qualitative Techniken wie z. B. die Szenarioplanung zum Einsatz kommen.

Der zweite Aspekt ist daher die Verbindung von qualitativen und quantitativen Techniken zur Risikoerfassung und -steuerung.

Der dritte Aspekt betrifft die „lernende Organisation“, d. h. das Unternehmen lernt aus vergangenen Fehlern und Krisen und etabliert eine Kultur, die einen positiven Umgang mit Fehlern erlaubt und die Mitarbeiter nicht für Fehler „bestraft“. Auf diese Weise lässt sich ein im Unternehmen bereits vorhandenes Wissensmanagement auch für Risikomanagementzwecke nutzen.

Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit weisen eine Besonderheit auf. Bei diesen Unternehmen sind die in Abbildung 1.3 diskutierten Risikofelder auf Gesamtunternehmensebene sowie für jedes einzelne Projekt zu erfassen. Bei den Einzelprojekten spielen in der Regel die indirekten Risiken eine nicht so entscheidende Rolle. Dafür besteht jedoch hier das Problem der Zusammenführung der Projekteinzelsrisikobetrachtungen zur Gesamtrisikoposition des Unternehmens (sogenannte Dualität des Risikomanagements, vgl. dazu auch Guserl, 1999, S. 428). Dieser Sachverhalt ist in Abbildung 1.4 dargestellt:

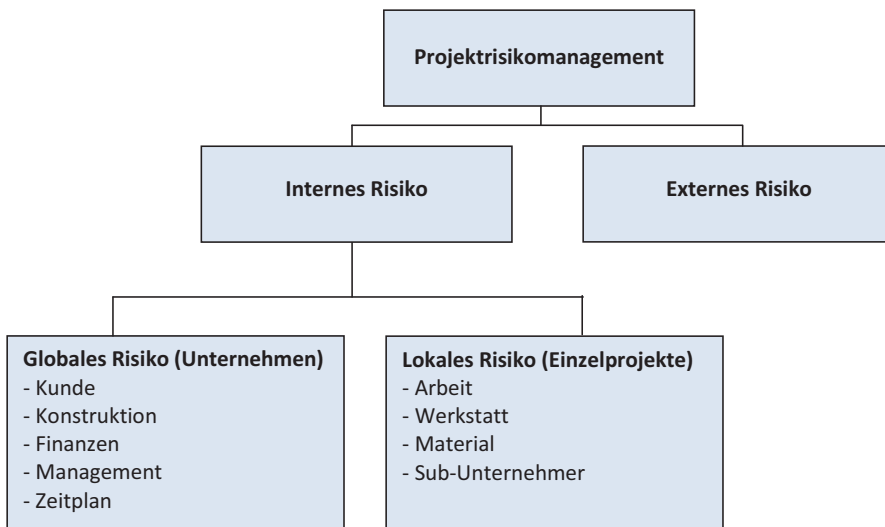


Abbildung 1.4: Gliederung des projektbezogenen Risikomanagements

Quelle: in Anlehnung an Tah und Carr, 2000, S. 109

1. Einleitung

Nach einer Untersuchung von Ernst & Young (2007) bei 500 börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen in Deutschland weist das vorhandene Projektrisikomanagement erhebliche Schwächen auf. Nahezu 40 % aller Projekte werden nicht in dem vorgesehenen Budget oder Zeitrahmen abgeschlossen, 6 % der Projekte scheitern vollständig. Bei der Mehrzahl der Unternehmen (58 %) läuft das Management von Projektrisiken isoliert vom Instrumentarium des allgemeinen Risikomanagements ab. Aber gerade die Integration des Projektrisikomanagements in das allgemeine Risikomanagement und die Unternehmensplanung stellen entscheidende Erfolgsfaktoren dar. Daher werden im Rahmen dieses Buches konkrete Handlungsvorschläge zur Umsetzung eines Projektrisikomanagements vorgestellt.

1.3 Fazit

Die Ausführungen im ersten Kapitel haben gezeigt, welche Bedeutung mittelständische Unternehmen für die Wirtschaft haben und wie schwierig es ist, eine sachgerechte Definition für mittelständische Unternehmen zu finden. Besondere Bedeutung kommt dem Eigentümer zu, da die meisten mittelständischen Unternehmen eigentümergeführt sind. Weiterhin wird deutlich, welchen Stellenwert das Risikomanagement bei mittelständischen Unternehmen einnimmt. Zum einen existieren viele rechtliche Vorschriften, aus deren Nichtbeachtung sich Haftungsprobleme ergeben können.

Zum anderen ist für eine umfassende Unternehmensteuerung ein vorhandenes Risikomanagement existenziell wichtig, um rechtzeitig Fehlentwicklungen erkennen zu können. Besonders deutlich wird dies für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit. Diese Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre einzelnen Projekte unter Risikogesichtspunkten zu steuern und die „Gesamtrisikoschwere“ zu ermitteln, um entscheiden zu können ob unter Risikogesichtspunkten noch ein weiteres Projekt durchgeführt werden kann.

Die einschlägige Literatur zum Risikomanagement liefert bisher nur wenig geeignete Modelle für kleine und mittelständische Unternehmen. Daher wird in den folgenden Kapiteln dargestellt, wie ein Risikomanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen aufzubauen ist. Darüber hinaus wird ein Diagnosesystem vorgestellt, mit dem mittelständische Unternehmen ihre bereits eingerichteten Risikomanagementsysteme bewerten können, um dann zielgerichtet Verbesserungsmaßnahmen vorzunehmen.

2. Komponenten eines KMU-tauglichen Risikomanagementsystems

Kurztext

Den Überlegungen, wie ein für KMU taugliches Risikomanagementsystem beschaffen sein muss, liegen ausführliche Literaturstudien zugrunde. Dabei wurden neben deutschen Veröffentlichungen auch internationale Publikationen herangezogen. Neben der KMU-spezifischen Literatur wurden Forschungsergebnisse, die auf der Analyse größerer Unternehmen beruhen, auf ihre Anwendbarkeit für KMU überprüft. Dieser Ansatz war u. a. der Tatsache geschuldet, dass für einige Fragestellungen keine speziell auf KMU ausgerichtete Literatur existierte. Kapitel 2 beschreibt die aus wissenschaftlichen Forschungsergebnissen in die Praxisempfehlungen eingeflossenen Erkenntnisse.

Schlüsselworte

Managementverhalten; Unternehmensplanung; Balanced Scorecard; Risikomanagement; Typologie

Der folgende Absatz 2.1 schildert die aktuellen Forschungsergebnisse zum ganzheitlichen Risikomanagement und themennahen Gebieten. Absatz 2.2 analysiert, welche Zusammenhänge zwischen der Affinität des Managements zu strategischer Unternehmensführung und Risikobewusstsein bestehen. Der Fokus wird hier auf die Besonderheiten von KMU gesetzt. Im Absatz 2.3 werden Unternehmensplanungsaktivitäten und die Einbindung von Risiken in die Unternehmensplanung dargestellt. Absatz 2.4 untersucht die Bedeutung von Performance-Measurement-Systemen wie der Balanced Scorecard (BSC) und deren Anwendbarkeit für Risikomanagement-Zwecke. Absatz 2.5 setzt den Schwerpunkt auf die Beschreibung des Risikomanagement-Prozesses (2.5.1), die Risikomanagement-Organisation (2.5.2) sowie die Besonderheiten beim Projekt-Risikomanagement (2.5.3). Anschließend werden in Absatz 2.6 verschiedene Management-Typologien und deren Affinität zum Risikomanagement dargestellt. Das Kapitel endet mit einem unter 2.7 dargestellten Fazit.

2.1 Ganzheitliches Risikomanagement

Risikomanagement ist ein in der Gesellschaft häufig erwähntes und diskutiertes Thema. Der in den vorherigen Ausführungen erwähnte Mangel an Veröffentlichungen speziell zum Risikomanagement in KMU zeigt indes deutlich, dass sich das Risikomanagement für diese Unternehmen noch in der Entwicklungsphase befindet und sich noch kein etablierter Standard herausgebildet hat, wie ein umfassendes Risikomanagementsystem gestaltet sein soll (vgl. z. B. Alquier und Tignol, 2006, S. 277; Troßmann und Baumeister, 2004, S. 80).

Ebenso wenig existiert Literatur zur tatsächlichen Umsetzung des Risikomanagements und den hierbei angewandten Methoden in KMU. Daher widmen sich zur Zeit aktuelle Forschungsprojekte verstärkt dieser Thematik (vgl. z. B. Consultation & Research Centre des Institute of Chartered Accountants, 2005, S. 5; O'Hara et al., 2005, S. 32; Islam et al., 2008).

Die bisherigen Forschungsarbeiten können in folgende Themenschwerpunkte gegliedert werden:

Management von finanziellen Risiken

Dieser Bereich wurde bereits stärker untersucht und befasst sich schwerpunktmäßig mit finanziellen Risiken und dem Versicherungsschutz von KMU (vgl. dazu etwa Voss, 1992; Deakins und Bentley, 1995).

Risikoneigung

Der zweite bisher stärker erforschte Bereich untersucht die Einstellung zum Risiko von KMU (vgl. Janney und Dess, 2006; Mak et al., 2005; Watson und Robinson, 2003; Helliar et al., 2001; Sparrow und Bentley, 2000; Smallman, 1996).

Der Themenbereich des ganzheitlichen Risikomanagements ist hingegen wenig erforscht (vgl. Clink, 2001, S. 44; Kessler, 2000, S. 64). Mugler (1980), Hollman und Mohammad-Zadeh (1984) und Kirchner (2002) haben zwar bereits darauf hingewiesen, dass Risikomanagement nicht Versicherungsmanagement bedeutet, sondern ein wesentlich breiteres Feld umfasst und das KMUs gerade bei der systematischen Umsetzung des Risikomanagementprozesses noch starke Unterstützung benötigen. Sie beschreiben, wie der Risikomanagementprozess für KMU ausgestaltet sein sollte und welche Methoden dazu genutzt werden können. Wie dieser Prozess dann in das bestehende Steuerungssystem der Unternehmen eingebaut werden kann, wird allerdings nicht näher beleuchtet. Ob die beschriebenen Techniken für deutsche KMU geeignet sind bzw. welche Unternehmenssteuersysteme in deutschen KMU überhaupt vorhanden sind, wurde bisher wenig empirisch untersucht (vgl. dazu etwa Ossadnik et al., 2004).

Aus diesem Grund hat der Autor des vorliegenden Buchs im Rahmen einer Dissertation den Stand von Risikomanagement in deutschen KMU eingehend untersucht. Um umfassende Erkenntnisse zu gewinnen und Zusammenhänge besser darzulegen, wurden auch grundlegende Faktoren, wie z. B. der Kenntnisstand des Managements im Hinblick auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden oder besondere Charakteristika der Person des Eigentümers erhoben. Bei der Analyse der dem Management bekannten und durch das Management angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden werden die Ausgestaltung der Unternehmensplanung und der Einsatz moderner Performance Measurement-Instrumente wie der Balanced Scorecard fokussiert. Ein besonderes Anliegen dieser Arbeit stellt die Untersuchung zur Einbindung des Risikomanagements in das bestehende Unternehmensplanungssystem dar, da der Vernetzung der Teilsysteme für ein holistisches Risikomanagement besondere Bedeutung zukommt und dies bisher von der Literatur wenig thematisiert wurde (vgl. etwa Münzel und Jenny, 2005, S. 74; Gleißner et al., 2004, S. 78).

Was verstehen wir nun unter einem holistischen oder ganzheitlichen Risikomanagement? Die Abbildung 2.1 soll helfen, die Zusammenhänge zu verdeutlichen:

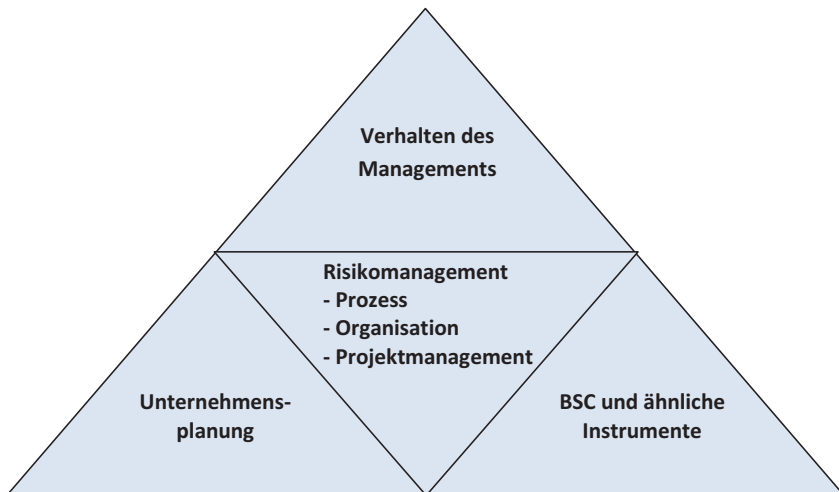


Abbildung 2.1: Holistisches Risikomanagement

Laut Ossadnik et al. (2004, S. 621) ist in jüngerer Zeit der Mittelstand in Deutschland indes vermehrt Objekt von Forschungsaktivitäten und insbesondere empirischer Untersuchungen geworden. Diese Arbeiten konzentrieren sich verstärkt auf die Ausgestaltung der Unternehmensplanungs- und -steuerungssysteme und deren Beurteilung im Zuge eines Ratings aufgrund Basel II (vgl. Berens et al., 2005; Dahms und Siemes, 2005).

Von Flacke und Siemes (2005) wurden am Rande auch Risikomanagementfragestellungen untersucht. Flacke und Siemes (2005, S. 256) kommen zu dem Schluss, dass KMU ihre Fähigkeiten, Risiken adequat zu beurteilen und zu managen, oftmals überschätzen. Auf die Frage, ob die Unternehmen alle bestandsgefährdenden Risiken sofort erkennen, antworten über 93 % der befragten Unternehmen mit ja.

Stellt man diese hohe Zustimmung in Zusammenhang mit Untersuchungen von Breetz (2003), Almus (2004, S. 192) und Wildemann (2005, S. 235), wonach die häufigsten Insolvenzgründe bei KMU das Nichterkennen von kritischen Unternehmensentwicklungen sind, kann ein Rückschluss zu fehlenden Management-Kenntnissen der Eigentümer erfolgen. Dies unterstreicht die Bedeutung der Komponenten Verhalten des Managements, Unternehmensplanung und Einsatz von Performance Measurement-Instrumenten wie die Balanced Scorecard für das Risikomanagement. Die drei Komponenten und deren Einfluss auf das Risikomanagement werden in den folgenden Abschnitten 2.2 bis 2.4 ausführlicher dargestellt.

2.2 Verhalten des Managements

Das erfolgreiche „Steuern“ eines Unternehmens setzt voraus, dass eine Unternehmensstrategie fixiert wurde. Daher wird im ersten Abschnitt dieses Unterpunktes analysiert, wie formal diese Strategiefixierung bei KMU gehandhabt wird und welche Techniken zur Umsetzung der Strategie zum Einsatz kommen. In diesem Zusammenhang werden anschließend aktuelle Probleme der KMU, soweit sie für diese Untersuchung relevant sind, analysiert. Den Abschluss dieses Unterpunktes bildet die Untersuchung des Risikoverhaltens. Von besonderem Interesse sind die Feststellungen, ob das Risikoverhalten bei KMU anders ist als bei Großunternehmen und wie das Risikoverhalten die Unternehmensteuerung beeinflusst.

Managementtechniken und Entscheidungstheorien

Frese et al. (2000) und van Gelderen et al. (2000) haben in ihrer Langzeitstudie festgestellt, dass der Einsatz der strategischen Planungstechniken in den einzelnen Unternehmensphasen nicht konstant ist. Die Unternehmen, die keine Strategie fixiert haben, sind weniger erfolgreich und häufiger von Unternehmensschließungen bedroht. Unternehmen ohne fixierte Strategie reagieren oft nur auf Einflüsse von außen (sogenannte reaktive Strategie), es erfolgt keine pro-aktive Steuerung des Unternehmens.

Am erfolgreichsten sind hingegen die Unternehmen, die in der Anfangsphase nach der sogenannten „Critical Point Strategy“ planen. Diese Strategie konzentriert sich auf den Engpass und plant diesen im Detail. Somit setzt sich das Unternehmen frühzeitig mit den zukünftigen Geschäftsentwicklungen auseinander, daher können sachgerechte Handlungsalternativen erarbeitet werden.

Verfolgt man den Lebenszyklus entsprechend weiter, fällt auf, dass die Unternehmen am erfolgreichsten sind, die nach der Gründungsphase von der „Critical Point Strategy“ auf die „Complete Planning Strategy“ (Top-Down-Planungsansatz, Langzeitplanung) wechseln. Weiterhin wurde untersucht, inwieweit diese unterschiedlichen Planungsstrategien mit den Unsicherheiten der Unternehmensumwelt wie z. B. Zunahme der Komplexität des Unternehmensumfeldes korrelieren. So korreliert die Zunahme der Komplexität des Unternehmensumfeldes positiv mit der Complete Planning Strategy, und negativ mit der Critical Point Strategy. Andererseits beeinflusst ein sich schnell veränderndes Unternehmensumfeld die Complete Planning Strategy negativ.

Risiken aktiv steuern: Ihre Basis für langfristigen Erfolg

■ Für mittelständische Unternehmen ist ein funktionierendes Risikomanagement unerlässlich: Es zählt zu den wichtigen Kriterien im Ratingverfahren der Banken und ist somit ein entscheidender Faktor für die Gewährung von Krediten.

Thomas Henschel stellt Ihnen **leicht verständlich** einen Ansatz zur Bewertung von Risikomanagementsystemen speziell im Mittelstand vor. Sie erfahren auf dieser Basis,

- welche Risikotypen im Mittelstand zu beachten sind,
- wie Sie ohne großen Ressourcenaufwand ein Risikomanagementsystem im Unternehmen aufbauen können,
- welche rechtlichen Faktoren Sie beachten müssen – Basel II, ISO 31 000 und mehr,
- anhand welcher Kennzahlen das Risikomanagement in KMU bewertet wird.

Mit Prüflisten für die Erfolgskontrolle des Risikomanagements im Unternehmen und **vielen Praxis-Tipps**.

Auch für externe Berater und Fördereinrichtungen unentbehrlich!

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 11648 5](http://ESV.info/978_3_503_11648_5)



9 783503 116485 € (D) 39,95

www.ESV.info