



RISIKOMANAGEMENT IM ÖSTERREICHISCHEN MITTELSTAND VERBREITUNG, BEDEUTUNG UND ZUKÜNFTIGE ERWARTUNGEN

APRIL 2012

DIPL.-ING. DR. CHRISTIAN THEUERMANN | DIPL.-ING. GERHART EBNER

RUDOLF GRÜNBICHLER, B.A. | ANITA MARIA KONRAD

VERENA LEYENDECKER | MICHAELA METNITZER | PATRICIA PÜRSTL

FH-STUDIENRICHTUNG RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING



Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Vorwort..... | 1 |
| Kooperationspartner | 3 |
| Kernaussagen | 5 |
| Ergebnisse der Studie | 7 |
| 1. Einleitung..... | 9 |
| 2. Empirische Erhebungen | 11 |
| 3. Statistik | 13 |
| Aktueller Stand des Risikomanagements im österreichischen Mittelstand..... | 16 |
| Einschätzungen zum Wissensstand hinsichtlich des Risikomanagements im Unternehmen..... | 32 |
| Zukünftige Entwicklungen und Ausblick zum Risikomanagement | 36 |
| Resümee..... | 39 |
| Literatur | 40 |
| Autoren | 42 |
| Impressum | 43 |

Vorwort

Unternehmerisches Handeln ist unweigerlich mit dem Eingehen von Risiken verbunden, wobei Entscheidungen nicht intuitiv aus dem Bauch heraus, sondern unter systematischer und methodischer Unterstützung und unter Berücksichtigung der aktuell vorliegenden Risikosituation erfolgen sollten. In Zeiten vieler verschiedener Plandaten, Analysen und Reportings ist es nach wie vor schwierig, aus dem Zahlenwerk zu entnehmen, welchen Kern-Risiken ein Unternehmen ausgesetzt ist.

Immer mehr Unternehmungen stellen fest und tragen dieser Erkenntnis auch Rechnung, dass ein ganzheitliches Risikomanagementsystem, wenn es unternehmensweit durchgeführt wird und in der jeweiligen Firmenkultur verankert ist, einen wirksamen Schutzmechanismus darstellt. Es wird darüber hinaus verstärkt als echter Wettbewerbsvorteil in einer ungewissen Wirtschaftswelt wahrgenommen. Ein ausgefeiltes und schlagkräftiges Risikomanagement leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, die primären Ziele einer Unternehmung, nämlich Erfolg, Liquidität und die Unternehmensexistenz, nachhaltig zu sichern.

Um hinsichtlich dieser Risikosituation höchstmögliche Transparenz zu schaffen, befasst sich das Risikomanagement vordergründig mit dem Management risikorelevanter Informationen, weswegen Risikomanager in der Praxis mit einer großen Anzahl an Informationen konfrontiert sind, die es im Sinne eines effektiven und effizienten Risikomanagementprozesses systematisch zu erfassen und zu dokumentieren gilt.

Die Bedeutung des Risikomanagements ist in den letzten Jahren auf Grund der verschärften Wettbewerbssituation, den globalen Unsicherheiten in der Wirtschaft und den Anforderungen von externen Stakeholdern gestiegen. Zusätzlich wird das Risikomanagement zunehmend über die Erfüllung rechtlicher Pflichten hinaus zum Erfolgsfaktor für Unternehmen. Das Risikomanagement muss als Chance für die Zukunft wahrgenommen werden und aktiv gelebt werden. Es gilt eine Bewusstseinsbildung bzw. -stärkung bei allen Mitarbeitern und dem Management zu erzielen und die kontinuierliche Verankerung der Prozesse auf der gesamten Unternehmensebene anzusteuern.

Mittelständische Unternehmen werden auf Grund Ihrer Vielfältigkeit, Heterogenität und der Flexibilität oft als tragende Säulen der Wirtschaft eines Landes bezeichnet. Sie zeichnen sich vor allem durch Ihre Innovationen aus und sind in Österreich am meisten verbreitet. Um am Markt langfristig existieren zu können, ist es deswegen zunehmend auch für organisatorisch kleiner strukturierte Betriebe notwendig sich mit dem Thema Risikomanagement zu beschäftigen.

Mittels eines wirkungsvollen und ganzheitlichen Risikomanagements kann die nachhaltige Existenzsicherung der Unternehmungen in der Unternehmenswelt weiter optimiert werden – dies muss eines der vordergründigen Zielsetzungen der Unternehmenslenker sein. Um dies zu erreichen, sind der Einsatz und das Vorhandensein eines effizienten und effektiven Risikomanagements unumgänglich.



DI Dr. Christian Theuermann
Studienrichtung RWC
CAMPUS 02
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH



DI Gerhart Ebner
Mehrheitseigentümer, Geschäftsführer
Risk Experts Risiko Engineering GmbH

Kooperationspartner

FH CAMPUS 02

Als Fachhochschule der Wirtschaft hat sich die FH CAMPUS 02 in Graz deutliche Schwerpunkte gesetzt: Die akademische Qualifizierung für berufliche Aufgaben in Kernfeldern des unternehmerischen Erfolgs, den stetigen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Fachhochschule sowie die Förderung der Entwicklung persönlicher Sozial-, Führungs- und Wirtschaftskompetenzen. Die enge Vernetzung mit der Wirtschaft sichert den unmittelbaren Praxisbezug durch aktuelle Projekte mit konkreten Aufgabenstellungen aus den Unternehmen.

Rechnungswesen & Controlling

Die Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling bildet die Schnittstelle zwischen topaktuellem Know-how und dem Bedarf der Wirtschaft. Zu folgenden drei Themenfeldern werden wissenschaftliche Studien und praxisnahe Analysen erarbeitet:

- **Controlling in der KMU-Praxis**

Entwicklung unternehmensspezifischer **Controllinglösungen**: z.B.

- Entwicklung von Instrumenten bzw. IT-Tools für Controlling in KMU
- Benchmark-Vergleiche zur Ausgestaltung von Controlling-Instrumenten auf Basis von empirischen Studien

- **Nachhaltige Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung:**

Konzepte für ein Sustainability Accounting: z.B.

- Aufbau/Optimierung eines Sustainability-Controlling
- Aufbau/Optimierung eines **Nachhaltigkeitsberichtes** (Reporting)
- Erhebung, Auswertung und Analyse der ökonomischen Auswirkungen von Sport- und Kulturevents (**Studien zur Umwegrentabilität**)

- **Treuhandwesen und Corporate Riskmanagement:**

Unternehmensspezifische Anforderungen an Rechtformwahl, Steuerplanung, **Risikomanagement** oder das interne Controlling: z.B.

- Anforderungen an das Interne Kontrollsystem von Unternehmen
- Analyse der Auswirkungen von unternehmens-/abgabenrechtlichen Änderungen auf Unternehmen bzw. den Wirtschaftsstandort
- Corporate-Risk-Management als Bestandteil eines ganzheitlichen Unternehmensführungsmodells

RISK EXPERTS Risiko Engineering GmbH

Risk Experts steht für Sicherheit und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg durch professionelles Risikomanagement. Sie unterstützt Industrie-, Gewerbe-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen beim Umgang mit Risiken sowie Makler, Erst- und Rückversicherungen beim Transfer der Risiken ihrer Kunden. *Risk Experts* hat seine Wurzeln in Wien und ist traditionell für österreichische Unternehmen national und international tätig. Die Größe der von *Risk Experts* betreuten Firmen reicht von Marktführern in der Großindustrie bis hin zum KMU-Betrieb.

Mit Standorten in Bulgarien, Slowakei, Polen, Rumänien und in der Türkei bietet *Risk Experts* europaweit ein breites Spektrum an Risk Management Services und technischen Dienstleistungen.

Interdisziplinär und individuell

Die Mitarbeiter bringen langjährige internationale Erfahrungen aus unterschiedlichen Fachgebieten mit (ingenieurtechnisch, betriebswirtschaftlich, finanzmathematisch und juristisch). Mit fundiertem Know-how unterstützen die interdisziplinär zusammengesetzten Expertenteams einen ganzheitlichen und integrativen Risikomanagement-Ansatz. Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Aufgabe, Risiken zu reduzieren und Schadenpotenziale zu minimieren.

Umfassendes Angebot

Risk Experts bietet ein breites Spektrum an Risk Management Services und technischen Dienstleistungen in den Bereichen:

- Risk Engineering & Consulting (Risikoanalysen und -bewertungen)
- Schadenmanagement (inkl. Notfallservice & Emergency Setup)
- Schadengutachten und -regulierung (loss adjusting)
- Risk Experts Academy
- Sachverständigenleistungen
- Enterprise Risk Management (Konzeption und Implementierung von ganzheitlichem Risikomanagement)
- Expertensoftware

Kernaussagen

und wesentliche Erkenntnisse der aktuellen Situation im Risikomanagement in mittelständischen Unternehmungen in Österreich – Fokus: Produktion und Handel

- Mit dem Thema Risikomanagement beschäftigen sich bereits 75 % der befragten Unternehmen. Davon üben 32 % Risikomanagement seit mehr als 5 Jahren bewusst aus.
- Risikomanagement wird aktuell vor allem in den Unternehmensbereichen Geschäftsführung (56 %) und Rechnungswesen/Finanzen/Controlling (40 %) angewandt.
- Die Gründe für die Implementierung eines kontinuierlichen Risikomanagements sind sehr unterschiedlich. Das Erlangen von Kontrolle über die Unternehmensrisiken (69 %) ist neben der Erfüllung von Anforderungen der Eigentümer bzw. Gesellschafter (49 %) und der Erfüllung von rechtlichen Anforderungen (43 %) der am häufigsten genannte Grund.
- Sicherung der Unternehmensziele ist mit 59 % eines der Hauptziele des Risikomanagements. Mit jeweils 55 % werden die Reduzierung des Haftungspotenzials, das Aufspüren von Verlustquellen und -potenzialen sowie die Sicherung des künftigen Unternehmenserfolgs, als Ziele, genannt.
- Dabei sind die Hauptrisiken für die befragten Unternehmen das Ausfallsrisiko (67 %), das Absatzrisiko (65 %), die Produktqualität (50 %) und das IT- und Datensicherheitsrisiko (49 %).
- Um den Risikomanagementprozess zu vereinfachen greifen lediglich 6 % der Studienteilnehmer auf eine spezielle Risikomanagementsoftware zurück. Vielmehr werden zur Erfassung und Auswertung Methoden wie Schätzungen und Erfahrungen, Fragebögen und Checklisten oder bereits bestehende Managementsysteme (z. B. Balanced Scorecard) eingesetzt.
- Regelungen und Richtlinien zum Thema Risikomanagement finden meist ihren Platz im Handbuch für Qualitätsmanagement (45 %) oder im Organisationshandbuch (32 %). Die Regeln für das Risikomanagement sind in 39 % der befragten Unternehmen nirgends schriftlich dokumentiert.
- In fast der Hälfte der Unternehmen kommt für das Risikomanagement ein Planungszeitraum von einem Jahr zur Anwendung.
- Risiko-Assessments bzw. Risikochecks werden von 58 % regelmäßig und zwar meistens jährlich durchgeführt.

- Risikomanagement ist eine Top-Managementangelegenheit. Daher greifen auch 84 % der befragten Unternehmen auf das Know-how der Geschäftsführung zurück. Allerdings wird auch das Expertenwissen von externen Beratern, wie z.B. Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, aktiv eingebunden.
- Die Erfahrung im Umgang mit Risikomanagement sehen 36 % der Befragten als ausreichend. Weitere 36 % sind davon überzeugt teilweise mit dem Thema betraut zu sein. Nahezu im selben Anteil schätzen sie ihr Wissen und ihre Kompetenzen im Risikomanagement in ihrem Unternehmen ein.
- Zu den Erfolgsfaktoren zählen vor allem Information und Kommunikation, gute Risikoerkennung und eine ehrliche Beurteilung dieser, die Einbindung von Mitarbeitern und die Verfügbarkeit von guten Informationen.
- Mit 17 % ist die meist zu bewältigende Herausforderung das Bewusstsein von Mitarbeitern für das Risikomanagement in allen Bereichen zu schaffen und zu steigern, sowie diese gezielt aus- und fortzubilden, damit sie auch in der Lage sind zu handeln, wenn der Bedarf gegeben ist.
- In Bezug auf die Entwicklung des Risikomanagements im Jahr 2012 sehen die befragten Unternehmen ihre Hauptrisiken in Konjunktur und Absatzmarkt (69 %) und im Wettbewerb (42 %).
- Zur Optimierung des Risikomanagements besteht Handlungsbedarf vor allem in den Bereichen der Verbesserung von Methoden zur Risikoerfassung und Risikobewertung (53 %) und in der Sensibilisierung von Mitarbeitern (50 %). Eine sehr untergeordnete Rolle spielt hierbei die Implementierung einer geeigneten Risikomanagementsoftware mit 6 %.
- Die Befragten schätzen die zukünftige Bedeutung des Risikomanagements sowohl im Bereich der Gesamtwirtschaft, in ihrer eigenen Branche als auch im eigenen Unternehmen als immer wichtiger und somit leicht bis stark steigend ein.

Ergebnisse der Studie

Von der *FH Campus 02*, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling wurde in Zusammenarbeit mit der *RiskExperts Risiko Engineering GmbH*, als Bestandteil des Forschungsbereiches **RISIKOMANAGEMENT**, von Oktober 2011 bis März 2012 die vorliegende empirische Studie durchgeführt. Die schwierige und turbulente Situation bzw. Entwicklung der Weltwirtschaft hat alle Unternehmen – wenn auch sehr unterschiedlich – betroffen. Täglich wechselnde Rahmenbedingungen zwingen Unternehmen, kurzfristig weitreichende Entscheidungen zu treffen. Ein Instrumentarium, das den Unternehmen helfen kann, schnell und richtig auf neue Situationen zu reagieren, ist das Risikomanagement. Die Untersuchung befasst sich mit dem Risikomanagement im österreichischen Mittelstand. Sie fokussiert ausschließlich auf die Branchentypen produzierende Industrie sowie den Handel und stellt den aktuellen Entwicklungsstand, mögliche Entwicklungstendenzen und organisatorische und inhaltliche Themenkreise eines umfassenden Risikomanagements dar. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmen, die Aufgaben des Risikomanagements sowie mögliche zukünftige Handlungsfelder des mittelständischen Risikomanagements sollen aufgezeigt und dargestellt werden.

Das Forschungsprojekt soll die folgenden Fragestellungen beantworten:

- Welchen Stellenwert nimmt das Risikomanagement in Unternehmen des österreichischen Mittelstandes ein? Ist es überhaupt ein Thema?
- Wer beschäftigt sich in den mittelständischen Unternehmen in Österreich mit diesem Thema und welche Bereiche sind davon betroffen?
- Welche Risiken sind für diese Unternehmen von Bedeutung?
- Wie wird Risikomanagement organisiert und welche Methoden werden dabei eingesetzt?
- Werden in diesem Zusammenhang spezielle Kennzahlen oder eine spezielle Risikomanagementsoftware verwendet?
- Wie schätzen die Unternehmen den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich Erfahrung und Know-how zum Thema Risikomanagement ein?
- Wie bedeutend ist zukünftig ein umfassendes Risikomanagement in Unternehmen des österreichischen Mittelstandes?
- Welchen Handlungsbedarf sehen Unternehmen zukünftig zum Themenbereich Risikomanagement?
- Wie sehen Unternehmen das Angebot von externen Beratern zum Thema Risikomanagement?

Im Folgenden finden sich die Ergebnisse der Studie zu den o.g. Forschungsfragen. Zu Beginn wird auf den Begriff des Risikomanagements und dessen Bedeutung eingegangen. Im zweiten Kapitel wird die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. Der Hauptteil enthält die Ergebnisse der Studie. Zunächst erfolgt eine Charakterisierung der Studienteilnehmer. Im Anschluss daran werden die Informationen zu den allgemeinen Fragen und zur Organisation des Risikomanagements, zu den Einschätzungen des Risikomanagements und zur zukünftigen Entwicklung des Risikomanagements in den mittelständischen Unternehmen in produzierender Industrie und Handel in Österreich dargestellt.

1. Einleitung

Unter Berücksichtigung der für Unternehmungen steigenden Herausforderungen und geltenden sowie zukünftigen Rahmenbedingungen, besteht die Aufgabe für die Unternehmensleitung darin, die zunehmenden Umweltkomplexitäten und Umweltdynamiken erfolgreich zu beherrschen, um auch zukünftig den Bedürfnissen der Stakeholder nachhaltig zu entsprechen. Für nachhaltig orientierte Unternehmen ist ein wirkungsvolles Risikomanagement unabdingbar. Ein funktionierendes und zielgerichtetes Risikomanagement ist als sinnvolle betriebswirtschaftliche Notwendigkeit anzusehen, die einen erheblichen Beitrag zur Unternehmenssteuerung beiträgt. Insbesondere in mittelständischen Unternehmungen besteht hier Aufholbedarf, da diese von den veränderten Rahmenbedingungen (Gesetze, regulatorische Vorschriften, Normen und Empfehlungen), hinsichtlich der organisatorischen Anforderungen, verstärkt betroffen sind.

Ein unternehmensweites Risikomanagement bringt verschiedenste Wertbeiträge in ein Unternehmen ein und kann damit zu einer wesentlichen Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Es leistet einen fundamentalen Beitrag für die Unternehmenssteuerung und ist daher eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit in einer nachhaltig orientierten Unternehmensführung. Dazu ist es erforderlich, dass das Risikomanagement optimal und schlagkräftig in das betriebliche Managementsystem eingebettet und effizient ausgestaltet ist.

Für den Begriff des Risikos gibt es ein breites Spektrum an Definitionen und Interpretationen, wobei hier das Risiko als eine mögliche Auswirkung von Unsicherheiten auf Ziele von Organisationen oder Systemen zu verstehen ist. Risiken können auch als Streuung um Zielwerte im Rahmen der Unternehmensplanung und -steuerung betrachtet werden. Bei dieser eher weiteren Sichtweite des Risikobegriffs kann eine Auswirkung sowohl positive als auch negative Folgen auf die Zielerreichung haben. Die Chance wird bewusst als Bestandteil des Risikos betrachtet, wie auch die Gefahr bzw. die Bedrohung. Risiken treten in jeder Unternehmung auf. Dabei handelt es sich z.B. um finanzwirtschaftliche Risiken, Markt-, Unternehmens- oder Rechtsrisiken, sowie externe Risiken usw.

In Zeiten vieler verschiedenen Plandaten, Analysen und Reportings ist es nach wie vor schwierig, aus dem Zahlenwerk zu entnehmen, welchen Kern-Risiken ein Unternehmen ausgesetzt ist. Immer mehr Unternehmungen stellen fest und tragen dieser Erkenntnis auch Rechnung, dass ein ganzheitliches Risikomanagementsystem, wenn es unternehmensweit durchgeführt wird und in die jeweilige Firmenkultur verankert ist, einen wirksamen Schutzmechanismus darstellt. Es wird darüber hinaus verstärkt als echter Wettbewerbsvorteil in einer ungewissen Wirtschaftswelt wahrgenommen. Ein ausgefeiltes und schlagkräftiges Risikomanagement leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, die primären Ziele einer

Unternehmung, nämlich Erfolg, Liquidität und die Unternehmensexistenz, nachhaltig zu sichern.

Risikomanagement ist ein dynamischer und sich ständig weiterentwickelnder Vorgang, daher findet die Gesamtheit des unternehmensweiten Risikomanagements im Risikomanagementprozess seine unternehmensindividuelle Anwendung. Diese Betrachtungsweise soll zur Optimierung der Risikosituation in der Unternehmung führen.

2. Empirische Erhebungen

Zielgruppe dieser Studie ist die produzierende Industrie sowie der Handel mit ausschließlichem Fokus auf mittelständische Unternehmen in ganz Österreich. Die Kategorisierung „mittelständisch“ erfolgt über die Mitarbeiterzahl. Alle österreichischen Unternehmen, deren Mitarbeiterzahl zwischen 25 und 500 liegt, wurden für die Untersuchung in den ausgewählten Branchen herangezogen.

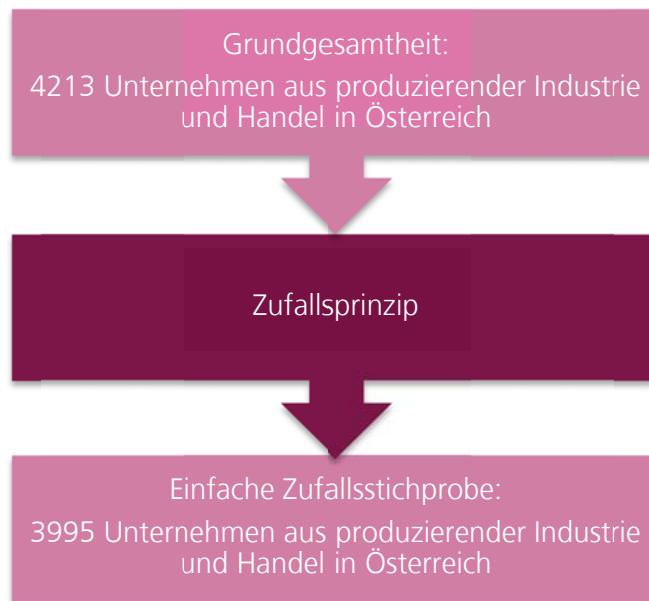
Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde eine Teilerhebung als Erhebungsart verwendet. Die Untersuchung wurde in Form einer schriftlichen Befragung mittels standardisiertem Webfragebogen durchgeführt. Weiters wurde die Studie durch Befragung von ausgewählten Experten aus verschiedenen Unternehmen der identifizierten Zielgruppe unterstützt.



Grundgesamtheit der empirischen Untersuchung

In dieser Arbeit wurde bei der Festlegung der für die Teilerhebung notwendigen Stichprobe zur Auswahl der Untersuchungsobjekte die einfache Zufallsstichprobe angewendet.

Wie in der nachfolgenden Darstellung ersichtlich ist, wurden im Rahmen der Studie nach dem Zufallsprinzip 3995 Unternehmen aus einer Grundgesamtheit von 4213 Untersuchungsobjekten ausgewählt.



Stichprobenermittlung für die Untersuchung

Entscheidend für das Ergebnis einer empirischen Studie ist die Identifikation des Personenkreises, der stellvertretend für das jeweilige Unternehmen angesprochen werden soll, um die Forschungsfragen zu beantworten. In der gegenständlichen Studie wurde als Zielgruppe die Geschäftsführung sowie leitende Mitarbeiter aus dem Bereich Rechnungswesen und Controlling und Risikomanager ausgewählt. Für den Untersuchungszweck erscheint das praktikabel, da dieser Personenkreis Zugang zu den für die Befragung notwendigen Informationen hat und sich mit den Problembereichen und Fragestellungen zum Thema Risikomanagement in den Unternehmen auseinandersetzt.

3. Statistik

Im Rahmen der Erstellung des empirischen Konzeptes wurde als Untersuchungsmethoden die standardisierte Befragung mittels Web-Fragebogen bzw. elektronisch zugesandtem Fragebogen und die Befragung von ausgesuchten Experten in ausgewählten Unternehmen zum Thema Risikomanagement gewählt. Zielpersonen der Erhebung waren die Geschäftsführung sowie leitende Mitarbeiter aus dem Bereich Rechnungswesen und Controlling sowie Risikomanager aus mittelständischen Unternehmen aus Handel und produzierender Industrie in Österreich.

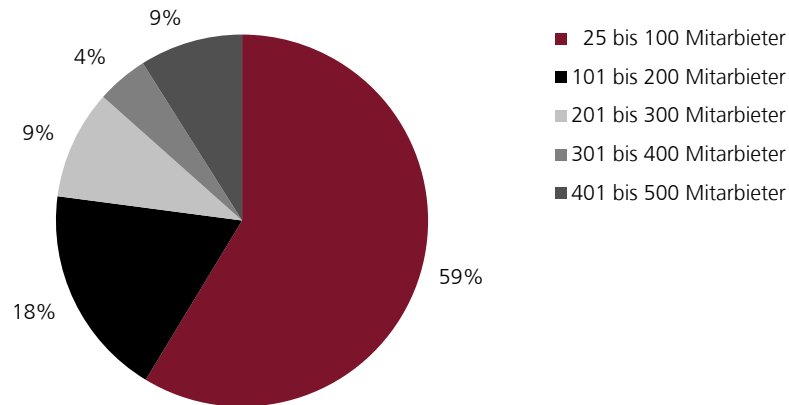
Die Aussendung des Fragebogens erfolgte an alle Unternehmen der gewählten Stichprobe Anfang Dezember 2011. Mitte Dezember 2011 und Mitte Jänner 2012 wurden Erinnerungsmails verschickt. Parallel dazu wurden ab Dezember österreichweit Interviews mit ausgewählten Experten aus verschiedenen Unternehmen der Stichprobe geführt. An dieser Studie beteiligten sich 384 Unternehmungen, welche alle nach der Rücklaufkontrolle für die empirische Untersuchung relevant waren und sich somit ein Nettorücklauf von 9,61 % ergibt.

Der Erhebungsbogen beschäftigt sich mit dem Thema „**Risikomanagement: Verbreitung, Bedeutung und Erwartungen 2012**“ in mittelständischen Unternehmen in Österreich und umfasst drei Hauptthemenblöcke, die insgesamt 24 Fragen beinhalten. Bei der Ausgestaltung des Erhebungsbogens wurden offene sowie geschlossene Fragen verwendet. Bei einigen Fragen bestand die Möglichkeit Mehrfachnennungen abzugeben. Die endgültige Version des Erhebungsbogens, die an die Zielgruppe verschickt wurde, wurde unter Berücksichtigung der Erkenntnisse gestaltet, die aus einem Pretest gewonnen wurden.

Charakterisierung der Studienteilnehmer

Mit der vorliegenden Studie wurden ausschließlich Top-Entscheider aus dem Bereich Rechnungswesen, Controlling oder Risikomanagement angesprochen. Es sollte deren aktuelle Meinung über das Risikomanagement und die Verbreitung des Risikomanagements im österreichischen Mittelstand in Handelsunternehmen sowie Unternehmen der produzierenden Industrie abgefragt werden. Deshalb erlaubt diese Untersuchung Aussagen über Entwicklungstendenzen und -potentiale und die Handhabung sowie Verbreitung des Risikomanagements in der unternehmerischen Praxis.

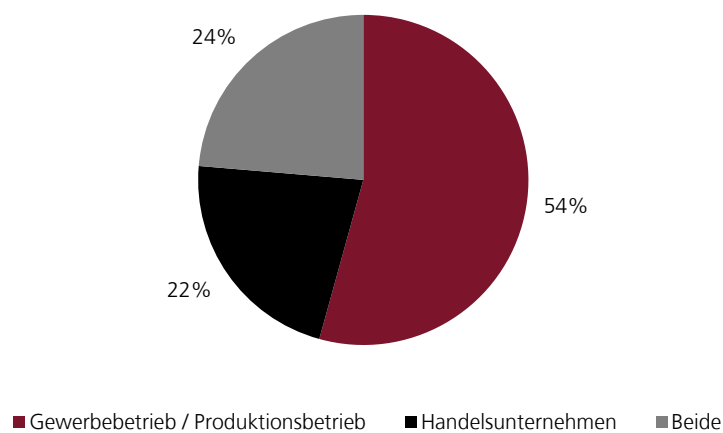
Die Charakterisierung der Studienteilnehmer für diese Arbeit erfolgte über Unternehmensgröße und Branchentyp bzw. die Branche. Die Unternehmensgröße wird dabei über die Mitarbeiterzahl charakterisiert.



Mitarbeiterverteilung bei den Studienteilnehmern

Wie in obiger Grafik ersichtlich, beschäftigt der Großteil der befragten Unternehmen zwischen 25 und 100 Mitarbeiter. Dies entspricht 59 %. Mehr als drei Viertel der Unternehmen beschäftigen bis zu 200 Mitarbeiter. 4 % beschäftigen zwischen 301 und 400 Mitarbeiter. Rund 9 % der Unternehmen beschäftigen zwischen 200 und 300 Mitarbeiter, weitere 9 % zwischen 400 und 500 Mitarbeiter.

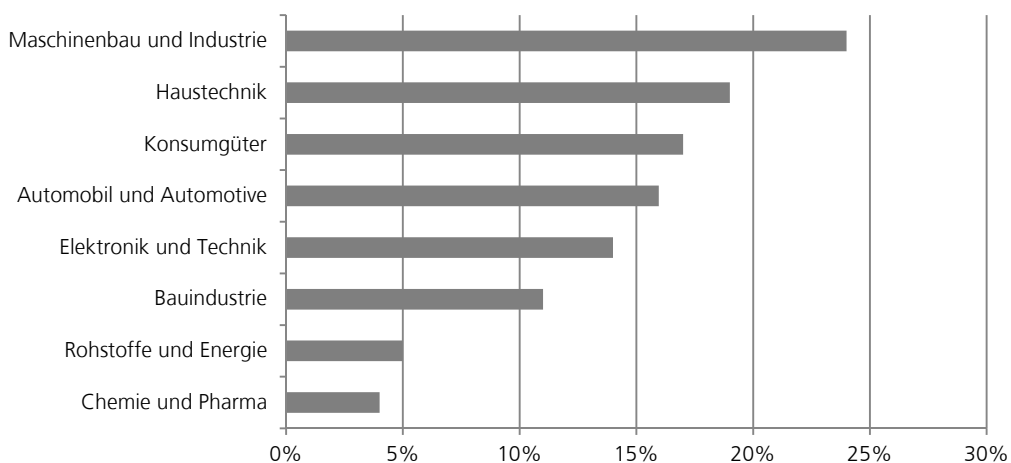
Für die Grundgesamtheit der Studienteilnehmer wurden nur österreichische Unternehmen aus Handel und produzierender Industrie ausgewählt. Die Verteilung der befragten Unternehmen zeigt das folgende Bild:



Einteilung in Gewerbe-/Produktionsbetrieb und Handelsunternehmen

22 % der Unternehmen sind in beiden Bereichen tätig. Den größten Teil repräsentieren jene Unternehmen, die den Gewerbe- bzw. Produktionsbetrieben zugeordnet werden können. Nur 24 % sind ausschließlich im Handel tätig.

Die befragten Unternehmen wurden in acht grundlegende Branchen geclustert. Wie man in der nachfolgenden Darstellung sehen kann, ist die stärkste Gruppe dem Maschinenbau der Industrie zuzuordnen, gefolgt von Haustechnik, Konsumgütern und Automobil/Automotive. Die hier dargestellte Branchenstruktur ergibt sich aus der unterschiedlichen Rücklaufquote, bezogen auf die unterschiedlichen Branchen.



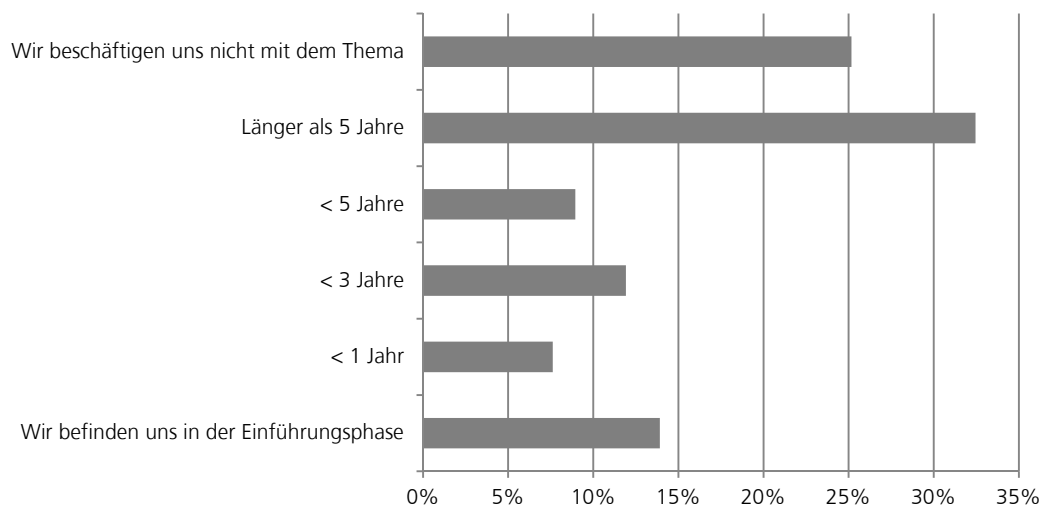
Branchenverteilung der befragten Unternehmen

Die Studie zeigt eine homogene Branchenverteilung auf, weshalb auch branchenübergreifende Rückschlüsse und Interpretationen möglich sind. Es wird somit ein ganzheitliches Bild zum KMU-Risikomanagement durch die vorliegende Praxiserhebung dargestellt.

Aktueller Stand des Risikomanagements im österreichischen Mittelstand

Dieser Abschnitt befasst sich unter anderem damit, welche Risiken für Unternehmen im österreichischen Mittelstand relevant sind, wer sich im Unternehmen damit beschäftigt, welche Methoden zur Risikosteuerung Verwendung finden und inwieweit Risikomanagement organisatorisch im Betrieb eingebunden ist.

Die Untersuchung will gezielt eruieren, ob überhaupt und seit wann sich die mittelständischen Unternehmen mit dem Thema Risikomanagement aktiv beschäftigen. Interessanterweise hat sich ein Viertel der Studienteilnehmer eigenen Angaben zufolge noch gar nicht damit auseinandergesetzt – hier zeigt sich ein erheblicher Nachholbedarf in der unternehmerischen Praxis. Bei detaillierter Betrachtung zeigt sich jedoch, dass in einigen Fällen das Management unbewusst Risikovermeidung bzw. Risikominimierung betreibt. Circa ein Drittel der Befragten übt Risikomanagement seit über 5 Jahren bewusst aus. Der Rest hat damit gerade erst begonnen oder setzt sich erst wenige Jahre mit dem Thema auseinander wie die folgende Grafik zeigt.

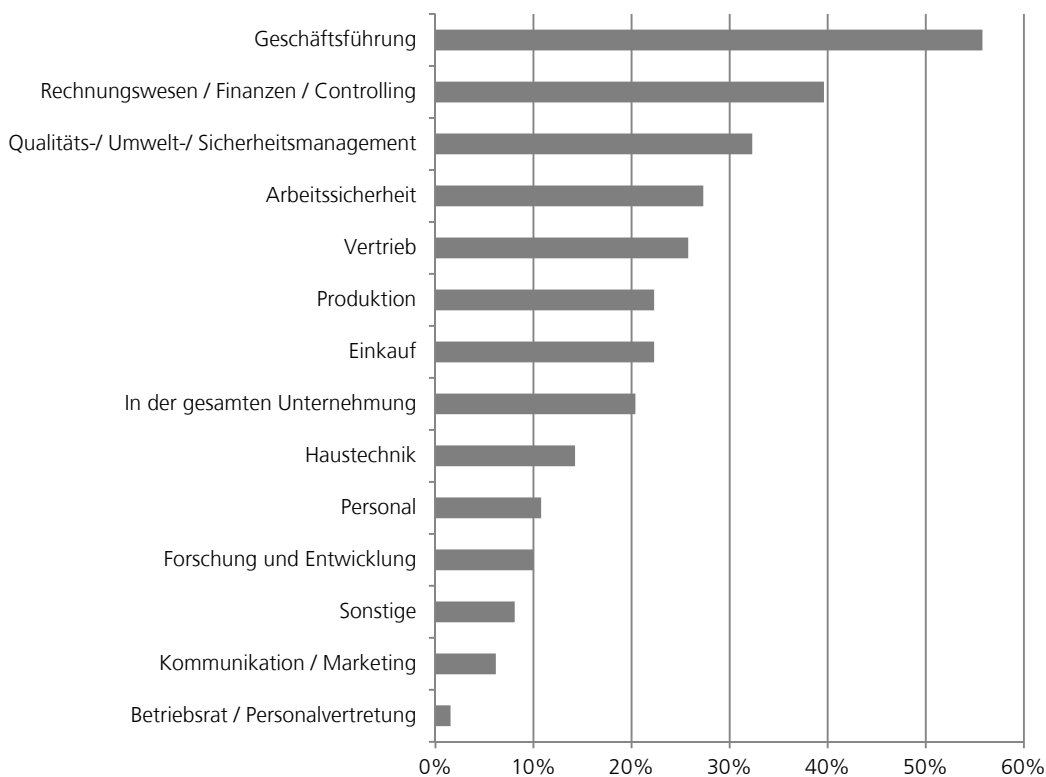


Die Auseinandersetzung mit dem Risikomanagement lässt Nachholbedarf erkennen

Interessanterweise zeigt die Untersuchung die Relevanz dieser Thematik dadurch auf, dass nahezu 15 % der Studienteilnehmer sich gerade in der Einführungsphase hinsichtlich eines Risikomanagements befinden. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit dieses Themas für den Mittelstand.

Gefragt nach den Anwendungsbereichen des Risikomanagements zeigt sich eindeutig, dass in KMU die Geschäftsführung (mehr als 50 %) die treibende Kraft bzgl. des Risikomanagements ist. Mit knapp 40 % ist der Bereich Rechnungswesen/Finanzen/Controlling ein weit verbreitetes Einsatzgebiet für das Risikomanagement. Auf Platz drei mit immerhin noch über 30 % setzt sich das Gebiet Qualitäts-/Umwelt-/Sicherheitsmanagement durch.

Von den 8 % - Sonstiger Anwendungsbereich - hat nur zirka die Hälfte (somit insgesamt nur 4 % der Befragten) angegeben, dass aktuell noch kein Einsatzbereich für das Risikomanagement besteht. Als weitere Bereiche wurden mehrfach die Projektabwicklung und der Service- oder Kundenbereich genannt.



Mehrfachnennungen möglich

Risikomanagement – Konkrete Anwendungsbereiche

Es wurden hier durchschnittlich über fünf verschiedene Bereiche genannt. Dies zeigt die Wertigkeit des Risikomanagements auf, da nicht nur in einem Bereich ein Risikomanagement vorhanden ist, sondern gezielt in mehreren Unternehmensbereichen bewusst Risikomanagement betrieben wird, wodurch sich der Erfolg erhöht.

Der zentrale Grund für die Implementierung eines Risikomanagements in den Unternehmungen stellt mit mehr als 65 % klar der Gedanke zur Erlangung der Kontrolle über die Unternehmensrisiken dar. Ein weiterer wichtiger Grund besteht darin, den Forderungen der Gesellschafter bzw. Anteilseignern gerecht zu werden. Nahezu 20 % der Studienteilnehmer geben an, dass die Branchenerfordernisse ein Risikomanagement erfordern.



Mehrfachnennungen möglich

Gründe zur Implementierung eines kontinuierlichen Risikomanagements

Nur ein untergeordnet kleiner Anteil hat überhaupt keine Gründe gesehen, ein kontinuierliches Risikomanagement im Unternehmen einzurichten. Vielmehr wurden neben den Auswahlmöglichkeiten aus nachstehendem Diagramm auch noch zusätzlich nachfolgend angeführte, Gründe wie zum Beispiel genannt:

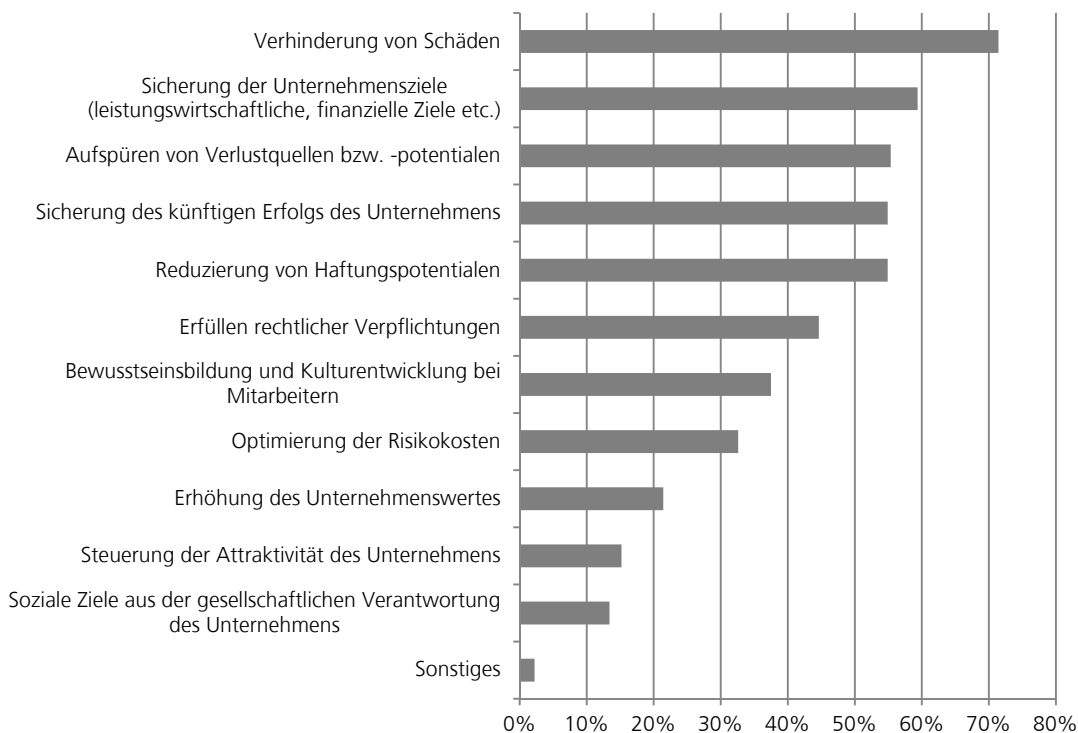
- Mieten von Geräten
- Pharmarecht
- Qualitätsmanagement
- Risikominderung bei Großprojekten
- Steigerung der Transparenz über Risikosituation - bessere Versicherungsprämien
- Verbesserungspotenzial aufdecken
- Zahlungsausfall
- Zertifizierungen (IFS, ISO 22000)

- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points-Konzept)

Aus den zentralen Implementierungsgründen implizieren die Unternehmen ihre primären Zielsetzungen, wobei der umgekehrte Weg ebenfalls denkbar ist.

Bei den vordergründigen Zielsetzungen überwiegt die Bestrebung mögliche Schäden zu verhindern (mehr als 70 %). Die gezielte Sicherung der Unternehmensziele, das Aufspüren von Verlustquellen bzw. -potentialen, die Sicherung des künftigen Erfolges und die Reduzierung von Haftungspotentialen sind weit verbreitete Ziele im Zusammenhang mit dem Risikomanagement, was sich mit Zustimmung von jeweils mit nahezu 60 % der Unternehmen untermauern lässt. Hier wird dem Gedanken der langfristigen Existenzsicherung aktiv Rechnung getragen.

Die Zielsetzung „Sonstige“ beinhaltet die Gewährleistung der Nachhaltigkeit und des Unternehmensfortbestandes, die Beurteilung von Projektrisiken, die Erfüllung von Zertifikatsanforderungen sowie die Beeinflussung von Risikozuschlägen und Ratings.



Mehrfachnennungen möglich

Risikomanagement – Primäre Zielsetzungen in österreichischen KMU

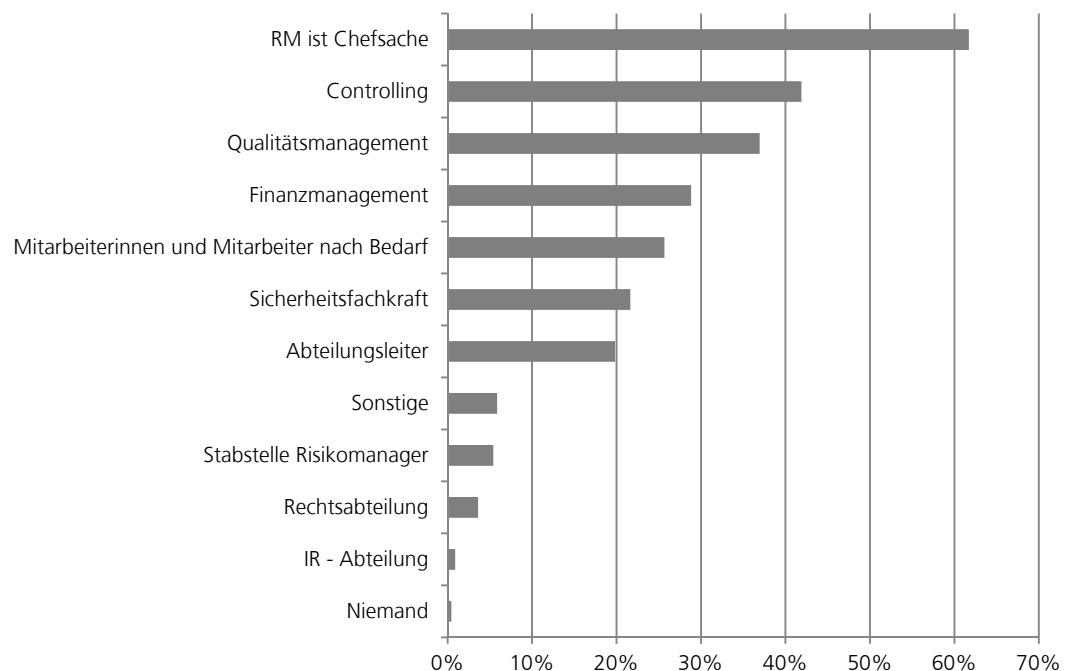
Bei der Frage nach der Zuständigkeit im Unternehmen geht aus nachstehender Grafik ganz klar hervor:

- Risikomanagement ist überwiegend Chefsache und

- fast in jedem Unternehmen ist die Zuständigkeit klar definiert.

Insgesamt wurden pro Unternehmen durchschnittlich zwei bis drei Zuständigkeiten genannt. In der Praxis wird dies unter anderem auch so umgesetzt, dass ein Bereich, z. B. das Controlling, hauptverantwortlich ist und die anderen Bereiche gezielt eingebunden sind bzw. begleitend/unterstützend mitarbeiten. Erkennbar ist hier das Potenzial nach einer eigenen Risikoabteilung, was den Vorteil hat, dass dem Thema die volle Aufmerksamkeit gewidmet werden kann und so die Wirksamkeit gesteigert wird.

Häufig werden in mittelständischen Unternehmungen bedarfsorientiert Mitarbeiter und Mitarbeiter mit dem Risikomanagementthema beauftragt. Dies erfolgt in ca. 25 % des österreichischen Mittelstandes.



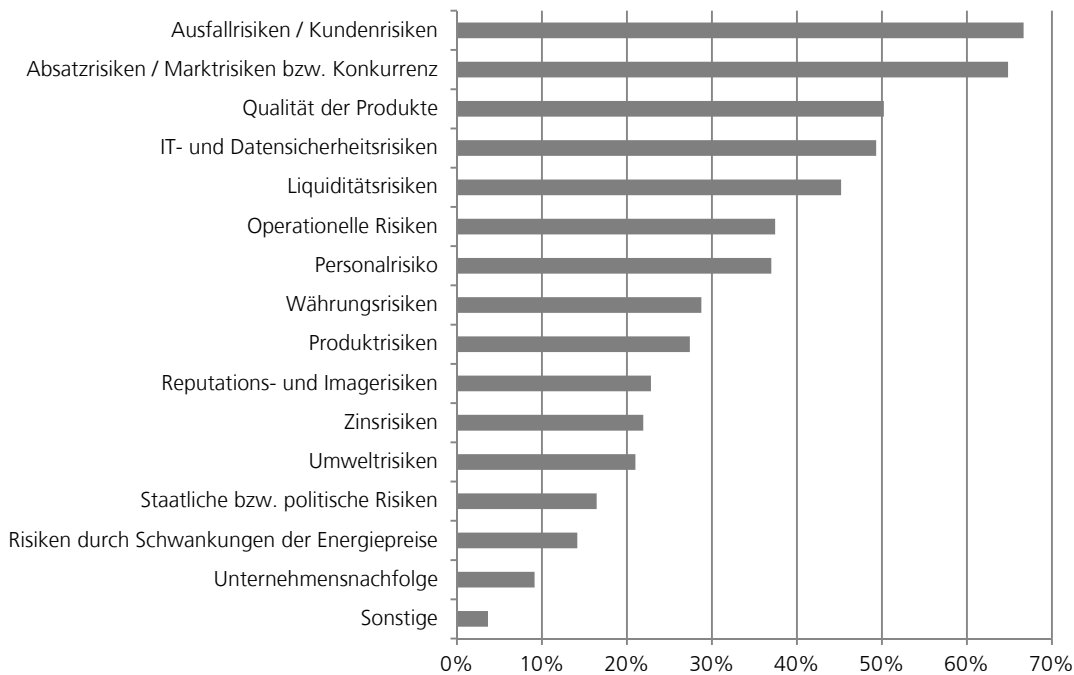
Mehrfachnennungen möglich

Risikomanagement – Zuständigkeit im Unternehmen

Unter der Rubrik „Sonstige Zuständigkeiten (ca. 7 %)“ wurden zusätzlich Exportbeauftragte, Zertifizierungsbeauftragte, Risikomanagementteam, Kundendienst, Projektleitung, Treasury, Kommunikationsabteilung, Bauleiter, Forschung & Entwicklung und Produktionsleitung von den Unternehmungen genannt.

Jedes Unternehmen lebt von seinen Kunden. So ist es nicht verwunderlich, dass bei der Frage nach den relevanten Risiken jene im Zusammenhang mit den Kunden und den Absatzmärkten an erster Stelle stehen. Ausfallsrisiken bzw. Kundenrisiken sind für mehr als 65 % der Unternehmungen ein zentrales Risiko. Diesen gilt es gezielt entgegenzuwirken.

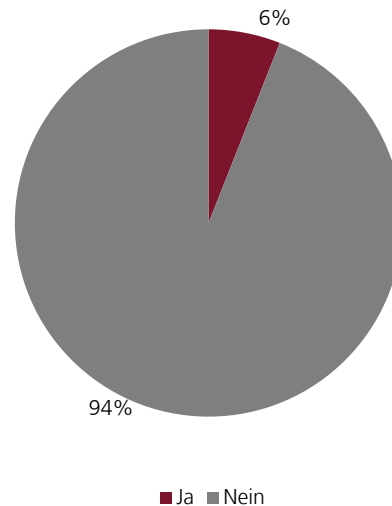
Neben Außenhandelsgesetzen, Projektrisiken, Warenanforderungen, Vertragsrisiken, Lebensmittelrecht und Markenschutz wurden im Besonderen auch die Risiken im Zusammenhang mit den Rohstoffpreisen genannt. Währungsrisiken und Risiken im Zusammenhang mit Wechselkursen betreffen ca. 30 % der Studienteilnehmer, was die Internationalität im Mittelstand aufzeigt. Obwohl in nachstehendem Ranking nicht an vorderster Reihe zu finden, so besteht doch speziell für energieintensive Unternehmungen ein großes Risiko hinsichtlich der Preisvolatilitäten.



Die relevantesten Risiken im österreichischen Mittelstand

Ein wichtiges Thema für mittelständische Unternehmungen ist der Bereich der Unternehmensnachfolge. Hier sehen ca. 10 % der befragten Unternehmungen ein erhebliches Risikopotenzial.

Zur Unterstützung des Risikomanagement-Prozesses verwenden lediglich 6 % der teilgenommenen Unternehmen eine spezielle Risikomanagement-Software.

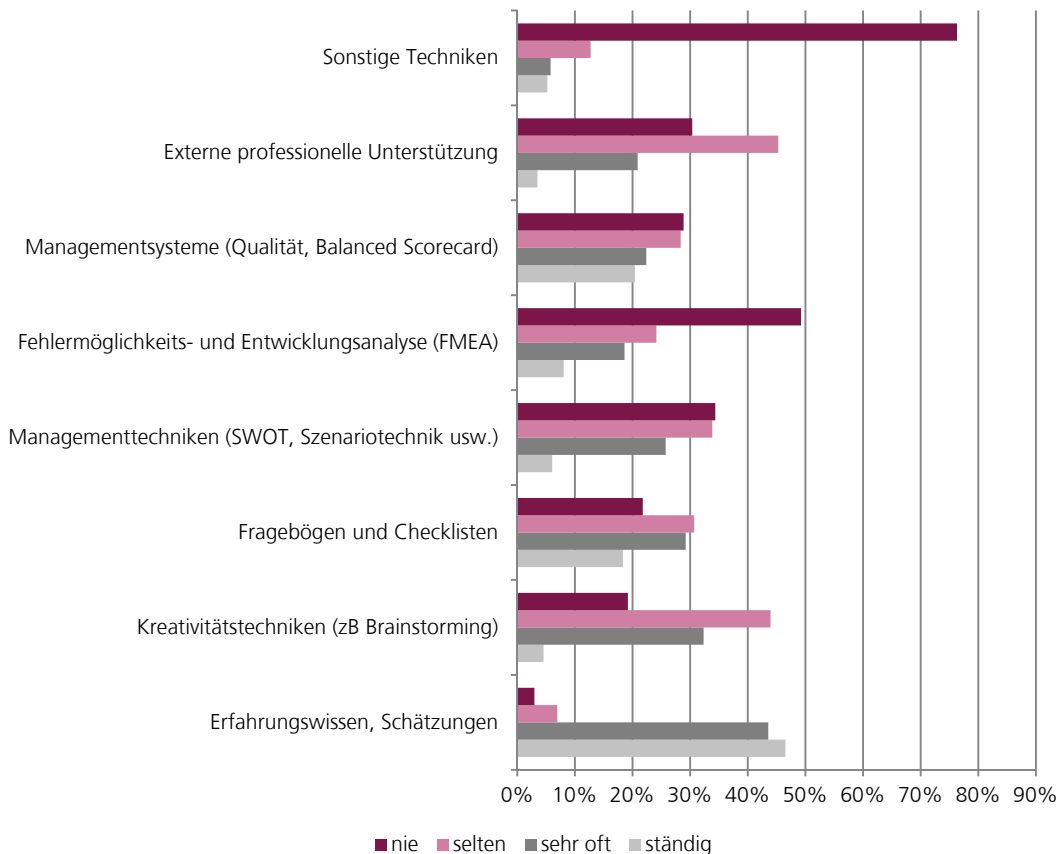


Verwendung einer Software zur Unterstützung des Risikomanagementprozesses

Aus den erhobenen Daten lässt sich kein Trend zu einer speziellen Risikomanagement-Software ableiten, vielmehr kommen unterschiedlichste Softwarelösungen zum Einsatz. Ein erheblicher Teil der befragten Unternehmen verwendet Eigenprodukte im Rahmen von Microsoft Excel oder von individuellen Unternehmenscontrolling-Softwarelösungen.

Hinsichtlich der Risikomanagement-Software wird klar aufgezeigt, dass auf diesem Gebiet noch massives Potential für die Optimierung des Risikomanagements vorhanden ist. Der Einsatz einer professionellen Risikomanagement-Software kann zu einer erheblichen Qualitätsverbesserung im Bereich des Risikomanagements beitragen. Hier kann ein überdurchschnittlich hoher Nachholbedarf aufgezeigt werden.

Hinsichtlich der konkreten Methoden zur Risikoerfassung, Risikoidentifikation und der Risikobewertung werden in der österreichischen Unternehmenspraxis unterschiedlichste Methoden bzw. Techniken eingesetzt. Nachfolgende Darstellung zeigt das Spektrum der Methoden, wobei eindeutig mit über 40 % das Erfahrungswissen bzw. individuelle Einschätzungen überwiegen.



Mehrfachnennungen möglich

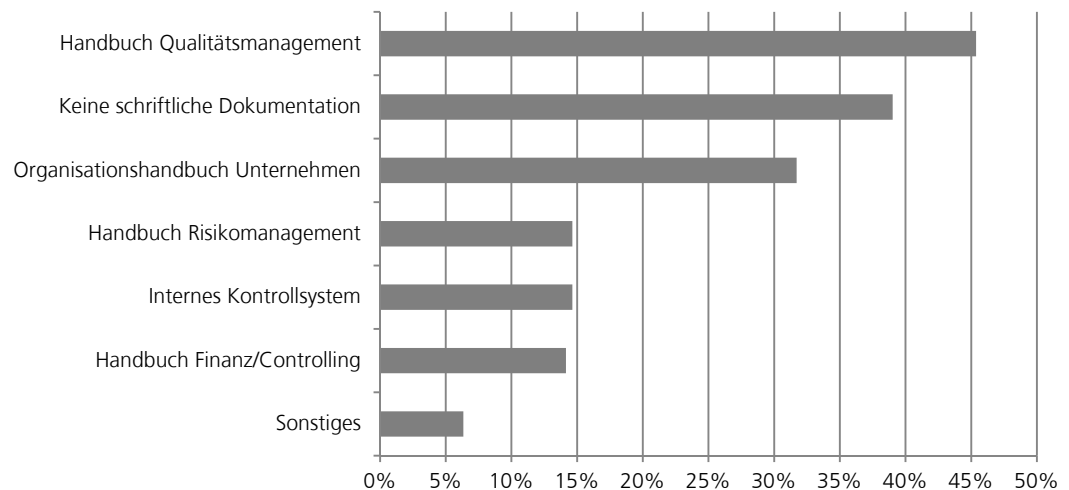
Methoden zur Erfassung, Identifikation und Auswertung von Unternehmensrisiken

Weiters kommen bei den Studienteilnehmern sehr häufig diverse Kreativitätstechniken in diesem Bereich zum Einsatz. Darüber hinaus werden konkret nachfolgende Methoden sehr häufig verwendet.

- Audits
- Koordinationsmeetings zwischen den Bereichen
- Markteinschätzungen
- BPM – Business Process Management (Geschäftsprozessmanagement)
- COBIT – Control Objectives for Information and related Technology (Kontrollziele bzw. Steuerungsvorgaben für Informationstechnologien)
- COSO-Leitfaden wie z. B. die fünf Grundelemente: Kontrollumgebung, Risikobewertung und Maßnahmen, Kontrollaktivitäten, Kommunikation und Informationsaustausch
- Interne Audits, interne Kontrollen, Ablaufkontrollen von IT-Prozessen
- PDCA-Zyklus, Workflow-Prozesse
- Kreditauskünfte, Kreditversicherungen

- Kontinuierliche Qualitätsverbesserung
- Trendanalysen, Statistiken, Betriebsvergleiche, externe Auswertungen
- ISO 9001

Für ein Unternehmen ist es erforderlich, im Rahmen seiner zu definierenden Unternehmensstrategie die Ziele zur Absicherung der Existenz und des Erfolgs des Unternehmens zu dokumentieren. Die im Zusammenhang mit dem Risikomanagement festgelegten Regelungen, Rahmenbedingungen und Richtlinien werden am häufigsten im Handbuch für Qualitätsmanagement (45 %) und im Organisationshandbuch des Unternehmens (32 %) dokumentiert und festgeschrieben. Andererseits gibt es bei 39 % der befragten Unternehmen keine schriftliche Dokumentation hinsichtlich der Regelungen und Richtlinien zum Risikomanagement. Hier lässt sich ein entsprechendes Verbesserungspotenzial identifizieren, da nur schriftlich festgehaltene Bestimmungen in diesem Bereich auch gelebt und ständig weiterentwickelt werden können.

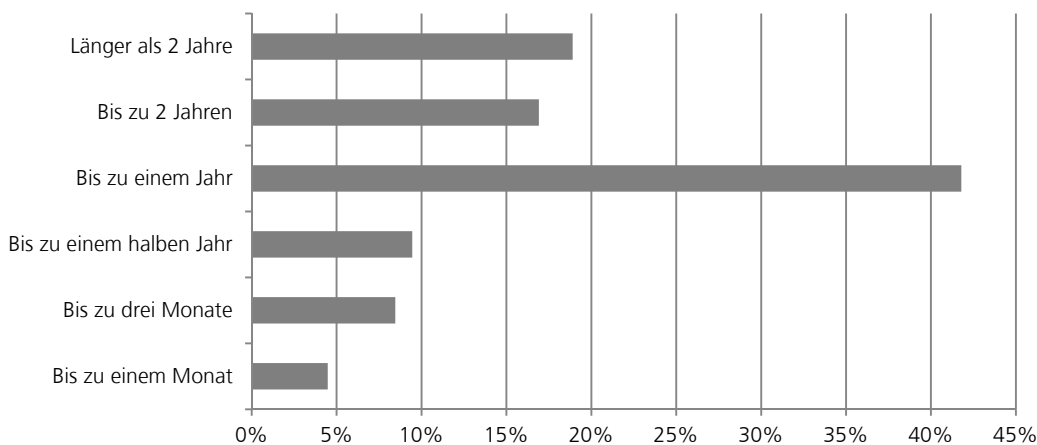


Mehrfachnennungen möglich

Regelungen und Richtlinien des Risikomanagements

Immerhin existiert bei ca. 15 % der befragten Unternehmen bereits ein eigenes Risikomanagementhandbuch, in welchem dieses Thema die volle Aufmerksamkeit gewidmet wird und somit die Effizienz und Effektivität in diesem Bereich erheblich gesteigert werden kann. Dieser Trend zum konkreten Risikomanagementhandbuch als Dokumentationserfordernis wird zukünftig noch stärker ausgeprägt werden, da nur durch eine gezielte Dokumentation hier optimale Erfolge erzielt werden können.

Da das Risikomanagement als ein integraler Bestandteil der Planung und Umsetzung der Geschäftsstrategien von Unternehmen aufzufassen ist, ist die Risikopolitik durch die Geschäftsführung vorzugeben. Die Unternehmensplanung soll dabei helfen, potenzielle Risiken vorausschauend vor wesentlichen Geschäftsentscheidungen abschätzen bzw. einschätzen zu können, um entsprechende Steuerungsmaßnahmen zu initiieren. Die Umfrage zeigt, dass sich 42 % der Befragten mit einem Planungszeitraum von einem Jahr auseinandersetzen. Dies hängt sehr stark mit dem entsprechenden Budgetierungszyklus zusammen. 36 % der Befragten haben einen Planungshorizont länger als ein Jahr. 21 % geben an auch unterjährige Planungen im Risikomanagementbereich vorzunehmen.

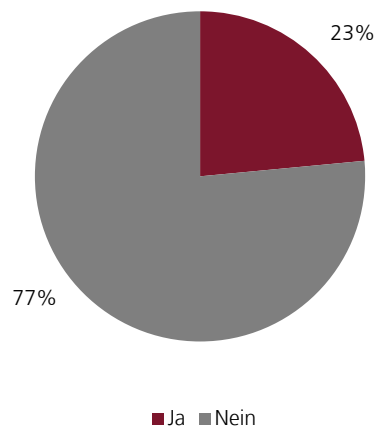


Planungshorizont im Risikomanagement

Bereits fast 20 % der Unternehmen haben einen Risikomanagementplanungshorizont, welcher länger als zwei Jahre ist. Hier wird die strategische Bedeutung und der strategische Charakter des Risikomanagements klar ersichtlich.

Da sich Risiken ständig ändern und stets neue Risiken im Zusammenhang mit der unternehmerischen Tätigkeit auftreten können, muss ein kontinuierliches und aussagekräftiges Monitoring aller potenziellen Risiken durchgeführt werden. Dies ermöglicht der Unternehmensleitung entsprechende Maßnahmen einzuleiten und dadurch die Unternehmensexistenz nachhaltig zu sichern.

Identifizierte Risiken werden mithilfe von Kennzahlen, Systemen und verschiedenen finanzwissenschaftlichen Modellen zu quantifiziert. Nur so können die Risiken und deren Auswirkungen auch transparent gemacht werden. Zur Risikoidentifizierung verwenden 23 % der befragten Unternehmen spezielle Risikokennzahlen. Bei 77 % besteht hier noch Aufholbedarf, da diese keine speziellen Kennzahlen zur Risikoidentifizierung im Einsatz haben.



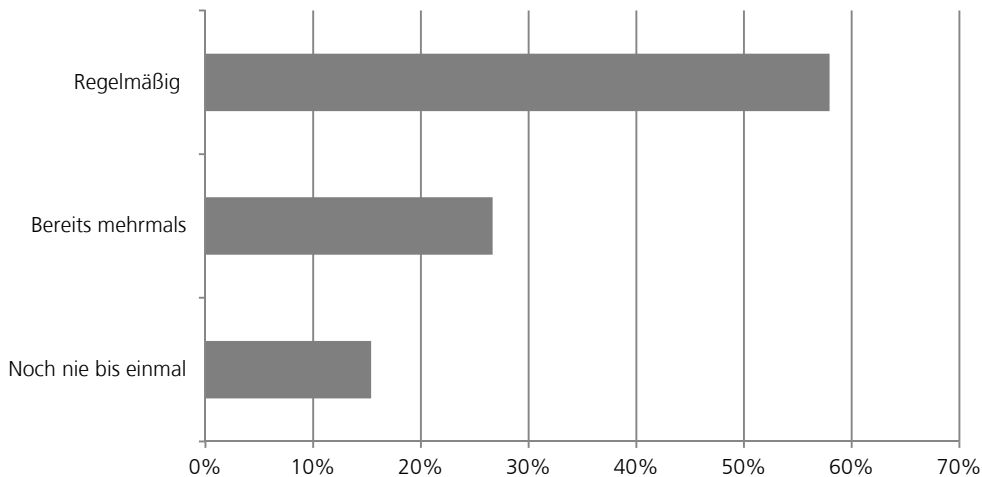
Verwendung von Risikokennzahlen zur Risikoidentifizierung

Jene Unternehmen, die spezielle Risikokennzahlen verwenden, nennen die folgenden Top vier Kennzahlen.

1. Branchenvergleich und Benchmarks
2. Umsatzkennzahlen
3. Liquiditätskennzahlen
4. Risikoprioritätszahl

Der Einsatz der klassischen Risikokennzahlen, wie dem Cash-Flow at Risk oder dem Value at Risk kommt äußerst selten zum Einsatz. Ebenfalls die Risikotragfähigkeitsermittlung findet nur untergeordneten Einsatz. Gerade in diesem Bereich benötigen mittelständische Unternehmungen entsprechende Unterstützung, damit diese aussagekräftigen Kennzahlen entsprechend eingesetzt werden können.

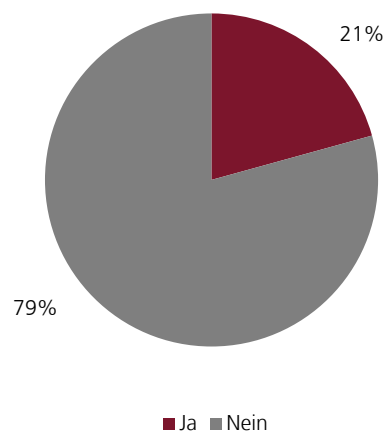
Wenn die Notwendigkeit der Identifikation von Risiken erkannt wurde, ist die Frage zu stellen, mit welchen Instrumenten und Modellen diese Risiken zu erkennen sind. Dabei ist die Auswahl passender Modelle für die relevanten Risiken eines Unternehmens entscheidend. Bestimmte Arten von Risiken lassen sich am besten im Rahmen eines Risiko-Assessments durch strukturierte Diskussionen erfassen. Bei den befragten Unternehmen führen 58 % regelmäßig ein Risiko-Assessment bzw. Risikochecks durch. Davon wird in 80 % der Unternehmen jedes Jahr ein Risiko-Assessment veranlasst. Die Umfrageergebnisse zeigen auf, dass entsprechende Risiko-Assessments bzw. Risikochecks eine große Zustimmung in der Unternehmenspraxis finden.



Verwendung von Risiko-Assessments bzw. Risikochecks

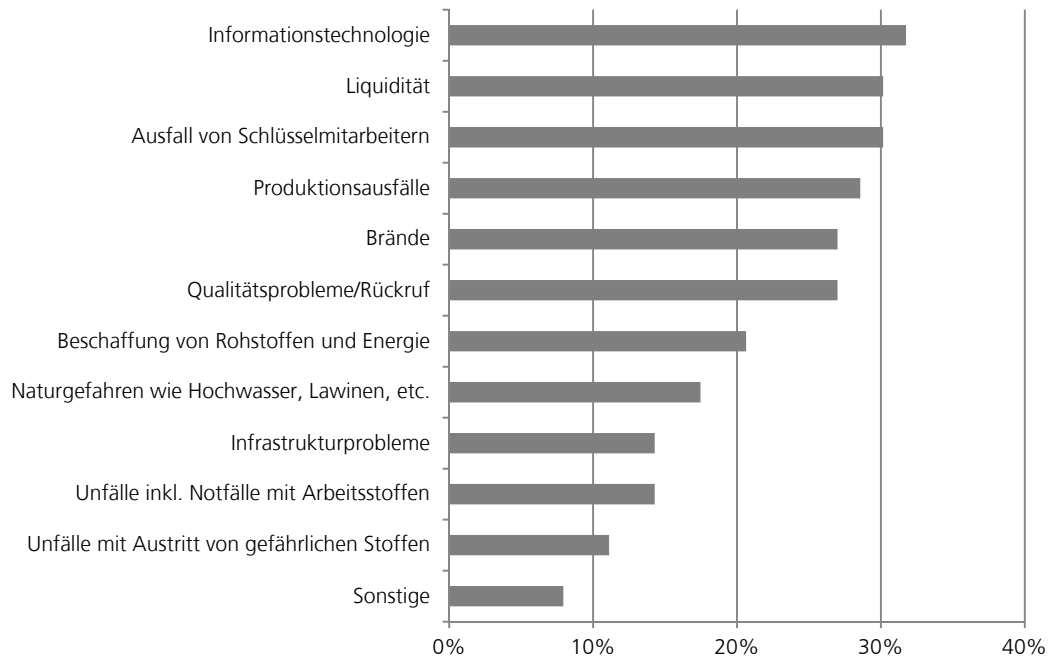
Immerhin haben mit 27 %, knapp ein Viertel der Befragten noch nie bzw. erst ein einziges Mal ein Risiko-Assessment im Unternehmen durchgeführt.

Eine Notfallplanung oder Business Continuity Planning ist als Betriebsfortführungsplanung Bestandteil des Risikomanagements. Daraus resultieren Konzepte, Handlungsanweisungen und Checklisten, die diejenigen Maßnahmen beschreiben, die eine Betriebsfortführung oder Wiederanlauffähigkeit nach einem eingetretenen und schwerwiegenden Ereignis gewährleisten. Business Continuity Management ist in einem Unternehmen als ein kontinuierlicher Prozess zu verstehen, um kritische Geschäftsfunktionen und -prozesse zu identifizieren und Notfallprozeduren zu entwickeln, zu testen und an ständige Veränderungen anzupassen, um eine schnelle Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes bei eingetretenen Unterbrechungen bzw. Extremereignissen sicherzustellen. Von den befragten Unternehmen haben nur 21 % ein Business Continuity Planning.



Existiert ein Business Continuity Planning (Betriebsfortführungsplan)

Die verbleibenden 79 % geben an keine Betriebsfortführungsplanung zu haben. Dies ist bei mittelständischen Unternehmungen ein erhebliches Manko. Ein solches Business Continuity Planning wird nach Angaben der Befragten Unternehmungen vorzugsweise in den Bereichen Informationstechnologie (32 %), Liquidität (30 %) und dem Ausfall von Schlüsselmitarbeitern (30 %) vorgenommen.



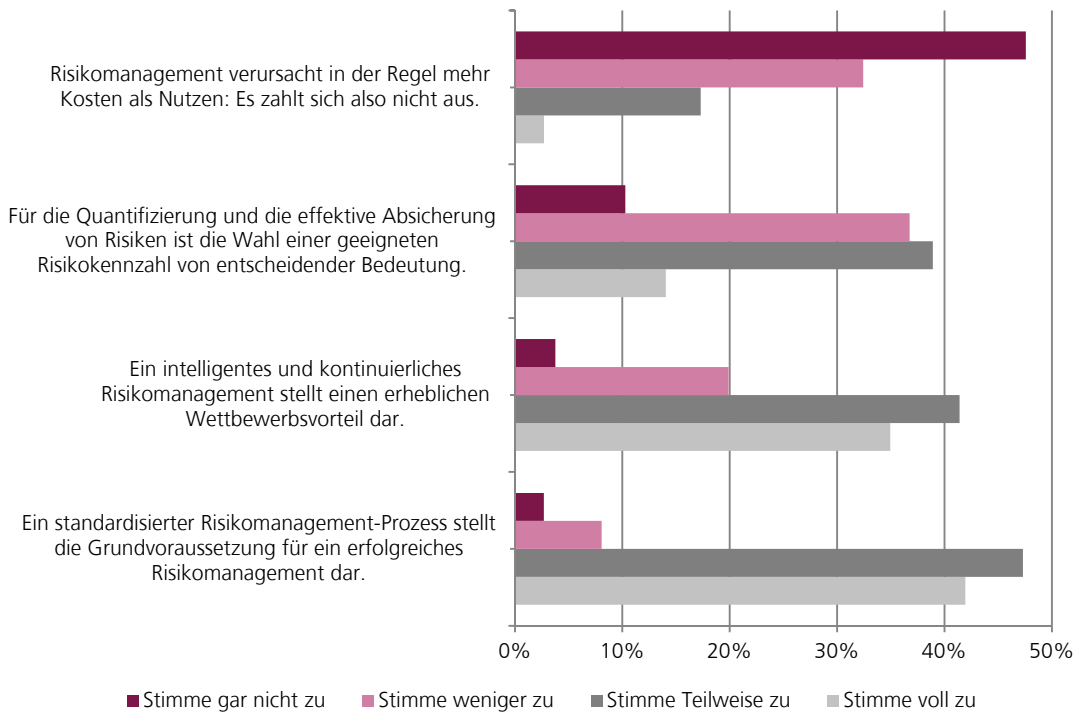
Mehrfachnennungen möglich

Bereiche die von einem Business Continuity Planning umfasst sind

Ein implementiertes Risikomanagement bildet nicht nur die Grundlage der unternehmerischen Risikodarstellung, -information und -transparenz aller Unternehmensbereiche, sondern wird zum zentralen Bestandteil jeder wertorientierten Unternehmenssteuerung.

Externe wie interne negative Entwicklungen, die Einflüsse auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens haben, werden mit diesem Instrument frühzeitig erkannt. Daraus ergibt sich die Chance rechtzeitig entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Risikomanagement bedeutet daher auch Chancenmanagement. Gerade das Erkennen von Risiken sowie deren Bewertung und Steuerung stehen im Mittelpunkt des Risikomanagements. Somit stellt ein standardisierter Risikoprozess für einen Großteil der Befragten eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Risikomanagement dar.

Der Aussage „Risikomanagement verursacht mehr Kosten als Nutzen“ können nur 3 % der Befragten zustimmen. Bei den durchgeführten Experteninterviews wurde dieses Ergebnis bestätigt, indem ca. 90 % dieser Aussage nicht zustimmten.

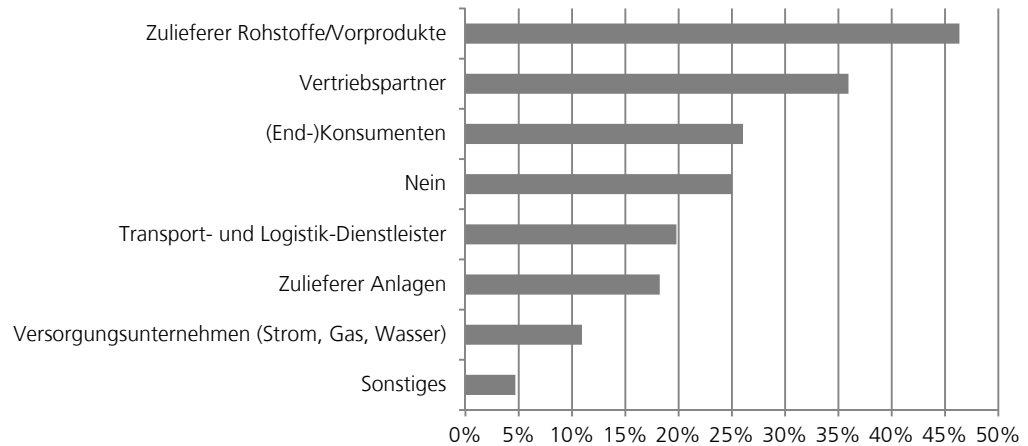


Aussagen zum Thema Risikomanagement

Einig sind sich die Unternehmenslenker, dass ein standardisierter Risikomanagementprozess eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches und schlagkräftiges Risikomanagement darstellt.

Ein Unternehmen sollte zur Risikoidentifikation auch vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungsketten in den Risikomanagementprozess einbinden. Im günstigsten Fall ist durch eine ausreichende Verfügbarkeit der vom Unternehmen benötigten Güter zu angemessenen und gleich bleibenden Preisen eine weitgehende Risikofreiheit vorhanden. Wie allerdings die Umfrage zeigt, liegt das größte Risikopotenzial für die befragten Unternehmen mit 46 % bei den Zulieferunternehmen von Rohstoffen und Vorprodukten. Neben den Zulieferern findet mit 36 % der Bereich der Vertriebspartner – vor den (End-) Konsumenten mit 26 % – ebenfalls Berücksichtigung im Risikomanagementprozess.

Bei 25 % der befragten Unternehmen wird keine Einbindung von vor- oder nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette im Risikomanagement vorgenommen. Dies stellt mitunter ein erhöhtes Risikopotenzial für die Unternehmungen dar, dem es zukünftig vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.

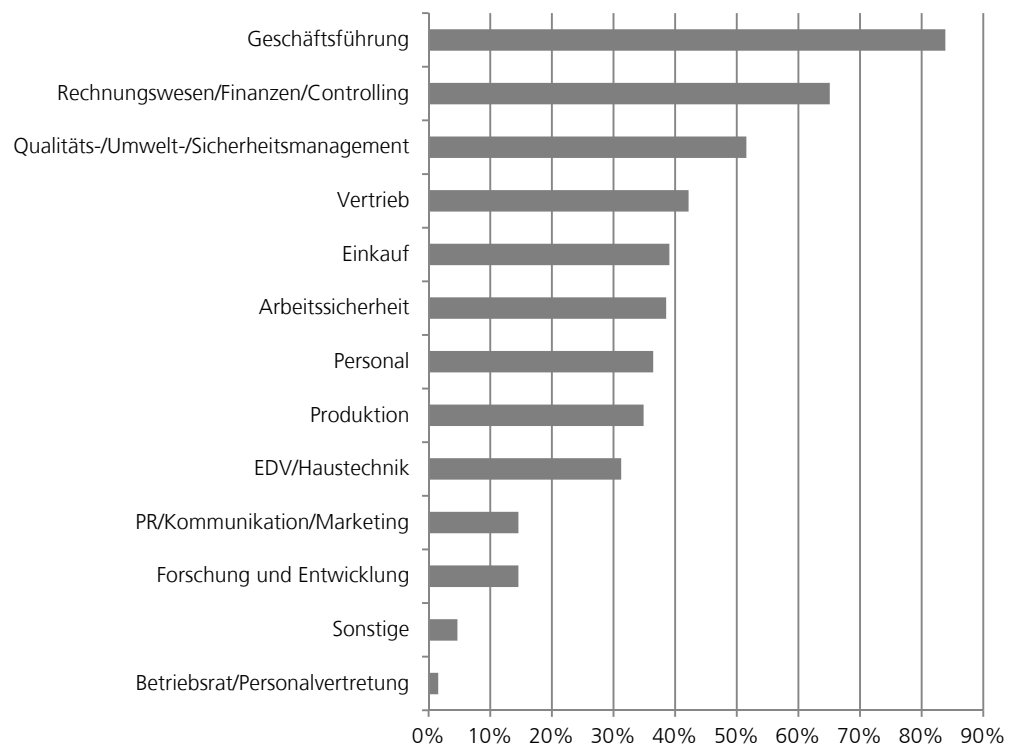


Mehrfachnennungen möglich

Durchgängige Einbindung der Wertschöpfungsketten in das Risikomanagement

Die Versorgungsthematik ausgehend von entsprechenden Versorgungsunternehmungen ist ebenfalls mit lediglich knapp 12 % unterdurchschnittlich berücksichtigt.

84 % der befragten Unternehmen geben an, beim Thema Risikomanagement auf das Know-how der Geschäftsführung zurückzugreifen. Risikomanagement ist somit klar auf der obersten Führungsebene angesiedelt.

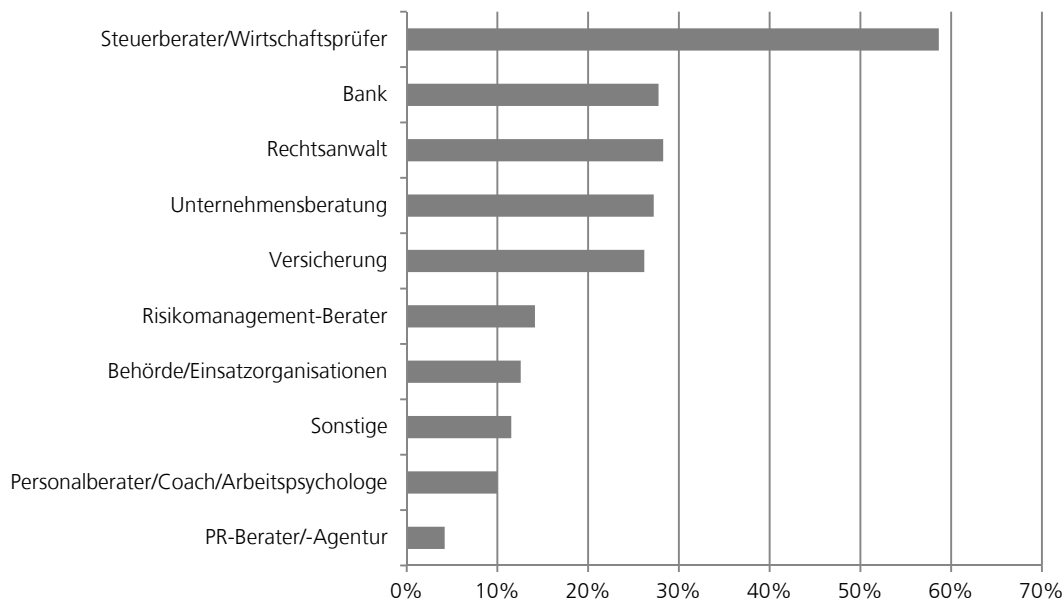


Mehrfachnennungen möglich

Internes Know-how auf das zurückgegriffen wird

Neben der Ebene der Geschäftsführung wird auch das unternehmensinterne Wissen der Bereiche Rechnungswesen, Finanzen und Controlling in das Risikomanagement eingebunden. Darüber hinaus wird in einer Reihe von Unternehmungen zusätzlich auch auf das Wissen von anderen Bereichen, wie dem Qualitätsmanagement, dem Vertrieb oder dem Einkauf, gezielt zurückgegriffen.

Im externen Bereich wird heute vor allem auf das Wissen der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater (59 %) vertraut.



Mehrfachnennungen möglich

Externes Know-how, auf das zurückgegriffen wird

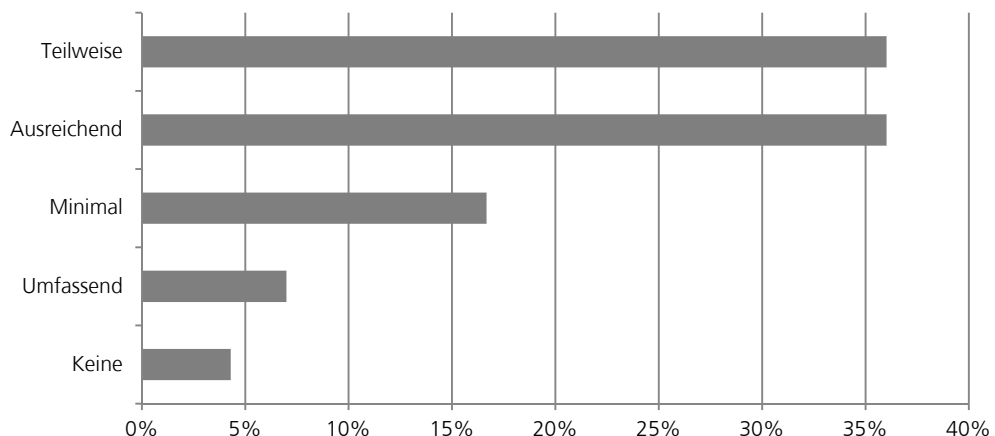
Auch auf das Know-how von externen Beratern, wie Unternehmensberater (27 %) oder Risikomanagement-Berater (14 %) wird neben Banken (28 %) und Rechtsanwälten (28 %) bewusst vertraut und diese Leistungen in Anspruch genommen.

Einschätzungen zum Wissensstand hinsichtlich des Risikomanagements im Unternehmen

In diesem Themenbereich geht es um die Erhebung des aktuellen Wissensstands und der vorhandenen Kompetenzen zum Risikomanagement in den jeweiligen Unternehmungen. Desweiteren wurden die Faktoren für ein erfolgreiches Risikomanagement erhoben. Im Anschluss daran wurden die Unternehmen hinsichtlich der organisatorischen oder inhaltlichen Herausforderungen, die es in ihrem eigenen Unternehmen zum Risikomanagementaspekt noch zu bewältigen gibt, befragt.

Bei der eigenen Einschätzung zum Erfahrungsgrad bezüglich des Risikomanagements im eigenen Unternehmen zeigt sich ein durchwegs optimistisches Bild, was sich darin niederschlägt, dass 36 % der Befragten angeben, ausreichend Erfahrung in dieser Thematik besitzen. In gleichem Anteil sind die befragten Personen davon überzeugt, teilweise mit dem Thema betraut zu sein. Diese hohe Selbsteinschätzung von Führungspersonen wurde auch bereits in anderen unabhängigen Studien identifiziert.

Nur ein kleiner Anteil von 7 % ist der Meinung umfassend darüber informiert zu sein. Überraschend an dem Ergebnis ist, dass 4 % der Unternehmen angegeben haben über gar keine Erfahrung hinsichtlich des Risikomanagements zu verfügen.

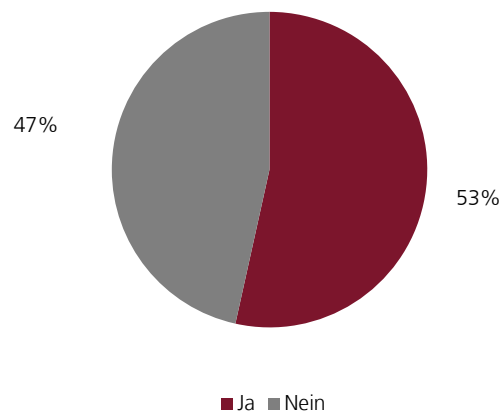


Einschätzung der Erfahrung des eigenen Unternehmens mit dem Risikomanagement

Das Erfahrungswissen zeigt hier ein merkliches Verbesserungspotenzial, um das Risikomanagement in den Unternehmen ständig weiterzuentwickeln.

Das personelle Know-how zeigt, dass in 47 % der Studienteilnehmer ein Mangel an geschultem und ausgebildetem Personal vorhanden ist, welches sich professionell mit dem Risikomanagement beschäftigen kann.

Dieses Ergebnis ist ein deutliches Zeichen, dass in vielen Betrieben ein erheblicher Bedarf an Fortbildungs- bzw. Schulungsmaßnahmen im Hinblick auf das Risikomanagement gegeben ist.



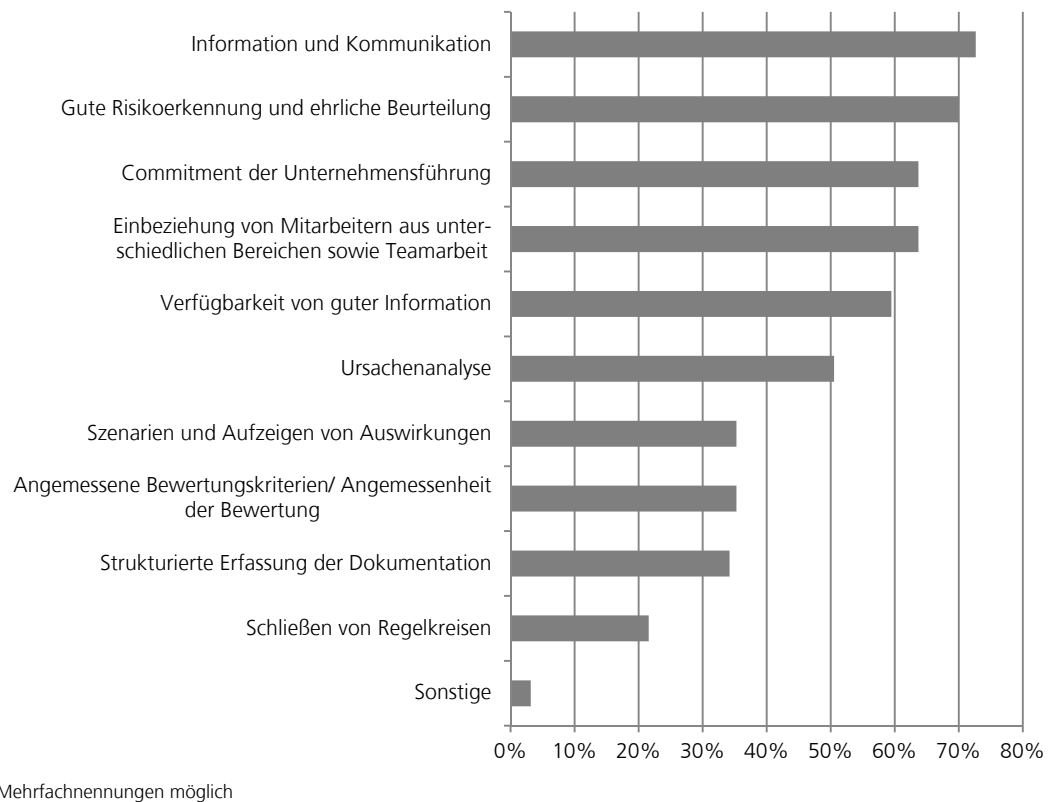
Risikomanagementqualifiziertes Personal im Unternehmen

Um diese Lücke zu schließen, sind einerseits die Unternehmungen selbst angehalten hier aktiv zu werden und andererseits muss das Verständnis für dieses Thema weiter geschärft werden. Für positive Beiträge bzw. Entwicklungstendenzen können hier auch unternehmensexterne Experten sorgen.

Erfolgsfaktoren entscheiden im Wirtschaftsleben über Erfolg oder Misserfolg. Gleiches gilt für ein wirkungsvolles Risikomanagementsystem im Unternehmen. Als wichtigsten Erfolgsfaktor wurde von 73 % der Befragten Interviewpartner der Bereich der Informationstransparenz und Kommunikation angegeben. Eine qualitativ hochwertige Risikoerkennung und ehrliche bzw. realistische Beurteilung der Risiken wird von 70 % der Befragten als Erfolgsfaktor genannt. Darüber hinaus ist das Commitment mit der Unternehmensführung für 64 % ein wesentlicher Faktor. In diesem Zusammenhang ist die Einbeziehung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen und Teamarbeit mit 64 % genannt worden.

Wie in der Grafik unten dargestellt ist, wurde die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertiger Information von 59 % der Studienteilnehmer als Erfolgsfaktor angegeben. Mit 51 % der Anteile ist die Ursachenanalyse, mit Aufzeigen von Szenarien und deren Auswirkungen mit 35 % und in gleicher Höhe die angemessene Bewertung und die Auswahl der richtigen

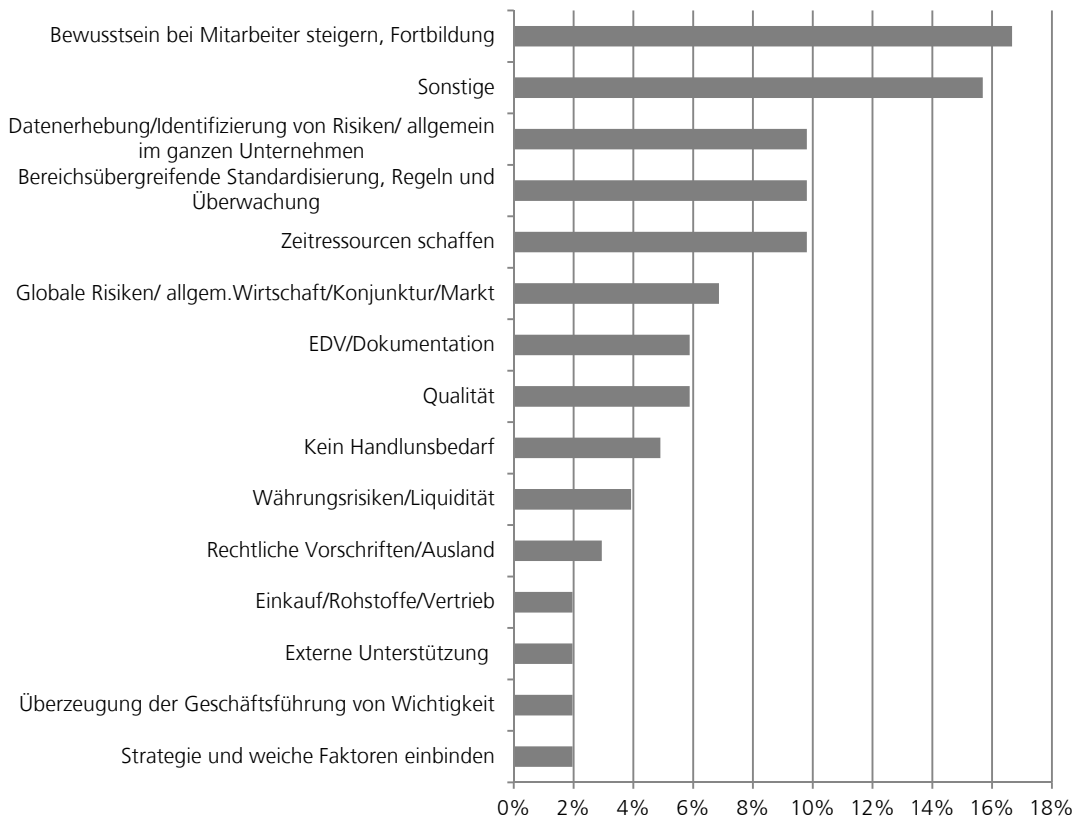
Bewertungskriterien wichtig. Als weniger bedeutend, mit 34 %, ist die strukturierte Erfassung der Dokumentation und die Schließung von Regelkreisen mit 22 % von den Unternehmensvertretern genannt worden.



Erfolgsfaktoren für ein wirkungsvolles Risikomanagement

Sonstige Erfolgsfaktoren wurden im Ausmaß von 3 % angegeben. Hier wurden unter anderem die Einbindung des Risikomanagements sowohl auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene oder die Kontinuität in der Bewertung genannt.

Hinsichtlich der inhaltlichen oder organisatorischen Herausforderungen, bezogen auf das Risikomanagement, zeigt sich ein sehr unterschiedliches Bild. 17 % der Befragten gaben an, dass die meist zu bewältigende Herausforderung darin besteht, das Bewusstsein der Mitarbeiter für das Risikomanagement in allen Bereichen zu schaffen und zu steigern, sowie diese gezielt aus- und fortzubilden, damit diese in der Lage sind bei Bedarf entsprechende risikobewältigende Akzente zu setzen. In diesem Zusammenhang wurde von 10 % der Unternehmen genannt, dass sie zu wenige Zeitressourcen für das aktive Betreiben des Risikomanagements haben. Interessant ist, dass jeweils in gleicher Höhe genannt wurde, dass die Datenerhebung und die Identifizierung von Risiken im Unternehmen, die bereichsübergreifende Standardisierung von Prozessen sowie die Festlegung von Regeln und Kontrollen notwendig wären. In diesem Zusammenhang wurde auf das Problem der realistischen Bewertung der identifizierten Risiken hingewiesen.



Inhaltliche oder organisatorische Herausforderungen mit dem Risikomanagement

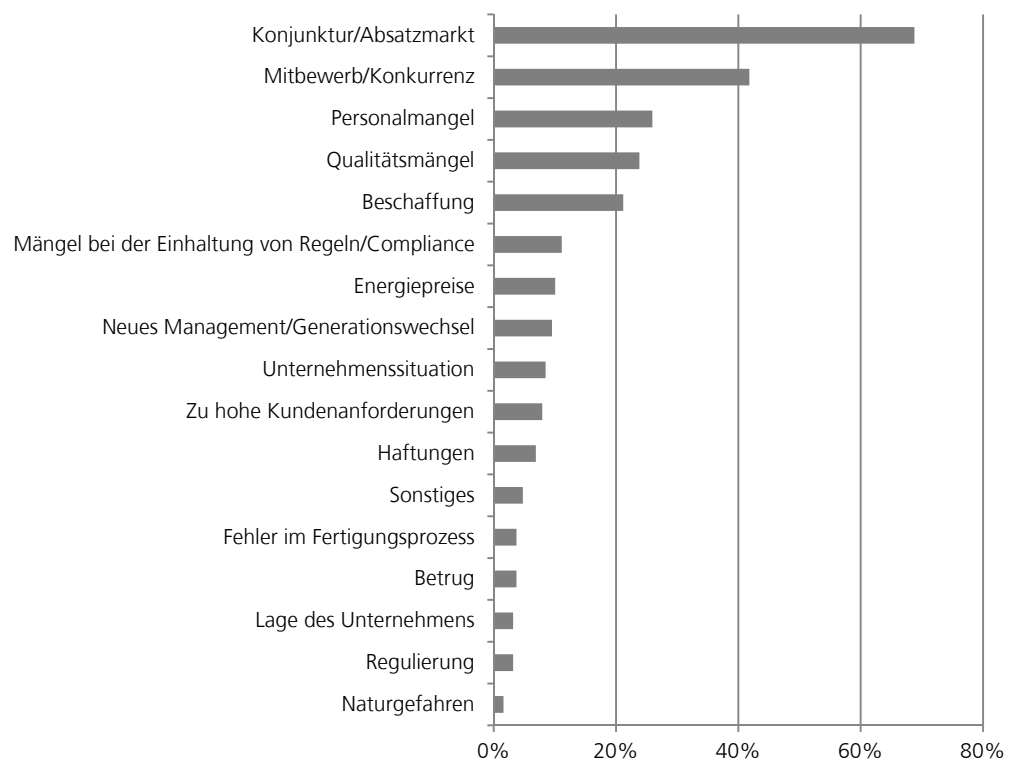
Im Hinblick auf die allgemeinen Unsicherheiten in der Weltwirtschaft sehen 7 % der Studienteilnehmer die Herausforderung darin, sich gegen globale Risiken oder konjunkturelle Schwankungen abzusichern bzw. diese in ihr Risikomanagement einzubauen.

Weiters steht an der Herausforderungsspitze das Thema der Bewusstseinsbildung und -steigerung, sowie die adäquate Mitarbeiterausbildung.

Zukünftige Entwicklungen und Ausblick zum Risikomanagement

Dieser Themenblock der Umfrage beschäftigt sich mit den zukünftigen Erwartungen der Unternehmen bezüglich der Entwicklungen des Risikomanagements. Ziel war es herauszufinden, welche Risiken jedes Unternehmen für sich selbst für das Jahr 2012 identifiziert hat, in denen Handlungsbedarf in Bezug auf das Thema gegeben ist. Es wird für Unternehmungen, insbesondere für den Mittelstand, zukünftig immer wichtiger, sich fachlich und inhaltlich mit erhöhtem Einsatz, dem Risikomanagement zu widmen, um den steigenden Anforderungen, hinsichtlich nachhaltige Existenzsicherung, Transparenz, IKS, etc., gerecht zu werden.

Mittelständische Unternehmungen sehen zukünftig drohende Hauptrisiken in unterschiedlichsten Bereichen. Eindeutig mit 69 % am stärksten befürchtet wird, dass erhöhte Risikoentwicklungen aus den Absatzmärkten und einer negativen Konjunkturoentwicklung drohen. Dies betrifft vor allem die Gefahr einer drohenden weltweiten Wirtschaftskrise, die durch die Finanzprobleme diverser Staaten und Währungsunsicherheiten hervorgerufen werden kann.

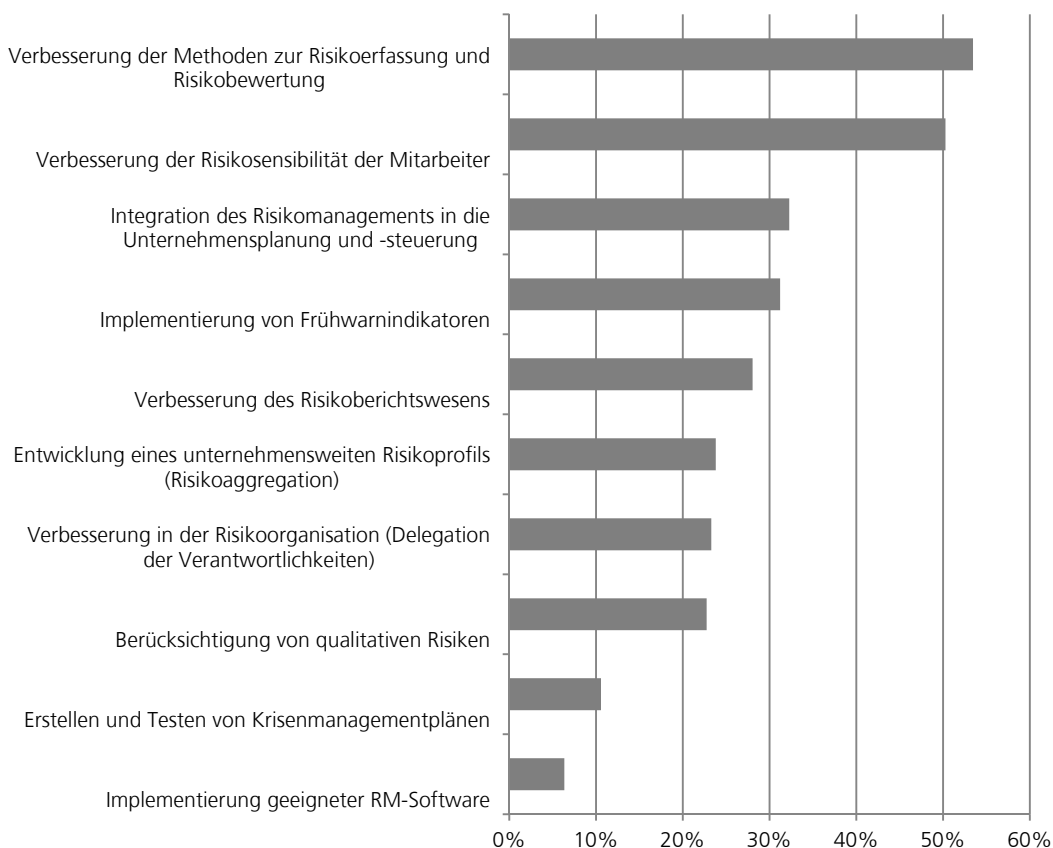


Mehrfachnennungen möglich

Zukünftige Hauptrisiken aus der Sicht mittelständischer Unternehmungen

An zweiter Stelle, mit 42 %, wurden diverse Risikoentwicklungen identifiziert, welche unmittelbar mit dem Wettbewerb bzw. konkurrierenden Unternehmungen zusammenhängen. Gefolgt (26 %) vom zukünftig weiter wachsenden Problem, entsprechendes Fachpersonal zu finden. Dies wurde auch im Rahmen von Experteninterviews vermehrt genannt. Die Tendenz am Arbeitsmarkt, dass geschultes motiviertes Personal, welches den Anforderungen der Unternehmen entspricht, schwer zu finden ist, steigt. Im Bereich „Sonstiges“ (ca. 8 %), wurden unter anderem das Risiko der Liquidität, die in einigen Fällen auf die Abhängigkeit von Generalunternehmern und deren Zahlungsmoral zurückzuführen ist oder das Risiko des Anstiegs der Rohstoffpreise genannt.

Den zukünftigen Handlungsbedarf für die Optimierung des Risikomanagements sehen die Studienteilnehmer vor allem im Bereich der Optimierung der Methoden, die Risiken zu erfassen und entsprechend zu bewerten (53 %). Gefolgt von der notwendigen Verbesserung der Risikosensibilität der Mitarbeiter, mit 50 %. Ziel ist es ein Bewusstsein der Mitarbeiter für die Identifikation von Risiken und die Maßnahmenableitung zu generieren, damit ein bereichsübergreifendes Netzwerk geschaffen wird.



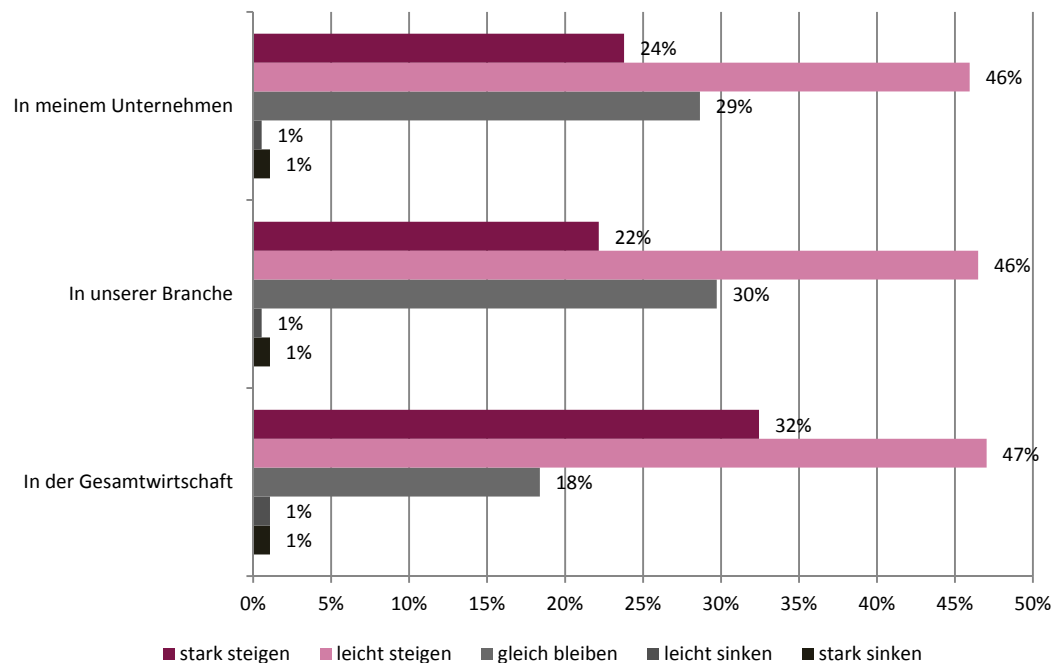
Mehrfachnennungen möglich

Handlungsfelder im unternehmerischen Risikomanagement in der Unternehmenspraxis

Danach wurde der Handlungsbedarf, bzgl. der Integration des Risikomanagements in die Unternehmensplanung und -steuerung mit 32 % der Nennungen, dicht gefolgt von der

Notwendigkeit einer Implementierung von Frühwarnindikatoren mit 31 % genannt. Die Ergebnisse wurden auch durch Experteninterviews gestützt, in denen ebenfalls die Notwendigkeit nach einer passenden Methode zur Erfassung, Identifikation und Bewertung von Risiken genannt wurde, wie der dringend erforderliche Schritt, die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren. Zusätzlich wurde auch darauf hingewiesen, dass die kontinuierliche Verfolgung der Risikomanagementziele von großer und zukünftig noch weiter zunehmender Bedeutung ist.

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen, dass die Unternehmen grundsätzlich einer Meinung sind: Der Einfluss und die Bedeutung des Risikomanagements wird sich zukünftig weiter erhöhen. Dies gilt sowohl makro- als auch mikroökonomisch. Im Konkreten wurden in diesem Analysebereich die Einschätzungen für die Gesamtwirtschaft, die Branche und die eigene Unternehmung untersucht.



Bedeutung des Risikomanagements für die Zukunft

Signifikant ist auch, dass in allen Bereichen durchwegs nur 1 % der Unternehmen glauben, dass das Risiko leicht bzw. stark sinken wird. Was darauf zurückzuführen sein könnte, dass die Weltwirtschaft in einer unstabilen Phase ist, dies durch die Einschätzung des stark ansteigenden Risikos in der Gesamtwirtschaft von 32 % gestärkt wird.

Resümee

Den Begriff des Risikos gibt es in der Unternehmenspraxis schon seit längerer Zeit und die meisten Unternehmenslenker können diese begriffliche Festlegung eindeutig zu- bzw. einordnen.

Fest steht, es lässt sich nicht jedes Risiko „ausschalten“ oder zu 100 % vermeiden bzw. überwälzen. Genau vor derartigen Risiken haben die Unternehmen am meisten Respekt. Zumindest können aber die betrieblichen Abläufe dahingehend gesteuert und verbessert werden, dass die Gefahren von Schäden – insbesondere von Extremschäden –, Einbußen, Ausfällen etc. eingedämmt oder vermindert werden. Der in diesem Zusammenhang stehende Begriff Risiko-„Management“ ist noch nicht fest in den mittelständischen Unternehmensalltag verankert bzw. besteht noch erheblicher Nachholbedarf, bis diese Thematik zur Selbstverständlichkeit in der Unternehmenspraxis wird. Management ist unter anderem ein Begriff für Planung, Organisation, Führung und Kontrolle sowie Bewertung, Steuerung und Kombination. Dies gilt sinngemäß für das Risikomanagement.

Das Risikomanagement haben in der Vergangenheit viele Unternehmen nur am Rande oder unbewusst betrieben und vielerorts nicht unter dieser Bezeichnung gelebt. Aktuell befindet sich der Mittelstand diesbezüglich in einer Umbruchphase. Die Befragung hat eindeutig ergeben, dass die Bedeutung des Risikomanagements für die Zukunft nach Meinung der Befragten steigt. Gleichzeitig werden aber derzeit noch kaum allumfassend integrierte Systeme angewandt. Ähnliches gilt für die personellen Ressourcen, welche einerseits qualitativ und quantitativ noch eine unterentwickelte Rolle einnehmen. Hier muss zukünftig ein Umdenken stattfinden um nachhaltig erfolgreich zu sein. D. h. die geistige Richtung ist bereits da, aber die praktische Umsetzung mit nachhaltigem Charakter hat enormen Aufholbedarf. Hier wird es erforderlich sein, dass sich der Mittelstand an die Notwendigkeit eines gelebten und erfolgreichen Risikomanagementsystems anpassen muss.

„Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“

Charles Darwin

Diejenigen Unternehmungen, welche ein flexibles und wirkungsvolles Risikomanagement betreiben und entsprechend anpassungsfähig in dessen Ausgestaltung sind, werden auch zukünftig neuen Herausforderungen gewachsen sein und langfristig am Markt bestehen können.

Literatur

- FRETER, H. [2004]: Marketing, (Einführung mit Übungen), Imprint, München: Pearson Studium, 2004.
- GLEISSNER, W. [2011]: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2011.
- KEITSCH, D. [2007]: Risikomanagement, 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.
- KRALICEK, P. [2001]: Kennzahlen für Geschäftsführer: das Handbuch für Praktiker, 4. vollst. aktualisierte und erw. Aufl., Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 2001.
- KRÜGER, W.; WITTBERG, V. [2008]: Nachhaltiges Kostenmanagement: Kostentreibern auf der Spur, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008.
- ONR 49000:2010, Ziffer 3.1.11
- PEPELS, W. und 7 Mitautoren [2008]: Expert Praxislexikon – Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, 2., durchgesehene Auflage, Renningen: Expert Verlag, 2008.
- PITSCHNER, H. [2011]: Integration eines Risikomanagements auf Grundlage von ISO 31000:2009 und ONR 49000:2010 ff in ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2008 bei Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), Wien: Eigenverlag, 2011.
- ROMEIKE, F.; HAGER, P. [2009]: Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0: Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 510.
- SAUR, O. [2010]: Risikomanagement bei mittelständischen Unternehmen – eine empirische Studie, 2010.
- SCHNECK, O. [2010]: Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, 1. Auflage, Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, 2010.
- THEUERMANN, C. [2006]: Beyond Budgeting in technologieorientierten Unternehmungen, 1. Auflage, Graz: Verlag der Technischen Universität Graz, 2006.
- THEUERMANN, C.; GRBENIC, S. [2011]: Corporate Risk Management im Kontext Währungsrisikomanagement – Eine empirische Untersuchung zum Entwicklungsstand in österreichischen Unternehmen, in: RC&A, 3/2011, S. 16-22.
- THEUERMANN, C.; BAUMGARTNER, M.; MÖRTH, A.; HARB, J. [2011]: Umsetzungsbericht eines Risk-Management-Tools (RMT) – Risikoanalyse und Bewertung in Anlehnung an die ONR 49000 und ISO 31000, in: CM Controller Magazin, Ausgabe 5, September/Oktober 2011, S. 62-68.

THEUERMANN, C.; WEIßENSTEINER, C.; GRÜNBIHLER, R. [2012]: Corporate Risk Management mittels eines ganzheitlichen Excel-Softwaretools – Ein automationsgestütztes und integriertes Risikomanagementsystem für Mittelstandsunternehmungen, in: RC&A, 3/2011, S. 23-28.

Online: Marketing-Lexikon (Abfrage: 12.02.2012)

<http://www.marketing-lexikon.ch/marketing-lexikon.php?action=2&seite=16>.

Studien:

Corporate-Risikomanagement in der Unternehmenspraxis, die Quantifizierung von Währungsrisiken, Hrsg. MEIREGGER, P.; THEUERMANN, C., 2010.

Risikoberichterstattung in den Top-Unternehmungen der DACH-Länder - Entwicklungsstand und zukünftige Herausforderungen in der externen Risikoberichterstattung in der Unternehmenspraxis, Hrsg. MEIREGGER, P.; THEUERMANN, C.; 2011.

Risk & Opportunity Study, Unternehmensberatung Towers Perrin und Economist Intelligence Unit, 2008.

Was Unternehmen am Meisten fürchten, Industrieversicherungssparte Allianz Global Corporate & Speciality, 2012.

Autoren

Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann



ist hauptberuflicher Lektor und Fachbereichskordinator für Transferkompetenz an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling der FH CAMPUS 02 in Graz mit langjähriger Industrieerfahrung in leitender Position und Autor zahlreicher einschlägiger Publikationen. Weiters ist Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann geschäftsführender Gesellschafter von THECONTRAIN consulting & training, mit den Dienstleistungsschwerpunkten: Corporate-Riskmanagement, Finanzmanagement und Strategieentwicklung.

DI Gerhart Ebner



ist Gründer, Geschäftsführer und Mehrheitseigentümer der Risk Consult GMBH Unternehmensberatung und der Risk Experts Risiko Engineering GMBH. Er tritt entschieden dafür ein, dass Risikomanagement als positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg gelebt wird.

Der studierte Wirtschaftsingenieur verfügt über langjährige Erfahrung in Führungspositionen, etwa als Leiter Industrierversicherung bei der Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG oder in der Projektleitung sowie Planung und Abwicklung von Wasserkraftanlagen. Als Vortragender gibt Ebner regelmäßig sein Wissen an Universitäten, Fachhochschulen und im Rahmen von Business-Seminaren weiter.

Impressum

Titel

Risikomanagement im österreichischen Mittelstand – Verbreitung, Bedeutung und zukünftige Erwartungen

Graz 2012

ISBN 978-3-9503272-1-2

Herausgeber

Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann | FH *CAMPUS* 02, Rechnungswesen & Controlling

Prof.(FH) Mag. Peter Meiregger, StB | FH *CAMPUS* 02, Rechnungswesen & Controlling

Autoren

Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann

Dipl.-Ing. Gerhart Ebner

Mitwirkung

Rudolf Grünbichler, B.A.

Anita Maria Konrad

Verena Leyendecker

Michaela Metnitzer

Patricia Pürstl

Kontakt

Mag.^a Tanja Mikschofsky, Bakk.

Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling

CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

Körblergasse 126, 8010 Graz

Tel.: 0316 6002 - 605

E-Mail: tanja.mikschofsky@campus02.at

www.campus02.at

www.campus02.at

www.riskexperts.at

© 2012 Risk Experts Risiko Engineering GmbH und *CAMPUS* 02 – Fachhochschule der Wirtschaft,
Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling. Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-9503272-1-2