

# Die Optimierung des Risikomanagements als Chance für den Mittelstand

Von Dr. Bernhard Becker, Bernd Janker und Dr. Stefan Müller, Oldenburg\*

Risikomanagementsysteme (RMS) gewinnen für mittelständische Unternehmen nicht nur durch direkte und indirekte Änderungen von Vorschriften durch das KonTraG an Bedeutung, sondern aktuell insbesondere durch die aus der Notwendigkeit des Rating bei der Kreditvergabe resultierenden neuen Anforderungen für die Darstellung von Unternehmen. Hier reicht der Jahresabschluss alleine nicht mehr aus. Er ist zu ergänzen um weitere aussagekräftige Informationen, insbesondere zu bestehenden Risiken und Chancen. Allerdings erscheinen bestehende RMS aus Sicht der mittelständischen Unternehmensführung oft als sehr komplex und für eigene Belange ungeeignet, so dass größenklassenspezifische Lösungen zu finden sind.

## 1. Einleitung

Der durch Diskussionen um aktuelle oder bevorstehende gesetzliche Änderungen (z. B. Umsetzung von Basel II) und erhöhte Anforderungen der Banken ausgelöste Wandel im Bereich der Finanzierung bedingt eine weitere Professionalisierung der Manager, Gesellschafter und Beratungspartner mittelständischer Unternehmen. Um Fremdkapitallinien zu halten oder auszubauen bzw. auch für alternative Finanzierungsformen ist ein gutes Rating inzwischen die Grundvoraussetzung. Dabei geht die Verbesserung des Rating einher mit einer weiteren Optimierung der Informationsunterstützung der Unternehmensführung, wobei das RMS, verstanden als Controlling-system zur frühzeitigen Erkennung, Erfassung, Bewertung, Steuerung und Kommunikation von Risiken und Chancen, im Mittelpunkt steht. Generell lässt sich festhalten, dass neben bankinternen Informationen zur Kontoführung abschlussbasierte Kennzahlen, Planungsrechnungen und weitere harte Faktoren, Indikatoren über Konjunktur, Marktstellung und Branche sowie Managementqualifikationen und ähnliche weiche Faktoren mit unterschiedlicher Gewichtung in den angewandten Ratingverfahren Berücksichtigungen finden. Ein zentrales Instrument zur Verbesserung des Rating ist die Optimierung des RMS<sup>1</sup>. Dieses erlaubt einerseits die bewusste Steuerung bestehender Risiken innerhalb und außerhalb des Unternehmens, was i. d. R. eine Verringerung der Risiken ermöglicht. Andererseits ist die Kommunikation der Risikolage einfacher möglich, was die Unsicherheit bei der Entscheidung des Kreditgebers reduziert und ebenfalls das Rating verbessert. Seit dem Gesetz zur Verbesserung von Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998 ist die Geschäftsführung einer GmbH durch Verweis des GmbH-Gesetzes auf das Aktiengesetz zwar bereits mittelbar für die Einführung eines Risikofrüherkennungssystems im Rahmen ihrer

Sorgfaltspflicht verantwortlich, doch ist die konkrete Umsetzung vom RMS in mittelständischen Unternehmen bisher häufig noch unzureichend. In diesem Beitrag sollen daher zunächst die theoretischen Grundzüge von RMS aufgezeigt werden. In Kapitel 3 erfolgt dann die Darstellung der Einführung und Optimierung eines RMS in einem mittelständischen Unternehmen.

## 2. Grundsachverhalte von Risikomanagementsystemen

Während im Jahresabschluss und in Planungs- und Kontrollsystemen die Risiken und Chancen von Unternehmen oft nur implizit berücksichtigt werden, zielen RMS auf die explizite Darstellung der Risiken und Chancen ab, wobei diese zunächst isoliert erfasst sowie bewertet und dann aggregiert, kommuniziert, gesteuert sowie überwacht werden<sup>2</sup>. Letztlich stellen RMS somit nur eine andere Herangehensweise an das Abbildungsproblem von Risiken und Chancen in mittelständischen Unternehmen dar, weshalb es auch bei der instrumentellen Unterstützung zu großen Überschneidungen kommt. Für die externe Rechnungslegung sind RMS durch das KonTraG relevant geworden, da einerseits ein RMS pflichtgemäß zu implementieren ist und andererseits ein Risikobericht im Lagebericht zu geben ist.

### 2.1 Gesetzliche Anforderungen an ein Risikomanagementsystem gemäß KonTraG

Ein zentrales Anliegen des Gesetzgebers im KonTraG war es, in den Unternehmen ein verbessertes Risikobewusstsein zu verankern. Dazu konkretisiert das Gesetz in § 91 AktG zunächst die Sorgfaltspflichten des Vorstands einer Aktiengesellschaft bzw. einer Kommanditgesellschaft auf Aktien mit Bezug auf die Risikofrüherkennung<sup>3</sup>. Im nächsten Schritt ist die Corporate Governance dieser Gesellschaften, verstanden als Leitung und Überwachung der Unternehmung und Organisation der Unternehmenskontrolle, als arbeitsteiliger Prozess zahlreicher interner und externer Überwachungssträger<sup>4</sup>, genauer geregelt worden<sup>5</sup>, wobei inzwischen weitergehende Regelungen getroffen wurden bzw. in der Diskussion sind<sup>6</sup>. Teile dieser Regelungen werden jedoch differenziert nach dem Merkmal der Börsennotierung; so ist z. B. nach § 317 Abs. 4 HGB die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nur für börsennotierte Gesellschaften Pflicht<sup>7</sup>. Des Weiteren stellt das Gesetz nicht nur auf die juristische, sondern auch auf die wirtschaftliche

\* Dr. Bernhard Becker und Bernd Janker sind Partner bei der comes Unternehmensberatung GmbH (Berlin, Hamburg, Bremen, Oldenburg) sowie jeweils im Beirat verschiedener mittelständischer Unternehmen. Dr. Stefan Müller, Privatdozent, ist Wissenschaftlicher Oberassistent an der Universität Oldenburg, Professur für Betriebswirtschaftslehre/Rechnungswesen, und Mitarbeiter der KPMG im Bereich Middle Markets.

1 Vgl. KPMG, Studie: Finanzierung in mittelständischen Unternehmen, 2004, S. 14.

2 Vgl. Wolf/Runzheimer, Risikomanagement und KonTraG, 2000, S. 19.

3 Trotz dieser nur auf börsennotierte Aktiengesellschaften bezogenen Rechtsvorgaben ist davon auszugehen, dass die gesetzlichen Änderungen eine enorme Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsnormen und Größenklassen haben; vgl. Sätz/Braun, Kontroll- und Transparenzgesetz, 1999, S. VII.

4 Vgl. zum Corporate Governance Hücke/Ammann, Corporate Governance, 2003.

5 Zu den Zielen des KonTraG vgl. z. B. Ernst, in: Baetge: Vorträge und Diskussionen zum 14. Münsterischen Tagesgespräch, 1999, S. 3.

6 Vgl. Naumann/Tielmann, WPg 2001, 1445-1458; Vogler/Engelhard/Gundert, DB 2000, 1425.

7 Vgl. Lachnit/Müller, in: Freidank, FS Strobel 2001, S. 366.

## AUFSATZ

Einheit ab, so dass eine konzernweite Umsetzung erforderlich ist<sup>8</sup>.

Der Gesetzgeber hat den Risikobegriff im KonTraG nicht definiert. Aus der Gesetzesbegründung kann jedoch abgeleitet werden, dass es dem Gesetzgeber nicht um Risiko im weiten Sinne geht. Vielmehr wird auf die negative Abweichung des Handlungsergebnisses vom Handlungsziel abgestellt<sup>9</sup>, die als Verlust- oder Schadensgefahr, d. h. als Risiko im engeren Sinne, zu verstehen ist. Eine weitere Eingrenzung erfährt der Begriff dadurch, dass das KonTraG nur von denjenigen Risiken spricht, die bestandsgefährdend sind oder werden können. Zu den bestandsgefährdenden Risiken gehören nach der Gesetzesbegründung insbesondere risikobehaftete Geschäfte (z. B. Währungsgeschäfte), Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich wesentlich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft auswirken. Bestandsgefährdend bedeutet, dass ein Unternehmen auf Grund dieses Risikopotenzials zahlungsunfähig oder überschuldet wird<sup>10</sup>. Aus den Anforderungen an das RMS gemäß KonTraG wird deutlich, dass eine für die Unternehmensführung sinnvolle umfassende Risiken- und Chancenabstrahlung nicht erreicht wird. Gleichwohl kann das Instrumentarium des RMS so ausgestaltet werden, dass durch Selektion der bestandsgefährdenden Risiken eine Abbildung gemäß KonTraG aus der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Risiken- und Chancenabstrahlung generiert werden kann.

Ein RMS umfasst aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Risikofrühwarnsystem, das Risikoüberwachungssystem und das Risikobewältigungssystem. Gegenstand des KonTraG ist zunächst nur das Risikofrühwarnsystem, welches die bestandsgefährdenden Risiken für ein Unternehmen so rechtzeitig aufzeigen soll, dass Reaktionen durch das Management den Fortbestand des Unternehmens noch sichern können. Ein Risikofrühwarnsystem beinhaltet zunächst Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken<sup>11</sup>. Parallel dazu verlaufen Information und Kommunikation über die jeweilige Risikosituation im Unternehmen, wofür das vorhandene Informationssystem genutzt werden sollte. Zum RMS gehört weiterhin ein Risikoüberwachungssystem, welches die Aufgabe hat, die Einhaltung der getroffenen Maßnahmen auch unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips zu gewährleisten. Nicht Gegenstand des Gesetzes ist die den Abschluss des Regelkreislaufs des RMS bildende Risikobewältigung<sup>12</sup>, die Handhabung und Steuerung der Risiken beinhaltet. Die Notwendigkeit zur Einrichtung eines Risikobewältigungssystems kann aber aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht des Vorstands nach § 93 Abs. 1 AktG mit Ausstrahlungswirkung auch auf die GmbH-Geschäftsführer abgeleitet werden, wobei aber eine vollständige Risiko- und Chancenabstrahlung zu Grunde zu legen ist<sup>13</sup>.

RMS gehören zu den Controlling-Systemen<sup>14</sup>, sind im Prinzip seit längerem in der Betriebswirtschaft bekannt und im praktischen Einsatz. Dennoch bestand offensichtlich noch

Handlungsbedarf, was insbesondere die durchgängige Anwendung, Ordnungsmäßigkeit und Gesamtkonzeption eines RMS betraf. Eine erste Präzisierung von Mindestanforderungen für ein RMS gemäß KonTraG hat das Institut der Wirtschaftsprüfer in der Verlautbarung des IDW-Prüfungsstandards 340 aufgestellt, in dem die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB näher beschrieben ist. Demnach hat ein Vorstand gemäß § 91 Abs. 2 AktG folgende Maßnahmen zu treffen<sup>15</sup>:

- Festlegung der Risikofelder, die zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können,
- Sicherstellung der Risikoerkennung und Risikoanalyse als permanenten Prozess,
- Sicherstellung der Risikokommunikation,
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben bezüglich Risiken,
- Einrichtung eines Risikoüberwachungssystems sowie
- Sicherstellung der Dokumentation der getroffenen Maßnahmen.

Diese Maßnahmen bedürfen jedoch einerseits noch einer vertiefenden Konkretisierung sowohl in inhaltlicher wie auch methodischer Hinsicht und andererseits einer betriebswirtschaftlich sinnvollen Ausgestaltung unter Berücksichtigung der Risiken und Chancen.

## 2.2 Grundfunktionen eines betriebswirtschaftlichen Risikomanagementsystems

Das RMS ist Teil des gesamten Managementsystems, wobei dieses sozioökonomische System weniger als ein greifbares Gebilde, sondern eher als Gesamtheit von formalen Strukturen und konkreten Durchführungsausgestaltungen zu verstehen ist. Ein formalisiertes Ablaufschema stellt somit lediglich eine notwendige, nicht aber hinreichende Voraussetzung für ein RMS dar. Daher müssen insbesondere die Unternehmensführung und die Mitarbeiter für das Risiko ihres Handelns sensibilisiert werden, so dass sie dieses erkennen und bewerten sowie den Umgang mit Risiken beherrschen<sup>16</sup>. Ziel kann nicht sein, jedwedes Risiko zu vermeiden, da Risiko immanenten Bestandteil einer jeden ökonomischen Entscheidung ist.

Voraussetzung für das Risikomanagement ist, dass alle aktuellen, zukünftigen und potenziellen Risiken und Chancen für das Unternehmen systematisch und kontinuierlich identifiziert werden. Es muss demnach eine umfassende Bestandsaufnahme der Risiken und Chancen vorgenommen werden, was auch als Risiko- und Chanceninventur angesehen werden kann<sup>17</sup>. Ausgangspunkt für die Identifikation ist eine artliche Erfassung der Risiken und Chancen, d. h. eine Bestandsaufnahme nach betriebswirtschaftlicher Erscheinungsform in allen Bereichen des Unternehmens. Ergänzend zu einer solchen Darstellung der Risiken und Chancen nach Unternehmensbereichen und Prozessen ist eine Systematisierung nach Art der Größenordnung der Abweichung sowie nach Beeinflussbarkeit der Risiken und Chancen hilfreich. Als Methoden zur Risiko- und Chancenerkennung kommen beispielsweise Prüflisten (Checklisten), Risikomanagement-Fragebögen, Dokumenten- und Organisationsanalysen, Besichtigungen, Befragungen, Beobachtungen, Schadensstatistiken oder Risiko-

8 Vgl. *Emmerich*, ZtBf 1999, 1078.

9 Vgl. *Bitz*, Risikomanagement nach KonTraG, 2000, S. 15.

10 Vgl. *Emmerich*, ZtBf 1999, 1082.

11 Vgl. *IDW*, PS 450, 1999, S. 658 Tz. 4.

12 Vgl. *Eggemann/Konradt*, Risikomanagement, 2000, S. 506.

13 Vgl. *Freidank*, in: Tanski, Handbuch Finanz- und Rechnungswesen 2001, VII.3.1. 4-5.

14 Vgl. *Hahn/Hungenberg*, Controllingkonzepte, 2001, S. 265-286; *Lachnit*, Controlling, 1992, 1-18.

15 Vgl. *IDW*, PS 340, 1999, S. 658-660.

16 Vgl. *Lachnit/Müller*, (Fn. 7), S. 368.

17 Vgl. *Luck*, in: Dörner/Menold/Pitzer, Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung, 1999, S. 147.

## AUFSATZ

Chancen-Workshops in Betracht. Ein methodisches Zentralproblem der Risiko- und Chancenidentifikation liegt in der Vollständigkeit der Erfassung. So können etwa unerkannte Risiken weder bekämpft noch bewusst in Kauf genommen werden. Neben dem Vollständigkeitsaspekt ist der Zeitaspekt relevant. Je früher Risiken und Chancen erkannt werden, desto mehr Handlungsalternativen stehen offen. Voraussetzung ist, dass Früherkennungsinformationen zur Verfügung stehen. Die Betriebswirtschaftslehre hat zur Generierung dieser Informationen Frühwarnsysteme entwickelt<sup>18</sup>. Es handelt sich hierbei um Informationssysteme, mit denen Risiken für das Unternehmen anhand von Frühwarnindikatoren so rechtzeitig erkannt werden können, dass noch eine Abwehr oder zumindest Verringerung der Risiken möglich ist.

Zur Bewertung der Einzelrisiken und -chancen sind Kriterien für eine sachliche Klassifikation nach Gefahrenpotenzial sowie Methoden zur Quantifizierung nötig. Zunächst wird festgelegt, welche Risiken und Chancen als Schwerpunkte einzustufen sind und welche in der Sache vernachlässigt werden können, um auf dieser Grundlage ein Risiko- und Chancenportfolio des Unternehmens abzubilden. Ziel ist es, den Entscheidungsträgern zu verdeutlichen, wo vorrangig Handlungsbedarf besteht. Zur endgültigen Beurteilung, ob ein Risiko im Sinne des KonTraG bestandsgefährdend werden kann oder nicht, ist eine Quantifizierung des Gefahrenausmaßes notwendig. Mit Hilfe der Bewertung der Risiken wird nicht nur das Gefährdungspotenzial bestimmt, sondern die Quantifizierung ist auch Voraussetzung, um mit Bezug auf die Erfolgs- und Finanzwirkung abgestimmt Risiken und Chancen steuern zu können<sup>19</sup>. Auch „weiche“ Risiken und Chancen, wie z. B. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, sowie strategische Risiken und Chancen, die auf Grund fehlender Erfahrungswerte über zukünftige Entwicklungen nur schwer einschätzbar sind, müssen über Skalierungsverfahren in quantitative Konkretheit überführt werden. Zur Bewertung des Risikos wird z. B. zunächst der Risikoorwartungswert (bewertetes Risiko) ermittelt. Dieser wird als Produkt aus der Höhe des drohenden Vermögensverlustes (Qualitätsdimension) und der Wahrscheinlichkeit des Verlustes (Intensitätsdimension) ermittelt. Da existenzbedrohende Risiken trotz geringer Eintrittswahrscheinlichkeit eine andere Behandlung erfahren müssen als geringe Risiken mit höherer Eintrittswahrscheinlichkeit, müssen je Risiko auch der Höchstschadenswert und die Bandbreite der Eintrittswahrscheinlichkeiten betrachtet und in Abhängigkeit von der übergeordneten Risikostrategie des Unternehmens behandelt werden. Die Ergebnisse der Risikoanalyse sind abschließend durch eine Auswertung in einer „Risk-Map“ zu erfassen, zu beschreiben und über das Berichtswesen zu kommunizieren. Selbiges hat auch für die Chancen zu erfolgen.

Da Einzelrisiken sich gegenseitig verstärken können, es zwischen ihnen zu Kompensationseffekten kommen kann oder ein Risiko durchaus Ursache eines anderen Risikos, aber auch von Chancen sein kann, sind derartige Abhängigkeiten zu klären und bei der Risikoerfassung und -verarbeitung zu berücksichtigen. Eine Kette von sich verstärkenden Risiken ist z. B. gegeben bei Risiken in der Produktion (längerer Ausfall einer wichtigen Maschine), die auf den Absatzbereich aus-

strahlen (sinkende Absatzmenge), was neben eventuellen Konventionalstrafen auch eine Minderauslastung in der übrigen Produktion bedeutet. Letzteres kann im ungünstigen Fall bei Unterschreiten bestimmter Abnahmemengen Preisrisiken im Beschaffungsbereich nach sich ziehen u. s. w. Die Notwendigkeit, eine aggregierte Risiko- und Chancenbewertung vornehmen zu müssen, bedeutet für Mutterunternehmen, das RMS auf den Gesamtkonzern auszuweiten. Die Erfassung solcher Risiken ist durch das Konzern-Controlling zu unterstützen. Die Erfassung sämtlicher Interdependenzen zwischen den verschiedenen Risiken und Chancen gestaltet sich auf Grund des hohen Arbeitsaufwands in der Praxis sehr schwierig. Hier gilt es, einen Kompromiss zwischen der notwendigen genauen Abschätzung von Risiken und Chancen sowie dem Wirtschaftlichkeitsaspekt zu finden, was letztlich nur gelingen kann, indem alle Einzelrisiken und -chancen an eine zentrale Stelle kommuniziert werden, wo dann zum einen unter Nutzung von quantitativen Instrumenten, wie Datenbank-, Simulations- und Planungssystemen, und zum anderen auf Grund eines möglichst großen Erfahrungsschatzes ergänzend mit qualitativen Instrumenten die zusammengefassten Risiken und Chancen bewertet werden. Zudem müssen diese Erkenntnisse in das Planungs- und Kontrollsystem des Unternehmens eingebunden werden. Während sowohl für die integrierte Erfolgs- und Finanzlenkung als auch für die Risikoidentifikation ausgereifte Modelle vorliegen, bereitet die Verbindung dieser beiden Aufgabenfelder noch erhebliche Probleme. Die Erfolgs- und Finanzlenkung ist in der existenzentscheidenden Dimension jedoch letztendlich eine gesamtunternehmensbezogene Lenkung, so dass die Kalküle zur endgültigen Beurteilung ein monetäres Abbild des gesamten Unternehmens bieten müssen. Auf Grund der generell gegebenen erfolgs- und/oder finanzwirksamen Auswirkungen von Risiken aller Unternehmensaktivitäten muss es möglich sein, auf Basis der zur Erfolgs- und Finanzlenkung verwendeten Wertgrößen (Einnahmen/Ausgaben, Erträge/Aufwendungen bzw. Leistungen/Kosten sowie Vermögen/Kapital) die Risikodimension der verschiedenen Unternehmensbereiche bereicherspezifisch und bereichsübergreifend abzubilden und zu steuern. Die Erfolgs- und Finanzlenkung ist daher geeignet, die dem Unternehmensprozess immanenten Risiken in quantitativer Form zu berücksichtigen, im Hinblick auf deren Gefahr für den Bestand des Unternehmens einzuschätzen und deren Steuerung zu ermöglichen<sup>20</sup>.

Mit Hilfe der Risiko- und Chancensteuerung sollen die Risiken und Chancen im Sinne einer zielloptimalen Risikopolitik beherrscht werden<sup>21</sup>. Im Prinzip kann auf erkannte Risiken mit Maßnahmen zur Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikoüberwälzung oder Risikokompensation geantwortet werden. Dem Controlling kommt die Aufgabe zu, entsprechende Vorschläge unter Berücksichtigung der damit einhergehenden Chancen zu erarbeiten bzw. zahlenmäßig zu fundieren.

### 3. Umsetzung von Risikomanagementsystemen bei mittelständischen Unternehmen

Obwohl ein umfassendes RMS teilweise gesetzlich gefordert, für das Unternehmensrating von hoher Relevanz und zur

18 Vgl. Hahn/Krystek, in: Dörner et al., Praxis des Risikomanagements 2000, S. 73; Lachnit, in: Jacob, Früherkennung und Steuerung von Unternehmensentwicklungen, 1986, S. 1.

19 Vgl. Müller, Management-Rechnungswesen 2003, S. 362.

20 Vgl. Lachnit/Müller, (Fn. 7), S. 378; Müller, (Fn. 19), S. 363.

21 Vgl. Freidank, (Fn. 13), S. 5.

AUFSATZ

Unterstützung der Unternehmensführung unerlässlich ist, existiert im Mittelstand bisher nur eine geringe Bereitschaft, aktiv ein derartiges System aufzubauen. Dieses ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Thematik bisher im Wesentlichen für die Anwendung in Großunternehmen gesehen wird, für die die in der Theorie entwickelten hochkomplexen Systeme überhaupt nur anwendbar seien. Die Konzentration auf das für den Mittelstand Notwendige bei gleichzeitiger Optimierung des Zeit- und Kostenansatzes wird häufig nicht als Lösung erkannt. Zudem werden von mittelständischen Unternehmen heute bereits eine Fülle an Komponenten eines RMS angewendet. Das folgende Beispiel zeigt anhand eines praktischen Beispiels die Umsetzung eines RMS auf.

3.1 Ausgangssituation

Ein Unternehmen der Klimatechnik mit ca. 10 Mio. Euro Umsatz und 115 Mitarbeitern sah die Notwendigkeit, auf Grund stagnierender Umsätze und geringerer Margen sich den veränderten Marktbedingungen stellen zu müssen. Eine ungeklärte Nachfolge sowie die notwendige Neubesetzung von Schlüsselpositionen stellten vor dem Hintergrund eines verstärkten Konkurrenz- und Innovationsdrucks hohe Anforderungen an die Organisation und das Management. Die Formulierung eines klaren Strategiekonzeptes zur Abwehr zukünftiger Risiken stand im Vordergrund zur Umsetzung eines integrierten und aktiven RMS.

3.2 Projektphasen

Die Einführung von RMS kann, wie folgende Abbildung zeigt, grundsätzlich in zeitlich aufeinander folgende Phasen unterschieden werden.



Abb. 1: Projektphasen bei der Einführung von RMS

Die einzelnen Phasen werden im Folgenden anhand der praktischen Umsetzung beschrieben.

3.2.1 Projektvorbereitung

Der grundlegende Erfolgsfaktor für die Umsetzung ist, das Konzept zur Chefsache zu erklären, da eine Beschäftigung mit Risiken etwa nicht isoliert von dem Umgang mit individuellen Fehlern gesehen werden kann. Über die Definition der Ziele muss zudem deutlich werden, dass es sich nicht um ein einmaliges Projekt handelt, sondern immer wieder kehrend alle Unternehmensteile aktuell und in der Zukunft berührt werden. Insoweit wurde in diesem Fall das Projektteam aus allen Ebenen des Unternehmens zusammengesetzt. Als Projektleiter stand der Juniorchef einem Projektteam mit allen wesentlichen Führungskräften vor, was den Einbezug aller Funktionalbereiche sicherstellte. Ein übergreifender Lenkungsausschuss wurde

zur Zielverfolgung mit eingerichtet, um auch den Seniorchef in die Entscheidungen mit einzubinden.

In einem Kick-off-Meeting wurde das Projektteam über das Risikomanagementprojekt informiert und eingestimmt. Des Weiteren wurden in diesem Meeting der Projektplan mit den Meilensteinen sowie die Regelungen zur internen Kommunikation festgelegt. Auch die Belegschaft wurde offiziell informiert und der Betriebsrat eingebunden. Widerstände und Ängste konnten damit bereits im Vorfeld abgebaut werden.

3.2.2 Risikoprofil

Für eine Analyse und Bewertung ist es von grundlegender Bedeutung, dass die Unternehmensziele eindeutig definiert sind und ein entsprechendes Risikobewusstsein im Projektteam vorhanden ist. Je klarer die Ziele formuliert sind, desto besser können die Risiken und deren Auswirkungen eingeschätzt werden. In einem Workshop wurde der Zusammenhang zwischen Risikomanagement und den Unternehmenszielen aufbereitet. Durch die Notwendigkeit, die strategischen Ziele bzw. die Unternehmensziele zu formulieren, konnten die strategischen Schwachstellen offen gelegt werden. Die im Grunde einfachen Fragen „Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?“, „Auf was will sich das Unternehmen konzentrieren?“, „Was sind die Unternehmensziele für das laufende und für das nächste Jahr?“ und „An was wird der Erfolg gemessen?“ konnten nur vage oder gar nicht beantwortet werden.

Um dieses strategische Vakuum aufzufangen, wurden die ersten Bausteine für die Definition der strategischen Ziele in Angriff genommen. So wurde im Workshop das Imageprofil entwickelt und die Leistungen in strategische Geschäftsfelder unterteilt. Des Weiteren erfolgte eine Diskussion über die wirtschaftliche Stellung und Marktsituation.

Risikomanagement ist auch immer verbunden mit dem Risikoverhalten der Unternehmensleitung. Es ist wichtig, dass dieses subjektive Element transparent gemacht wird, da sich hier maßgeblich die Risikostrategie ableitet. Nicht jeder Unternehmer agiert gegenüber Risiken gleich. So gibt es verschiedene Risikotypen, nach denen die Risikobereitschaft der Unternehmensleitung klassifiziert werden kann. Im Workshop wurde diese Thematik anhand des aufgezeigten Risikoverhaltens der letzten Jahre bearbeitet. Dabei zeigte sich, dass sich das Unternehmen ausgesprochen risikoavers verhalten hat, da es nur passiv reagierte. Das Paradoxon ist, dass dieses risikoaverse Verhalten die Unternehmensentwicklung massiv behindert hat und somit dazu führte, dass sich insgesamt die Unternehmensrisiken erhöhten.

Nach der Analyse des eigenen Risikoverhaltens muss festgelegt werden, wie man sich zukünftig gegenüber Risiken verhalten will, d.h. die Antwort auf die Frage „welche Risiken bin ich bereit einzugehen“. Mittels einer Akzeptanzlinie werden hier die Prioritäten festgelegt und damit auch die Grundzüge des Risikomanagements. Das Unternehmen muss sich darauf konzentrieren, die wesentlichen Risiken zu managen, die sich eben nach der Intensität der Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit bemessen. Ein Risiko mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer niedrigen Auswirkung hat für das Unternehmen einen ähnlich hohen Stellenwert wie ein Risiko mit einer niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit, aber einer hohen Auswirkung. Damit das Thema der Prioritäten auch für das Unternehmen fassbar wird, muss in dieser Phase auch eine Quantifizierung erfolgen. Hierbei können sowohl Renditesätze als auch absolute Werte verwendet werden. Das

## AUFSATZ

Wichtig bei der Festlegung der Akzeptanzlinie ist, dass für jeden Projektteilnehmer die Zusammenhänge des Risikomanagements bewusst gemacht werden und eine Orientierung für die folgenden Projektschritte existiert.

Durch die Definition der Akzeptanzlinie wird deutlich, dass ein aktives Risikomanagement unweigerlich mit Messgrößen verknüpft ist. Gerade im Bereich der Risiken besitzt die altbekannte Erkenntnis „What you can't measure, you can't manage“ Gültigkeit. Daher müssen fundierte betriebswirtschaftliche Controlling-Auswertungen vorliegen. Dies betrifft jedoch nicht nur die Gesamtunternehmensebene, sondern auch die jeweiligen strategischen Geschäftsfelder, wobei diese teilweise vorlagen. Nachholbedarf gab es jedoch u.a. bei den Auftrags- und Kundenanalysen, da keine belastbaren Nachkalkulationen zur Verfügung standen, die Aufschluss darüber geben, wo Gewinne und Verluste gemacht werden. Hierzu wurden kurzfristig Analysen in Auftrag gegeben, damit für die nächste Projektphase zeitgerecht die notwendigen Daten bereitgestellt werden konnten.

### 3.2.3 Risikoidentifizierung

Die Projektphase der Risikoidentifizierung beginnt mit einem Workshop, in dem per Brainstorming mögliche Risiken gesammelt und strukturiert werden. Dafür werden die Risiken in vier Risikofelder klassifiziert (finanzwirtschaftliche Risiken, leistungswirtschaftliche Risiken, externe Risiken und Risiken aus der internen Organisation und dem Management). Diese erste Risikosammlung muss nicht den Anspruch der Vollständigkeit haben, sondern dient lediglich dazu, dass vor Beginn der strategischen Diskussion bereits die Risikokomplexität aufgezeigt wird und das Projektteam eine erste praktische Vorstellung über die Risiken erhält. Durch das hier geschaffene Bewusstsein wird die anschließende strategische Diskussion unter Einbezug der Unternehmensziele erleichtert.

In einem zweiten Workshop werden für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder die Erfolgsfaktoren, die Stärken und Schwächen und die Chancen und Risiken analysiert und bewertet. Um diesen Prozess auch wirklich pragmatisch durchführen zu können wurde ein Tool entwickelt, welches sich an den Mechanismen der Stärken-Schwächen-Analysen orientiert. Eine zentrale Fragestellung hierbei ist, inwieweit man sich auf das eigene Urteil der Teammitglieder verlässt, da aus Zeit- und Kostengründen nur bedingt Markt- und Wettbewerbsanalysen vorliegen. Das Unternehmen entschied sich zum Abschluss der Phase 2, eine Kunden- und Lieferantenbefragung durchzuführen, um hier auch ein neutrales Meinungsbild einfließen zu lassen. Zusätzlich wurden noch gezielt Informationen zu Markt und Wettbewerbern gesammelt und Hintergrundgespräche geführt. Auch die Auftrags- und Kundenanalysen standen zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung. Somit war eine ausreichende Datenbasis für die strategische Diskussion vorhanden, ohne die eine Bewertung zwangsweise zu pauschal und zu unsicher wäre. Wie wichtig diese Datenbasis ist, wurde den Teammitgliedern auch in diesem Projekt deutlich, da ohne die entsprechenden Auftragsanalysen für das größte Geschäftsfeld falsche strategische Schlussfolgerungen gezogen worden wären.

Ein weiterer Aspekt ist die offene, oft schonungslose Diskussion der eigenen Schwächen in der Organisation und auch im Management. Damit die Ergebnisse auch entsprechend verwertet werden können, müssen die einzelnen Erkenntnisse und Bewertungen immer wieder nach Prioritäten sortiert

werden. Andernfalls geht der Blick für das Wesentliche verloren und gerät in Gefahr, von der Vielzahl der notwendigen Maßnahmen „erschlagen“ zu werden. Zusammenfassend werden die Bewertungen in einem Portfolio dargestellt. Anhand dieses Portfolios können die wesentlichen Risiken transparent gemacht und auch erste Ansätze für die strategischen Optionen und Leitlinien abgeleitet werden. Mit den hier erarbeiteten Ergebnissen konnten auch die vorab gesammelten Risiken nochmals reflektiert und entsprechend ergänzt sowie im Kontext zu den strategischen Zielen neu strukturiert werden, was letztlich auch zu einer deutliche Reduktion der zu bearbeitenden Risiken führte.

### 3.2.4 Risikobewertung

Auf Grundlage dieses erarbeiteten Risikokataloges erfolgt in der Phase 4 die Risikobewertung. Dazu wird der Risikokatalog in eine Risikoanalyse überführt. Konkret bedeutet dies, dass die Risiken und Effekte kurz und prägnant beschrieben werden. Weitere Felder sind Angaben über Ursachen bzw. Auslöser und die Möglichkeiten der Beeinflussbarkeit. Hierbei wird eine Unterscheidung nach extern, intern oder nach Umfeld vorgenommen. Ist der Auslöser z. B. der internen Organisation zuzuordnen, dann ist dies ein deutliches Indiz für eine aktive Beeinflussbarkeit. In Bezug auf das Umfeld bestehen indirekt auch Beeinflussungsmöglichkeiten, denn dies betrifft in erster Linie Kunden- und Lieferantenbeziehungen, aber auch den Wettbewerb. Bei der Risikoanalyse wird bei den Effekten auch eine erste Einschätzung zu Eintrittswahrscheinlichkeiten vorgenommen und dazu, inwieweit diese kurz-, mittel- oder langfristig auftreten. Auch erste Ideen für Lösungsansätze werden hier mit aufgenommen. Als Ergebnis der Risikoanalyse liegt dann eine abgestimmte und strukturierte Aufnahme der Risiken vor, aus der auch die Prioritäten und Wirkungszusammenhänge hervorgehen.

Die abschließende Bewertung der Risiken bedingt eine Quantifizierung. Diese wird in einer neuen Abstimmungssitzung und in darauf folgenden Einzelrunden erarbeitet, wobei mögliche Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten im Mittelpunkt stehen. Diese Quantifizierung wird oftmals von den Beteiligten als undurchführbar eingeschätzt und in vielen Risikomanagementprojekten wird auf diesen Projektschritt verzichtet. Damit wird dem Risikomanagement jedoch eine entscheidende Komponente genommen. Das Bindeglied zur Unternehmensplanung und die Voraussetzungen für operative Messgrößen sind dann nicht mehr gegeben<sup>22</sup>. Dass eine Quantifizierung durchaus möglich ist, hat sich auch in diesem Projekt gezeigt. Ein Grund dafür, warum diese Phase in der Praxis so problematisiert wird, liegt wohl im Versuch, sehr detaillierte und genaue Zahlen zu erhalten. Da die Schadenshöhen und Wahrscheinlichkeiten jedoch von einer Vielzahl von Prämissen abhängig sind, kommt man hier sehr schnell an Grenzen. Deswegen empfiehlt sich in dieser Phase eine pragmatische Vorgehensweise, bei der es um eine Einschätzung der Größenordnungen geht, wo jeder Teilnehmer die Prämissen und die Höhen nachvollziehen kann. Das gemeinsame Verständnis über die Größenordnung und damit die Priorität ist an dieser Stelle höher einzuschätzen als die exakte Zahl. Die meisten Quantifizierungen konnten bereits in der ersten Sitzung abgeschlossen werden, wobei sehr viel Wert darauf gelegt

<sup>22</sup> Vgl. Lachnit/Müller, (Fn. 7), S. 372.

## AUFSATZ

wurde, dass die jeweiligen Effekte auch in den entsprechenden GuV-Positionen abgebildet wurden.

Nun waren die wesentlichen Daten zusammengetragen. Für eine Bewertung wurden die Ergebnisse in ein Risikomanagement-Tool überspielt, bei der die jeweiligen Klassifizierungen und Bewertungen einfließen und mit Punktwerten versehen werden. Dieses Tool basiert auf einer weiterentwickelten Nutzwertanalyse, wodurch eine hohe Übersichtlichkeit und Transparenz über die einzelnen Risiken und Prioritäten gewährleistet wird.

Im nächsten Schritt werden nun Lösungsansätze und Handlungsalternativen entwickelt, diskutiert und quantifiziert. Für jedes Risiko existiert bereits eine Analyse der Ursachen und Auswirkungen sowie ein gemeinsames Verständnis. Des Weiteren wurden in den Vorphasen die eingebrachten Ideen und mögliche Maßnahmen gesammelt und innerhalb der Risikoanalyse aufgenommen. Für jedes Risiko sollen dort mehrere Handlungsalternativen entwickelt und dargestellt werden. Dazu ist es notwendig, dass jeweils auch Informationen zu Kosten sowie sonstigen Effekten und zu der zeitlichen Wirkung einfließen. Somit kann die ganze Bandbreite der Handlungsalternativen deutlich gemacht werden, da in der Regel die Höhe der positiven Effekte auch mit höheren Kosten verbunden ist. Bei der Angabe der Kosten muss auch die interne Ressourcennutzung berücksichtigt werden. Die meisten Maßnahmen verursachen nicht nur externe Kosten, sondern sind auch verbunden mit der Bindung von Personalkapazitäten, die nur beschränkt zur Verfügung stehen.

Da die einzelnen Risiken nicht vollkommen isoliert voneinander betrachtet werden können und auch Wirkungszusammenhänge untereinander existieren, müssen für die wesentlichen Handlungsalternativen auch Szenariorechnungen erfolgen. Als Ausgangspunkt dient dazu ein Unternehmensplan für drei Jahre, der auf den derzeitigen Ist-Daten mit Einarbeitung der absehbaren Entwicklungen beruht und unter der Prämisse steht, dass noch keine größeren Maßnahmen umgesetzt werden. Dieses wird als das „Szenario-Null“ bezeichnet. Innerhalb der Szenariorechnungen werden nun die Handlungsalternativen mit den Wirkungen abgebildet. Hierdurch werden innerhalb der GuV die Grenzen, aber auch die Chancen transparent gemacht. Des Weiteren sind wichtige Erkenntnisse über zentrale Steuerungsgrößen und Abhängigkeiten zu anderen Maßnahmen und Risiken zu erlangen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die nächste Phase, in der die Maßnahmen mit der Strategie festgelegt werden. In der Phase der Risikobewertung liegen nun die Analyseergebnisse und Handlungsalternativen für die jeweiligen Alternativen vor.

### 3.2.5 Risikostrategie

Für diesen Entscheidungsprozess ist es sinnvoll, sich wieder etwas von den vorliegenden Detailinformationen zu lösen, damit die wesentlichen Grundzüge der Strategie wieder herausgearbeitet werden können. Dazu werden in einem Workshop zuerst die verschiedenen Risikostrategien erläutert und diskutiert.

Grundsätzlich werden die Risikostrategien in vier Kategorien unterteilt. Die Strategie „Vermeiden“ zielt darauf ab, dass das vorhandene Risiko komplett ausgeschaltet wird. Dies kann entweder durch bestimmte Vertragsklauseln oder durch Derivate erfolgen. Aber auch ein vollständiger Rückzug aus einem Geschäftsfeld wäre hier einzuordnen, wenn die Risiken dort nicht kontrollierbar oder nicht im Verhältnis zum Nutzen sind.

Die Strategie „Verringern“ ist die am häufigsten angewendete Strategie. Hierbei kommt es darauf an, dass der Grad der Verringerung in einem angemessenen Verhältnis zu Kosten und Nutzen steht. Die in den Vorphasen festgelegten Prioritäten und Quantifizierungen geben hier wertvolle Entscheidungshilfen. In der Risikostrategie „Verlagern“ wird das vorhandene Risiko auf einen Dritten übertragen. Das typische Beispiel dafür sind die Versicherungslösungen; d. h. das Risiko als solches bleibt im Kern bestehen, nur die negativen Auswirkungen werden ausgeschaltet. Auch die Vergabe an Subunternehmer kann darunter fallen, wenn z. B. durch einen Pauschalauftrag ein hohes Risiko für Abweichungen bei den eigenen Stundenaufwendungen besteht und der Subunternehmer bereit ist, auch einen Pauschalauftrag anzunehmen. Als eine weitere Risikostrategie ist „Selbst Tragen“ zu nennen. Auch das Akzeptieren von Risiken kann als Strategie gewertet werden, wenn es bewusst gemacht wird und die Risiken im beherrschbaren Rahmen sind.

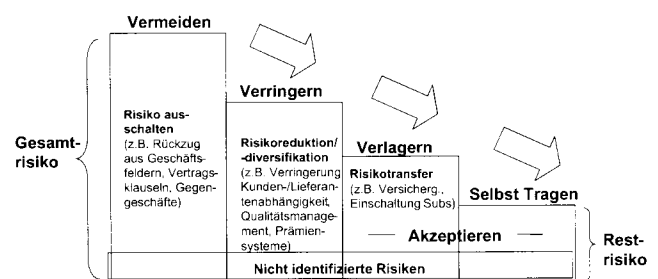


Abb. 2: Möglichkeiten der Risikosteuerung

Die Diskussion zu den Risikostrategien schärft das Bewusstsein für die notwendigen Entscheidungen. Die Erkenntnis, dass die Verringerung bzw. Vermeidung von Risiken Grenzen hat und Restrisiken getragen werden müssen, ist von hoher Bedeutung, da in den Vorphasen automatisch die Maßnahmen zur Risikominimierung im Vordergrund standen. Die in der Phase 4 erarbeiteten Handlungsalternativen werden nun den jeweiligen Risikostrategien zugeordnet. In den meisten Fällen ist die Zuordnung recht eindeutig. Bei Überschneidungen, die durch unterschiedliche Interpretationen entstehen können, sollte man sich nicht zu lange aufhalten, weil eine unterschiedliche Zuordnung keine praktische Konsequenz nach sich zieht, sondern nur der Übersicht dient. Wichtig ist diese Unterscheidung dann, wenn für ein Risiko mehrere Handlungsalternativen bestehen, die auch unterschiedlichen Risikostrategien zuzuordnen sind. Nach dieser Zuordnung erfolgt nun die Entscheidungsphase, in der die jeweiligen Handlungsoptionen nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten aufgezeigt werden. Hier sind die in den Vorphasen festgelegten Akzeptanzlinien und Prioritäten wesentliche Entscheidungshilfen. In dem Workshop wurde hier intensiv mit dem Risikoportfolio gearbeitet.

Als Ergebnis dieser Diskussion wird ein Risikoportfolio dargestellt, mit dem die Risiken im Ist-Zustand und im Soll-Zustand nach Umsetzung der Maßnahmen abgebildet werden. Hier kann eindeutig die Risikostrategie des Unternehmens und die angestrebte Entwicklung aufgezeigt werden. Eine bedeutende Entscheidung für das Unternehmen war der komplette Rückzug aus dem Hochbaubereich.

Die getroffenen Maßnahmen wurden nochmals in der Gruppe abgestimmt und als Ergebnis verabschiedet. Auf dieser

## AUFSATZ

Grundlage können die operativen Maßnahmenpläne mit Angabe von Fristen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, wobei auch operative Steuerungsgrößen für die Messung der Zielerreichung zu bestimmen sind, die ein Risikocontrolling ermöglichen. Bei den Maßnahmen muss darauf geachtet werden, dass diese kurzfristig beginnen, damit das Projekt nicht an Zugkraft verliert. Jedoch sollten die Ziele nicht zu ehrgeizig festgelegt werden, so dass diese auch realistisch umsetzbar sind.

RMS ist kein einmaliges Projekt, das mit der Festlegung der Maßnahmen abgeschlossen ist. Dem Prozessansatz im Risikomanagement wird durch das Risikocontrolling Rechnung getragen, welches über eine klare personelle Zuordnung der Zuständigkeiten zu verankern ist. Diesem obliegt die Überwachung der Maßnahmen und die Vorbereitung und Leitung der Controllingsitzungen. Im konkreten Fall übernahm diese Position der Abteilungsleiter, der auch sehr gute Kostenrechnungs- und Excel-Kenntnisse hatte. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Risikocontrolling ist die Verbindung zur Unternehmensgesamtplanung.

Die Umsetzung wird in der heutigen Praxis oft unterschätzt, da das normale operative Geschäft die Maßnahmen und eine konsequente Umsetzung verwässert. Aus diesem Grunde sind regelmäßige Sitzungen und Meilensteine notwendig, wo immer wieder die Prioritäten zurechtgerückt werden und die Zielerreichung und Umsetzung eingefordert wird. Erfolgt dies nicht, verliert das aktive Risikomanagement sehr schnell an Umsetzungskraft und -intensität.

#### 4. Fazit

RMS sind nicht nur für viele Unternehmen bereits gesetzlich gefordert, sondern ermöglichen der Unternehmensfüh-

rung gerade in mittelständischen Unternehmen eine verbesserte informationsmäßige Unterstützung des Managementprozesses, was an Kapitalgeber kommuniziert auch positive Effekte auf das Unternehmensrating hat. Das Unternehmen beweist damit eine aktive Beschäftigung mit den jeder wirtschaftlichen Handlung innewohnenden Chancen und Risiken und ist in der Lage, eine externe Risikoeinschätzung mit Informationen überhaupt zu unterstützen.

Die praktische Umsetzung gestaltet sich in mittelständischen Unternehmen oft als schwierig, da einerseits die vorhandenen Systeme oft als zu komplex abgelehnt und andererseits der Betrachtungsgegenstand der Risiken und Chancen als zu wenig greifbar angesehen werden. Hier gilt es daher zunächst, pragmatische Lösungen mit zunächst verblüffend einfachen Instrumenten, wie etwa Risikoworkshops, vorzuschlagen, um Widerstände zu überwinden. Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei die Unterstützung der Implementierung durch die Unternehmensführung, die Integration der übrigen Führungskräfte und die frühzeitige Information der gesamten Belegschaft. Im Rahmen des Einführungsprozesses kommt es dann i. d. R. zu einer kritischen Auseinandersetzung zum einen mit den Unternehmenszielen und der strategischen Planung und zum anderen mit den vorhandenen Systemen zur Unterstützung der Unternehmensführung, die häufig in deutliche Verbesserungen der Managementqualität mittelständischer Unternehmen mündet. Da ein RMS einen dauerhaften und umfassenden Prozess voraussetzt, ist eine feste Verankerung in der Unternehmensorganisation ebenso unabdingbar wie die Schaffung von Risikobewusstsein und -kommunikationsbereitschaft bei allen Mitarbeitern des Unternehmens über eine entsprechende Ausgestaltung der Unternehmenskultur.