



BDI

pwc



Risikomanagement 2.0

Ergebnisse und Empfehlungen aus einer
Befragung in mittelständischen deutschen Unternehmen

Dezember 2011

Risikomanagement 2.0

Ergebnisse und Empfehlungen aus einer
Befragung in mittelständischen deutschen Unternehmen

Dezember 2011

Mehrwert Risikomanagement

»Wer keine Risiken eingeht, ergreift auch keine Chancen!« – »Risikomanagement ist eher etwas für Großunternehmen, Banken und Versicherungen!« – »Auch das hat die Finanz- und Wirtschaftskrise nicht vorhergesehen!« – Solche Bemerkungen fallen, wenn Entscheidungsträger mittelständischer Unternehmen über Risikomanagement diskutieren.

Hat es für Mittelständler tatsächlich keinen Sinn, sich näher mit dem Thema zu beschäftigen? Ist Risikomanagement in puncto Kosten und Nutzen sogar kontraproduktiv? Oder positiv gefragt: Was ist eigentlich das Besondere an so einem System? Liefert es vielleicht doch erhebliche Mehrwerte?

BDI und PwC wollten gemeinsam mehr Transparenz in die Sache bringen. Im Frühjahr 2011 führten wir darum eine Umfrage bei Verantwortlichen in mehr als 1.000 deutschen mittelständischen Unternehmen durch. Dabei frag-

ten wir auch nach wesentlichen Risikopotenzialen, dem Risikobewusstsein und vorhandenen Instrumenten des Risikomanagements.

Das Ergebnis ist diese Studie – eine Bestandsaufnahme mit abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Sie zeigt, dass Risikomanagement im Mittelstand trotz der Vorbehalte bereits eine hohe Bedeutung hat, benennt Risikopotenziale und beschreibt Vorkehrungen für die Umsetzung von Verbesserungen. So rücken Handlungsbedarfe und -möglichkeiten ins Blickfeld. Darüber hinaus können Unternehmer ihre Situation mit anderen vergleichen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende, informative Lektüre und sind gespannt auf Ihre Schlussfolgerungen aus »Risikomanagement 2.0«.



Arndt G. Kirchhoff
Vorsitzender des BDI/BDA Mittelstandsausschusses
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.



Dr. Peter Bartels
Mitglied des Vorstands
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	7
A Management Summary	8
B Befragte auf einen Blick	9
C Wesentliche Erkenntnisse	10
1 Pflichtaufgabe und Wettbewerbsvorteil.....	10
2 Aktuelle Risikosituation im deutschen Mittelstand.....	12
3 Königsdisziplin: Verzahnung von Risikomanagement und Unternehmenssteuerung.....	14
4 Herausforderung: Vom Fahren auf Sicht zur Strategie.....	16
5 Latente Bedrohung: Vernachlässigte Querschnitts-Themen.....	18
6 Fokus: Mehrwert durch adäquate Risikobewertung.....	20
7 IT-Unterstützung: Ausbaufähig.....	22
D Umsetzungsstand und Herausforderungen	24
E Quellenangaben	27
F Ansprechpartner	28
Impressum	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen	9
Abbildung 2: Befragte Unternehmen nach Umsatz	9
Abbildung 3: Befragte Unternehmen nach Mitarbeitern	9
Abbildung 4: Risikomanagementkreislauf	10
Abbildung 5: Bedeutung des Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen	10
Abbildung 6: Nutzen eines Risikomanagements	11
Abbildung 7: Verständnis von Risiken und Chancen	11
Abbildung 8: Wie Unternehmen die Risikosituation in den nächsten zwölf Monaten einschätzen	12
Abbildung 9: Risikopotentiale in mittelständischen Unternehmen	12
Abbildung 10: Spezielle Einheit für das Risikomanagement	14
Abbildung 11: Organisatorische Verankerung des Risikomanagements	14
Abbildung 12: Eigenschaften des Risikomanagements im Unternehmen	15
Abbildung 13: Zeithorizont und mögliche Folgen fehlenden Risikomanagements	16
Abbildung 14: Zeithorizont der Risikoanalyse	16
Abbildung 15: Einbeziehung von Tochtergesellschaften und Beteiligungen in die Risikoerhebung	18
Abbildung 16: Berücksichtigung von Unternehmensbereichen in der Risikoanalyse	18
Abbildung 17: Kategorien der Risikoanalyse	18
Abbildung 18: Risikobewertung bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß	20
Abbildung 19: Art der Risikobewertung	20
Abbildung 20: IT-Unterstützung im Risikomanagement	22
Abbildung 21: Risikomanagementprozess mit einer gängigen Office-Lösung	22
Abbildung 22: Zufriedenheit mit dem Umsetzungsstand des Risikomanagements	24
Abbildung 23: Optimierungspotenziale im Risikomanagement	24
Abbildung 24: Korridorbudgetierung	26

A Management Summary

Für die gemeinsame Studie vom Bundesverband der deutschen Industrie e.V. (BDI) und PricewaterhouseCoopers (PwC) wurden 1.021 Unternehmen des deutschen Mittelstands verschiedener Branchen und Größen befragt – von kleineren Firmen mit weniger als 250 Mitarbeitern bis hin zu größeren mit mehr als 5.000 Mitarbeitern. Die wesentlichen Ergebnisse belegen, dass das Thema wichtig ist und wo Handlungsbedarf besteht:

Risikomanagement im Mittelstand – hoch im Kurs

81 % der befragten Unternehmen bewerten die Bedeutung des Risikomanagements als hoch bis sehr hoch. Das gilt unabhängig von Unternehmensgröße oder Branche. Mehr als ein Drittel hat ihr Risikomanagement nach der jüngsten Finanzkrise angepasst. Als Nutzen werden vor allem Beiträge zur Existenzsicherung, Verbesserung der operativen Leistung und strategischen Ausrichtung genannt. Um diesen zu generieren, müssen gezielte Maßnahmen ergriffen werden.

Umsetzungsstand – nicht zufriedenstellend

Nur 28 % der befragten Unternehmen sind mit ihrem Risikomanagement zufrieden. Viele sehen Verbesserungspotenzial bei Identifikation, Bewertung, Vermeidung und Reduzierung von Risiken sowie in Verbindung mit der Unternehmenssteuerung. Die Studie beinhaltet zahlreiche Handlungsempfehlungen zur Hebung dieser Potenziale.

Größte Risiken: Konjunktur, Regularien, Fachkräftemangel

70 % der Befragten sehen wesentliche Risiken bei Konjunktur und Wettbewerb. 63 % nennen gesetzliche und regulatorische Vorgaben, 58 % den Fachkräftemangel. Geringere Bedeutung haben Internationalisierung, Unternehmensnachfolge sowie finanzielle und steuerliche Risiken. Aber auch hier lauern Gefahren!

Wichtig für Unternehmenssteuerung

Für fast 90 % der Befragten geht es beim Risikomanagement um Identifikation, Steuerung und Berücksichtigung von Risiken, die das Unternehmensergebnis negativ beeinflussen können. In fast drei Vierteln aller Unternehmen mit Risikomanagement ist die Controllingabteilung dafür zuständig. Dies ist eine gute Basis für eine intelligente Verzahnung von Risikomanagement- und Unternehmenssteuerungsprozessen.

Fahren auf Sicht noch der Regelfall

Nur gut ein Drittel der befragten Unternehmen betrachtet Risiken über mehr als zwei Jahre. Das liegt vor allem an der dynamischen Geschäftswelt und der starken Volatilität der Märkte. Gute Risikomanagementsysteme sollten

künftige Entwicklungen rechtzeitig erkennen und Handlungsspielräume aufzeigen. Dafür sind längere Zeiträume gefragt.

Querschnittsthemen stärker beachten

Für eine risikoorientierte Unternehmenssteuerung müssen alle wesentlichen Risiken vollständig abgebildet werden. An Tochtergesellschaften und Beteiligungen wird fast immer gedacht. Übergreifende und eher prozessuale Themen wie IT, Compliance oder Nachhaltigkeit werden seltener berücksichtigt. Hier besteht Nachholbedarf.

Risikobewertung uneinheitlich

Um Risiken zu vergleichen, einzuschätzen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, ist eine einheitliche Bewertung gefragt. Für viele Befragte haben sich Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit als zielführende Bewertungskriterien erwiesen. Gleichwohl nimmt ein Viertel der Unternehmen noch keine derartige Bewertung vor und sollte dies überdenken.

IT-Unterstützung ausbaufähig

Mehr als 80 % der Unternehmen, die ihr Risikomanagement IT-gestützt durchführen, verwenden hierfür Standard Office-Produkte – wegen der hohen Flexibilität und des Bedienungskomforts. Probleme ergeben sich jedoch bei gleichzeitiger Nutzung durch verschiedene Anwender oder Abteilungen, bei Schnittstellen, Konsolidierung und in Bezug auf Datensicherheit. Standard-Anwendungsprogramme und intelligente Toollösungen können diese Probleme vermeiden oder reduzieren.

Fazit: Risikomanagement hat im Mittelstand eine große Bedeutung, aber es gibt noch viel zu tun!

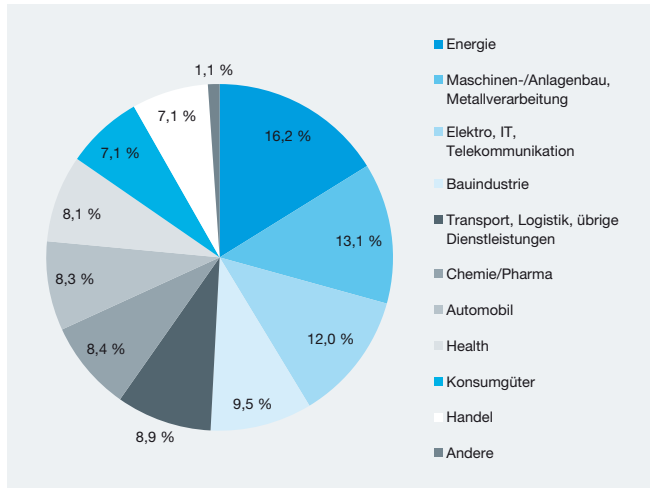
B Befragte auf einen Blick

Dieser Studie liegen Angaben von Geschäftsführern, Risikomanagern, Leitern Controlling sowie kaufmännischen Leitern aus 1.021 mittelständischen Unternehmen in Deutschland zugrunde.

Die computerunterstützten Telefoninterviews wurden von April bis Juni 2011 branchenübergreifend durchgeführt. Auftragnehmer war ein unabhängiges Marktforschungsinstitut, für die Auswertung wurden alle Antworten anonymisiert.

Fast 43 % der befragten Unternehmen bezeichneten sich als Familienunternehmen. Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche und dem öffentlichen Dienst wurden nicht berücksichtigt. Die Branchenverteilung im Detail:

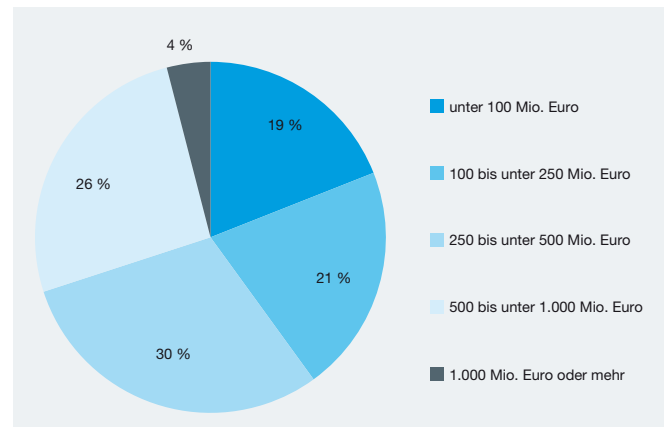
Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen



Basis: 1.021 Befragte

Jeweils 20 % der befragten Unternehmen haben einen Jahresumsatz von weniger als 100 Mio. Euro bzw. zwischen 100 und 250 Mio. Euro. Jeweils ca. 30 % nannten einen Umsatz zwischen 250 und 500 Mio. Euro bzw. von über 500 Mio. Euro.

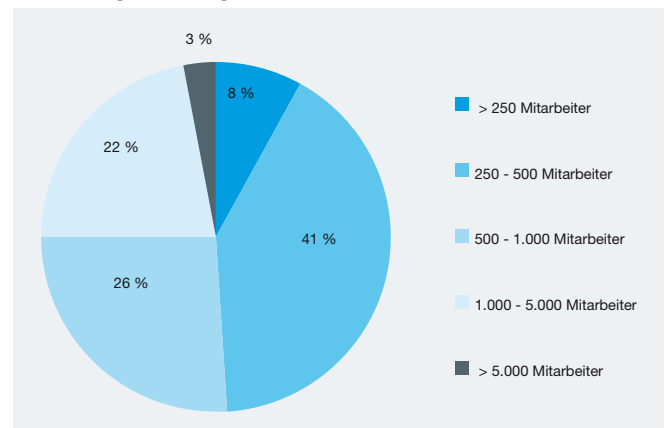
Abbildung 2: Befragte Unternehmen nach Umsatz



Basis: 1.021 Befragte

Die Struktur der befragten Unternehmen nach Größe, gemessen an den aktuellen Mitarbeiterzahlen:

Abbildung 3: Befragte Unternehmen nach Mitarbeitern



Basis: 1.021 Befragte

C Wesentliche Erkenntnisse

1 Pflichtaufgabe und Wettbewerbsvorteil

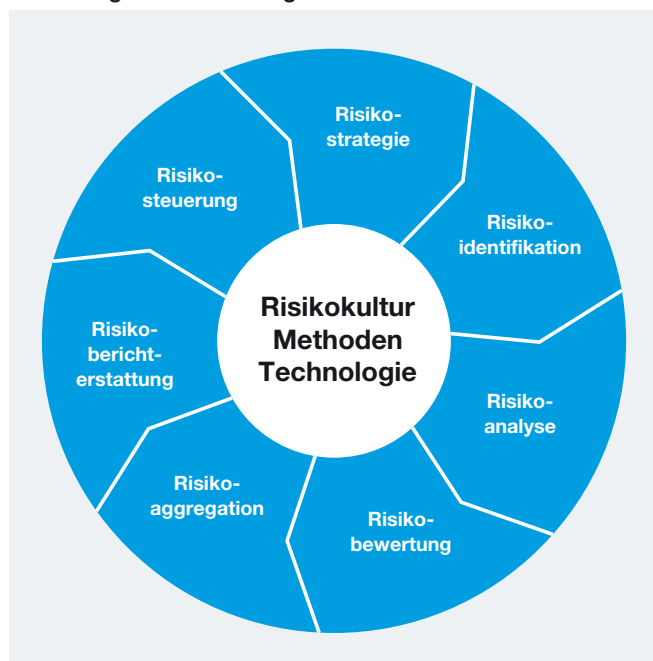
Vorbild: Risikomanagement deutscher Großkonzerne

Ende des vergangenen Jahrhunderts wurde Risikomanagement für deutsche Unternehmen immer wichtiger, vor allem für Großkonzerne. 1998 trat das *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* in Kraft (KonTraG) – eine Reaktion auf die Insolvenz einiger deutscher Kapitalgesellschaften und die gestiegene Aufmerksamkeit zum Thema Unternehmenssteuerung und -überwachung in der Öffentlichkeit.

Damit begann die Pflicht zur Einführung eines Risikofrüherkennungssystems für börsennotierte deutsche Aktiengesellschaften mit Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen, z. B. die GmbH. Dem KonTraG folgten weitere obligatorische und freiwillige Anforderungen bezüglich Risikomanagement, darunter der *Deutsche Corporate Governance Kodex*. Das *Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz* konkretisierte dann noch die Aufsichtspflichten von Aufsichtsorganen deutscher Unternehmen.

Auf Basis dieser Regularien und der Erfahrungen aus Krisenzeiten etablierte sich über die Jahre ein Risikomanagement-Kreislauf, den man heute bei großen Unternehmen und immer häufiger auch im Mittelstand findet, allerdings in unterschiedlichen »Reifegraden«.

Abbildung 4: Risikomanagementkreislauf

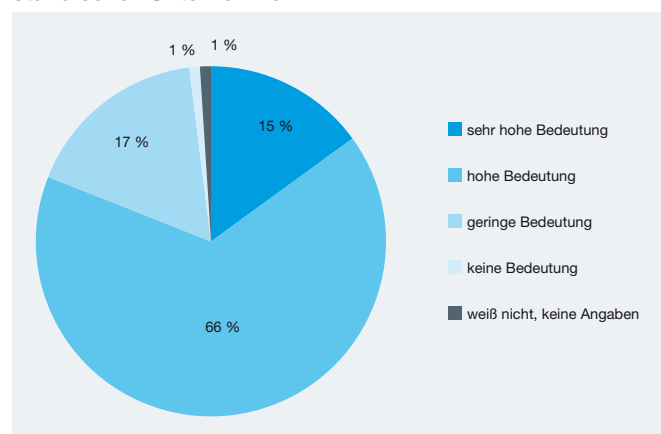


Die Bedeutung des Risikomanagements für deutsche Großkonzerne wird regelmäßig durch Studien und Analysen belegt¹. Mit der vorliegenden Untersuchung wird versucht, eine Wissenslücke über die Situation im Mittelstand hinsichtlich des Risikomanagements durch eine Befragung zu schließen.

Der Mittelstand sagt: Sehr wichtig!

Die vorliegende Studie zeigt ganz klar, dass Risikomanagement bei Mittelständlern eine große Bedeutung hat. 81 % der Befragten bewerten das Thema mit hoch bis sehr hoch – unabhängig von Umsatzgröße, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit, ob Familienunternehmen oder nicht.

Abbildung 5: Bedeutung des Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen



Basis: 1.021 Befragte

Erfahrungen aus der Praxis bestätigen die Angaben: In den letzten Jahren wurde PwC immer häufiger von mittelständischen Unternehmen zum Thema Risikomanagement angefragt. Ein Grund hierfür ist sicherlich die Finanzkrise 2008/2009. 37 % der befragten Unternehmen – und sogar 43 % der Familienunternehmen – nennen die Krise als Anlass für besseres Risikomanagement. Allerdings deuten beide Werte auf weiteren Optimierungsbedarf hin².

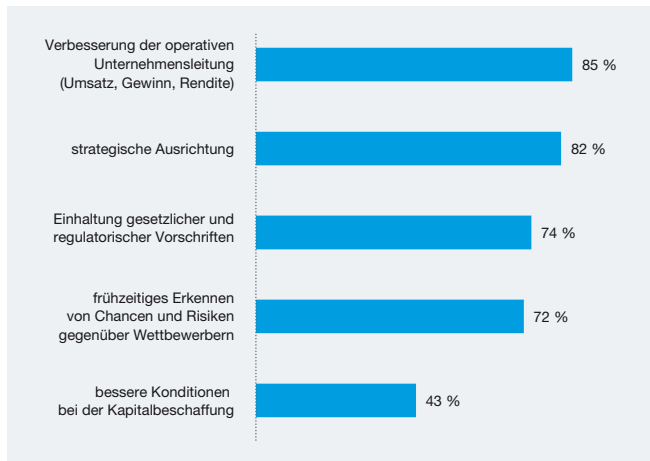
1 Vgl. u. a. PwC-Studie »Risk-Management-Benchmarking 2011 – Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft«.

2 Vgl. hierzu PwC-Studie »Krise. Risiko. Management. Welche Konsequenzen ziehen deutsche Unternehmen aus der Wirtschaftskrise?« sowie Kapitel D »Umsetzungsstand und Herausforderungen« dieser Studie.

Klarer Nutzen: Sicherheit, Leistung, Wettbewerb

Risikomanagement ist für viele Mittelständler weit mehr als nur die Erfüllung diverser Regularien. Fast 90 % der Unternehmen sehen darin eine ideale Möglichkeit, bestehendes Vermögen zu schützen und den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten. Fast genau so viele Befragte sind der Meinung, dass man Umsatz, Gewinn und Rendite durch Risikomanagement steigern kann.

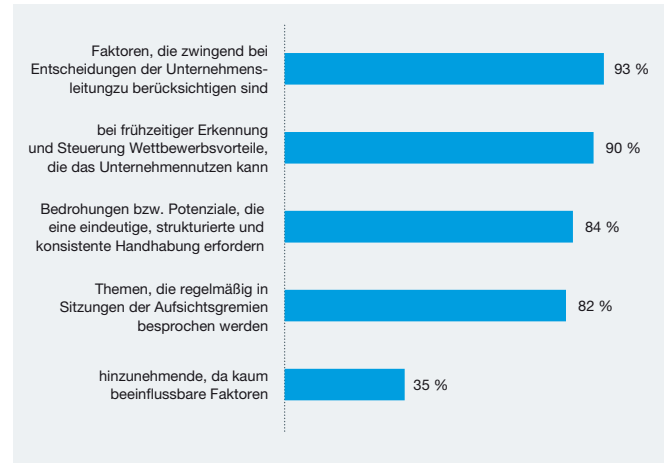
Abbildung 6: Nutzen eines Risikomanagements



Basis: 1.021 Befragte

Die hohe Bedeutung des Risikomanagements zeigt sich auch in den Risiken und Chancen, die von den Befragten wahrgenommen werden. Für 93 % sind das wichtige Faktoren für unternehmerische Entscheidungen. Über 90 % sehen in der frühzeitigen Identifikation und konsequenten Steuerung von Risiken und Chancen klare Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen, die sich darum weniger kümmern. Mehr als 80 % besprechen diese Themen regelmäßig in den Aufsichtsgremien und sorgen somit für eine adäquate Informationsversorgung auf dieser Ebene.

Abbildung 7: Verständnis von Risiken und Chancen



Basis: 1.021 Befragte

Fazit

Risikomanagementsysteme sind dafür da, existenzbedrohende Risiken zu erkennen, damit ein Unternehmen entsprechend handeln kann. Erkenntnisse aus regelmäßigen, strukturierten Analysen verbessern aber auch die Sicherheit und Qualität kurz- und langfristiger Planungen.

Im Vergleich zu Großkonzernen stehen mittelständische Unternehmen bei der konkreten Umsetzung solcher Systeme vor zwei großen Herausforderungen: Da ist zum einen die effiziente Ausgestaltung – hier geht es meist um die organisatorische Verankerung des Themas im Unternehmen, angemessene Methoden für Risikoanalyse und -bewertung sowie geeignete Tools. Außerdem tauchen häufig Fragen zur Verzahnung des Risikomanagements mit den wesentlichen Steuerungsprozessen auf, z. B. Unternehmensplanung oder Investitionscontrolling³.

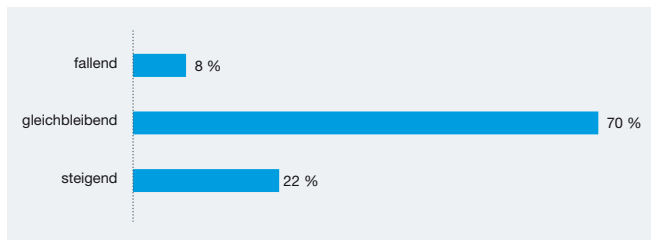
3 Vgl. PwC-Studie »Investitionscontrolling – Ergebnisse einer Umfrage unter Verantwortlichen kapitalmarktorientierter und mittelständischer Unternehmen in Deutschland«.

2 Aktuelle Risikosituation im deutschen Mittelstand

Vermutlich gleichbleibende Risikopotenziale

70 % der Befragten erwarten in den kommenden zwölf Monaten eine gleichbleibende Risikosituation. Rund 22 % vermuten mehr, 8 % prognostizieren weniger Risiko.

Abbildung 8: Wie Unternehmen die Risikosituation in den nächsten zwölf Monaten einschätzen



Basis: 1.021 Befragte

Dazu noch ein Blick auf die Unternehmensgröße: 31 % der mittelständischen Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. Euro Jahresumsatz schätzen das Risikopotenzial der nächsten zwölf Monate leicht überdurchschnittlich steigend ein – aber nur 17 % der Familienunternehmen und 19 % der Unternehmen mit einem Umsatz unter 100 Mio. Euro sind ebenfalls dieser Meinung. Das ist nachvollziehbar, denn größere, kapitalmarktorientierte Unternehmen haben wegen der Komplexität ihres Geschäfts und stärkerer externer Auflagen mit mehr Risiken zu rechnen.

Top-Risikofelder: Wettbewerb, Regularien, Fachkräfte

Die größten Risikopotenziale stecken nach Ansicht von 70 % der Befragten in Konjunktur und Wettbewerb. 63 % nannten gesetzliche und regulatorische Vorgaben, 58 % den Fachkräftemangel.

Abbildung 9: Risikopotenziale in mittelständischen Unternehmen



Basis: 1.021 Befragte

Je nach Unternehmensgröße, Branche und Art – Familienunternehmen oder nicht – sind Unterschiede erkennbar:

Konjunktur und Wettbewerb

Dieses Risiko wird von Unternehmen mit weniger als 100 Mio. Euro Umsatz weniger häufig genannt (59 %) als von Unternehmen mit mehr Umsatz. Vermutlich agieren kleinere Unternehmen auf überschaubaren Märkten oder besetzen Nischen, in denen das Geschehen der Gesamtwirtschaft nicht ganz durchschlägt. Konjunktur- und Wettbewerbsrisiken werden auch von Unternehmen der Automobilbranche deutlich seltener genannt (38 %).

Gesetzliche und regulatorische Vorgaben

Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. Euro Jahresumsatz nennen viel häufiger Risikopotenziale durch gesetzliche und regulatorische Vorgaben (75 %) als kleinere, das gilt auch für Unternehmen, die nicht in Familienhand sind (72 %). Die regulatorischen Anforderungen steigen mit wachsendem Geschäft, komplexeren Geschäftsbeziehungen und der jeweiligen Rechtsform. In der Energiebranche (92 %); der Gesundheitsbranche (87 %) werden Risiken aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben besonders häufig genannt – was wegen der starken Branchenregulierung kein Wunder ist.

Fachkräftemangel

Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern nennen diesen Faktor wesentlich seltener (37 %) als der Gesamtdurchschnitt. Für Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern ist er viel wichtiger (70 %). Erklärung: Große mittelständische Unternehmen konkurrieren zwar mit deutschen Großkonzernen, sind aber im »war for talents« tendenziell unterlegen – z. B. wegen der größeren Attraktivität und der Karrierewege in Großkonzernen. Die schwierige Situation beim Thema Personalentwicklung im Mittelstand zeigt sich auch in anderen aktuellen Studien⁴.

Finanzielle Risiken

43 % der Befragten nennen diesen Faktor, allerdings gibt es auch hier branchenspezifische Unterschiede. Mehr als die Hälfte der Unternehmen aus der Gesundheits- (67 %) und der Energiebranche (51 %) vermuten solche Risiken. Unternehmer aus dem Konsumgüterbereich (29 %) und dem Handel (30 %) sind da wesentlich zurückhaltender. Familienunternehmen bewerten finanzielle Risiken deut-

⁴ Vgl. PwC (2011) »Fels in der Brandung? Studie über Familienunternehmen 2010/11 – Erfahrungen, Herausforderungen und Perspektiven nach der Wirtschaftskrise«.

lich niedriger (33 %) als Unternehmen, die sich nicht als solche bezeichnen (50 %).

Weitere Risiken

Weniger relevant sind steuerliche Risiken (26 %) sowie solche im Zusammenhang mit Internationalisierung (19 %) und Unternehmensnachfolge (12 %).

Allerdings verwundern die geringen 26 % beim Thema Steuern: Wegen der umfassenden Regelungen hierzulande bestehen nämlich latent grundsätzlich entsprechende Risiken – z. B. durch den Wegfall der Absetzbarkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe, eine Folge der Unternehmenssteuerreform in 2008. Vor allem mittelständische Unternehmen haben häufig mit den daraus resultierenden Anforderungen zu kämpfen, hier sei als Beispiel das Stichwort »Dokumentation« genannt.

Auch beim geringen Wert bezüglich Internationalisierung ist ein Fragezeichen zu setzen. Denn viele Mittelständler versuchen nach überstandener Krise, ihr Wachstum durch Internationalisierung zu befördern – was viele organisatorische, rechtliche und finanzielle Herausforderungen mit sich bringt z. B. im Zusammenhang mit bürokratischen Hürden, Qualifikationsdefiziten oder staatlichen Eingriffen.

Auffällig ist darüber hinaus die geringe Risikoeinstufung der Unternehmensnachfolge. Zwar bestätigen die befragten Familienunternehmen erwartungsgemäß hier häufiger Risikopotenziale (19 %) als Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. Euro (lediglich 3 %). Doch das Thema müsste einen viel höheren Stellenwert haben – schließlich steht bei ca. einem Viertel der deutschen Familienunternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre ein Eigentümerwechsel an. Die Nachfolge ist jedoch häufig ungeklärt⁵.

5 Vgl. PWC (2011) »Fels in der Brandung? Studie über Familienunternehmen 2010/11 – Erfahrungen, Herausforderungen und Perspektiven nach der Wirtschaftskrise«.

3 Königsdisziplin: Verzahnung von Risikomanagement und Unternehmenssteuerung

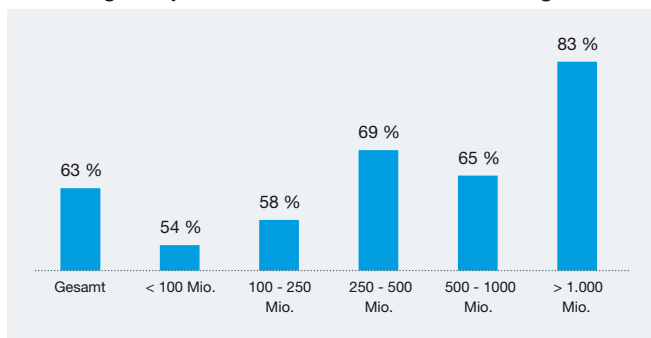
Aufbau und Ablauf klären

Unter Risikomanagement verstehen fast 90 % der mittelständischen Unternehmen die Identifikation, Steuerung und Berücksichtigung von Risiken, die sich negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken können. Mehrwert entsteht aber nur, wenn Risikomanagement und Unternehmenssteuerung ideal miteinander verzahnt sind. Dafür muss geklärt werden, welche Abteilung das Risikomanagement koordiniert und welche Verbindungen mit den Steuerungsprozessen sinnvoll sind – vor allem mit der Unternehmensplanung.

Im Controlling gut aufgehoben

63 % der befragten Unternehmen ordnen die Koordination des Risikomanagements einer speziellen Abteilung zu.

Abbildung 10: Spezielle Einheit für das Risikomanagement



Basis: 1.021 Befragte

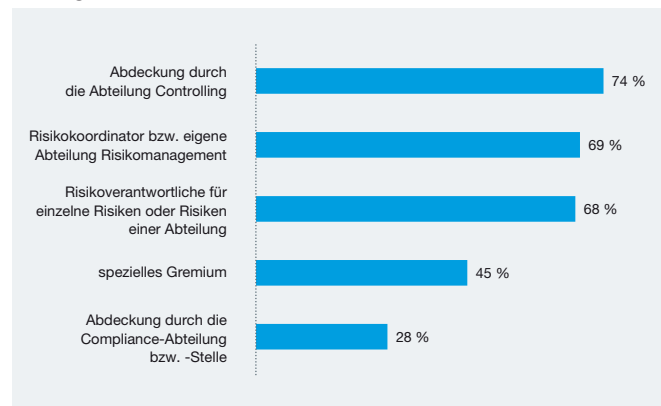
Bei den großen Mittelständlern wird das von 83% so gehandhabt – wie in deutschen Großkonzernen, wo Risikomanagement durch eine spezielle, zentrale Abteilung inzwischen obligatorisch ist⁶.

Die Vorteile einer zentralen Koordination liegen auf der Hand: Informationen können vollständig gesammelt, plausibilisiert, strukturiert aufbereitet, zielgerichtet genutzt und dem gesamten Unternehmen zugänglich gemacht werden.

Bei 74 % der relevanten Unternehmen ist das Risikomanagement im Controlling angesiedelt. Richtig – denn so stehen die Informationen zentral für Unternehmensplanung und -steuerung zur Verfügung.

69 % der relevanten Unternehmen haben Risikokoordinatoren bzw. Risikomanagement-Abteilungen. Auch das scheint sinnvoll, denn so können Risikoinformationen zentral aktualisiert, überwacht und an die Entscheider weitergeleitet werden. In der Unternehmenspraxis

Abbildung 11: Organisatorische Verankerung des Risikomanagements



Basis: 645 Befragte

kümmert sich häufig ein Mitarbeiter aus dem Bereich Controlling darum, was einen intensiven Austausch und Integration mit der Unternehmenssteuerung ermöglicht.

68 % der relevanten Unternehmen haben Verantwortliche für einzelne Risiken oder Risiken einer Abteilung, bei Familienunternehmen sind es 60 %. Doch diese Werte liegen unter den Erwartungen. Denn regelmäßige Risikoaktualisierungen, -bewertungen und -berichte können zwar zentral koordiniert werden, die Steuerung sollte allerdings durch die Verantwortlichen der operativen Bereiche geschehen. Das erhöht auch die Verbindlichkeit für den Umgang mit Risiken.

Nur 45 % der relevanten Unternehmen haben spezielle Risikomanagement-Gremien, wie beispielsweise regelmäßig tagende Ausschüsse oder Komitees. Bei komplexeren Unternehmensstrukturen ist das sinnvoll, weil Risiken nicht »auf dem kurzen Dienstweg« besprochen werden können. Kleinere Unternehmen brauchen solche Gremien nicht.

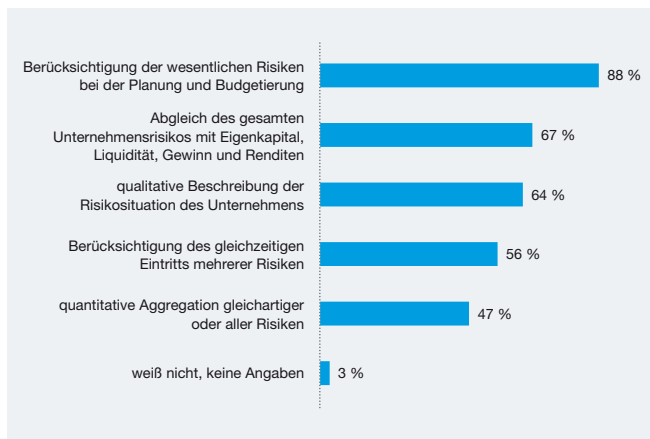
Lediglich 28 % nutzen die Compliance-Abteilung fürs Risikomanagement. Diese Lösung ist sinnvoll, wenn Unternehmen viele gesetzliche und regulatorische Vorschriften beachten müssen.

Tendenz stimmt

Dass man durch gut aufgestelltes Risikomanagement den Unternehmenserfolg nachhaltig fördern kann, wird im deutschen Mittelstand also erfreulich oft erkannt.

88 % der befragten Unternehmen berücksichtigen Risiken bei Planung und Budgetierung, unabhängig von Größe oder Branche. In der Unternehmenspraxis zeigt sich: Bei Planungen tauchen Risiken meist qualitativ auf, z. B. als kommentierende Ergänzung. Unsicherheit besteht häufig dabei, Risiken quantitativ zu berücksichtigen – wie bei der Erstellung abgestufter Best- und Worst-Case-Szenarien.

6 Vgl. u. a. »Risk-Management-Benchmarking 2011 – Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft«.

Abbildung 12: Eigenschaften des Risikomanagements im Unternehmen

Basis: 1.021 Befragte

Immerhin 67 % der Befragten gaben an, dass sie das gesamte Unternehmensrisiko mit Eigenkapital, Liquidität, Gewinn und Renditen abgleichen – eine sinnvolle Vorgehensweise, um mögliche Schwächen bzw. eine Existenzgefährdung des Unternehmens zu entdecken. Offene Fragen gibt es in diesem Zusammenhang häufig zu praxisingerechten Methoden und deren Umsetzung.

64 % bejahten qualitative Beschreibungen der Risikosituation – eigentlich ein geringer Wert. Denn solche Erläuterungen gehören zu internen Management-Berichten oder je nach Rechtsform auch zur externen Berichterstattung.

Dass mehrere, gleichartige oder sogar alle Risiken gleichzeitig Wirklichkeit werden könnten, wird noch seltener bedacht – obwohl in der vergangenen Finanzkrise genau solche Szenarien auftauchten.

Praxisbeispiel

In einem traditionsreichen mittelständischen Konsumgüterunternehmen kümmerte sich das Rechnungswesen lange Zeit um die Identifikation und Bewertung von

Risiken. Man beachtete die formalen regulatorischen Anforderungen, es wurde auch regelmäßig an die Geschäftsführung berichtet.

Eine Zusammenarbeit mit operativen Abteilungen wie dem Vertrieb gab es jedoch nicht. Man tauschte keine Annahmen untereinander aus, woanders identifizierte Risiken wurden nicht weitergeleitet. Zu keinem Zeitpunkt hatte die Geschäftsführung also ein umfassendes Bild der aktuellen Situation. Operative Risiken wurden nur in den jeweiligen Abteilungen gesteuert, manche Risiken erkannte man gar nicht.

So sank in der besonders profitablen Logistiksparte die Kühltransportkapazität, wichtige Aufträge mussten abgelehnt werden. Dem Leiter Flottenmanagement war schon lange klar, dass er neue Aufträge mit den bestehenden Kapazitäten nicht bedienen konnte, aber davon wusste die Geschäftsführung nichts.

Daran zeigt sich, dass Risikomanagement besser im Controlling angesiedelt sein sollte. Denn für Planungs- und Forecasting-Prozesse findet ohnehin ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Controlling und den zuständigen Unternehmensbereichen statt.

Fazit

Der überwiegende Anteil größerer mittelständischer Unternehmen hat die Weichen für eine effektive Verzahnung von Risikomanagement und Unternehmenssteuerung bereits gestellt: Risikomanagement und Controlling sind häufig in einer Abteilung zu Hause. Informationen können also gebündelt und zielgenau in wesentliche Steuerungsprozesse des Unternehmens integriert werden.

Wichtige Schnittstelle zwischen Risikomanagement und Unternehmenssteuerung ist der Planungsprozess, Risiken werden hier von vielen der befragten Unternehmen bereits berücksichtigt.

Auch der Mehrwert der Verzahnung ist den Unternehmen in der Regel bewusst. Offene Fragen gibt es bei Anwendung und Umsetzung.

Handlungsempfehlungen

- Verankern Sie Verantwortung und Koordination rund ums Risikomanagement in einer zentralen Abteilung, die Schnittstellen zu wesentlichen Steuerungsprozessen und Organisationseinheiten hat.
- Benennen Sie einen Risikokoordinator, der das Thema im Unternehmen vorantreibt und die Abläufe von Risikoidentifikation, -bewertung und -kommunikation überwacht.
- Bestimmen Sie dezentrale Risikoverantwortliche in den einzelnen Organisationseinheiten, die für die Steuerung wesentlicher Risiken verantwortlich sind und regelmäßig darüber berichten.
- Nutzen Sie Informationen aus dem Risikomanagement für Bandbreitenplanungen, Szenarien, Rendite-/Risikoanalysen oder für Risikotragfähigkeitsanalysen – durch Abgleich der Gesamtrisikosituation mit der vorhandenen Kapitaldecke (siehe auch Kapitel D.).

4 Herausforderung: Vom Fahren auf Sicht zur Strategie

Horizont im Blick

Gute Risikomanagementsysteme ermöglichen einem Unternehmen, Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, Handlungsspielräume wahrzunehmen und die Reaktions-schnelligkeit zu erhöhen. Das gelingt nur bei frühzeitiger Identifikation von Entwicklungen, die in einem Zeithorizont von mehr als zwei bis fünf Jahren eintreten könnten.

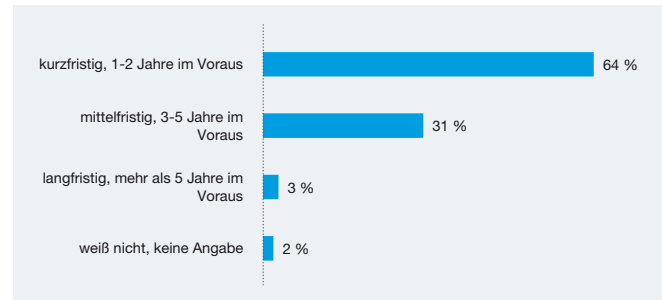
Eine kurzfristige Perspektive im Risikomanagement birgt die Gefahr, dass man sich nur mit Symptomen risikobehafteter Entwicklungen beschäftigt. Steuernden Zugriff auf die eigentlichen Ursachen der Entwicklungen hat man jedoch häufig nicht mehr. Das Umsetzen geeigneter Maßnahmen erfordert Zeit und finanzielle Ressourcen, die bei einem reinen »Fahren auf Sicht« nicht mehr zur Verfügung stehen. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Erfolgs- und Liquiditätskrisen sowie Insolvenzen eigentlich schon lange vorher und meist mit strategischen Krisen begannen.

Viele Unternehmen denken kurzfristig

Die Mehrheit der befragten Unternehmen konzentriert sich nur auf kurzfristig zu erwartende Risiken. Nur ein Drittel betrachtet Risiken über mehr als zwei Jahre.

Bei Familienunternehmen ist die kurzfristige Betrachtung mit 68 % sogar stärker ausgeprägt.

Abbildung 14: Zeithorizont der Risikoanalyse

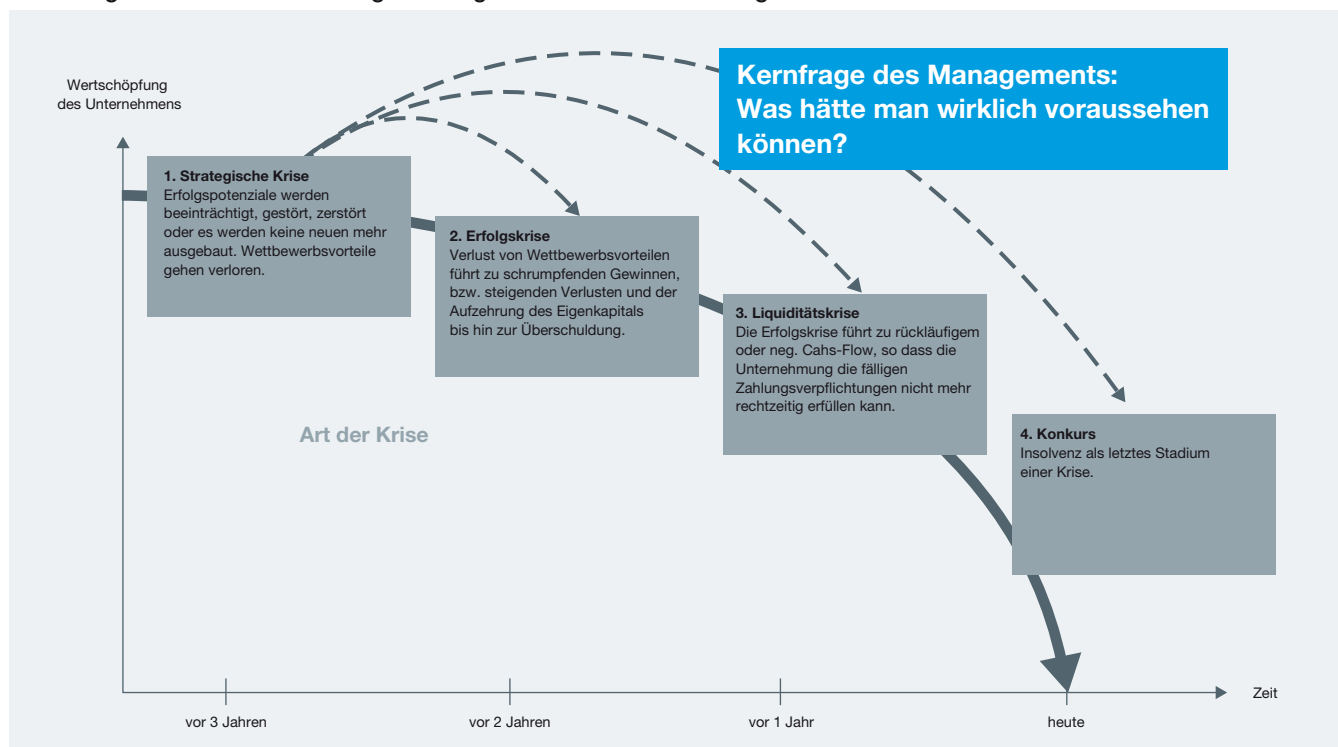


Basis: 1.021 Befragte

In der Unternehmenspraxis geben Verantwortliche häufig an, dass die dynamische und komplexe Geschäftswelt längerfristige Analysen nicht zulasse. Auch verändere sich das Unternehmensumfeld häufig und rasant, so dass mittel- und langfristige Analysen schnell überholt seien. Instrumente für langfristiges und strategisches Risikomanagement bleiben ungenutzt, weil das methodische Know-how fehlt.

Offensichtlich orientiert sich die Analyse von Risiken an der weitverbreiteten einjährigen Budgetplanung. Doch gerade für mittelständische Unternehmen ist die lang-

Abbildung 13: Zeithorizont und mögliche Folgen fehlenden Risikomanagements



fristige Steuerung mindestens genau so wichtig wie für Großunternehmen. Denn sie sind in der Regel in wenigen Geschäftsfeldern tätig – und die Risikostreuung ist entsprechend gering.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie mit etwa 800 Mitarbeitern erhob seine strategischen Risiken sporadisch und kurzfristig – immer dann, wenn mit Unterstützung eines externen Beraters ein neues strategisches Konzept erarbeitet worden war. Der jeweils erstellte Plan hatte mehrere Jahre Bestand, die jährliche Budgetplanung mit ebenfalls einjährigem Zeithorizont war fest mit dem Plan verbunden.

Entsprechend kurzfristig verlief die Risikoanalyse, Marktveränderungen und daraus resultierende Risiken wurden nicht erkannt. Aufgrund der mangelnden Aktualisierung wurden falsche Schlussfolgerungen für die Unternehmenssteuerung gezogen. Ein weiteres Manko war die ausschließliche Fokussierung auf die Bereiche Marketing und Vertrieb ohne Einbeziehung des Bereichs Finanzen (insbesondere Controlling). Kosten wurden außer Acht gelassen – das Augenmerk galt ausschließlich dem Umsatz. Die hieraus resultierenden Berechnungen waren entweder nicht korrekt oder unvollständig.

Diese Defizite führten zu hohen Ertragseinbußen, Budgetunterschreitungen in Höhe zweistelliger Prozentwerte – und einer weitreichenden Umstrukturierung des Unternehmens.

Hier sei die PwC-Studie »Mit strategischer Planung zum Unternehmenserfolg« erwähnt.⁷ Sie zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen wesentlich häufiger strategisch planen als weniger erfolgreiche Unternehmen – was mit Sicherheit auch fürs Risikomanagement gilt.

⁷ PwC-Studie »Mit strategischer Planung zum Unternehmenserfolg – Umfrageergebnisse unter Führungskräften deutscher Unternehmen«, S. 32 f.

Handlungsempfehlungen

- Zur strategischen Risikoanalyse gehören mehrere gut aufeinander abgestimmte Bausteine, die zum Regelprozess im Unternehmen passen sollten:
- Verbinden Sie die Risikostrategie mit den unternehmensstrategischen Grundsätzen.
- Führen Sie regelmäßig Trend-, Markt- und Branchenstrukturanalysen durch, berücksichtigen Sie strategische Risiken.
- Bilden Sie einzelne Risiken in SWOT-Analysen (Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen) ab und entwickeln Sie systematisch darauf basierende Gegenmaßnahmen.
- Bewerten Sie einzelne strategische Risiken und Maßnahmen.
- Aggregieren Sie Ihre Risiken und führen Sie entsprechende Risk-Return-Analysen mit Portfoliotechnik durch. Stimmen Sie das Ergebnis mit der Risikotragfähigkeit Ihres Unternehmens ab.
- Führen Sie Szenario- und Sensitivitätsanalysen durch.
- Sorgen Sie für eine regelmäßige, wenigstens quartalsweise Berichterstattung zu strategischen Risiken.
- Berücksichtigen Sie strategische und längerfristige operative Risiken, Maßnahmen und Ziele in Ihrer Planung.

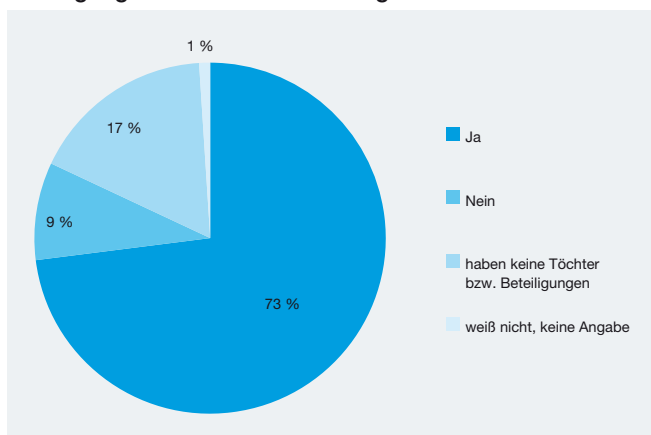
5 Latente Bedrohung: Vernachlässigte Querschnitts-Themen

Vollständige Betrachtung unabdingbar

Mittelständische Unternehmen können Umsatz- oder Gewinneinbrüche einzelner Tochtergesellschaften nicht so leicht kompensieren wie große, stärker diversifizierte Konzerne. Bei Risikoerhebungen ist darum die gesamte Unternehmensstruktur zu berücksichtigen – mit allen Organisationseinheiten, aber auch Prozessen und Projekten. Denn abteilungsübergreifende und projektspezifische Querschnitts-Themen wie IT oder Compliance bergen Risiken, die Abläufe im Unternehmen beeinträchtigen und Reputations- und Vermögensschäden nach sich ziehen können.

Tochtergesellschaften und Beteiligungen sind mit dabei

Abbildung 15: Einbeziehung von Tochtergesellschaften und Beteiligungen in die Risikoerhebung



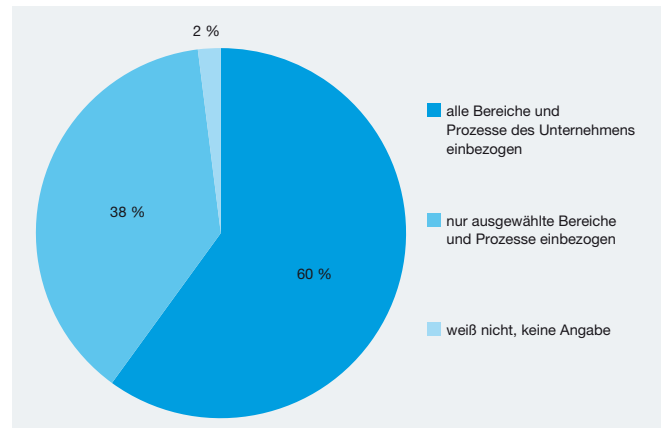
Basis: 1.021 Befragte

73 % der Befragten binden alle Tochtergesellschaften in die aktualisierte Risikosituation mit ein – nur 9 % tun das nicht. Bei den Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. Euro Jahresumsatz gehen 81 % so umfassend vor.

Die Unternehmenspraxis bestätigt zumindest die vollständige Einbindung aller wesentlichen Tochtergesellschaften – wahrscheinlich, weil mittelständische Unternehmen häufig ohnehin weniger Tochtergesellschaften als internationale Großkonzerne haben und eine vollständige Einbindung entsprechend einfach ist. Gleichwohl hätte der Gewinneinbruch einer wesentlichen Tochtergesellschaft für ein mittelständisches Unternehmen stärkere Auswirkungen als für einen Großkonzern. Eine entsprechende Sensibilisierung ist also erforderlich.

Querschnitts-Themen häufig Fehlanzeige

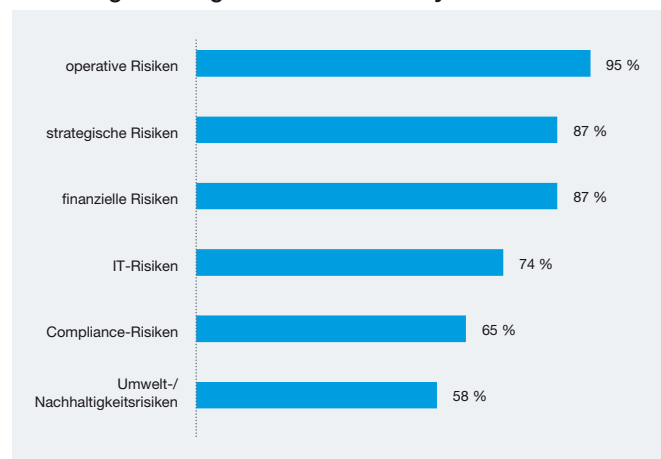
Abbildung 16: Berücksichtigung von Unternehmensbereichen in der Risikoanalyse



Basis: 645 Befragte

Sorgen machen die Aussagen zur Berücksichtigung übergreifender Themen: 38 % der Befragten gaben an, nur ausgewählte Bereiche und Prozesse des Unternehmens einzubeziehen, bei Familienunternehmen sind es sogar 44 %.

Abbildung 17: Kategorien der Risikoanalyse



Basis: 1.021 Befragte

Operative (95 %), strategische (87 %) und finanzielle Risiken (87 %) werden weitgehend bei Risikoerhebungen berücksichtigt – denn diese Themen sind meist im Controlling angesiedelt. Der Fokus liegt hier eher auf planungsnahen Themen (siehe C.3). Bei den strategischen Risiken gibt es allerdings einen gewissen Widerspruch zwischen den zahlreichen Nennungen und dem eher kurzfristigen Zeithorizont bei der Risikoanalyse (siehe vorheriges Kapitel).

Querschnitts-Themen mit wachsender Bedeutung, wie z. B. IT, Compliance, Umwelt oder Nachhaltigkeit werden deutlich seltener genannt. Manche Werte sinken sogar mit Unternehmensgröße und -art: 89 % der befragten Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz aktualisieren ihre IT-Risiken regelmäßig – aber nur 64 % der Unternehmen mit weniger als 100 Mio. Euro Umsatz tun das ebenfalls. Compliance-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsrisiken sind für alle Unternehmensarten und -größen ungefähr gleich wichtig. Familienunternehmen berücksichtigen jedoch IT- und Compliance-Risiken seltener als andere.

Was passieren kann, wenn Querschnitts-Themen beim Risikomanagement nicht genug berücksichtigt werden, illustriert ein konkretes Beispiel:

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Handelsunternehmen mit einer über mehrere Jahre sehr erfreulichen wirtschaftlichen Entwicklung verfolgte ambitionierte Wachstums-Ziele – vor allem im Online-Geschäft mit hochpreisigen Produkten. Umsatz und Gewinn stiegen an, gleichzeitig wurden bestimmte Prozesse komplexer. Unter anderem galt es, neue Geschäftsbeziehungen zu renommierten Lieferanten aufzubauen.

Bei den regelmäßigen Risikoerhebungen standen operative und finanzielle Themen im Mittelpunkt, IT-Risiken aber nicht.

In Folge stieg die Fehleranfälligkeit wesentlicher Abläufe: Schnittstellen zwischen Datenbanken des Unternehmens und denen eines Lieferanten waren z. B. nicht ausreichend kompatibel, Produktinformationen wurden nur unvollständig oder fehlerhaft übertragen. Immer mehr Käufer reklamierten Produkte, weil Beschreibung und Ware nicht zusammenpassten.

Analysen zeigten später, dass die Risiken innerhalb der IT-Abteilung absehbar und bereits thematisiert worden waren. Wegen einer starken Top-down-Vorgehensweise bei den Risikoerhebungen und mangelnder

Berücksichtigung der IT-Themen landeten die Informationen aber nicht in der Risikoberichterstattung an die Unternehmensleitung.

Fazit

Die formale Einbindung wesentlicher Organisationseinheiten ist in der Regel gewährleistet, Querschnitts-Themen führen ein risikoreiches Schattendasein.

Warum das so ist, zeigen folgende Erfahrungen:

- Risikobetrachtungen drehen sich häufig sehr stark um planungsnahe Themen wie Umsatz und Gewinn.
- Mitunter wird Risikomanagement noch als formale Übung verstanden. Aktualisierungen werden durchgeführt, zur Kenntnis genommen, aber nicht kritisch nach Vollständigkeit hinterfragt.
- Teilweise erfolgen Aktualisierungen der Risikosituation nur Top-Down. Die Meinungen der eigentlichen Risikoverantwortlichen und Betroffenen aus dem operativen Geschäft werden nicht berücksichtigt.

In deutschen Großkonzernen hat man inzwischen die Bedeutung der Querschnitts-Themen erkannt, wenn auch hin und wieder auf schmerzhaft Art und Weise: Lücken in der Datensicherheit oder Verstöße gegen Compliance-Anforderungen wurden z. B. lang und breit in der Presse diskutiert. Seither gibt es auch für übergreifende Themen sensible Schwachstellen-Analysen⁸.

⁸ Bezüglich Risikomanagement in Großunternehmen vgl. PwC-Studie »Risk-Management-Benchmarking 2011 – Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft«.

Handlungsempfehlungen:

- Binden Sie alle wesentlichen Unternehmensbereiche in regelmäßige Risikoerhebungen ein.
- Berücksichtigen Sie neben Organisationseinheiten (z. B. Zentralbereiche und Tochtergesellschaften) auch Querschnittsthemen (z. B. IT, Projekte). Bilden Sie eventuell bereichsübergreifende Risikokomitees, um Querschnittsthemen angemessen abzudecken.
- Gehen Sie identifizierten wesentlichen Risiken auf den Grund, z. B. durch Analysen risikobehafteter übergreifender Prozesse oder Themen.
- Vermeiden Sie reine Top-down-Risikoerhebungen. Die Unternehmensbasis kann wichtige Hinweise auf Risiken und pragmatische Lösungen geben.
- Denken Sie auch an Risiken wesentlicher Geschäftspartner und Dienstleister, die auf Ihr Unternehmen abfärben könnten.

6 Fokus: Mehrwert durch adäquate Risikobewertung

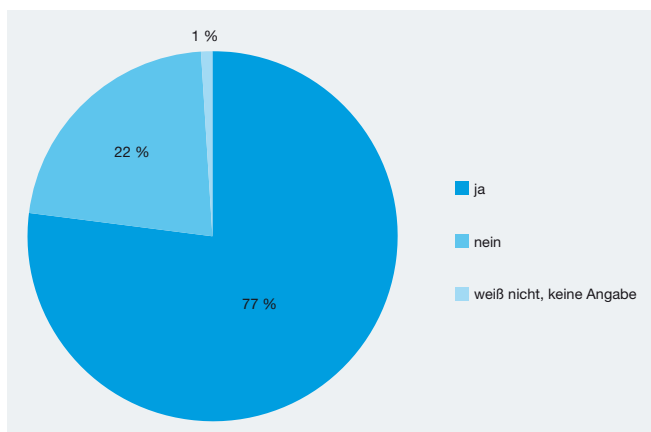
Wichtige Hilfestellung

Wo Top-Risiken und akuter Handlungsbedarf stecken, lässt sich durch die adäquate Bewertung der erkannten Risiken ermitteln. Regulatorische Anforderungen bei prüfungspflichtigen Unternehmen⁹ und die Fachliteratur unterstreichen in diesem Zusammenhang die Parameter Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit.

Viele verzichten auf Bewertung

Die Umfrage ergab erstaunlicherweise, dass 22 % der befragten Mittelständler keine Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß vornehmen – obwohl Risiken nur so verglichen, priorisiert, aggregiert und beurteilt werden können.

Abbildung 18: Risikobewertung bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß



Basis: 1.021 Befragte

Bei Familienunternehmen beträgt dieser Wert sogar 30 % gegenüber 15 % bei Unternehmen, die sich nicht dieser Gruppe zuordnen. Hier gibt es also noch Klärungs- und Optimierungsbedarf.

Je größer ein Unternehmen, desto eher werden Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt – für Großkonzerne ist das ohnehin längst obligatorisch.¹⁰ 92 % der befragten mittelständischen Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. Umsatzvolumen gehen freiwillig ebenfalls so vor, aber nur 70 % der Unternehmen mit weniger als 100 Mio. Euro.

Ein Blick auf die Branchen: 92 % der Unternehmen aus der Energiebranche bewerten ihre Risiken wie beschrieben,

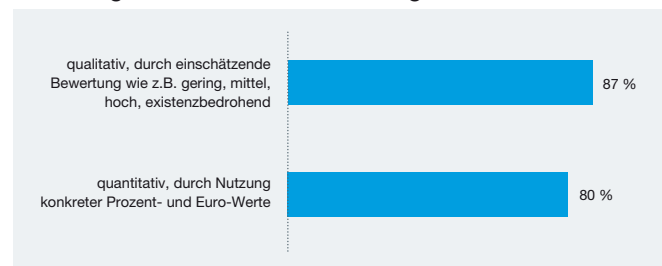
bei Unternehmen aus der Automobilbranche sind es nur 67 %. Der hohe Anteil bei Energieunternehmen entspricht den Praxiserfahrungen von PwC, denn in dieser Branche werden häufig detaillierte quantitative Analysen durchgeführt, um Commodity-Risiken zu beurteilen.

Genauigkeit ist möglich

Viele der befragten Unternehmen, die eine Risikobewertung nach Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit durchführen, lassen eine qualitative und eine quantitative Einschätzung zu. 80 % bestätigen eine quantitative Risikobewertung, 87 % eine gleichzeitig qualitative Vorgehensweise. Quantitative Methoden werden von Familienunternehmen und Unternehmen mit weniger als 100 Mio. Euro Jahresumsatz etwas seltener angewandt (74 bzw. 71 %).

Die Möglichkeit, diese Bewertungsarten alternativ anzuwenden, scheint sinnvoll. Wenn z. B. eine quantitative

Abbildung 19: Art der Risikobewertung



Basis: 645 Befragte

Bewertung auf Basis belegbarer Vergangenheitswerte erfolgt, können eventuelle Folgen von Risiken genauer beziffert und sowohl in der Unternehmensplanung als auch bei unterjährigen Prognosen berücksichtigt werden. Selbstverständlich lassen sich nicht alle Risiken genau quantifizieren, künstlich konstruierte Werte führen vielleicht zu Missverständnissen. Darum sollte auch die qualitative Einschätzung der Risiken zumindest möglich sein.

Ein Beispiel zeigt den möglichen Nutzen der systematischen Risikobewertung.

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen mit ca. 200 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von etwa 50 Millionen Euro in 2010 führte seit der letzten überstandenen Krise regelmäßige Risikoaktualisierungen durch, verzichtete aber auf eine genauere Quantifizierung der konkreten Risiken. Darum fehlte die realistische Einschätzung der Gesamtrisikosituation.

Im Rahmen eines Projektes zur Weiterentwicklung des Risikomanagements wurden die Prämissen und

⁹ Vgl. Prüfungsstandard 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer: »Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems« nach § 317 Absatz 4 HGB, Tz. 10.

¹⁰ Vgl. PwC-Studie: »Risk-Management-Benchmarking 2011 – Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft«.

Methoden zur Risikobewertung optimiert. Wichtige Punkte waren dabei:

- Definition einheitlicher Bezugsgrößen der Risikobewertung (wesentliche Steuerungskennzahlen wie z. B. EBIT).
- Einheitliche, durchgängige Bewertung der Risiken nach monetärem Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit unter Berücksichtigung möglicher Bandbreiten.
- Berücksichtigung von Korrelationen zwischen Top-Risiken.
- Aggregation von Einzelrisiken und die Durchführung von Monte-Carlo-Simulationen (Verfahren aus der Stochastik, basierend auf Zufallsexperimenten und der Wahrscheinlichkeitstheorie) für die Ermittlung einer Gesamtrisikoposition des Unternehmens.

Der Mehrwert des neuen Konzeptes zeigte sich schnell: Die Vereinheitlichung der Bewertungsprämissen macht Risiken vergleichbar. Die Definition und Nutzung von Korrelationen ermöglicht eine adäquate Berücksichtigung von Top-Risiken, die miteinander zusammenhängen – damit war einer *der* neuralgischen Punkte der Risikobewertung erledigt. Außerdem ist nun die Bandbreite möglicher Entwicklungen als konkreter Korridor um ein budgetiertes Unternehmensziel transparent und die Unternehmensplanung liefert damit ein realistisches Bild.

Diese erste Darstellung der Gesamtrisikoposition des Unternehmens rüttelte die Unternehmensleitung auf: Die Ergebnisse offenbarten nämlich eine signifikant unzureichende Kapitaldecke der Gesellschaft im Verhältnis zum Gesamtrisikopotenzial. Auf Basis dieser Informationen konnten rechtzeitig Maßnahmen zur Aufstockung der Kapitalausstattung eingeleitet und die Risikotragfähigkeit des Unternehmens optimiert werden.

Fazit

Eine systematische Bewertung identifizierter Risiken ist unabdingbar und nützlich:

- Risiken werden vergleichbar, Entwicklungen messbar und transparent.
- Top-Risiken und akute Handlungsbedarfe werden erkannt und können von unbedeutenderen Themen abgegrenzt werden.
- Eine Basis für die Aggregation von Risiken wird gelegt – für die Ermittlung einer Gesamtrisikoposition des Unternehmens.
- Hierdurch ist die Grundvoraussetzung für eine effektive Verzahnung von Risikomanagement und Unternehmensplanung geschaffen.

Handlungsempfehlungen

- Bewerten Sie erkannte Risiken anhand Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit.
- Legen Sie für die Vergleichbarkeit eindeutige Bezugsgrößen bzw. zentrale Steuerungskennzahlen und einen einheitlichen Bewertungshorizont fest, in Übereinstimmung mit dem Planungshorizont.
- Bewerten Sie Risiken soweit möglich brutto (vor Berücksichtigung von Gegenmaßnahmen) und netto (nach Berücksichtigung von Gegenmaßnahmen), um weiteren Handlungsbedarf zu ermitteln.
- Streben Sie eine quantitative Einschätzung der Risiken an: in Euro für das Schadensausmaß, in Prozent für die Eintrittswahrscheinlichkeit.
- Nehmen Sie bei nicht quantifizierbaren Risiken eine qualitative Bewertung vor – für eine durchgängige Vergleichbarkeit.
- Ermöglichen Sie die Zuordnung nicht quantifizierbarer Risiken zu Schadensklassen je nach Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit (z. B. »unwahrscheinlich« = 0 bis 10 %, »möglich« = 10 bis 50 % etc.)
- Nutzen Sie Vergangenheits- und Erfahrungswerte eingetretener Risiken für Ihre Einschätzungen.
- Dokumentieren Sie wesentliche Bewertungsprämissen je Risiko – für Transparenz und Revisionsicherheit.

7 IT-Unterstützung: Ausbaufähig

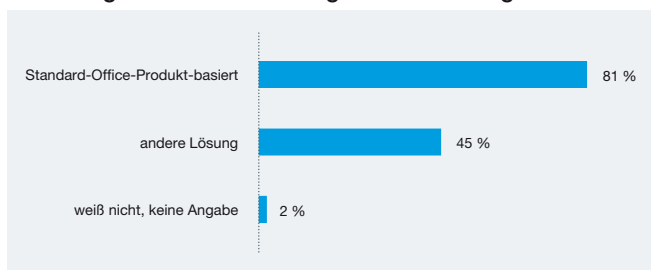
Technische Hilfen werden genutzt

Dokumentation, Bewertung und Aggregation von Risiken sind in größeren Unternehmen von Hand unmöglich. Dafür sind die Faktoren zu komplex, die Risiken zu umfangreich. Im Bereich der Unternehmenssteuerung werden Softwarelösungen genutzt, die elementare Geschäftsprozesse erfassen, Kennzahlen automatisiert auswerten und einen Überblick über die aktuelle Leistung des Unternehmens geben. Alleine im deutschen Markt gibt es 70 unterschiedliche Anbieter mit IT-Lösungen für die Unternehmenssteuerung.¹¹ IT-Unterstützung im Risikomanagement ist in Unternehmen aber nur rudimentär vorhanden.

Häufig werden Produkte von Standard-Office-Paketen eingesetzt. Erfahrungen mit Großunternehmen zeigen, dass mehr als die Hälfte Tabellenkalkulationen nutzt, nur ein gutes Drittel (34 %) hat sich für professionelle Risikomanagementsoftware entschieden.¹² Doch nur 35 % der Großunternehmen sind mit ihren Lösungen zufrieden, über 60 % halten ihre IT-Lösung für befriedigend oder schlechter. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Unzufriedenheit weiter zugenommen.

66 % der befragten mittelständischen Unternehmen gaben an, ihr Risikomanagement IT-gestützt durchzuführen, bei Familienunternehmen gilt das für 59 %. Die Angaben ähneln dem Verhalten der Großkonzerne. Zwar gibt es durchschnittlich etwas mehr Unternehmen, die eine spezielle Software nutzen (45 %), die Mehrheit (81 %) nennt aber ebenfalls Standard-Office-Produkte. Mit zunehmender Größe sinkt dieser Anteil leicht – wie bei Konzernen.

Abbildung 20: IT-Unterstützung im Risikomanagement



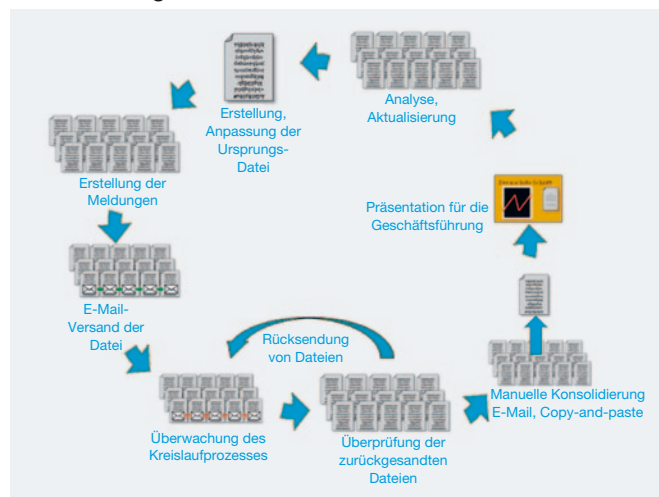
Basis: 678 Befragte

Gelebte Praxis nicht Best-Practice

Die gängigen Office-Anwendungen bieten ausgesprochen offene und vielfältige Programme, die individuell und mit verhältnismäßig wenig Spezialwissen genutzt werden können – sicherlich die Hauptgründe für die Popularität in Unternehmen aller Größen.

Problematisch wird es erst, wenn mehrere Personen zusammen mit diesen Dateien arbeiten müssen. Denn die parallele Einarbeitung von Daten ist häufig nicht möglich. Moderne Benutzerführung oder integrierte Workflows für mehr Datenkonsistenz können mit reinen Office-Lösungen nur schwer realisiert werden. Schnittstellen zu bestehenden Systemen sind in der Regel gar nicht oder nur einseitig verfügbar. Informationen aus dem Controlling lassen sich zwar häufig von dort exportieren, müssen dann fürs Risikomanagement aber angepasst und umformatiert werden. Risiken verschiedener Abteilungen zu konsolidieren, ist nur mit hohem manuellen Aufwand möglich. Das erhöht die Fehlerquote, bindet personelle Ressourcen, verzögert den Informationsfluss und verringert die Reaktionszeit. Die folgende Grafik zeigt einen möglichen Workflow mit seinen Problemen:

Abbildung 21: Risikomanagementprozess mit einer gängigen Office-Lösung



Solche Prozesse sollten besser exakt zu den Anforderungen, zur Struktur und zu den Charakteristika eines Unternehmens passen – prozessunterstützende IT-Systeme müssen darum sehr flexibel sein.

¹¹ Diese Anzahl wurde vom Business Application Research Center ermittelt, das im Frühjahr 2011 die aktuelle Erhebung über die Anbieter von Business Intelligence Lösungen in Deutschland veröffentlichte.

¹² »Resultate des Risk-Management-Benchmarking 2011«

Praxisbeispiel

Ein großes mittelständisches Unternehmen mit mehr 2.000 Mitarbeitern, das seit über 30 Jahren mit seinen qualitativ hochwertigen Möbeln auf dem Markt ist, hat eine praktikable Lösung gefunden, die oben beschriebenen Probleme zu umgehen.

Anlass war, dass bei Dokumentation und Bewertung der Risiken mit veralteten Zahlen gerechnet wurde, die das Ergebnis verfälschten. Bei der Erstellung der Risikoberichte wurden in die digitalen Dokumente der Vorjahre immer nur die Abweichungen eingetragen.

Für die zusammenfassende manuelle Konsolidierung der Risikoerhebungsbögen in eine Risikoübersicht hieß es dann Copy-and-paste – auch hier entstanden Fehler, die unbemerkt blieben.

Die Geschäftsführung wollte darum eine Software haben, die kaum Schulungen benötigt, aber die Prozesssicherheit deutlich erhöht. Die Lösung war ein IT-Tool, in dem der Input weiterhin in der vertrauten Office-Anwendung stattfand. Aber im Hintergrund wurde die MS Excel-Benutzeroberfläche an die eigentliche Risikomanagementsoftware angebunden, so dass nun die aktuellen Risikodaten immer auf Knopfdruck zur Verfügung stehen. Benutzer- und Berechtigungskonzepte gewährleisten die konsistente Datenerfassung und -sicherheit sensibler Information.

Darüber hinaus gibt es Schnittstellen zu SAP, außerdem können alle Informationen, die dem Risikomanagement vorliegen, auch anderen Unternehmensbereichen zur Verfügung gestellt werden. In Folge gab es erstmals einen plausiblen Abgleich zwischen Planung und Risikobewertung.

Schon nach kurzer Zeit überstieg der eingesparte Ressourcenaufwand für Fehlersuche, Korrekturen etc. die relativ geringen Kosten für die Einführung der neuen Software. Gleichzeitig verbesserte sich die Datenqualität.

Fazit

Die Unterstützung der Unternehmenssteuerung durch IT-Lösungen wird auch in mittelständischen Unternehmen immer professioneller.¹³ Spezielle Lösungen wurden extra angepasst und verbessern die Steuerungsprozesse. Auch für das Risikomanagement schaffen schlanke IT-Tools die Möglichkeit einer Einbindung in bereits etablierte Systeme.

Benutzeroberflächen auf Basis gängiger Office-Anwendungen ermöglichen die Einführung solcher Lösungen mit wenig Schulungsaufwand und hoher Akzeptanz. Durch die Anbindung der Risikomanagementsoftware ans Controlling werden aktuelle Risikobeurteilungen samt Auswirkung auf Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung kontinuierlich aktualisiert und den neuen Gegebenheiten automatisch angepasst. Ergebnisse des Risikomanagements stehen anderen Unternehmensbereichen unmittelbar zur Verfügung und können besser in der Unternehmensplanung berücksichtigt werden. Durch integrierte Risikofrüherkennungsfunktionen wird auf Risiken hingewiesen, bevor sie zu einem Problem werden.

Die Studie vom Business Application Research Center¹⁴ zeigt, dass das Angebot an spezieller Risikomanagementsoftware bereits sehr umfassend ist. Unternehmen, die ihre Steuerungsprozesse optimieren wollen, finden professionelle, umfassende Standards und preiswerte Individuallösungen, mit dem sie ihr Risikomanagementsystem an die bestehende Systemlandschaft anbinden können.

13 Dies wurde für deutsche Unternehmen insgesamt von der gemeinsamen Studie der BeOne Group und der Risk Management Association im Frühjahr 2010 festgestellt. Die Nutzung von Officepaketen wird weiter reduziert. Sie werden durch professionelle Anwendungen ersetzt, die durch Integration in die bestehende Unternehmenssteuerungsanwendungen deutliche Vorteile versprechen.

14 Business Application Research Center, zuletzt im Frühjahr 2011 ermittelt.

Handlungsempfehlungen

- Stellen Sie den Risikomanagementprozess samt IT-Unterstützung auf den Prüfstand und identifizieren Sie etwaige Schwachstellen.
- Reduzieren Sie Zeitbedarf und manuellen Aufwand durch die Automatisierung von Tätigkeiten mit Risikomanagementsoftware.
- Nutzen Sie die Vorteile der IT-Lösungen, verringern Sie Inkonsistenzen und Redundanzen in den Risikodaten.
- Optimieren Sie Ihr Risikomanagement durch eine softwaregestützte Früherkennung und Bewertung von Risiken.
- Wägen Sie unter Kosten-/ Nutzen-Aspekten ab, ob Ihnen ein Standard-Anwendungsprogramm oder eine individuelle Lösung weiterhilft.
- Erhöhen Sie die Qualität Ihres Risikomanagements und seiner Dokumentation – revisionsicher.

D Umsetzungsstand und Herausforderungen

Einige Perspektiven

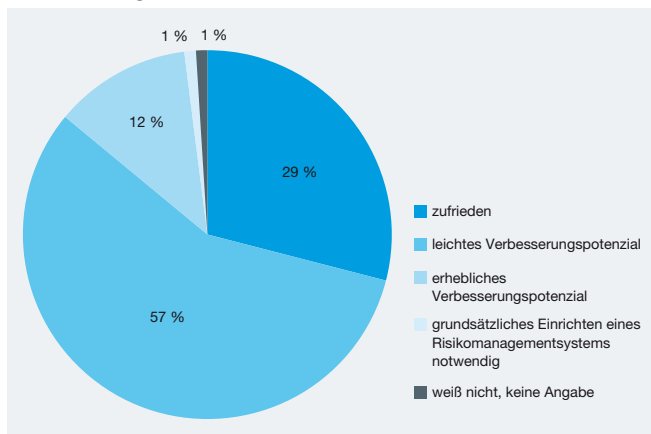
Die Studie zeigt, dass Bedeutung und Nutzen von Risikomanagement im deutschen Mittelstand grundsätzlich erkannt werden. Nun stellt sich die Frage: Wie zufrieden sind deutsche Mittelständler mit dem derzeitigen Entwicklungsstand des Risikomanagements und wo stecken konkrete Handlungsfelder?

Eine Antwort geben die wesentlichen Optimierungspotenziale aus Sicht der befragten Unternehmen, ergänzt um eine unabhängige Einschätzung des Entwicklungsstandes und einen Ausblick auf das Risikomanagement von morgen.

Nur ein Viertel ist zufrieden

Die Reaktionen auf die Frage nach der Zufriedenheit mit dem aktuellen Entwicklungsstand zeigen ganz klar, dass weiterhin signifikante Optimierungspotenziale existieren. 69 % der befragten Unternehmen sehen leichte (57 %) oder erhebliche (12 %) Verbesserungsmöglichkeiten. Nur 28 % sind mit der aktuellen Ausgestaltung des Risikomanagements zufrieden – unabhängig von der Unternehmensgröße.

Abbildung 22: Zufriedenheit mit dem Umsetzungsstand des Risikomanagements



Basis: 1.021 Befragte

Je nach Branche erkennt man jedoch Unterschiede: Die Automobilbranche ist am zufriedensten – mit den 40 % liegt der Wert aber auf eher niedrigem Niveau. Die geringste Zufriedenheitsquote hat mit 19 % der Maschinen- und Anlagenbau.

Insgesamt ist die geringe Zufriedenheit nachvollziehbar. Seit der gesetzlichen Verankerung der Pflicht zur Einrichtung von Risikofrüherkennungssystemen bei deutschen Aktiengesellschaften im Jahre 1998¹⁵ entwickelten vor allem deutsche Großkonzerne ihre Risikomanagementsysteme

weiter. Viele mittelständische Unternehmen unterlagen wegen ihrer Rechtsform und Unternehmensgröße nur geringen regulatorischen Anforderungen an Risikofrüherkennung und -management. Doch nun wurde der Mehrwert von Risikomanagement vor allem wegen der zurückliegenden Krisen erkannt. Darum besteht Nachhohbedarf – allerdings ohne dabei den notwendigen Pragmatismus für kleinere Unternehmen aus den Augen zu verlieren.

Optimierungspotenziale erkennbar

Viele Unternehmen sehen Verbesserungspotenziale in elementaren Bereichen ihres Risikomanagements. So gaben jeweils 68 % der Teilnehmer an, dass Maßnahmen zur Risikoidentifikation und -bewertung sowie Maßnahmen zur Risikovermeidung und -reduzierung einer Optimierung bedürfen. 58 % der Unternehmen halten ihr Risikomanagement für verbesserungswürdig, knapp die Hälfte der Befragten sieht Optimierungsmöglichkeiten bei der Verzahnung von Risikomanagement und Controlling.

Abbildung 23: Optimierungspotenziale im Risikomanagement



Basis: 1.021 Befragte

Familienunternehmen sehen das häufiger so (54 %) als Unternehmen, die sich nicht als solche bezeichnen (43 %).

Optimierungspotenziale bezüglich Risikoberichterstattung werden von sehr kleinen Unternehmen (45 %) und sehr großen Unternehmen (47 %) unterdurchschnittlich bewertet – im Vergleich zu all den dazwischen liegenden Größenklassen. Bei den kleinen liegt das eventuell an den überschaubaren Prozessen und der Nähe der Unternehmensleitung zum operativen Geschäft. Bei größeren Unternehmen sollte bereits zur Erfüllung regulatorischer

15 Vgl. § 91 Absatz 2 Aktiengesetz

Anforderungen ein Mindestmaß an Berichterstattung implementiert sein, das risikorelevante Informationen beinhaltet.

Auffällig ist außerdem, dass der Wunsch nach stärkerer Verzahnung mit dem Compliance-Management mit steigendem Umsatzvolumen größer wird. Nur 26 % der befragten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von kleiner als 100 Mio. Euro sehen hier Handlungsbedarf, aber 42 % mit einem Jahresumsatz von größer als 1 Mrd. Euro sehen das ebenfalls so. Denn bei zunehmend komplexeren Prozessen und einer Ausweitung von Geschäftsbeziehungen steigt auch das Risiko möglicher Compliance-Verstöße. Größere Mittelständler unterliegen außerdem tendenziell strengeren regulatorischen Anforderungen und haben eine höhere öffentliche Aufmerksamkeit.

Nutzen erkannt, Umsetzung in Kinderschuhen

Der große Handlungsbedarf bezüglich Risikoidentifikation und -bewertung ist besorgniserregend, schließlich wird hier das Fundament für alle nachfolgenden Aktivitäten des Risikomanagements gelegt. Sage und schreibe 80 % der befragten Unternehmen aus den Branchen Elektronik, IT und Telekommunikation bestätigten solche Handlungsbedarfe. Grundlegende Analysen möglicher Schwachstellen des eingerichteten Risikomanagementsystems sind dringend notwendig.

Der Handlungsbedarf bei Risikovermeidung und -reduzierung ist zwar ebenfalls auffällig, allerdings kann man hier von einer bereits erfolgten Identifikation und ersten Einschätzung der zugrunde liegenden Risiken ausgehen. Vor allem bei Top-Risiken sind Analyse und Gegenmaßnahmen sehr wichtig. »Gefahr erkannt« heißt ja nicht automatisch »Gefahr gebannt«.

Bleibt positiv anzumerken, dass die Optimierungspotenziale von den befragten Unternehmen selbst erkannt und benannt wurden. Das ist der erste Schritt in Richtung Optimierung des Risikomanagementsystems.

Risikomanagement 2.0: Symbiose von Risikomanagement und Unternehmenssteuerung

In der Unternehmenspraxis sind folgende Trends erkennbar:

Verstärkte Nutzung von Frühwarnindikatoren

Wesentliche Risiken werden Kennzahlen oder Indizes zugeordnet, mit denen die Entwicklung der Risiken prognostizierbar ist (z. B. Wechselkurse, Rohstoffpreise, Geschäftsklimaindex). Eventuell können Korrelationen zwischen einzelnen Risiken und entsprechenden Frühwarnindikatoren zu einem unterstützenden Modell verknüpft werden.

Systematische Anwendung von Risikoaggregation und -simulation

Immer mehr Unternehmen ermitteln auf Basis von Risikoaggregation und -simulation ein Gesamtrisikopotenzial. Das hilft z. B. dabei, Aussagen zur Risikotragfähigkeit des Unternehmens (Verhältnis von Gesamtrisikopotenzial zu Kapitaldeckung) oder Rendite-/Risikoanalysen zu treffen.

Einbettung von Risikoinformationen in das Management-Reporting

Tendenziell versuchen Unternehmen immer häufiger, Informationen zu Top-Risiken in das regelmäßige Management-Reporting (z. B. Monatsberichte oder Forecasts) einzubetten – um Auswirkungen auf geplante Steuerungsgrößen zu ermitteln. Voraussetzung ist eine nutzbare Risikobewertung.

Verzahnung von Risikomanagement mit der Unternehmensplanung

Je Planungsposition (z. B. Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Cash Flow-Rechnung) werden Auswirkungen wesentlicher Chancen und Risiken berücksichtigt, die Planungsschwankungen mit sich bringen können. Auf dieser Basis können z. B. Risiken bei späterem Plan-Ist-Abgleichen besser antizipiert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

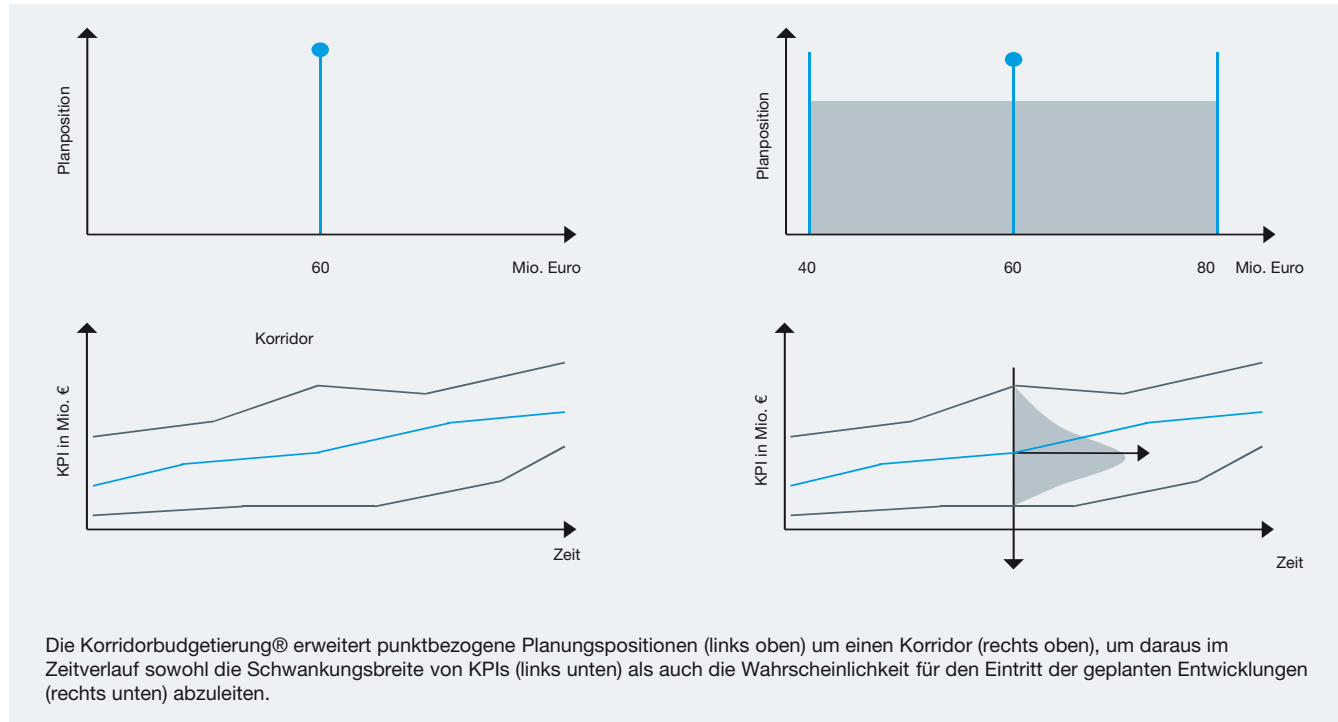
Vor allem die mehrfach erwähnte Verzahnung führt aktuell zu Weiterentwicklungen in den Planungsabläufen der Unternehmen. Ein pragmatischer Ansatz für Risikomanagement 2.0 ist Korridorbudgetierung[®], bei der die Unsicherheit bezüglich getroffener Planungen bewusst berücksichtigt wird. Sie basiert auf Prognosen in Form von Bandbreiten der Planungspositionen – und bietet entscheidende Vorteile gegenüber rein punktbezogenen Planungswerten (siehe Grafik). Sie greift das Wissen der Mitarbeiter und des Managements zu Chancen und Risiken in Form von Korridorinformationen systematisch auf, hinterfragt diese kritisch und arbeitet sie konsequent in die Planung ein.

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen mit eigener Controlling-Abteilung führte seit Jahren klassische Budget- und Mittelfristplanungen durch, ohne die Eintrittswahrscheinlichkeit von Planwerten zu kennen.

Risiken wurden nur im Planungskommentar qualitativ beschrieben, aber nicht mit Planpositionen der Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cashflow-Rechnung verknüpft. Es gab in den operativen Fachbereichen individuelle Szenarien verschiedener Risiken, ein Gesamtszenario fürs Unternehmen wurde jedoch nicht erstellt.

Abbildung 24: Korridorbudgetierung



Die einzelnen Risiken waren also bekannt, wurden auch verfolgt und gesteuert, bewertet und kommentiert – alles Grundvoraussetzungen für die Einführung einer Korridorbudgetierung®. Auch Risikobewusstsein und methodische Kompetenz waren grundsätzlich vorhanden. Was fehlte, war das »big picture« – die Verzahnung.

Es folgte ein Pilotprojekt: Eine einzelne Abteilung plante für das nächste Geschäftsjahr verschiedene Szenarien unter Berücksichtigung der wesentlichen Risiken und Chancen sowie deren Auswirkungen auf die wesentlichen Plangrößen. Voraussetzung war eine durchgängige quantitative Bewertung der Risiken, um

mögliche Bandbreiten als Planungsschwankungen zu ermitteln.

Das Projekt war ein voller Erfolg. Mögliche Abweichungen von budgetierten Werten wurden transparent und zeigten Unsicherheiten der Budgetplanung bereits vor deren Verabschiedung. Abweichungen vom geplanten Ergebnis konnten im Folgejahr anhand einer Bandbreitenplanung frühzeitig erkannt und gesteuert werden.

Aufgrund der guten Erfahrung beschloss die Unternehmensführung eine unternehmensweite Einführung der Korridorbudgetierung®.

Weitere Informationen gewünscht?

Auf Anfrage senden wir Ihnen gerne den ergänzenden Anhang zur Studie, mit weiteren, sehr detaillierten Ergebnissen der Befragung.

E Quellenangaben

1. Fels in der Brandung? Studie über Familienunternehmen 2010/11 – Erfahrungen, Herausforderungen und Perspektiven nach der Wirtschaftskrise.; PwC (2011); Online verfügbar unter: <http://www.pwc.de/de/mittelstand/studie-familienunternehmen-2010.jhtml>
2. Investitionscontrolling – Ergebnisse einer Umfrage unter Verantwortlichen kapitalmarktorientierter und mittelständischer Unternehmen in Deutschland; PwC (2010); erhältlich auf Anfrage unter thomas.tilch@de.pwc.com
3. Krise. Risiko. Management. Welche Konsequenzen ziehen deutsche Unternehmen aus der Wirtschaftskrise?; PwC (2010); Online verfügbar unter: <http://www.pwc.de/de/risiko-management/pwc-studie-risikomanagement-ist-chefsache.jhtml>
4. Mit strategischer Planung zum Unternehmenserfolg – Umfrageergebnisse unter Führungskräften deutscher Unternehmen; PwC (2010); Online verfügbar unter: <http://www.pwc.de/de/risiko-management/mit-strategischer-planung-zum-erfolg.jhtml>
5. Risk-Management-Benchmarking 2011 – Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft; PwC (2011); Online verfügbar unter: <http://www.pwc.de/de>
6. The BI-Survey 9; Business Application Research Center (2011); Zu bestellen unter: <http://www.bi-survey.com>
7. Risikomanagement im Unternehmen – Risk Management Association und BeOne Group (2010); Zu bestellen unter: <http://www.heise.de/kiosk/special/#studien>

F Ansprechpartner

BDI

Josef Düren
Leiter Mittelstand und Familienunternehmen
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
Breite Straße 29
10178 Berlin
E-Mail: j.dueren@bdi.eu

Dr. Reinhard Kudiß
Wirtschafts- und Industriepolitik
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
Breite Straße 29
10178 Berlin
E-Mail: r.kudiss@bdi.eu

PwC

Björn Bürger
Experte für Risikomanagement
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Friedrich-List-Straße 20
45128 Essen
Tel.: +49 201 438-1172
E-Mail: bjoern.buerger@de.pwc.com

Thomas Tilch
Partner Governance, Risk & Compliance
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2574
E-Mail: thomas.tilch@de.pwc.com

Impressum

BDI-Drucksache Nr. 450

Stand: Dezember 2011

ISSN: 0407-8977

Herausgeber:

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Breite Straße 29

10178 Berlin

Telefon: 030 2028-0

www.bdi.eu

PricewaterhouseCoopers AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Friedrich-Ebert-Anlage 35–37

60327 Frankfurt am Main

www.pwc.de

Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

