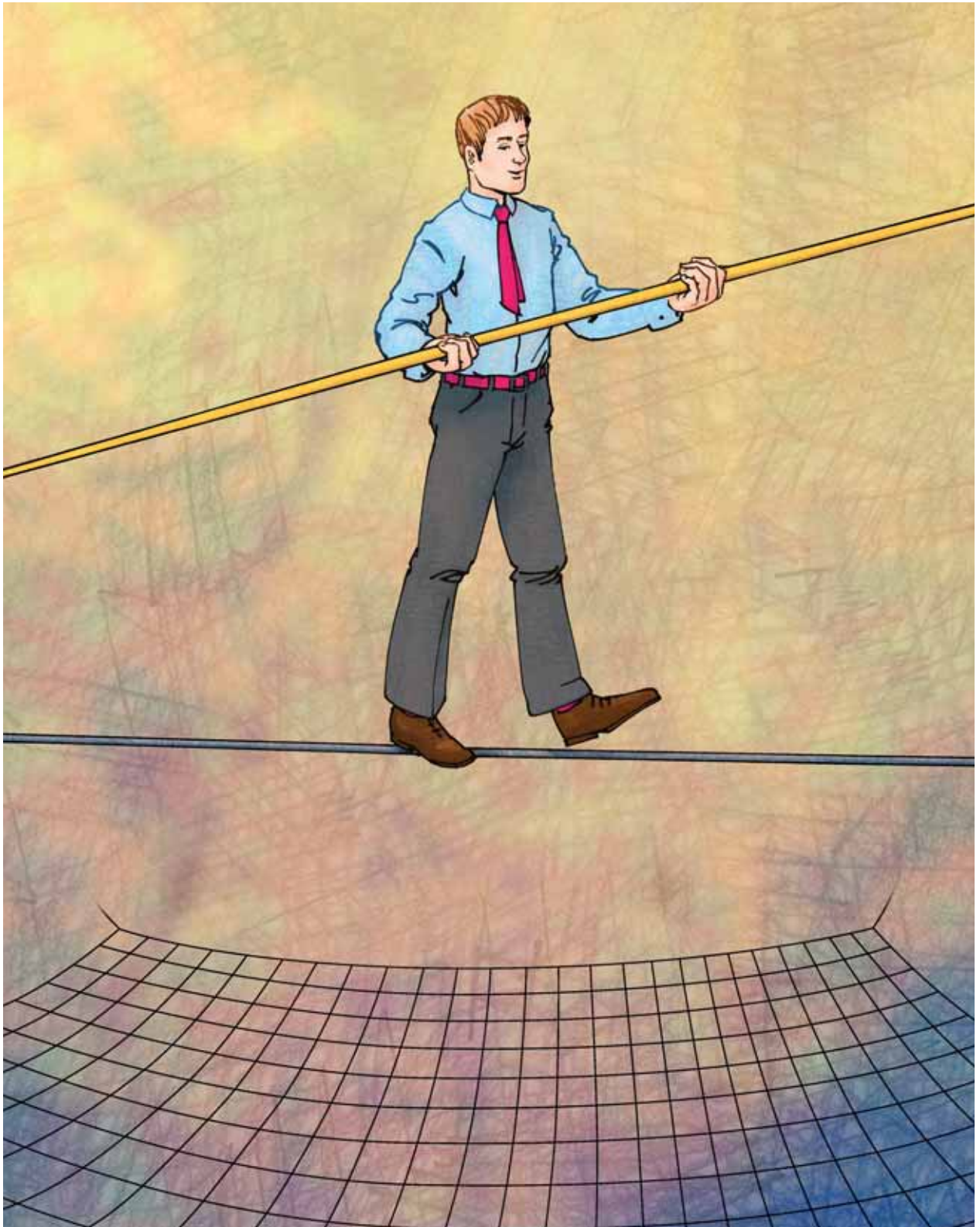


Exklusive Benchmarkstudie zu Stand und Perspektiven
des Risikomanagements in deutschen (Familien-)Unternehmen

Risikomanagement im Mittelstand



Weissman & Cie.
Strategische Exzellenz für Familienunternehmen



Rödl & Partner



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort der Herausgeber	5
Zusammenfassung	6
A Konzeption, Methodik und Datenbasis der Studie	9
B Ergebnisse der Studie	15
1. Grundsätzliches zum Risikomanagement	16
1.1 Gründe für Risikomanagement	16
1.2 Aufbauorganisation	19
1.3 Grundsätzliche Aussagen	21
2. Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken	23
2.1 Bedeutung von Einzelrisiken für die Unternehmen	23
2.2 Analyse von Risiken	25
2.3 Bewertung der Risiken	27
2.4 Gesamtrisikobewertung	29
2.5 Umsetzung von Risikomanagement mit Hilfe von Software-Lösungen	31
3. Herausforderungen des Risikomanagements in der Zukunft	33
3.1 Risikomanagement als ganzheitliche Aufgabe	33
3.2 Risikomanagement in der Zukunft	35
C Perspektiven des Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen	37
D Anhang: Der Rödl & Partner Prozessansatz zum Risikomanagementsystem	41
Glossar	46
Zehn Fragen zum Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen	47
Abkürzungsverzeichnis	48
Abbildungsverzeichnis	49
Literatur	50
Ansprechpartner	52
Firmenportraits	53
Impressum	54

VORWORT DER HERAUSGEBER

Jede erfolgreiche Unternehmensstrategie ist dadurch gekennzeichnet, sich bietende Chancen zu nutzen und Risiken nur dann einzugehen, wenn sie auch ökonomisch und sozial vertretbar sind. Die Steuerung von Risiken ist eine der Kernaufgaben des Unternehmers. Dies ist sowohl im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens von größter Bedeutung, als auch eine der zentralen Anforderungen, die Aktionäre / Anteilseigner / Gesellschafter, Investoren und Kreditgeber sowie auch die Mitarbeiter an das Unternehmen und dessen Geschäftsleitung stellen. Denn ein unachtsamer Umgang mit Risiken kann sich schnell existenzgefährdend auswirken. Dies gilt ganz besonders für mittelständische Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund haben Funk RMCE, Rödl & Partner und Weissman & Cie. die vorliegende Studie zum Risikomanagement im deutschen Mittelstand durchgeführt. Unser Ziel war es, einen möglichst umfassenden Einblick in die Vorgehensweise inhabergeführter Unternehmen bei der Steuerung und Beherrschung von Risiken zu erhalten. Die Studie zeigt, dass **Risikomanagement im Mittelstand heute gelebte Unternehmenspraxis in Deutschland** ist. Gleichzeitig wird aber deutlich: **Viele mittelständische Unternehmen haben beim Risikomanagement noch erheblichen Aufholbedarf.**

Von einer professionellen Steuerung von Risiken würde der Mittelstand gleich dreifach profitieren: Zum einen ergeben sich durch ein integriertes Risikomanagement erhebliche Synergieeffekte, über die Kosten gesenkt werden können. Zweitens erleichtert der Nachweis eines funktionierenden Risikomanagements die Kreditfinanzierung. Und drittens entspricht das Unternehmen damit den gesetzlichen Anforderungen, die im Bereich der Risikovorsorge laufend verschärft werden.

Wir danken an dieser Stelle den Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben. Durch die große Resonanz ist es uns möglich, erstmals fundierte und repräsentative Aussagen zum aktuellen Stand des Risikomanagements im Mittelstand treffen zu können.

Risiken, sagt der Schriftsteller Carl Amery, sind die Bugwelle des Erfolgs. Wer seine Chancen erkennen und nutzen will, muss unabdingbar auch seine Risiken managen. Wir hoffen, dass wir mit dieser Studie Anregungen dafür geben können, wie mittelständische Unternehmen das Potenzial eines aktiven und nachhaltigen Risikomanagements für eine erfolgreiche Entwicklung nutzen können.

Wir wünschen eine spannende Lektüre!



Hendrik F. Löffler
Funk RMCE



Dr. Peter Bömelburg
Rödl & Partner



Tobias Augsten
Weissman & Cie.

Hendrik F. Löffler
Funk RMCE

Dr. Peter Bömelburg
Rödl & Partner

Tobias Augsten
Weissman & Cie.

ZUSAMMENFASSUNG

Risikomanagement auf jeder Agenda

Fast jedes Unternehmen hat erkannt, dass Risiken im Unternehmen professionell gemanagt werden müssen. Noch mangelt es aber an der Umsetzung in der unternehmerischen Praxis.

Risiken werden operativ, nicht strategisch gesteuert

Die meisten Unternehmen betreiben Risikomanagement operativ, nutzen dieses aber nicht als Instrument strategischer Unternehmenssteuerung. Lediglich bei einem Drittel der Unternehmen befassen sich die Geschäftsführung bzw. der Vorstand direkt mit dem Risikomanagement.

Die Initialzündung für Risikomanagement kommt primär von außen

Gesetzliche Anforderungen und Anforderungen der Wirtschaftsprüfer, Aufsichtsräte, Banken, Kunden und Lieferanten befördern primär die Einführung eines Risikomanagementsystems. Nur für ein Fünftel der Unternehmen ist das Managen von Risiken integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung.

Risikomanagement entfaltet bei der Unternehmensfinanzierung (noch) keinen Nutzen

Lediglich bei zwölf Prozent der Unternehmen hat die Einführung eines Risikomanagementsystems die Kapitalbeschaffung erleichtert und zur Senkung der Kreditkosten beigetragen. Zwei Drittel der Unternehmen sehen dagegen keine Verbesserung der Konditionen. Die Banken stehen hier in der Pflicht, präventive Bemühungen der Unternehmen zu belohnen und insgesamt mehr positive Anreize zu schaffen.

In der Wirtschaftskrise hat sich die Wirkung des Risikomanagements positiv entfaltet

Über zwei Drittel der Unternehmen waren mit ihrem Risikomanagement in der Finanz- und Wirtschaftskrise sehr zufrieden bzw. zufrieden. Dies zeigt den positiven Beitrag, den diese Systeme zur Steuerung von Risiken in Krisenzeiten entfalten können.

Synergieeffekte bei der Steuerung von Risiken verpuffen

Der Mittelstand nutzt betriebswirtschaftliche Synergien durch Risikomanagementsysteme unzureichend. So werden Versicherungsprämien nicht systematisch auf Basis der Risikosteuerung gesenkt.

Die größten Risiken drohen den Mittelstand aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie aus der Unterbrechung der Wertschöpfungs-, Liefer- und Logistikkette

Für Mittelständler liegen die wichtigsten Risiken außerhalb des Unternehmens und sind daher nicht oder allenfalls begrenzt steuerbar. Synergien zwischen Versicherungs- und Risikomanagement werden nicht ausreichend genutzt.

Bei der Bewertung von Risiken setzen Mittelständler auf eigenes Know-how

Nur acht Prozent der Unternehmen greifen beim Aufbau oder der Optimierung ihres Risikomanagementsystems auf externe Berater zurück. So werden positive Synergieeffekte nicht gehoben. Externer Sachverstand könnte zudem dabei unterstützen, Risikomanagement stärker strategisch zu nutzen.

Der Mittelstand betrachtet Risiken nur eindimensional

Die Mehrheit der Unternehmen bewertet Risiken nicht in Szenarien, sondern in einer Einzelfallbetrachtung. Lediglich 30 Prozent der Unternehmen führen eine Gesamtrisikobetrachtung durch. So kann auf komplexe Entwicklungen, bei denen sich einzelne oder auch mehrere Risikoparameter wechselseitig beeinflussen, nur unzureichend reagiert werden.

Nur wenige Mittelständler setzen beim Risikomanagement auf professionelle IT-Lösungen

Während knapp die Hälfte der Unternehmen keine Software für das Risikomanagement verwendet, setzt ein Drittel auf Eigenentwicklungen, meist auf Excel-Basis. Nur ein Fünftel der Unternehmen hat spezielle IT-Lösungen für das Risikomanagement eingeführt.

80 Prozent der Mittelständler wollen Risikomanagement verbessern

Über zwei Drittel der Unternehmen planen, ihr Risikomanagementsystem auszubauen und zu verbessern, immerhin neun Prozent sehen in nächster Zukunft die Einführung eines professionellen, IT-gestützten Systems vor.



Konzeption, Methodik
und Datenbasis der Studie

| A

Funk RMCE, Rödl & Partner und Weissman & Cie. initiierten im November 2010 gemeinsam die erste Benchmarkstudie zum Risikomanagement im deutschen Mittelstand.

Auslöser hierfür waren die Erkenntnisse aus der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise, die eine mangelnde Kontrolle über die Steuerung von Risiken in der Mehrheit der Unternehmen offenbarten.

Viele Mittelständler investieren aufgrund der jüngsten Erfahrungen verstärkt in den Aufbau professioneller Risikomanagementsysteme. Die Hintergründe sind unterschiedlich: Neben dem Aspekt der Krisenprävention spielen auch formale Verpflichtungen und betriebswirtschaftliche Optimierungseffekte eine Rolle.

Ziel der Benchmarkstudie zum Risikomanagement im deutschen Mittelstand ist es, die tatsächlichen Beweggründe, den Umsetzungsstand, die Methodik und die Organisationsform sowie den generierten Nutzen von Risikomanagementsystemen für mittelständische Unternehmen zu ermitteln.

Die der Studie zugrundeliegende Umfrage erfolgte anonym und fand zwischen November 2010 und Februar 2011 statt.

Grundlage der Ergebnisse für diese Benchmarkstudie bildete ein am Risikomanagement-Prozess ausgerichteter strukturierter Fragebogen. Insgesamt wurden branchenübergreifend und deutschlandweit 343 Fragebögen vollständig beantwortet. Als vollständig gilt ein Fragebogen dann, wenn mehr als sechs von zehn Fragen beantwortet worden sind. Die Antwortquote beträgt somit 11,3 %.

Unternehmen aus mehr als 14 Branchen haben sich an der Benchmarkstudie zum Risikomanagement beteiligt (nachstehend in alphabetischer Reihenfolge die Branchen mit den meisten teilnehmenden Unternehmen):

- Automobil- bzw. Zulieferindustrie
- Baugewerbe
- Chemische Industrie
- Dienstleistungen
- Elektroindustrie/Sicherheits-, Regel- und Versorgungstechnik
- Energie- und Wasserversorgung
- Immobilienwirtschaft
- IT/Telefonie/Fernsehen/Hörfunk
- Lebensmittelindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Medizin/Pharmazie/Gesundheitswesen
- Papier/Verlag/Druck
- Textil- und Bekleidungsbranche
- Transportwesen
- Sonstige (Posten für die restlichen Branchen)

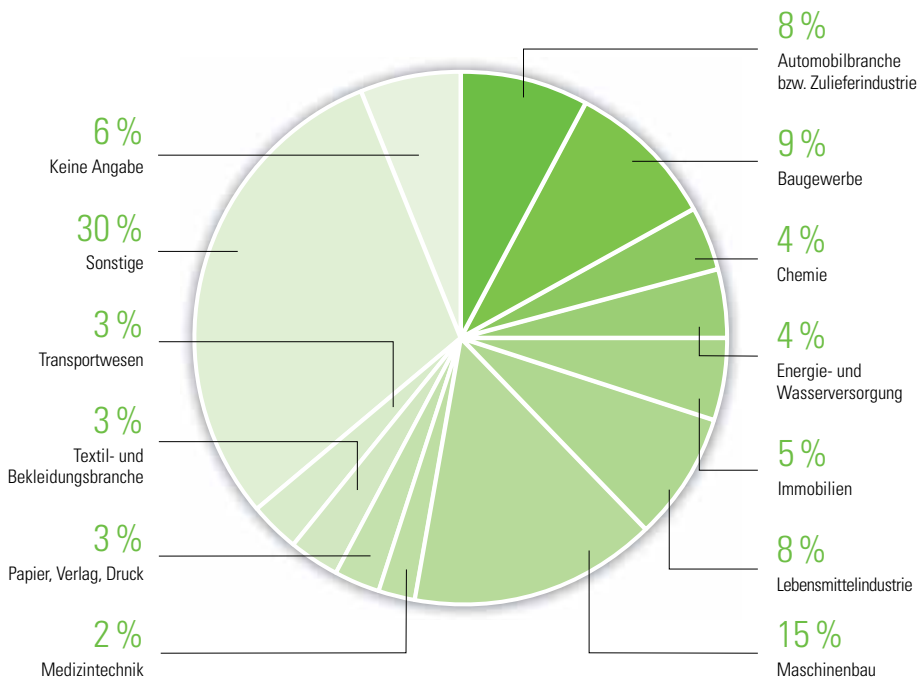


Abbildung 1: Teilnehmende Branchen der Studie

Bei den 343 Unternehmen sind 50 % der befragten verantwortlichen Mitarbeiter zumindest Bereichs- oder Abteilungsleiter. In 34 % der teilnehmenden Unternehmen wurden die Fragen von einem Mitglied des Vorstandes oder auch der Geschäftsführung beantwortet.

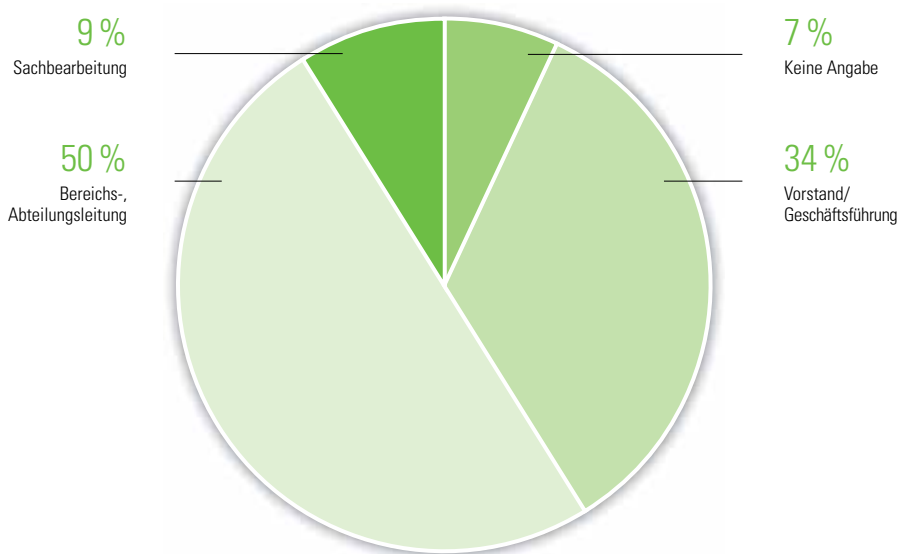


Abbildung 2: Stellung der befragten Mitarbeiter

63 % der Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, erwirtschaften mehr als 50 Mio. EUR Umsatzerlöse.

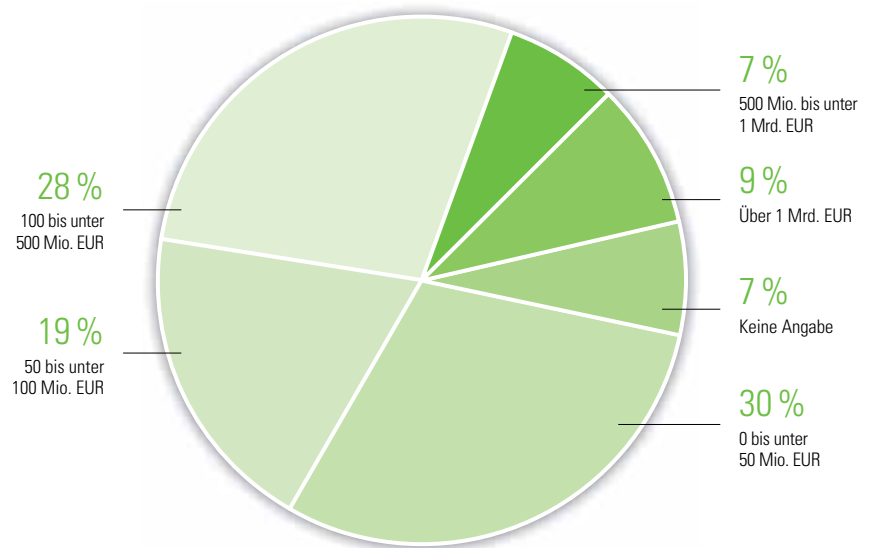


Abbildung 3: Umsatzerlöse der teilnehmenden Unternehmen oder Unternehmensgruppen

Über 60% der befragten Unternehmen sind Kapitalgesellschaften.

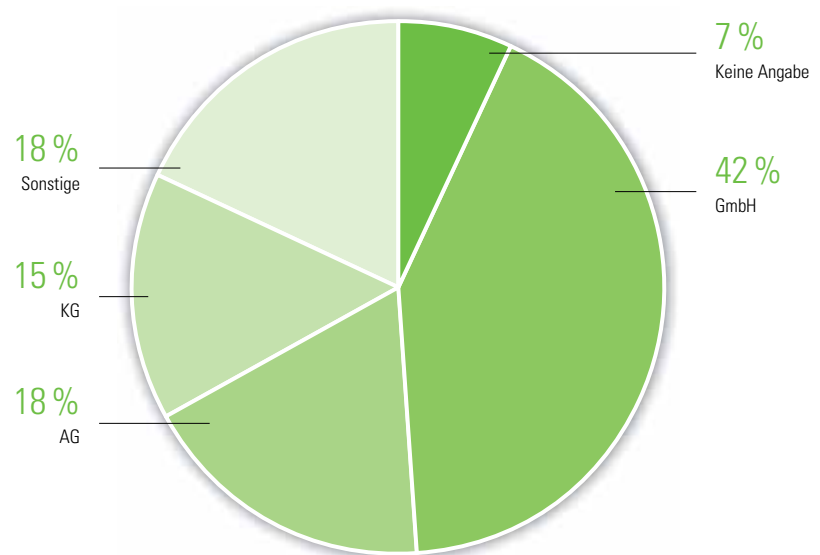


Abbildung 4: Gesellschaftsform der teilnehmenden Unternehmen

51 % der befragten (Familien-)Unternehmen sind inhabergeführt.

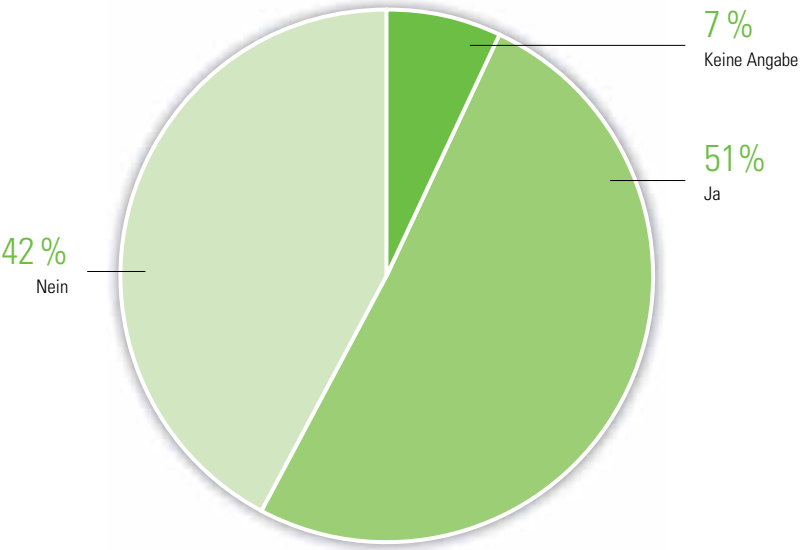


Abbildung 5: Anteil der inhabergeführten Unternehmen



Ergebnisse der Studie

| B

1. GRUNDSÄTZLICHES ZUM RISIKOMANAGEMENT

1.1 Gründe für Risikomanagement

Die Gründe für Unternehmen, sich mit Risikomanagement zu beschäftigen, sind vielfältig. Die Zahl der Unternehmen, die ihr Risikomanagementsystem über die Erreichung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen hinaus weiterentwickelt haben, ist in den letzten beiden Jahren, auch infolge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise, stetig angestiegen. 20 % der befragten Unternehmen geben an, dass ihr Risikomanagementsystem integraler Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung ist; 9 % haben mit der Einführung eines Risikomanagementsystems als Konsequenz aus der jüngst zurückliegenden Krise reagiert.

Der Großteil von insgesamt 64 % der Unternehmen hat jedoch angegeben, das Risikomanagementsystem aufgrund formal-juristischer Gründe, gesetzlicher Regelungen oder Anforderungen seitens der Wirtschaftsprüfer, Banken, Kunden oder Lieferanten eingeführt zu haben. Aus unserer Sicht als Berater des Mittelstands stellt Risikomanagement eine aktuelle Herausforderung für die Unternehmen dar, das große Potential von modernen Chancen- und Risikomanagementsystemen als wichtigen Wertbeitrag für das unternehmensweite Steuerungsinstrumentarium zu begreifen und zu nutzen.



Welche Gründe haben Sie veranlasst, sich mit Risikomanagement zu beschäftigen?



Die Initialzündung zur Einführung eines Risikomanagementsystems kommt primär von außen!

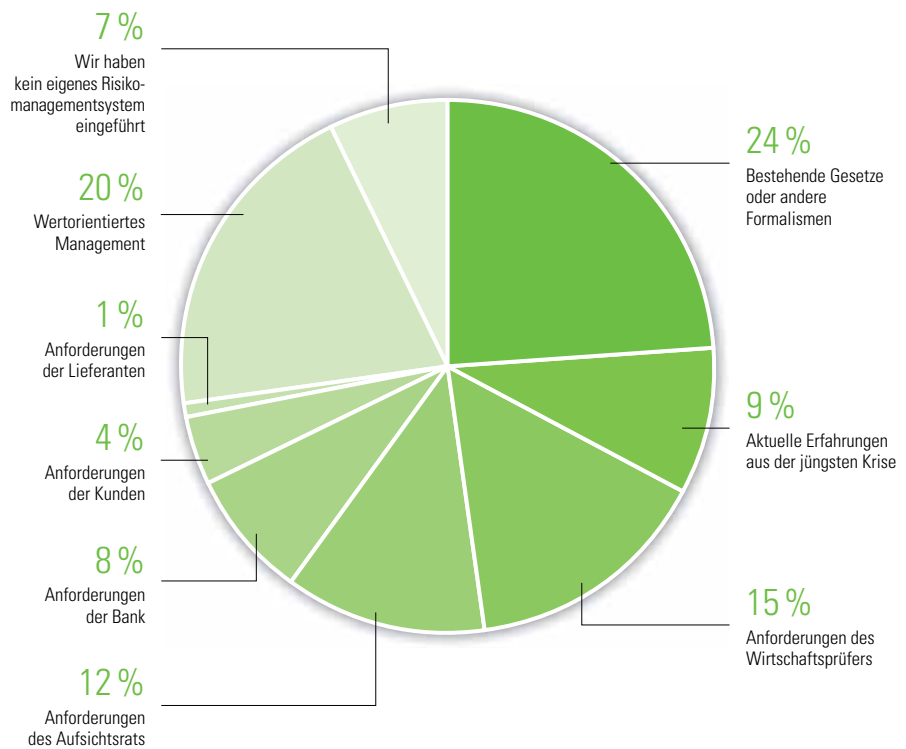


Abbildung 6: Gründe zur Einführung eines RMS

Hintergrund

Risikomanagement schafft Transparenz über die betriebliche Risikolage und reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmenskrise, die durch Fehlentscheidungen ausgelöst wird.

Die aktuelle Unternehmenspraxis und auch die Folgen der Finanzkrise zeigen, dass derzeit nur wenige Unternehmen über ein Risikomanagementsystem verfügen, das tatsächlich in der Lage ist, negative Entwicklungen rechtzeitig aufzuzeigen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, um Risiken aktiv zu steuern und den Unternehmenswert positiv zu beeinflussen.

Seit Einführung des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) im Jahr 1998 sind Aktiengesellschaften und diesen gleichgestellte Gesellschaftsformen (so formuliert in der amtlichen Gesetzesbegründung zum KonTraG durch die sogenannte Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen einer ordentlichen Geschäftsführung auch anderer Gesellschaftsformen wie GmbH, GmbH & Co. KG) durch den § 91 Abs. 2 AktG verpflichtet worden, ein Risikofrüherkennungssystem einzuführen und – allerdings beschränkt auf börsennotierte Aktiengesellschaften – durch einen Abschlussprüfer auch prüfen zu lassen. Unter Risikofrüherkennung werden dabei diejenigen Risiken verstanden, die das Bestands- und Insolvenzrisiko für eine Gesellschaft erheblich steigern oder hervorrufen können, rein operative Geschäftsrisiken unterhalb der Schwelle der Bestandsgefährdung sind damit nicht gemeint.

Darüber hinaus besteht ein Organisationsermessen des Vorstandes einer Aktiengesellschaft bzw. der Geschäftsführung anderer Gesellschaftsformen, ein angemessenes Risikomanagementsystem im Unternehmen einzurichten und auszugestalten. Eine ausdrückliche gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems besteht bis heute allerdings nicht, wengleich sich aufgrund der allgemeinen Sorgfaltspflichten einer ordentlichen Geschäftsführung (§ 93 AktG, § 43 GmbHG) eine faktische Verpflichtung dazu ergibt, in Abhängigkeit von der individuellen Risikosituation des jeweiligen Unternehmens oder der Unternehmensgruppe.

Aufgrund des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes im Jahr 2009 neu eingeführten § 289 Abs. 5 HGB sind nunmehr alle kapitalmarktorientierten Gesellschaften verpflichtet, die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess im Lagebericht zu beschreiben; diese Verpflichtung setzt vice versa die Einrichtung eines Risikomanagementsystems voraus, es sei denn, dass eine nur geringe Risikosituation des Unternehmens ein formalisiertes Risikomanagementsystem überflüssig macht.

Durch eben dieses Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz wurde darüber hinaus kodifiziert, dass der Aufsichtsrat faktisch zur Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des internen Revisionssystems sowie des Risikomanagementsystems verpflichtet ist (so der neu in das Gesetz aufgenommene § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG).



Führen Sie Risikomanagement im Unternehmen ein bzw. verbessern Sie es laufend!

Nach § 317 Abs. 4 HGB hat der unabhängige Wirtschaftsprüfer bei börsennotierten Aktiengesellschaften das Risikofrüherkennungssystem als Teil des Risikomanagementsystems in die Abschlussprüfung mit einzubeziehen und darüber Bericht zu erstatten. Die Arbeit des Wirtschaftsprüfers für diese Pflichtprüfung basiert dabei auf dem vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf, herausgegebenen Prüfungsstandard IDW PS 340.

Darüber hinaus haben gemäß § 324 Abs. 1 HGB kapitalmarktorientierte Unternehmen (§ 264 d HGB), die über keinen Aufsichts- oder Verwaltungsrat verfügen, einen Prüfungsausschuss einzurichten, der sich insbesondere mit den in § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG beschriebenen Aufgaben befasst.

Hat aber gerade dieser faktisch-formale Zwang nicht dazu geführt, dass Risikomanagement in der Praxis in erster Linie als lästige Pflichtübung und eben nicht als leistungsstarkes Instrument zur Unternehmensführung verstanden wird? Aus der Erfüllung regulatorischer oder formaljuristischer Vorgaben allein lässt sich allerdings noch kein betriebswirtschaftlicher Nutzen generieren. Ein effizientes Risikomanagementsystem sollte die Unternehmensführung dabei unterstützen, Entscheidungen treffen zu können. Eine quantifizierte Aussage über den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens oder über die Einschätzung zu möglichen risikobedingten Planabweichungen sind nur zwei von vielen Beispielen dazu.

Eine unternehmensweite Risiko- und Überwachungskultur als Ergänzung zur formalen Prozessorganisation des Risikomanagements besitzt erfolgskritischen Einfluss auf ein effizientes Risikomanagementsystem. Eine Risiko- und Überwachungskultur im Unternehmen wird durch die grundlegenden Normen, Werte und Einstellungen der Geschäftsleitung und sonstigen Entscheidungsträger sowie derer fachlichen und persönlichen Fähigkeiten geprägt. Sie hängt auch wesentlich von übergeordneten Unternehmensphilosophien und -werten und von dem daraus abgeleiteten Führungssystem und angewandten Führungsstil ab. Sie beeinflusst das allgemeine Risikobewusstsein der Mitarbeiter im Unternehmen. Entscheidend für eine Weiterentwicklung der Risiko- und Überwachungsstruktur und damit eines wirksamen Risikomanagements ist das Vorleben durch die Verantwortlichen der verschiedenen Führungsebenen eines Unternehmens und insbesondere der Unternehmensleitung. Und dieses Prinzip ist in mittelständischen, eigentümergeführten Unternehmen nur zu bekannt!

1.2 Aufbauorganisation

36 % der befragten Unternehmen gaben an, dass das Risikomanagementsystem in ihrem Unternehmen auf Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene angesiedelt ist. In 40 % der Unternehmen wird Risikomanagement als Teilaufgabe in den Bereichen Kaufmännische Leitung bzw. Controlling abgebildet. Eine eigenständige Abteilung in Form eines zentralen Risikomanagements wird bei 8 % der befragten Unternehmen vorgehalten. Ein externer Risikomanager wird nur in einem einzigen Fall beschäftigt.

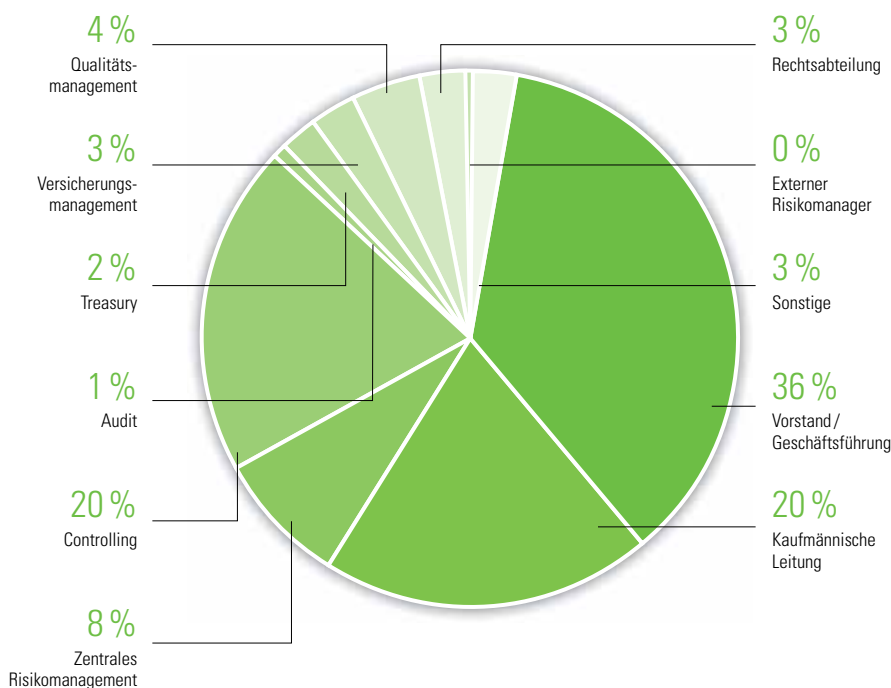


Abbildung 7: Organisatorische Verankerung des Risikomanagements

Hintergrund

Die Geschäftsführung trägt die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Einhaltung sowie für die tatsächliche Wirksamkeit des Risikomanagementsystems. Zentrale Aufgaben von Risikomanagementsystemen sollten deshalb aufgrund ihrer Bedeutung direkt der Unternehmensleitung zugeordnet werden. Unternimmt die Geschäftsführung nichts oder zu wenig, setzt sie sich immensen Verlustrisiken und/oder im schlimmsten Falle persönlichen Haftungsrisiken aus. Durch die damit verbundene direkte Verantwortung für das Risikomanagement stellt die Unternehmensleitung die Erfüllung ihrer Sorgfaltspflichten im Rahmen der Führung der Geschäfte des Unternehmens unmittelbar sicher.



In welchem Bereich ist das Risikomanagement in Ihrem Unternehmen angesiedelt?



Risikomanagement wird in der Praxis oft „mitgemacht“, weil es gemacht werden muss. Dem Anspruch, ein Unternehmensführungsinstrument zu sein, wird Risikomanagement damit nicht gerecht.



Risikomanagement ist Chefsache!

Die operativen Aufgaben des Risikomanagements werden durch die Aufteilung auf zentrale und operative Geschäftseinheiten auf allen Unternehmensebenen wahrgenommen. Für eine organisatorische Zuordnung von zentralen Aufgaben an die Unternehmensleitung spricht zum einen, den Berichtseinheiten einen organisatorisch adäquaten Berichtsadressaten zu schaffen. Andererseits stellt diese Vorgehensweise eine unabhängige, ungefilterte, ja geradezu „objektive“ Berichterstattung über Risiken an die Unternehmensleitung, dem unmittelbar verantwortlichen Organ, sicher.

Das Management von Chancen und Risiken ist als zentraler Bestandteil jeder erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit verbunden mit dem Ziel der Steigerung eines nachhaltigen Unternehmenswertes; schon allein aus diesem Grund muss das Risikomanagement in der Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung liegen. Jedoch kann es nur dann erfolgreich sein, wenn es auf mehreren Schultern ruht und entsprechend der geschäftlichen Verzweigungen diversifiziert organisiert wird.

Die Geschäftsführung befragt unternehmensweit und systematisch (z.B. im Rahmen von sogenannten Risikoworkshops) ihre verantwortlichen Mitarbeiter vor Ort danach, wie sie künftige Szenarien einschätzen und wertet diese Daten aus. Die Ergebnisse hieraus fließen in die Steuerungsprozesse der örtlich verantwortlichen Mitarbeiter im Rahmen eines Freigabeprozesses ein. Chancen und Risiken werden systematisch an die Geschäftsführung mittels eines standardisierten Berichtswesens turnusmäßig (monatlich, quartalsweise, jährlich) kommuniziert. Darüber hinaus ist eine sogenannte Ad-Hoc-Berichterstattung unter Umgehung der institutionalisierten Berichtswege bei unerwartet auftretenden Risiken mit Bestandsgefährdung oder mit wesentlicher Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu regeln.

Bei einer Aktiengesellschaft ergibt sich die gesetzlich normierte Pflicht, dass der Vorstand dem Aufsichtsrat unter anderem auch über die Risikolage des Unternehmens sowie über Tatbestände einzelner Risiken zu berichten hat. Der Aufsichtsrat kann bzw. muss einen Prüfungsausschuss einrichten, der in seinen regelmäßigen Sitzungen auch das Risikomanagement behandelt. Durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) wurde der entsprechende § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG in das Aktiengesetz eingefügt. Dieser regelt unter anderem erstmalig die Einrichtung eines Prüfungsausschusses aus dem Kreise des Aufsichtsrats und kodifiziert darüber hinaus, dass der Aufsichtsrat bzw. die Mitglieder des eingerichteten Prüfungsausschusses für die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des internen Revisionssystems sowie des Risikomanagementsystems zuständig sind.

1.3 Grundsätzliche Aussagen

Bewertung der Performance von Risikomanagementsystemen während der Krise

41 % der Unternehmen waren während der Krise mit der Performance ihres Risikomanagementsystems zufrieden bzw. sehr zufrieden. 38 % geben immerhin noch an, dass dies „eher zutrifft“, während 21 % nicht zufrieden waren.



Wie bewerten Sie die Wirksamkeit des von Ihnen eingeführten Risikomanagementsystems?

Verknüpfung von Risiko- und Risikotransfermanagement

Nur 15 % der Unternehmen geben an, dass die integrative Verknüpfung von Versicherungs- und Risikomanagement die Versicherungsprämien substanziell reduziert. 62 % nutzen nicht die Synergien, die eine Verzahnung beider Bereiche mit sich bringt: Ein funktionierendes Risikomanagementsystem liefert dem Unternehmen verlässliche Informationen zur Risikotragfähigkeit. Werden diese Informationen konsequent genutzt, um die Risikobewältigungsstrategie des Unternehmens zu optimieren, lassen sich erfahrungsgemäß deutliche Kostenreduzierungen bei den Risikotransfermaßnahmen realisieren.

Risikomanagement und Kapitalbeschaffung

Nur 12 % der befragten Teilnehmer geben an, dass sich durch die Einführung eines Risikomanagementsystems die Kapitalbeschaffung bei Banken wesentlich vereinfacht hat und dadurch die Kreditkonditionen verbessert wurden. Bei zwei Drittel der Unternehmen (65 %) trifft dies eher nicht zu.

Erhöhter Bürokratieaufwand und Kostenfaktor

Mehr als die Hälfte der Unternehmen (61%) geben an, dass die Einführung eines Risikomanagementsystems nicht zu einem erhöhten Bürokratieaufwand geführt hat und deshalb primär keinen Kostenfaktor darstellt. 8 % sind der gegenteiligen Meinung.

Mit Risikomanagement die Planungssicherheit im Unternehmen erhöhen

Ein Drittel der Unternehmen konnte mit Informationen aus dem Risikomanagement seine Planungssicherheit erhöhen und die Volatilität des Cash Flows reduzieren. 42 % der Unternehmen geben an, dass dies eher nicht zutrifft.

Transparenz durch Risikomanagement

Mehr als 30% der Unternehmen stellen durch das Risikomanagement im Unternehmen sicher, dass Risiken identifiziert werden.

Risikosteuerung in der Organisation

55 % der Unternehmen steuern ihre Risiken zentral. In nur 16 % der Unternehmen findet die Risikosteuerung in den einzelnen Organisationseinheiten statt.

Formale Vorgaben als Treiber von Risikomanagement

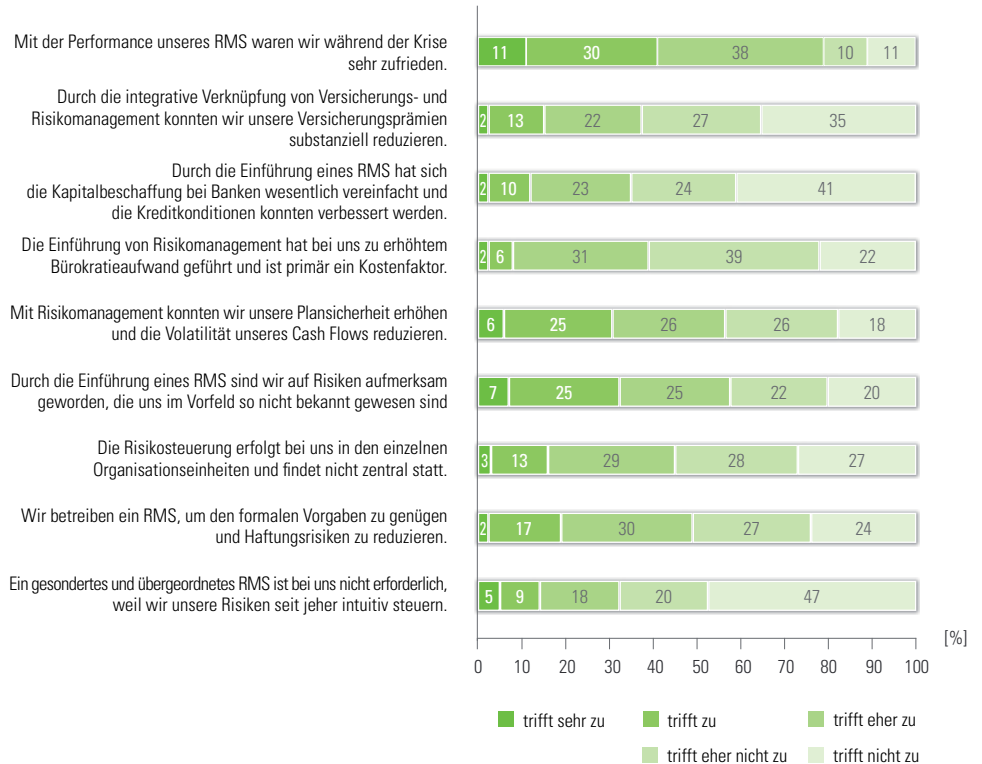
Nur knapp 20 % der Unternehmen betreiben ein Risikomanagementsystem, um formalen Vorgaben zu genügen und Haftungsrisiken zu reduzieren. Mehr als die Hälfte der Unternehmen sieht dies nicht als Gründe für die Implementierung eines Risikomanagementsystems an.

Intuitive Steuerung von Risiken

Fast 70% der Unternehmen geben an, dass das Steuern von Risiken eher nicht intuitiv erfolgt. 14% hingegen steuern ihr Unternehmen intuitiv.



Risikomanagement realisiert betriebswirtschaftliche Synergien heute nur unzureichend.



Was gut ist, muss noch besser werden!

Abbildung 8: Wirksamkeit eines eingeführten RMS

2. IDENTIFIKATION, ANALYSE UND BEWERTUNG VON RISIKEN

2.1 Bedeutung von Einzelrisiken für die Unternehmen

Die Mehrheit der Unternehmen (90%) befürchtet Risiken aus dem direkten Wettbewerbs- und Marktumfeld. 88% der Unternehmen betrachten das Risiko einer Unterbrechung der Wertschöpfungs-, Liefer- und Logistikkette als bestandsgefährdend.

An dritter Stelle wurden Reputations- und Imagerisiken genannt (87%). In Zeiten von Dioxinskandal, Ölkatastrophen und Rückrufaktionen von fehlerverbauten Produkten hat sich gezeigt, wie wichtig ein proaktives und vor allen Dingen präventives Krisenmanagement ist. Reputations- und Imageschäden sind nicht versicherbar und haften den betroffenen Unternehmen lange an.



Wie bewerten Sie bestimmte Einzelrisiken für Ihr Unternehmen?

Die TOP-15-Risiken unserer Umfrage

1. Risiken aus dem Wettbewerbs- und Marktumfeld
2. Risiken infolge Unterbrechung der Wertschöpfungs-, Liefer- und Logistikkette
3. Reputations- und Imagerisiken
4. IT-Ausfallrisiken
5. Risiken aus konjunkturellen Schwankungen
6. Risiken aus Rohstoffpreisschwankungen
7. Risiken aus Produkthaftung
8. Regulatorische Risiken
9. Liquiditätsrisiko
10. Personalmarktrisiken
11. Risiken aus Compliance-Verstößen
12. Risiken aus der Kapitalbeschaffung
13. Sonstige (nicht weiter aufgeschlüsselt)
14. Risiken aus Währungskursschwankungen
15. Risiken aus Produktpiraterie und -plagiaten

(Zur Erstellung dieses Rankings wurden aus den Nennungen die %-Zahlen der Kategorien „sehr wichtig“, „wichtig“ und „eher wichtig“ addiert.)



Die bedrohlichsten Risiken können nicht über Transferleistungen abgedeckt werden.

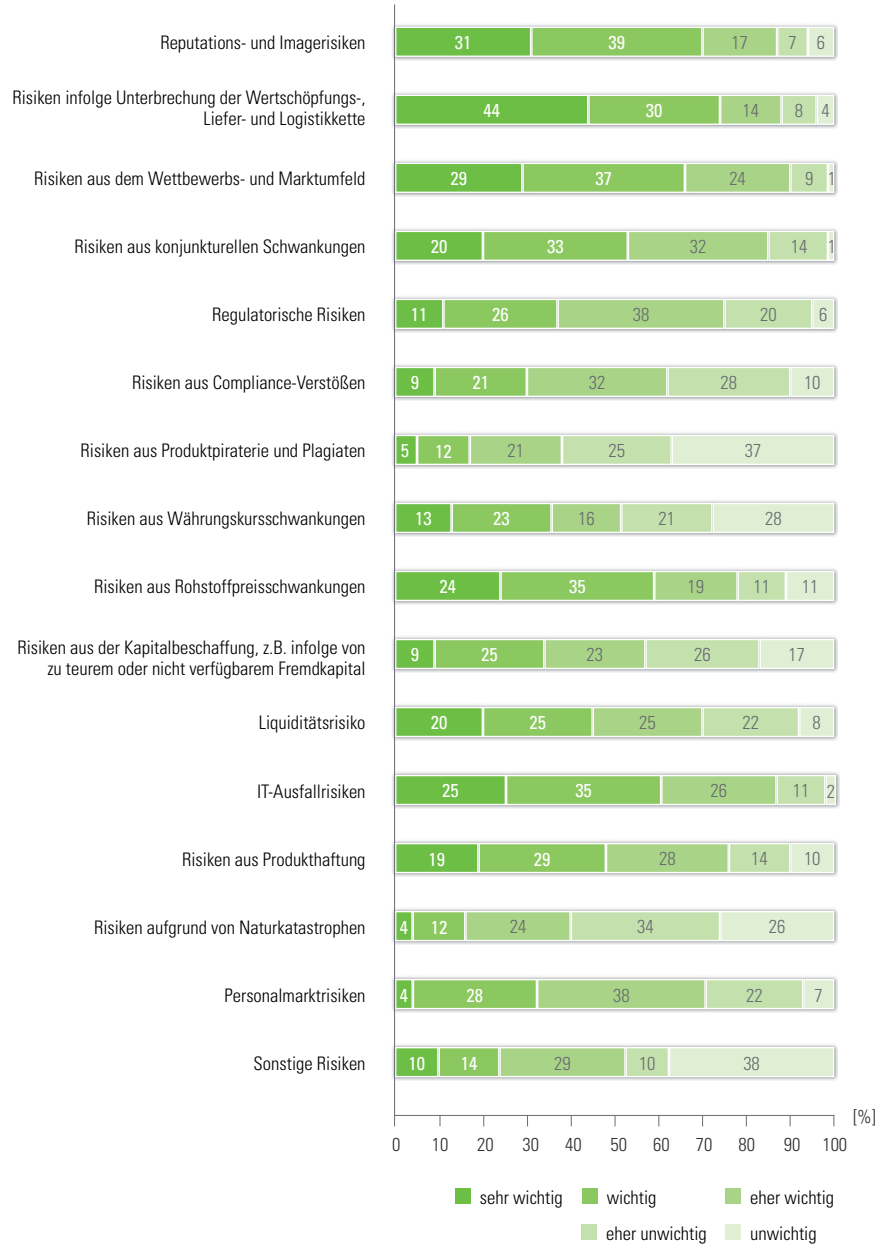


Abbildung 9: Häufigkeit der Einzelrisiken



Minimieren Sie Ihr Geschäftsrisiko durch ein integriertes Risikomanagementsystem in Ihrem Unternehmen!

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Unternehmen vor allem solche Risiken als am bedrohlichsten einschätzen, die nicht über klassische Transferleistungen abgedeckt werden können. Ein intuitives Steuern der Risiken reicht heutzutage nicht mehr aus. Risikomanagement muss im Kontext der gesamten unternehmensindividuellen Prozesse und Abläufe integrierend einwirken.

2.2 Analyse von Risiken

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Unternehmen im Wesentlichen (90%) auf innerbetriebliche Ressourcen bei der Analyse ihrer Risiken zurückgreifen. **Nur acht Prozent der befragten Unternehmen bedienen sich externer Unternehmensberater.** Die innerbetriebliche Methodenvielfalt verteilt sich auf die Inanspruchnahme von internem Expertenwissen (32 %), den Einsatz von Checklisten (26 %) sowie die Durchführung von Workshops (17%) und Interviews (15 %).

Betriebswirtschaftliches externes Expertenwissen wird nur bedingt genutzt. Dies liegt ggf. auch daran, dass viele Unternehmen ihr Risikomanagement mit eigenen Bordmitteln abdecken.

Zur Analyse von Risiken gibt es unterschiedliche Methoden. In der Praxis hat es sich durchaus bewährt, mit den oben genannten Methoden zu arbeiten. Signifikant ist der relativ geringe Einsatz von Workshops zur Analyse von Risiken ebenso wie der offensichtliche Verzicht auf externes Spezialisten-Know-how.

Vorangegangene Fragen und Antworten haben aufgezeigt, dass in vielen Risikomanagementsystemen betriebswirtschaftliche Potenziale bislang nicht ausreichend gehoben wurden. Speziell im Kontext der Optimierung von Risikokosten scheint hier Nachholbedarf zu bestehen. Sinnvolle Ansätze hierzu ergeben sich jedoch erst durch eine aggregierte Risikobetrachtung, die von der Mehrzahl der Unternehmen (siehe auch unsere Frage 7) bis heute nicht durchgeführt wird.

Analysmethoden müssen unternehmensindividuell gestaltet sein, mittelständische Unternehmen dürfen nicht mit zu komplexen Modellen überfrachtet werden. Nur acht Prozent der Unternehmen greifen auf externe Berater zurück. Dies spricht für eine Unsicherheit des Mittelstands gegenüber den auf die Einführung und Verbesserung von Risikomanagementsystemen spezialisierten Unternehmensberatern.



Welche Methode nutzen Sie zur Analyse Ihrer Risiken?



Externes Know-how bleibt ungenutzt!

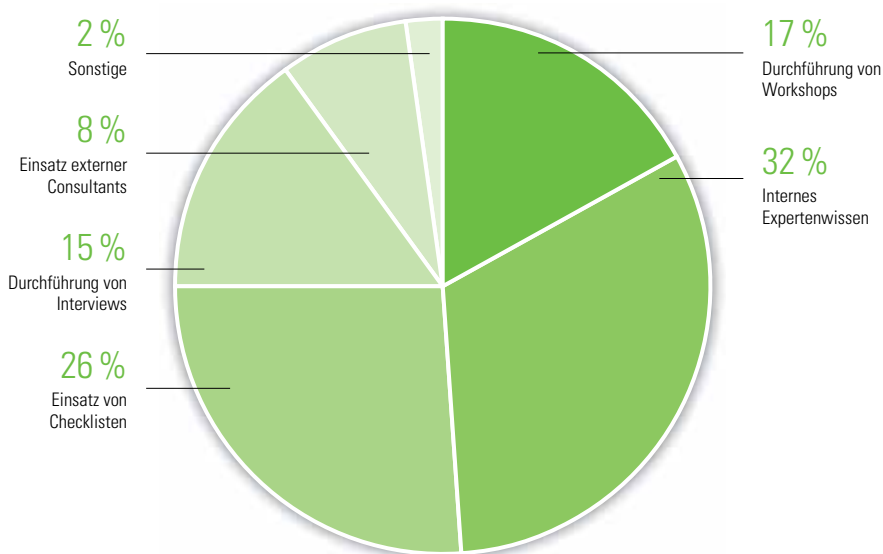


Abbildung 10: Methoden des Risikomanagements



Gestalten Sie Ihr Risikomanagementsystem nach Ihren Unternehmensbedürfnissen!

Hintergrund

Da das Risikomanagement als ein integraler Bestandteil der Planung und Umsetzung der Geschäftsstrategien von Unternehmen aufzufassen ist, ist die Risikopolitik durch die Geschäftsführung vorzugeben. Dabei sollte sich die Geschäftsführung einer Reihe aufeinander abgestimmter Risikomanagement- und Kontrollsysteme bedienen, die sie in die Lage versetzen, Entwicklungen, die den Fortbestand des eigenen Unternehmens gefährden, frühzeitig zu erkennen. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf den (unternehmensweiten) Prozessen für die strategische Unternehmensplanung und das interne Berichtswesen liegen.

Die strategische Unternehmensplanung soll dabei helfen, potenzielle Risiken lange vor wesentlichen Geschäftsentscheidungen abschätzen zu können. Das interne Berichtswesen hingegen ermöglicht es der Geschäftsführung, die Entwicklung solcher Risiken genauer zu verfolgen und zu überwachen.

Die interne Revision wiederum überprüft in regelmäßigen Zeitabständen die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, insbesondere die Einhaltung der Überwachungsaufgaben der Entscheidungsträger. Die Feststellungen der internen Revision und daraus abgeleitete Empfehlungen tragen dazu bei, das Risikomanagementsystem kontinuierlich weiterzuentwickeln.

2.3 Bewertung der Risiken

Nur etwa ein Drittel aller befragten Unternehmen bewertet seine Risiken mittels komplexerer Verfahren, zum Beispiel auf Grundlage von Szenarioanalysen und Verteilungsfunktionen.

Der Rest der Unternehmen ordnet den Risiken Relevanzklassen zu, bewertet anhand denkbarer Höchstschäden oder des Erwartungswerts und bewertet Risiken damit nur eindimensional. Es erfolgt keine Detailbetrachtung.

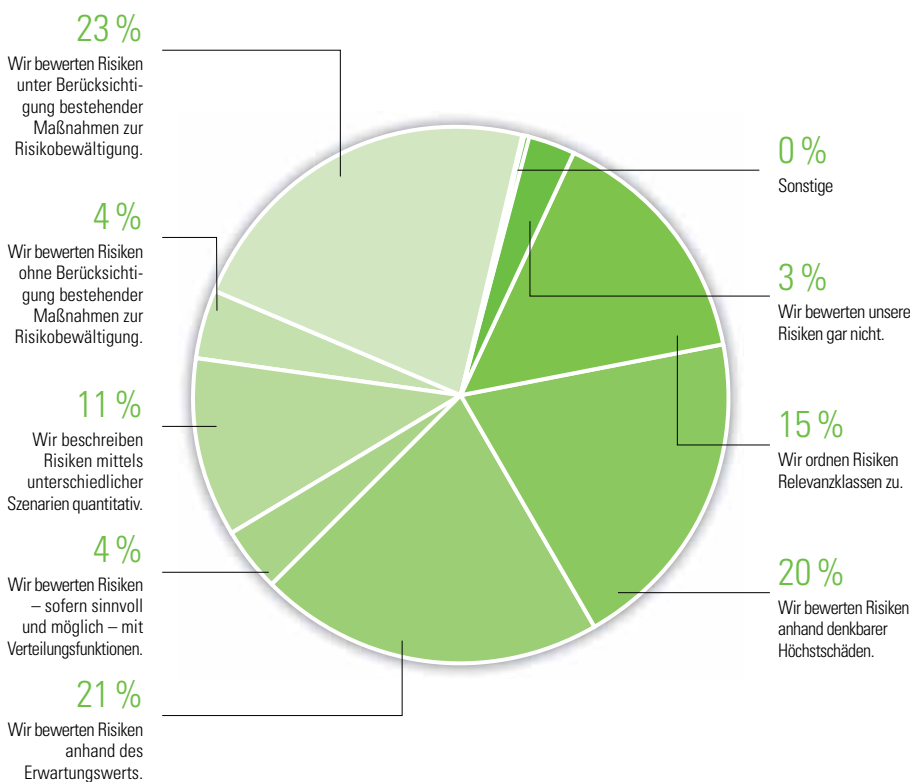


Abbildung 11: Methoden der quantitativen Risikobewertung

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Unternehmen nur eine näherungsweise Bestimmung ihrer Risikoposition vornimmt. Nach der Finanzkrise ist Stabilität ein „hohes Gut“, die Unternehmen nehmen aktuelle Entwicklungen wie die Unsicherheit der Märkte (Rohstoffe, Währungen) bewusster wahr. Ein Denken in Szenarien hilft der Geschäftsführung, Bandbreiten der Risikogeneignigkeit zu bestimmen und die Planung zu verbessern. Die hieraus gewonnenen Informationen erleichtern es der Geschäftsführung, die „Manövriermasse“ näherungsweise zu bestimmen, die für die Unternehmen realistisch bewegt werden kann.



Wie bewerten Sie Ihre Risiken hinsichtlich Ihrer quantitativen Auswirkung?



Zwei Drittel der Unternehmen betrachten Ihre Risiken nur eindimensional.



Scheuen Sie sich nicht davor,
Ihr unternehmerisches Risiko
zu bewerten!

Hintergrund

Die Risikobewertung stellt in der Risikomanagement-Praxis eine der größten Herausforderungen dar. Ist die qualitative Benennung von Risiken dem Grunde nach noch relativ unkompliziert zu bewerkstelligen, geht es bei der Risikobewertung darum, den möglichen Planabweichungen eine quantitative Komponente zuzuordnen.

Zur Risikobewertung sind Kriterien für eine Risikoklassifikation nach Gefahrenpotenzial sowie Methoden zur Quantifizierung der Risiken heranzuziehen. Dazu ist festzulegen, welche Risiken als wesentlich einzustufen sind und welche Risiken unter Berücksichtigung von vorab festgelegten Schwellenwerten vernachlässigt werden können, um auf dieser Grundlage das Risikoportfolio des Unternehmens abzubilden. Hierzu hat sich die Verwendung der Definition von Relevanzklassen im Rahmen einer mehrstufigen Skala (zum Beispiel 1 = keine nennenswerte Wirkung auf das geplante Betriebsergebnis; 2 = spürbare Wirkung auf das geplante Betriebsergebnis; 3 = signifikante Wirkung auf das geplante Betriebsergebnis) in der Praxis bewährt.

Zur Bewertung des Risikos wird zunächst der Schadenserwartungswert (d.h. das bewertete Risiko) ermittelt. Dieser wird als Produkt aus der Höhe des drohenden Vermögensverlustes und der Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Verlustes 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 werden. Durch eine Risikoprojektion auf die Unternehmensplanung lassen sich unterschiedliche Szenarien ableiten und somit die direkte Auswirkung von Risiken auf die jeweilige Finanz-, Vermögens- und Ertragslage aufzeigen. Durch diese risikobasierte Szenarienplanung ist das Unternehmen in der Lage, frühzeitig Maßnahmen in den Bereichen Finanzierung, Investition und Produktprogramm einzuleiten.

Sind für Einzelrisiken ausreichend marktkonforme Informationen (z.B. Indizes, Trends) in Hinblick auf deren Verläufe verfügbar, ist es vorteilhaft, diese Informationen auch zur Bewertung und Fortschreibung der Risiken in Form von mathematisch-statistischen Verteilungen zu nutzen. Dies gilt im besonderen Maße für verteilungsorientierte Risiken wie Umsätze und Kosten (für Rohstoffe, Zinsen, Währungen, Löhne etc.). Vergangenheitsbezogene Daten können dabei nicht ohne Weiteres für die Abbildung zukünftiger Entwicklungen verwendet werden. Jedoch bilden diese Verteilungen vielfach eine sinnvolle Grundlage für zukünftige Planungsszenarien, die ergänzt um Experteneinschätzungen, eine bestmögliche Basis für risikoadjustierte Planungsmodelle bilden.

2.4 Gesamtrisikobewertung

Mehr als 60% der Unternehmen beschränken sich auf eine Einzelrisikobewertung oder addieren Erwartungs- oder Höchstschadenswerte. 9% nutzen ein Simulationsmodell.

26 % der Unternehmen führt keine Gesamtrisikobewertung durch.

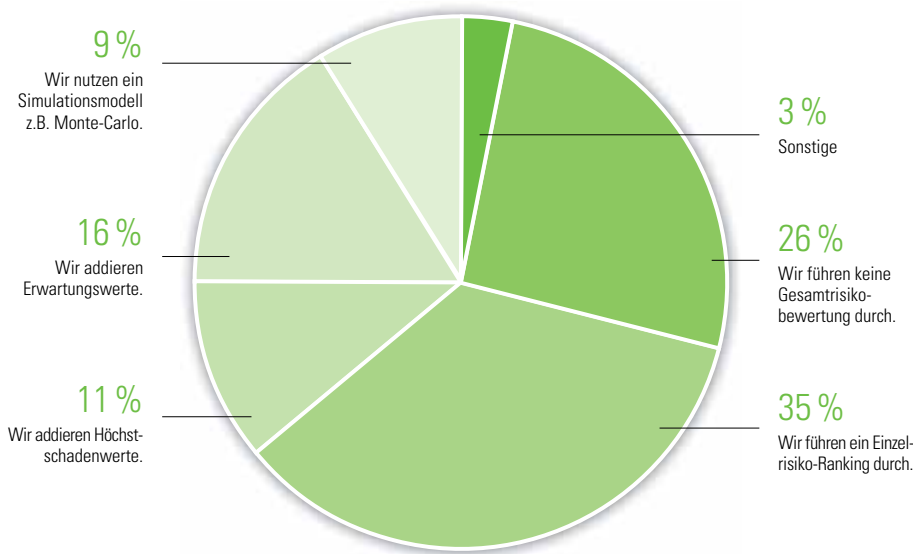


Abbildung 12: Methoden der Gesamtrisikobewertung

Hintergrund

Für einen effizienten und zielgerichteten Risikomanagementprozess ist eine Integration der Maßnahmen zur Gesamtrisikobewertung in bereits im Unternehmen vorhandene IKS- und Managementinformationssysteme unerlässlich. Auf diese Weise kann ein ganzheitlicher Blick auf das Unternehmen ermöglicht und darüber hinaus sichergestellt werden, dass Risiken bei jeder unternehmerischen Entscheidung bekannt und auch berücksichtigt werden. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, einzelne Teilsysteme optimal aufeinander abzustimmen und eine Vereinheitlichung umzusetzen. Es sollte auch Aufgabe des Risikomanagements sein, die Streuung bzw. die Schwankungsbreiten von Gewinn und Cashflow in den einzelnen Geschäftsjahren zu reduzieren, um die Planungssicherheit zu erhöhen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.



Wie führen Sie Ihre Gesamtrisikobewertung (Aggregation) durch?



Der Rückschluss auf den risikoadjustierten Kapital und Liquiditätsbedarf ist in vielen Unternehmen nicht möglich.



Lassen Sie die gegenseitigen Abhängigkeiten einzelner Risiken nicht außer Betracht!

Die Ermittlung des Gesamtrisikos ermöglicht näherungsweise eine Aussage darüber, ob die gegebene Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ausreichend ist, um den bestehenden Risikoumfang des Unternehmens tatsächlich abzudecken und damit den Bestand des Unternehmens zu gewährleisten. Sollte der vorhandene Risikoumfang eines Unternehmens gemessen an der Risikotragfähigkeit zu hoch sein, werden zusätzliche Maßnahmen der Risikobewältigung erforderlich. Die Kenntnis der relativen Bedeutung der Einzelrisiken ist für ein Unternehmen in der Praxis wichtig, um adäquate Risikomanagementmaßnahmen zu priorisieren, d.h. um festlegen zu können, in welchen Bereichen der höchste Nutzen durch Risikobewältigungsmaßnahmen zu erwarten ist.

2.5 Umsetzung von Risikomanagement mit Hilfe von Software-Lösungen

Zwar nutzt mehr als ein Drittel der Befragten für das Risikomanagement „Office“-Produkte, wie zum Beispiel Microsoft-Excel. Der Anteil spezialisierter, professioneller Risikomanagement-Softwarelösungen hingegen ist nach wie vor gering.

45 % der Unternehmen nutzen keine spezielle Software zur methodischen Umsetzung von Risikomanagement.

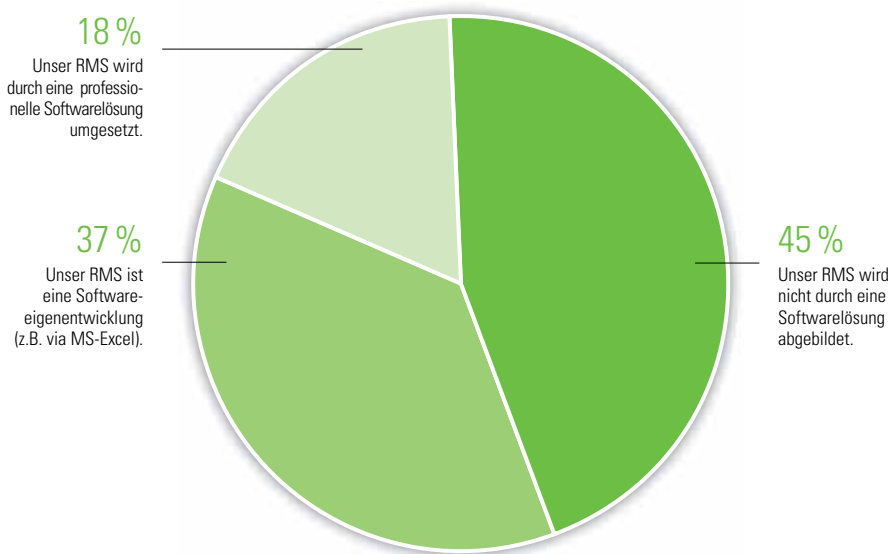


Abbildung 13: Softwaretechnische Umsetzung des RMS

Grundsätzlich werden sich die Unternehmen in der Zukunft leichter tun, professionelle Software-Lösungen bei der Implementierung von Risikomanagementsystemen einzusetzen. Dies liegt vor allem auch am nicht mehr aufzuhaltenden Trend zu webbasiertem Cloud Computing und zur individuellen Installation von Software durch Internetdownloads. Lokal gespeicherte Software-/Einzelplatzlösungen werden weiterhin attraktiv für Unternehmen sein, die nur einen einfachen Identifikationsprozess ihrer Risiken im Unternehmen abbilden wollen. Aber auch diese Tools sind in der Lage, kostengünstig und effektiv den gesamten Risikomanagementprozess inkl. eines Simulationsmodells abzubilden. Meistens fehlen hier jedoch ein Anwender- und Berechtigungskonzept sowie die Möglichkeit zur internetbasierten Steuerung.

Microsoft-Office Produkte (wie z.B. MS-Excel inkl. Add-In Crystal Ball) können eine Alternative darstellen, kostengünstig das erste Risikomanagementmodell im Unternehmen abzubilden. Denn: Was hilft eine teure Software, wenn diese ihr ungenutztes Dasein auf den Computern der potentiellen Anwender fristet? Risikomanagement ist kein einmalig stattfindender Analyseprozess.



Wie erfolgt die softwaretechnische Umsetzung Ihres Risikomanagementsystems?



Fast die Hälfte der befragten Unternehmen bildet ihr Risikomanagementsystem ohne technische (Software-)Unterstützung ab. Die Funktionalität und Effizienz des Risikomanagementsystems sind deshalb in Frage zu stellen!



Nutzen Sie Softwarelösungen für Ihr Risikomanagementsystem!

Dieser muss mit Leben gefüllt werden und bedingt die Einbindung der verschiedensten Entscheidungsträger. Eine Risikomanagementsoftware ermöglicht durch Überwachungszyklen ein aktives Steuern der Chancen und Risiken. Sie darf nicht zu sehr im Vordergrund stehen und muss bei der Methodik unterstützen. IT-Systeme helfen, verdrängte Risiken wieder auf den Tisch zu bringen.

Hintergrund

Der erkennbare Trendwechsel mit der zunehmenden Abkehr vom alleinigen Einsatz vorhandener Bordmittel wie MS-Excel reflektiert eine kontinuierliche Professionalisierung des Themas Risikomanagement in Unternehmen. Das genannte Ergebnis lässt erkennen, dass Risikomanagement oft nur auf dem Papier existiert. Ein gelebtes System benötigt Steuerung und Kontrolle, um einen proaktiven Nutzen zu generieren.

Zu den größten Herausforderungen bei der Einführung oder Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen in Unternehmen zählt die Einbindung der getroffenen Maßnahmen in die bestehenden Steuerungs- und Kontrollprozesse sowie die IT-technische Umsetzung und Integration in bestehende IT-Systemlandschaften. Mit Hilfe einer Softwarelösung kann der Anwender alle risikomanagementrelevanten Daten erfassen, eine Risikoanalyse und -bewertung durchführen, eine Risikohistorie vorhalten, Risiken überwachen sowie über die Risiken Bericht an die Entscheidungsträger bzw. Aufsichtsorgane erstatten.

Auch bei einem hohen IT-Durchdringungsgrad müssen jedoch die wesentlichen Tätigkeiten im Risikomanagement manuell erfolgen, da gerade die persönliche Einschätzung der Verantwortlichen maßgeblich ist. IT-Tools können hierbei unterstützen, jedoch nicht vollautomatisiert ablaufen. Beispielsweise können Ist-Werte von Risikoindikatoren in größerem Umfang durch automatisierte Auswertung von Daten und Datenreihen ermittelt werden. Es gilt die Regel: Das, was effizient operationalisiert und als Kenngröße ermittelt werden kann, sollte auch tatsächlich operationalisiert und als Kenngröße ermittelt werden. Der anschließende Beurteilungs- und Entscheidungsprozess wird dann regelmäßig wieder weniger automatisiert ablaufen können und müssen. Moderne Risikomanagementsysteme basieren heute auf IT-Softwarelösungen, die diese Aspekte aufgreifen und eine direkte Unterstützung des Risikomanagementsystems zum Ziel haben. Bestandteil solcher Systeme sind häufig Entscheidungsbäume, in denen die Regeln für eine Risikosteuerung abgebildet werden.

Betriebswirtschaftlich sinnvoll ist deshalb ein IT-gestütztes und auf die Unternehmensgröße und die Informationsbedürfnisse der Entscheidungsträger zugeschnittenes, individuell skalierbares sowie unternehmensweit integriertes Risikomanagementsystem, welches die Funktionalitäten Geschäfts- und Risikostrategie, Risikotragfähigkeit, das Etablieren der Risikomanagementprozesse, die Dokumentation bzw. das Berichtswesen sowie die größtmögliche Schnittstellen-Kompatibilität zu anderen im Unternehmen verwendeten Managementinformationssystemen aufweisen sollte. In diesem Zusammenhang kann ein effektives, d.h. ein wirksam funktionierendes Risikomanagementsystem als ein Zusammenspiel aus organisatorischen Regelungen und passgenauen Softwarelösungen angesehen werden.

3. HERAUSFORDERUNGEN DES RISIKOMANAGEMENTS IN DER ZUKUNFT

3.1 Risikomanagement als ganzheitliche Aufgabe

Die Mehrheit der Unternehmen erkennt die Notwendigkeit, dass Risikomanagement prozessübergreifend integriert werden muss. 50 % der befragten Unternehmen verfügen über kein ausreichend institutionalisiertes Risikomanagementsystem.



Welche der aufgeführten Paradigmata zum Risikomanagement gelten für den Mittelstand?



Es gibt keine „steckerfertigen“ Lösungen für das Risikomanagement.

Abbildung 14: Paradigmata zum Risikomanagement

Hintergrund

Es gibt keine „steckerfertigen“ Lösungen für das Risikomanagement; unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Besonderheiten und individuellen Bedürfnisse werden Risikomanagementprozesse immer als Einzelfalllösung konzipiert und implementiert werden. Dabei sind skalierbare Risikomanagementsystemlösungen zu bevorzugen. Die Organisationsstruktur des Risikomanagements ist idealerweise mit der vorhandenen Unternehmensorganisation, mit bestehenden Strukturen und betrieblichen Abläufen integrativ verknüpft.



Leben Sie gute Unternehmensführung und -überwachung vor!

Die schnelle Versorgung der Entscheidungsträger mit risikorelevanten Informationen und die Qualität der Informations- und Kommunikationsvorgänge sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Risikomanagement!

Der Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln, fordert in seiner Publikation „Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement – Innovationen und Leitlinien“ abgedruckt in: Der Betrieb, Heft 23 vom 11. Juni 2010, Seiten 1.245 bis 1.255, die folgenden Elemente eines Risikomanagements:

„Die Aufgaben des zentralen Risikomanagements umfassen i.d.R.:

- Implementierung und Weiterentwicklung von Risikomanagement-Methoden und des RMS; Qualitätssicherung der angewendeten Verfahren sowie Sicherstellung einer konzernweit einheitlichen Methodik;
- Durchführung von Schulungen zur Identifikation und Bewertung von Risiken;
- Aggregation von Einzelrisiken zur Ermittlung der Gesamtrisikosituation (durch Simulationsverfahren etc.);
- eine zielgruppengerechte Aufbereitung von Risikoinformationen für interne und externe (in diesem Fall im Risikobericht des Lageberichts) Informationsempfänger;
- eine risikoorientierte Beurteilung von Entscheidungen auf Konzernebene;
- Entwicklung und Umsetzung von Risikobewältigungsstrategien;
- Überwachung der Risikosituation und Förderung des Risikobewusstseins;
- Dokumentation des RMS sowie der Risikomeldungen.

Zu den Aufgaben der dezentralen Einheiten gehören:

- Analyse, Aufbereitung und Plausibilisierung der operativen Risiken für das interne und externe Reporting; Schnittstelle zu den einzelnen operativen Einheiten;
- Überwachung der Risikosituation: Berücksichtigung von Veränderungen von bestehenden Risiken und Identifikation neuer Risiken, z.B. durch die Beobachtung von Früherkennungsinformationen;
- risikoorientierte Beurteilung von Entscheidungen auf Ebene der operativen Einheiten;
- Umsetzung und Kontrolle von Risikobewältigungsmaßnahmen.“

Diese Anforderungen wird auf Dauer auch in mittelständisch geführten Unternehmen und Unternehmensgruppen nur ein vollständig integriertes Risikomanagementsystem erfüllen können.

3.2 Risikomanagement in der Zukunft

Im Rahmen unserer Befragung gaben über 80% der Unternehmen an, ihr Risikomanagementsystem in den nächsten ein bis zwei Jahren auf den Prüfstand stellen zu wollen, um es kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln.

Lediglich 19% planen keine derartigen Änderungen ihrer Risikomanagementsysteme.



Welche Maßnahmen planen Sie in den kommenden ein bis zwei Jahren in Bezug auf Ihr Risikomanagement?



Mehr als 65 % der Unternehmen planen einen Ausbau ihres Risikomanagementsystems.

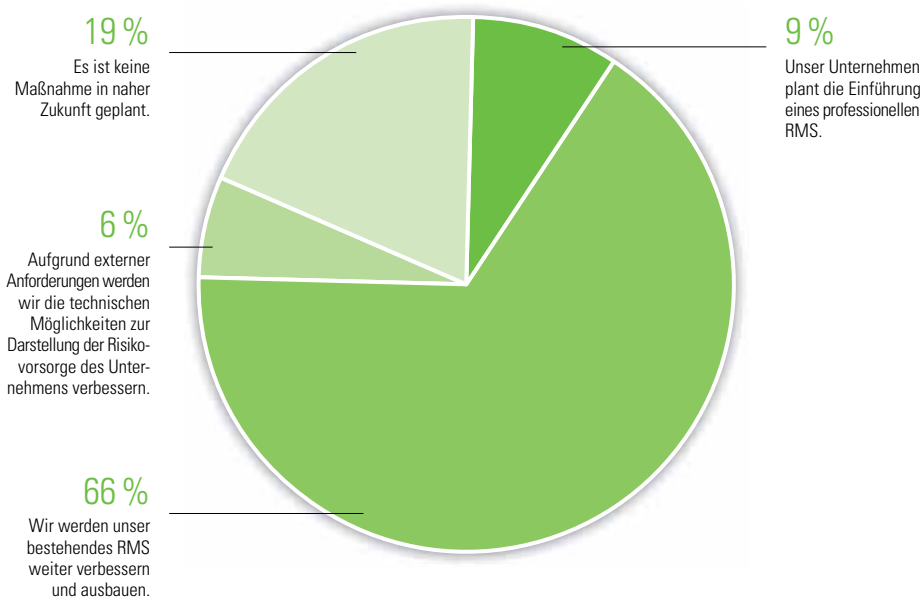


Abbildung 15: Geplante Maßnahmen im Bereich RMS in den nächsten ein bis zwei Jahren

Aus den Ergebnissen ist zu schließen, dass die Unternehmen zwar kurzfristig in den Ausbau Ihrer Risikomanagementsysteme investieren, dieses aber vorrangig mit internen Ressourcen erarbeiten wollen.



Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! Verbessern Sie Ihr Risikomanagementsystem!

Hintergrund

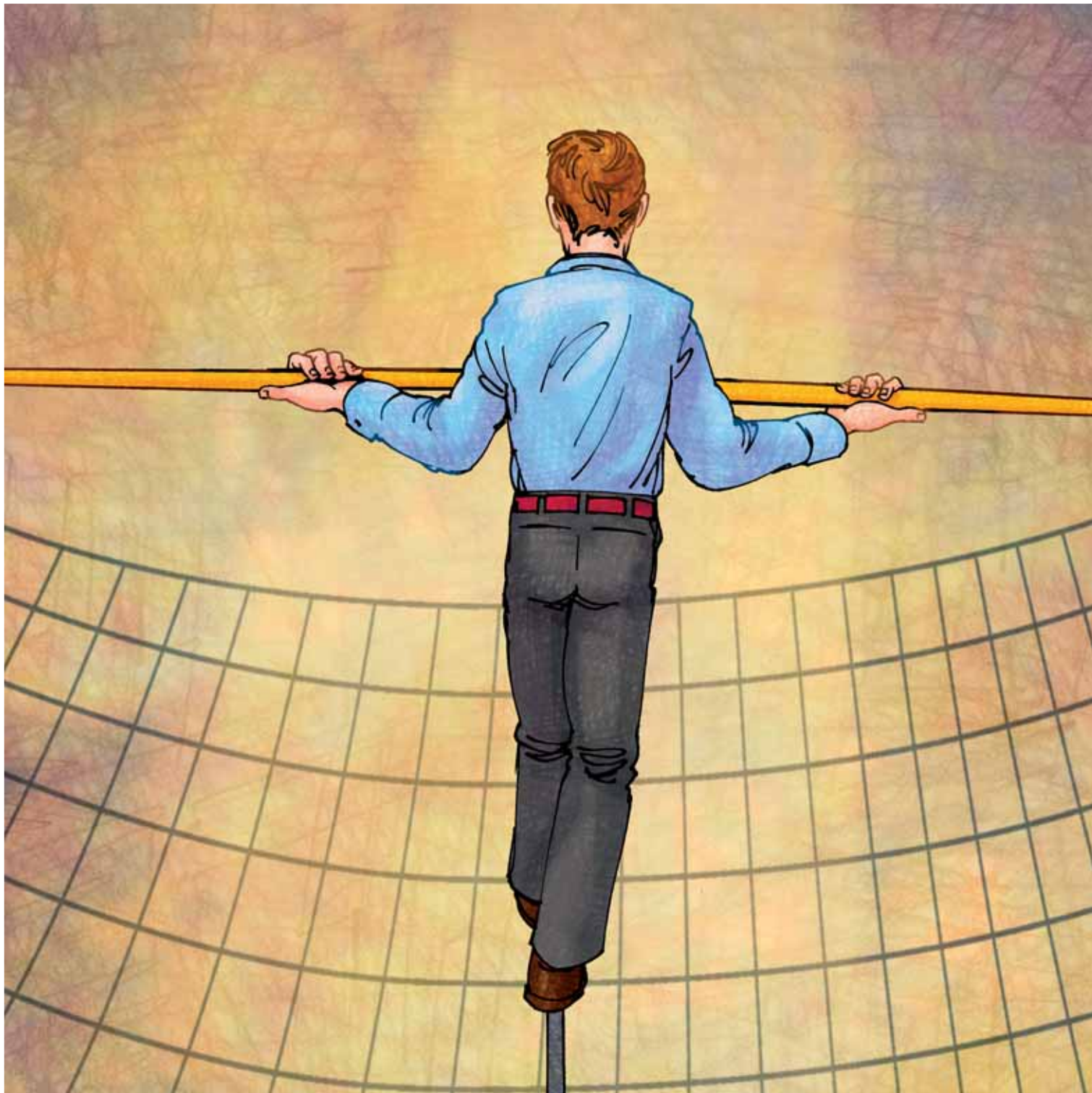
Durch die Verabschiedung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) am 26. März 2009 wurden die EU-Vorgaben zu den im Anhang zum Jahresabschluss angabepflichtigen Informationen über das unternehmensindividuelle Risikomanagementsystem, zur Qualifikation des Aufsichtsrats und zur Verbesserung der Überwachung in deutsches Handelsrecht umgesetzt. Innerhalb der EU soll unter anderem erreicht werden, dass das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der externen Finanzberichterstattung insbesondere der kapitalmarktorientierten Unternehmen wieder steigt.

Dieser Paradigmenwechsel in der externen Finanzberichterstattung bringt auch eine Ausstrahlungswirkung auf nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen mit sich, weil der Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen auf Grund gesetzlicher Neuregelungen schon allein aus Benchmarkgründen eine hohe Bedeutung beizumessen ist – „Was würde ein vergleichbarer, ordentlicher Geschäftsführer aus der gleichen Branche tun?“

Die Entscheidung über die Einrichtung, Art, den Umfang und die Weiterentwicklung eines Risikomanagementsystems und damit auch des internen Kontrollsystems liegt im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung. Ein eingerichtetes Risikomanagementsystem schließt die Überwachung der Funktionsfähigkeit ein, wobei die Überwachung durch den Vorstand selbst, durch die Interne Revision oder durch Einschaltung externer Wirtschaftsprüfer und anderer Experten vorgenommen werden kann.

Die Weiterentwicklung oder Neustrukturierung eines Risikomanagementsystems sollte in Form eines unternehmensweit durchgeführten Projekts zur Sicherstellung eines standardisierten Vorgehens durchgeführt werden. Dieses Verfahren ist konsequent an den Risiken einer möglichen Fehlberichterstattung im Jahres- bzw. Konzernabschluss auszurichten. Ziel ist unter anderem die weitere Verbesserung der Risikoerfassung und der Risikobeurteilung auf operativer Ebene, insbesondere bei operativen Tochtergesellschaften, aber auch die Wirksamkeitsbeurteilung – auch mit Bezug auf die Verzahnung des Risikomanagementsystems mit dem internen Kontrollsystem – durch die Überwachungsorgane.

Die Wirksamkeitsbeurteilung des Risikomanagementsystems bzw. des internen Kontrollsystems kann auf Grundlage von kaskadierten Selbstbeurteilungen beginnend bei den Prozessbeteiligten über die wesentlichen Verantwortungsträger im Rechnungslegungsprozess bis hin zur Geschäftsführung erfolgen. Die Interne Revision bzw. der beauftragte Wirtschaftsprüfer sollte hierbei eine unabhängige, stichprobenhafte Prüfung der Selbstbeurteilungen vornehmen.



Perspektiven des
Risikomanagements in
mittelständischen Unternehmen

| C

Die gemeinsam von Funk RMCE, Rödl & Partner und Weissman & Cie. durchgeführte Benchmarkstudie zum Risikomanagement in deutschen, mittelständischen Unternehmen vermittelt einen aktuellen Einblick in den Entwicklungszustand des Risikomanagements in diesem Unternehmenssegment. Sie zeigt einerseits auf, dass sich Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmenssteuerung, aber auch der Unternehmenskultur, immer mehr durchsetzt. Auf der anderen Seite werden durch die Studie auch Verbesserungspotenziale identifiziert, die es gilt, in den nächsten Jahren umzusetzen, um ein effizientes Risikomanagement zu gestalten, das den aktuellen Bedürfnissen der Unternehmen entspricht.

Auf dieser Grundlage lassen sich folgende Paradigmata aufstellen, die die zukünftige Entwicklung des Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen kennzeichnen wird:

Risikokultur statt Risikocontrolling!

Einmal getroffene strategische Entscheidungen in Unternehmen können häufig nur noch schwerlich grundlegend revidiert werden, so dass beispielsweise das Controlling lediglich die Einhaltung von Vorschriften zum Risikomanagement überwachen kann. Fehlentscheidungen kann das Controlling jedoch nicht verhindern. Nur durch Schaffung einer Risikokultur im Unternehmen werden alle Mitarbeiter bezüglich der erkannten, latenten Risiken sensibilisiert und flankierend durch Anreizsysteme bzw. Sanktionsregelungen angehalten, die Vorgaben zum Risikomanagement einzuhalten. Durch diese Rahmenbedingungen wird die Effektivität (Wirksamkeit) eines Risikomanagementsystems sichergestellt.

Daneben wird die Akzeptanz eines jeden Risikomanagementsystems durch den Einsatz von externem Expertenwissen bei der Erfassung und Bewertung der Risiken sowie durch das Engagement der Geschäftsleitung diesbezüglich gefördert. Information und Schulung der Mitarbeiter auf Basis eines unternehmensweit geltenden Risikohandbuchs sensibilisieren zusätzlich das Risiko- und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter. Die Kommunikation über Risiken und Chancen sowie über eingeleitete Maßnahmen und deren Auswirkungen – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen, zum Beispiel im Rahmen der externen Finanzberichterstattung – binden alle Mitarbeiter wirksam in das Risikomanagement ein.

Das Risikomanagement wird damit zum zentralen Bestandteil einer heute geforderten Corporate-Compliance-Kultur, die die Einhaltung aller unternehmensinternen und -externen Normen, Regelungen und Vorgaben unternehmensweit sicherstellen soll.

Risikomanagement muss gelebt werden!

Risikomanagement wird im Unternehmen häufig nur als formale Aufgabenstellung mit dem damit verbundenen bürokratischen Aufwand betrachtet, die jeden kreativen Unternehmergeist konterkariert. Ein effektives Risikomanagementsystem sowie die darauf basierenden Erfordernisse von Risikobewusstsein und -verantwortung unterstützen jedoch den vorausschauenden Umgang mit Risiken, eine mögliche Ergebnisglättung sowie die Senkung der Risikokosten. Ein so verstandenes und ausgestaltetes Risikomanagement wird zu einer positiven Einschätzung des Unternehmens durch die Gesellschafter, die Kapitalgeber und die Banken führen. Nicht Anzahl oder Umfang der Risikohandbücher, sondern die tatsächliche Verankerung der mit dem Risikomanagement zusammenhängenden Prozesse, Regelungen und Maßnahmen in der strategischen Planung und im operativen Tagesgeschäft bestimmen den Erfolg des Risikomanagements für das Unternehmen.

Risikomanagement und Bonitätseinstufung bedingen sich in ihrer Wechselwirkung!

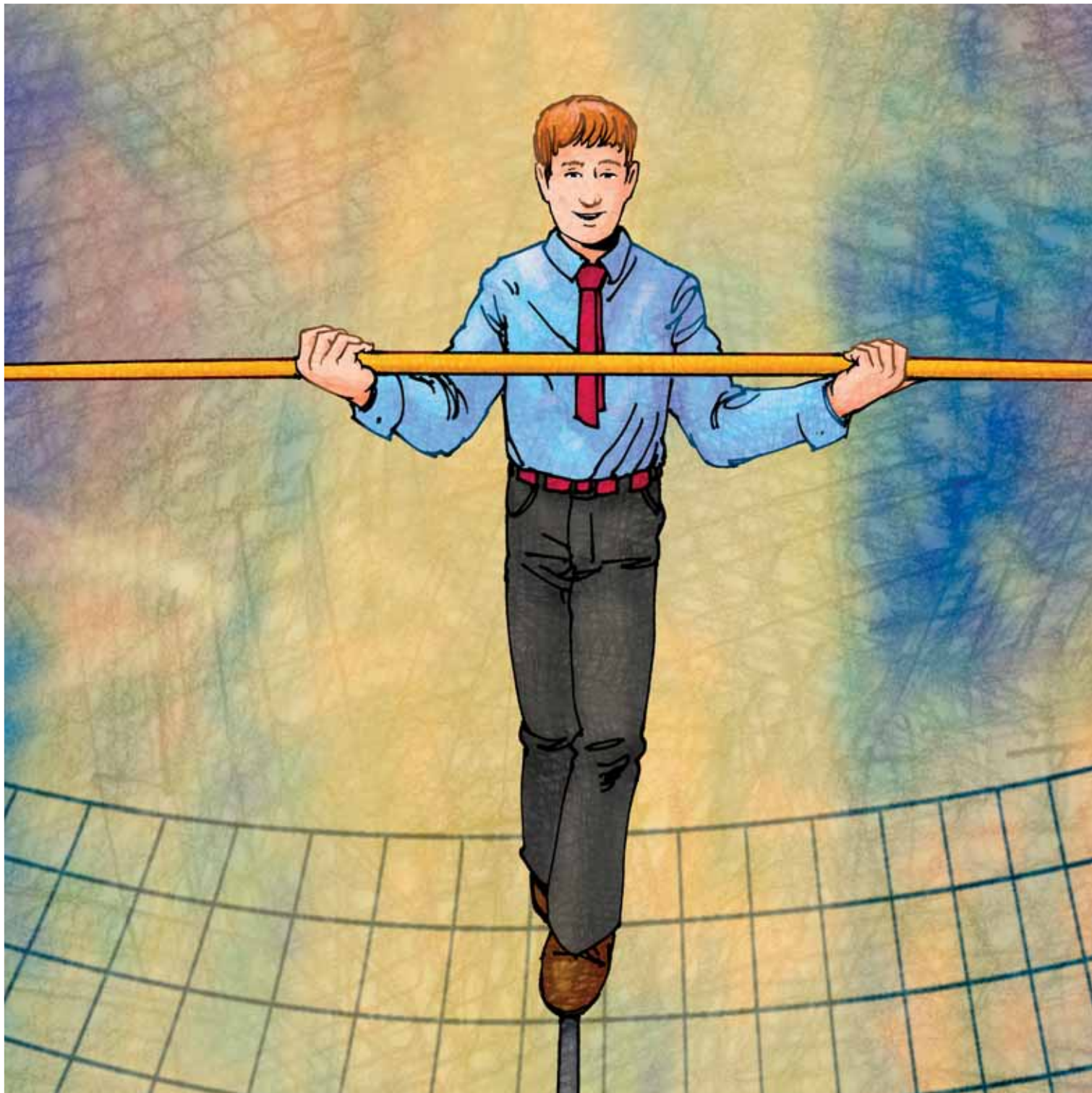
Finanzinstitute versuchen mit eigenen Analysemethoden und Frühwarnsystemen, die die Entwicklung eines zukünftigen Ratings ihrer Kunden prognostizieren sollen, ihre Schuldner risikoadäquat einzuschätzen. Diese Frühwarnsysteme beziehen sich dabei in der Regel vorwiegend auf Ertrags-, Cashflow- und sonstige Bilanzkennzahlen, die auch als sogenannte Covenants-Klauseln in den Kreditverträgen vereinbart werden. Eine entsprechende Kontrolle erfolgt in der Regel quartalsweise. Eine Nichteinhaltung dieser vereinbarten Covenants wirkt sich direkt auf die Bonitätseinstufung des Kunden aus, kann eine höhere Kreditverzinsung, eine Reduzierung des Kreditrahmens oder eine Kündigung des Kreditvertrags zur Folge haben.

Ein effizientes Risikomanagement im Unternehmen hilft dabei, dieser Bonitätseinstufung des Finanzinstitutes argumentativ zu begegnen und vice versa im Eigeninteresse die eigene Bedrohung durch eine Analyse zu erkennen, mit welcher Wahrscheinlichkeit aller betrachteten Zukunftsszenarien eine Überschuldung und Illiquidität des Unternehmens durch risikobedingte Verluste eintreten können.

Risikomanagement unterstützt die wertorientierte Unternehmensführung!

Wissenschaftlich betrachtet sind Risiko und Rendite nicht voneinander zu trennen. Es gibt – zumindest mittel- und langfristig betrachtet – keine hohen Renditen ohne hohe Risiken, keine Sicherheit ohne entsprechend niedrige Rendite. Ein höheres Risiko erfordert also eine höhere Rentabilität. Durch die Risikoanalyse und -aggregation kann die Voraussetzung für ein derartiges Abwägen von Rendite und Risiko erreicht werden, was die Leitlinie eines jeden Konzepts zur wertorientierten Unternehmensführung darstellt. Des Weiteren bildet das Erkennen von Risiken die Grundvoraussetzung für die Entwicklung von neuen Geschäftschancen. Insofern sollte von einem Chancen- und Risikomanagement gesprochen werden.

Das Fazit lautet, dass der Aufbau von Risikomanagement-Kompetenzen und -Organisationen in mittelständischen Unternehmen einen echten Mehrwert liefert, weil die Fähigkeiten von Unternehmen verbessert werden, auch mit vorher nicht absehbaren zukünftigen Entwicklungen umzugehen. Risikomanagement erhöht die Qualität unternehmerischer Entscheidungen bei unsicheren Marktlagen und -entwicklungen und schafft die Voraussetzungen, um robuste Unternehmen entstehen zu lassen.



Anhang:
Der Rödl & Partner Prozessansatz
zum Risikomanagementsystem

| D

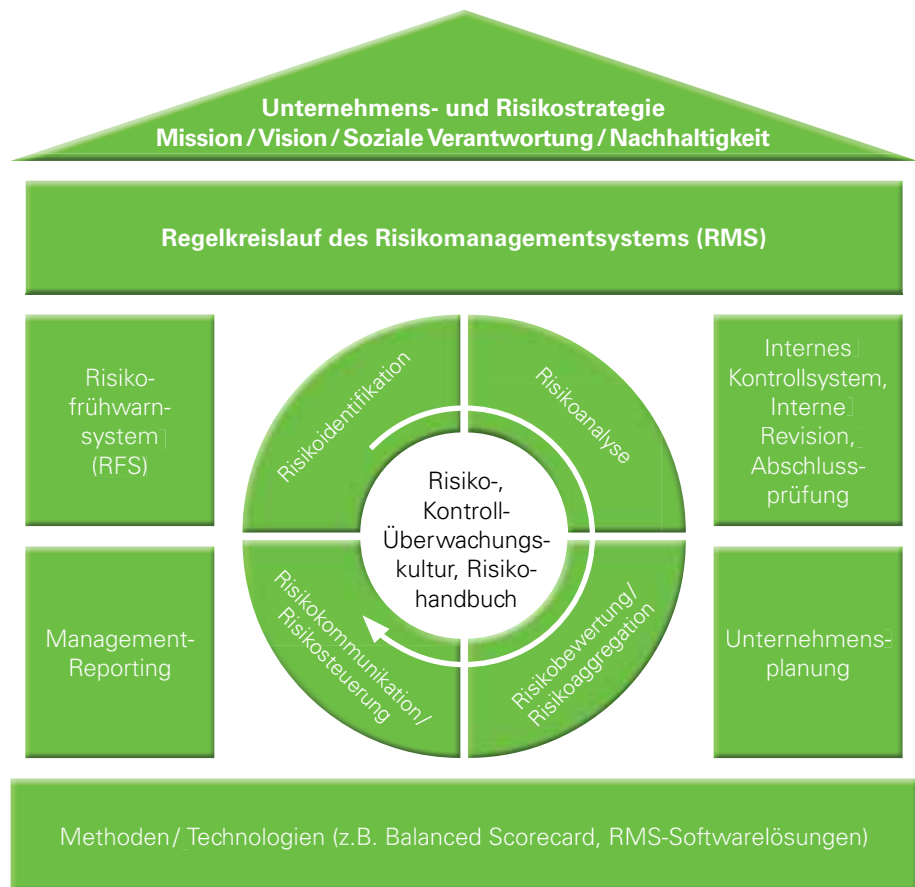


Abbildung 16: Der Rödl & Partner-Prozessansatz zum RMS

Grundsätze

Risikomanagement ist ein Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit, da jedes unternehmerische Handeln zur Wahrnehmung geschäftlicher Chancen auch das Eingehen von Risiken mit sich bringt. Hierzu ist die Risiko- mit der Unternehmensstrategie und der Risikomanagementprozess mit der Unternehmensorganisation zu verknüpfen. Der Risikomanagementprozess ist nicht ein einmaliger Vorgang innerhalb eines vorab definierten Betrachtungszeitraums, sondern ein sich wiederholender Regelkreislauf. Neu auftretende Risiken sind zeitnah nur dann zu erkennen, wenn beispielsweise regelmäßig Risikoinventuren durchgeführt werden.

Beim Risikomanagement ist grundsätzlich zwischen den Begriffen Risikomanagementsystem (RMS) und Risikofrüherkennungssystem (RFS) zu unterscheiden. Das Risikofrüherkennungssystem entspricht den Anforderungen des § 91 Abs. 2 AktG, das im Zuge des KonTraG seit 1998 in Deutschland für Aktiengesellschaften gesetzlich verankert ist. Danach sollen für das Unternehmen bestandsgefährdende Risiken so frühzeitig erkannt werden, dass noch geeignete Maßnahmen der Geschäftsleitung zur Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens ergriffen

werden können. Somit umfasst das verpflichtend einzurichtende Risikofrüherkennungssystem nicht die Steuerung der Risiken, sondern die Information der Geschäftsleitung und der überwachenden Aufsichtsgremien.

Dagegen stellt das Risikomanagementsystem die Gesamtheit aller im Unternehmen eingeleiteten Maßnahmen zur Risikoidentifikation, -analyse, -aggregation, -bewertung und -kommunikation sowie Überwachung und Steuerung von Risiken dar. Ein Risikofrüherkennungssystem ist insofern integraler Bestandteil des Risikomanagementsystems. Bereits in der Gesetzesbegründung zum KonTraG wird von einer Ausstrahlungswirkung des § 91 Abs. 2 AktG auf andere Kapitalgesellschaften und diesen gleichgestellten Gesellschaften gesprochen, so dass zur Erfüllung der allgemeinen Sorgfaltspflicht der Geschäftsleitung ein Risikofrüherkennungssystem auch bei einer GmbH und einer GmbH & Co. KG zu fordern ist.

Während das Risikofrüherkennungssystem in den genannten Unternehmen verpflichtend einzurichten ist, besteht bezogen auf die Einrichtung und Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems nicht kapitalmarktorientierter Unternehmen ein sogenanntes Organisationsermessen des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung der Gesellschaft. D.h. über das Ob und Wie eines Risikomanagements im Unternehmen entscheidet die Geschäftsführung nach eigenem Ermessen im Rahmen der Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Geschäftsführers; eine ausdrückliche gesetzliche Verpflichtung dazu besteht allerdings nicht.

Der Risikomanagementprozess durchläuft vereinfacht folgende Phasen als Regelkreislauf:

Risikoidentifikation und -analyse

Sich als Unternehmer bewusst zu werden, welchen Risiken das eigene Unternehmen gegenüber steht, ist zentrales Interesse der Entscheidungsträger im Unternehmen. Die kritischen Erfolgsfaktoren der Risikoidentifikation liegen in ihrer vollständigen und frühzeitigen Erfassung. Ausgangspunkt für die Risikoidentifikation ist eine kategorisierte Erfassung der Risiken in Form einer Risikoinventur. Diese umfasst die Untersuchung sämtlicher betrieblicher Prozesse auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens. Dazu ist eine Festlegung der risikorelevanten Unternehmensbereiche und eine Kategorisierung möglicher Risikoerscheinungsformen erforderlich. Ergänzend zu einer solchen Darstellung der Risiken nach Unternehmensbereichen und Prozessen (Geschäftsprozessen) ist eine Systematisierung nach Art der Bedrohung sowie nach Beeinflussbarkeit der Risiken erforderlich.

Als Methoden zur Risikoerkennung kommen in der Praxis häufig nur Prüf- und Checklisten, Fragebögen oder Interviews und selten Risiko-Workshops oder der Einsatz von externen Spezialisten in Betracht. Werden Risiken mittels Prüf- und Checklisten oder Einzelinterviews identifiziert und analysiert, erfolgt zumeist eine relativ zu enge Betrachtung der Risiken, da zur Beurteilung des Risikos in aller Regel der im Tagesgeschäft für das jeweilige Risiko verantwortliche Bereichs- oder Abteilungsleiter befragt wird.

Bei dieser Vorgehensweise können die Wechselwirkungen mit Risiken aus anderen Bereichen nicht berücksichtigt werden. Gerade im Rahmen von personell

bereichsübergreifend besetzten Risikoworkshops entfaltet sich vielfach eine kontroverse Diskussion über die Risikoeinschätzung einzelner Bereiche und ihrer Wechselwirkungen, die einem zunächst überschaubar erscheinenden Einzelrisiko eine neue Dimension verleihen.

Risikobewertung

Nach der Risikoidentifikation und -analyse erfolgt im nächsten Schritt die Bewertung der Risiken. Im Rahmen der Risikobewertung sind einerseits Kriterien für eine Klassifikation der Risiken nach Gefahrenpotenzialen aufzustellen und andererseits geeignete Methoden zur Quantifizierung der Risiken zu entwickeln. Dazu ist festzulegen, welche Risiken als wesentlich einzustufen sind und welche Risiken unter Berücksichtigung von vorab definierten Schwellenwerten vernachlässigt werden können. Zur Quantifizierung von Risiken werden im allgemeinen stochastische Methoden herangezogen, zum Beispiel die Verwendung von Erwartungswerten.

Risikoaggregation

Da Einzelrisiken sich gegenseitig verstärken können, es zwischen ihnen zu Kompensationseffekten kommen kann oder ein Risiko durchaus die Ursache für ein anderes Risiko darstellen kann, sind die Einzelrisiken vollständig und systematisch zu aggregieren bzw. durch eine (stochastische) Simulation zu bewerten. Die Notwendigkeit, eine aggregierte Risikobewertung vornehmen zu müssen, bedeutet, RMS-Prozesse unternehmensweit einzurichten.

Risikokommunikation

Nach der Identifikation und Einzelbewertung der Risiken ist die Kommunikation zwischen den Risikoverantwortlichen und der Geschäftsführung entscheidend für die Funktionsfähigkeit eines Risikomanagementsystems. Es muss sichergestellt sein, dass die bewerteten Risiken in nachweisbarer Form an die zuständigen Entscheidungsträger weitergeleitet werden. Für die Akzeptanz und Effizienz des Risikomanagementsystems im Unternehmen entfaltet die konsistente, zeitnahe und standardisierte Risikoberichterstattung in Form von aufbereiteten Managementinformationen eine große Bedeutung. Neben der regelmäßig stattfindenden Standardberichterstattung sind auch sogenannte Ad-hoc-Berichtsprozesse einzurichten, die sicherstellen, dass die Geschäftsleitung für den Fall von eilbedürftigen Risikomeldungen sofort und unverzüglich mit den relevanten Informationen versorgt wird.

Risikosteuerung

Es existieren die folgenden unterschiedlichen Risikosteuerungsstrategien:

- **Risikovermeidung**

Eine vollständige Vermeidung von Risiken ist nicht Ziel des Risikomanagements und kann nur erreicht werden, indem der Unternehmer die risikobehaftete Aktivität unterlässt. Sinnvoll ist dies nur bei bestandsgefährdenden Risiken.

- **Risikoverminderung**

Die Verminderung von Risiken setzt dagegen darauf, Risikopotenziale auf ein für das Unternehmen vorab definiertes, akzeptables Maß zu reduzieren.

- **Risikoüberwälzung**

Bei der Risikoüberwälzung wird das Risiko durch vertragliche, teilweise oder völlige Überwälzung an Dritte (z.B. an Versicherungen) übertragen. Die Übertragung steht in Verbindung mit einem zusätzlichen Geschäft, das das Risiko vollständig oder zu wesentlichen Teilen an Dritte weitergibt. Das Risiko wird hierbei nicht beseitigt, sondern wechselt den Risikoträger. Unterschieden werden kann zwischen der Überwälzung auf Versicherungsunternehmen und auf Vertragspartner.

- **Risikoakzeptanz**

Die Verminderung, Begrenzung und Überwälzung von Risiken kann die Risiken nicht vollständig ausschließen. Das verbleibende Restrisiko muss das Unternehmen akzeptieren und selbst tragen. Dies bedingt das Vorhandensein eines eigenen Risikodeckungspotenzials.

- **Risikoüberwachungssystem**

Ein Organisationsprozess, der von vielen Personen gelebt und ausgeführt wird und der vielen Regelungen und Vorgaben unterworfen ist, braucht ein Überwachungssystem, das die Einhaltung der Vorgaben kontrolliert und damit die Funktionsfähigkeit sicherstellt. Voraussetzungen dafür sind ein Internes Kontrollsystem (IKS) und die Interne Revision, in welche die Risikoüberwachung zu integrieren ist.

Eine prozessabhängige und eine -unabhängige Überwachung des Risikomanagementsystems ist ein wichtiger Bestandteil für die zuverlässige Funktionsfähigkeit und die regelmäßige Optimierung der Risikomanagementsysteme. Die Verantwortung des Aufsichtsorgans für die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems ist durch Bestimmungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) seit 2009 konkretisiert worden. Aufsichtsorgane müssen sich mit der Wirksamkeit der durch den Vorstand eingeführten internen Steuerungs- und Überwachungsprozesse befassen. Zu dieser Aufgabe gehört es auch prüfen zu lassen, ob Erweiterungen oder Verbesserungen des RMS erforderlich sind. Aufsichtsorgane werden dabei von den Spezialisten der internen Revision unterstützt.

GLOSSAR

Benchmark

Referenzwert zur Durchführung eines Branchenvergleichs.

Corporate Compliance

Gesamtheit aller Maßnahmen, Strukturen und Prozesse im gesamten Unternehmen zur Sicherstellung der Einhaltung aller interner und externer Gesetze, Normen, Vorschriften, Verfahren und Anweisungen.

Internes Kontrollsystem (IKS)

Gesamtheit aller organisatorischer Maßnahmen und Kontrollen im Unternehmen zur Einhaltung von Unternehmensrichtlinien und zur Vermeidung von Schäden; einen Teilbereich des IKS stellt das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem dar.

Interne Revision

Unterstützung der Geschäftsführung durch die Durchführung (prozess-)unabhängiger, interner Kontrollen und Prüfungshandlungen.

Risikofrüherkennungssystem (RFS)

Gemäß § 91 Abs. 2 AktG sollen für das Unternehmen bestandsgefährdende Risiken so frühzeitig erkannt werden, dass noch geeignete Maßnahmen der Geschäftsführung zur Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens ergriffen werden können. Das somit verpflichtend einzurichtende Risikofrühwarnsystem umfasst nicht die Steuerung der Risiken, sondern die Information der Geschäftsleitung über bestandsgefährdende Risiken. Die sogenannte Ausstrahlungswirkung des § 91 Abs. 2 AktG auf andere Kapitalgesellschaften und diesen gleichgestellten Gesellschaften bewirkt, dass zur Erfüllung der allgemeinen Sorgfaltspflicht der Geschäftsführung ein Risikofrühwarnsystem auch bei anderen Gesellschaftsformen als der Aktiengesellschaft verpflichtend einzuführen ist, insbesondere bei der GmbH und der GmbH & Co. KG, sofern dies die Größe, Komplexität, Branche etc. des Unternehmens erfordern.

Risikomanagementsystem (RMS)

Systematische Erfassung, Bewertung, Steuerung und Kommunikation von Risiken im Unternehmen. Es besteht ein Organisationsermessen des Vorstandes einer Aktiengesellschaft bzw. der Geschäftsführung anderer Gesellschaftsformen, ein angemessenes Risikomanagementsystem im Unternehmen einzurichten und auszugestalten. Eine ausdrückliche gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems besteht nicht, wenngleich sich aufgrund der allgemeinen Sorgfaltspflichten einer ordentlichen Geschäftsführung (§ 93 AktG, § 43 GmbHG) im Regelfall eine faktische Verpflichtung dazu ergibt.

ZEHN FRAGEN ZUM RISIKOMANAGEMENT IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Die folgenden zehn Fragen zum Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen wurden im Rahmen der Umfrage gestellt:

- Frage 1:** Welche Gründe haben Sie veranlasst, sich mit Risikomanagement zu beschäftigen?
- Frage 2:** In welchem Bereich ist das Risikomanagement in Ihrem Unternehmen angesiedelt?
- Frage 3:** Wie bewerten Sie die Wirksamkeit des von Ihnen eingeführten Risikomanagementsystems?
- Frage 4:** Wie bewerten Sie bestimmte Einzelrisiken für Ihr Unternehmen?
- Frage 5:** Welche Methoden nutzen Sie zur Analyse Ihrer Risiken?
- Frage 6:** Wie bewerten Sie Ihre Risiken hinsichtlich ihrer quantitativen Auswirkung?
- Frage 7:** Wie führen Sie Ihre Gesamtrisikobewertung (Aggregation) durch?
- Frage 8:** Wie erfolgt die softwaretechnische Umsetzung Ihres Risikomanagementsystems?
- Frage 9:** Welche der aufgeführten Paradigmata zum Risikomanagement (Kritische Erfolgsfaktoren eines Risikomanagementsystems; Risikofrüherkennung versus Risikomanagement; Ganzheitlicher Risikomanagementansatz; Effektivität und Effizienz; Organisatorische Integration des Risikomanagements; Einbeziehung der Mitarbeiter; Kommunikation; Überwachung des Risikomanagementsystems; Methoden und Werkzeuge) gelten für den Mittelstand?
- Frage 10:** Welche Maßnahmen planen Sie in den kommenden ein bis zwei Jahren in Bezug auf Ihr Risikomanagement?

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz
ad hoc	unverzüglich
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (2009)
bzw.	beziehungsweise
Cie.	Compagnie
c.p.	certeteris paribus („Unter der Annahme, dass alle außer den vorher genannten Rahmenbedingungen/Prämissen gleich bleiben“)
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
Funk RMCE	Funk RMCE GmbH, Hamburg
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf
IKS	Internes Kontrollsystem
inkl.	Inklusiv, inklusive
IT	Informationstechnologie
KG	Kommanditgesellschaft
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (1998)
Mio.	Million, Millionen
MS	Microsoft (Business-Software-Unternehmen)
RFS	Risikofrüherkennungssystem, Risikofrühwarnsystem
RMS	Risikomanagementsystem
Rödl & Partner	Rödl & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, Nürnberg
S.	Satz, Seite
Weissman & Cie.	Weissman & Cie. GmbH & Co. KG, Nürnberg
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Teilnehmende Branchen der Studie	11
Abbildung 2:	Stellung der befragten Mitarbeiter	11
Abbildung 3:	Umsatzerlöse der teilnehmenden Unternehmen oder Unternehmensgruppen	12
Abbildung 4:	Gesellschaftsform der teilnehmenden Unternehmen	12
Abbildung 5:	Anteil der inhabergeführten Unternehmen	13
Abbildung 6:	Gründe zur Einführung eines RMS	16
Abbildung 7:	Organisatorische Verankerung des Risikomanagements	19
Abbildung 8:	Wirksamkeit eines eingeführten RMS	22
Abbildung 9:	Häufigkeit der Einzelrisiken	24
Abbildung 10:	Methoden des Risikomanagements	25
Abbildung 11:	Methoden der quantitativen Risikobewertung	27
Abbildung 12:	Methoden der Gesamtrisikobewertung	29
Abbildung 13:	Softwaretechnische Umsetzung des RMS	31
Abbildung 14:	Paradigmata zum Risikomanagement	33
Abbildung 15:	Geplante Maßnahmen im Bereich RMS in den nächsten ein bis zwei Jahren	35
Abbildung 16:	Der Rödl & Partner-Prozessansatz zum RMS	42

LITERATUR

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln: Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement – Innovationen und Leitlinien. In: Der Betrieb. 2010, Heft 23, S. 1245-1252.

Burger, Anton / Buchhart, Anton: Zur Berücksichtigung von Risiko in der strategischen Unternehmensführung. In: Der Betrieb. 2002, Heft 12, S. 593-599.

Füser, Karsten / Gleißner, Werner / Meier, Günter: Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis. In: Der Betrieb. 1999, Heft 15, S. 753-758.

Gleißner, Werner: Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung. In: Der Betrieb. 2000, Heft 33, S. 1625-1629.

Homburg, Carsten / Stephan, Jörg / Haupt, Michael: Risikomanagement unter Nutzung der Balanced Scorecard. In: Der Betrieb. 2005, Heft 20, S. 1069-1075.

Jäger, Axel / Rödl, Christian / Campos Nave, José A.: Praxishandbuch Corporate Compliance, Grundlagen – Checklisten – Implementierung, Weinheim 2009

Kuhl, M. Karin / Nickel, Johann-Peter: Risikomanagement im Unternehmen – Stellt das KonTraG neue Anforderungen an die Unternehmen? In: Der Betrieb. 1999, Heft 03, S. 133-135.

Lück, Wolfgang: Elemente eines Risiko-Managementsystems, Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb. 1998, Heft 01/02, S. 8-14.

Lück, Wolfgang: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In: Der Betrieb. 1998, Heft 39, S.1925-1930.

Lück, Wolfgang: Managementrisiken im Risikomanagementsystem. In: Der Betrieb. 2000, Heft 30, S.1473-1477.

Nimwegen, Sebastian / Koelen, Peter: COSO II als Rahmen für die Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems. In: Der Betrieb. 2010, Heft 37, S. 2011-2015.

Pollanz, Manfred: Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (Risk Adjusted Balanced Scorecarding). In: Der Betrieb. 1999, Heft 25, S. 1277-1281.

Preußner, Joachim / Becker, Florian: Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen durch die Geschäftsleitung, Zur Konkretisierung einer haftungsrelevanten Organisationspflicht. In: NZG. 2002, Heft 18, S. 846 - 851.

Schmidbauer, Rainer: Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung, Zugleich Erwiderung zu Pollanz, DB 1999 S. 1277. In: Der Betrieb. 2000, Heft 04, S. 153-164.

Schröder, Regina W.: Integration von Risikoabhängigkeiten in den Risikomanagementprozess. In: Der Betrieb. 2008, Heft 37, S. 1981-1986.

Spannagl, Thomas / Häßler, Armin: Ein Ansatz zur Implementierung eines Risikomanagement-Prozesses. In: DStR. 1999, Heft 44, S. 1826 - 1832.

Theisen, Manuel René: Risikomanagement als Herausforderung für die Corporate Governance. In: Betriebs-Berater. 58 Jg. 2003, Heft 27, S. 1426-1433.

Vogler, Matthias / Gundert, Martin: Einführung von Risikomanagementsystemen, Hinweise zur praktischen Ausgestaltung. In: Der Betrieb. 1998, Heft 48, S. 2377-2383.

Vogler, Matthias / Engelhard, Sven / Gundert, Martin: Risikomanagementsysteme – Stand der Umsetzung, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Der Betrieb. 2000, Heft 29, S. 1425-1431.

Withus, Karl-Heinz: Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG: Wirksamkeitsüberwachung interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme durch Aufsichtsorgane kapitalmarktorientierter Gesellschaften. In: Der Betrieb. 2009, Heft 23, Beilage 5, S. 82-90.

Wolf, Klaus: Implementierungsleitfaden für ein Risikomanagementsystem. In: BC – Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling. 2002, S. 257-262.

Wolf, Klaus: Interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme in der Unternehmenspraxis - Status quo und Möglichkeiten einer Integration zu einem ganzheitlichen Kontroll- und Risikomanagement. In: WPg. 2010, Heft 17, S. 876 - 877

ANSPRECHPARTNER



www.rmce.de

Hendrik F. Löffler
Geschäftsführer
Valentinskamp 20
20354 Hamburg
Tel: +49 40 359 14-642
h.loeffler@rmce.de

Yorck Hillegaard
Geschäftsführender Gesellschafter
Valentinskamp 20
20354 Hamburg
Tel: +49 40 359 14-548
y.hillegaard@funk-gruppe.de

Rödl & Partner

www.roedl.de

WP/StB Dr. Peter Bömelburg
Geschäftsführender Partner
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Tel. +49 911 91 93-2200
peter.boemelburg@roedl.com

Raimund Zähres
Vorstand der Rödl Consulting AG
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Tel. +49 911 598 14-240
raimund.zaehres@roedl.com

StB Georg Beyer
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Tel. +49 911 598 14-231
georg.beyer@roedl.de

WP/StB Christian P. Schöffel
Hauptstraße 89
65760 Eschborn
Tel. +49 6196 761 14-13
christian.schoeffel@roedl.com



Weissman & Cie.
Strategische Exzellenz für Familienunternehmen

www.weissman.de

Tobias Augsten
Geschäftsführender Gesellschafter
Sulzbacher Straße 70
90489 Nürnberg
Tel. +49 911 586 77-0
augsten@weissman.de

Marcel Megerle
Referent der Geschäftsführung
Sulzbacher Straße 70
90489 Nürnberg
Tel. +49 911 586 77-0
megerle@weissman.de

FIRMENPORTRAITS

Funk RMCE – Kompetenz in Risikomanagement

Die Unternehmensberatung Funk RMCE hat sich auf betriebswirtschaftliches Risikomanagement spezialisiert und ist seit mehr als zwölf Jahren erfolgreich auf diesem Markt tätig: als Berater, Coach, und Moderator. Als Spezialist für Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikobewältigung unterstützen wir Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen beim methodischen Aufbau oder der Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen. Ein Schwerpunkt unserer Tätigkeit ist die Optimierung von Risikokosten. Unser Beraterteam besteht aus Experten unterschiedlichster Fachrichtungen und mit vielfältigen Branchenerfahrungen, die auch als Autoren für Fachpublikationen und Dozenten an Universitäten oder Fachhochschulen tätig sind. Funk RMCE initiiert des weiteren verschiedene Branchen-Arbeitskreise, so z. B. für die Ernährungs- und Bauwirtschaft sowie Automobilzulieferer. Darüber hinaus entwickelt Funk RMCE Softwarelösungen, die Unternehmen bei der Kalkulation von Risiken und der Einführung von Risikomanagementsystemen unterstützen. Funk RMCE ist eine Tochtergesellschaft der Funk Gruppe, dem größten eigenständigen Versicherungsmakler in Deutschland.

Rödl & Partner: Ein Unternehmen – weltweit!

Mit 3.000 Mitarbeitern in 40 Ländern ist Rödl & Partner die führende unabhängige Beratungs- und Prüfungsgesellschaft für international tätige deutsche Unternehmen. Die Erfolgsfaktoren von Rödl & Partner sind eine herausragende fachübergreifende Expertise in Recht, Steuern, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung, die langjährige Erfahrung mit grenzüberschreitenden Aktivitäten, die nachhaltige Mitarbeiterentwicklung sowie der eigene unternehmerische Antrieb, der eine Beratung auf Augenhöhe mit den Unternehmern ermöglicht.

Der Geschäftsbereich Unternehmensberatung von Rödl & Partner begleitet Unternehmen in sämtlichen betriebswirtschaftlichen Fragen sowie in den Bereichen Corporate Finance und IT. Die Experten dieses Geschäftsbereichs verfügen über umfassende Erfahrung zum Finanzmanagement, bei der Finanzprozessoptimierung, im Risikomanagement, in der Compliance-Beratung, im Outsourcing von Rechnungswesen-Dienstleistungen sowie in der Durchführung von Internen Revisionen. Die Beratungskompetenz erstreckt sich darüber hinaus auf Finanzierungsstrategien, Börsengänge, strategische Partnerschaften, Legal, Tax und Financial Due Diligence-Prüfungen sowie auf Unternehmenskauf und -verkauf im In- und Ausland.

Weissman & Cie. – Strategische Exzellenz für Familienunternehmen

Weissman & Cie. ist ein auf Familienunternehmen spezialisiertes Beratungsunternehmen mit Niederlassungen in Nürnberg, Linz, Zürich und Meran. Gegründet wurde das Unternehmen 1987 von Prof. Dr. Arnold Weissman, Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Regensburg.

Weissman & Cie. hat es sich zur Aufgabe gemacht, Familienunternehmer insbesondere in strategischen Themen zu begleiten. In mehr als 1200 Unternehmen wird der 10-Stufen-Ansatz (System Weissman) zur strategischen Optimierung angewandt. In Deutschland, Österreich, der Schweiz und Südtirol/Italien arbeitet das Unternehmen an der Erfüllung der Unternehmensmission: Den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen zu sichern und auszubauen.

Herausgeber der Benchmarkstudie

Funk RMCE GmbH

Hendrik F. Löffler
Valentinskamp 20
20354 Hamburg
www.rmce.de

Rödl & Partner GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
WP/StB Dr. Peter Bömelburg
Raimund Zähres
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
www.roedl.de

Weissman & Cie. GmbH & Co. KG

Strategische Exzellenz
für Familienunternehmen
Tobias Augsten
Sulzbacher Straße 70
90489 Nürnberg
www.weissman.de

Impressum

Hendrik F. Löffler, Raimund Zähres, Tobias Augsten:
Exklusive Benchmarkstudie zu Stand und
Perspektiven des Risikomanagements in
deutschen (Familien-)Unternehmen
Nürnberg, Hamburg, 2011

Von Hendrik F. Löffler, Dr. Peter Bömelburg,
Raimund Zähres, Tobias Augsten,
Marcel Megerle, Georg Beyer und
Christian P. Schöffel

Meinungsbeiträge geben die Auffassung
der Autoren wieder.

Gestaltung:
Hennig Agentur für Kommunikation GmbH,
Nürnberg

Printed in Germany

© April 2011.

Funk RMCE, Rödl & Partner, Weissman & Cie.
Alle Rechte vorbehalten.



Valentinskamp 20
20354 Hamburg

www.rmce.de

Rödl & Partner

Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg

www.roedl.de



Sulzbacher Straße 70
90489 Nürnberg

www.weissman.de