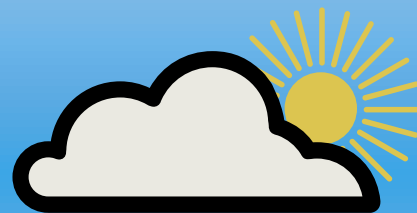


ProFirma

Oktober 2006

Deutschland 6,40 €

So wird Ihr Unternehmen **WETTERFEST**



Chancen nutzen, Risiken steuern:
Wie Mittelständler ihre Strategie anpassen und
die Firma zukunftssicher machen. Seite 12

Geldanlage 2007
Warum Aktien weiterhin Trumpf
sind. Mit Depot-Check. S. 40

Vorsicht, Diebe!
So schützen Sie Ihre Daten
auf PDA und Laptop. S. 56

Jeden Monat
aktuell:

**EXKLUSIVE
DOWN
LOADS**

Business-Tools
für die erfolg-
reiche Unterneh-
mensführung





Chefredakteur
Dieter Römer

> Von Risiken und ihrer erfreulichen Seite

Liebe Leserin, lieber Leser, ein Leben ohne Risiken ist nicht denkbar. Das Führen eines mittelständischen Unternehmens auch nicht. Jeden Tag begegnen Firmenlenker unterschiedlichen Risiken und treffen vielerlei Entscheidungen, um Schaden abzuwenden und den Erfolg zu mehren. Aber wie gehen sie dabei vor? Experten wie der Risikoberater Frank Romeike beobachten in der Praxis häufig, dass sich Mittelständler gern auf ihr Bauchgefühl verlassen. In den meisten Fällen mag dies richtig und vernünftig sein, denn Gefühle sind unbestechliche Ratgeber. Aber die Sache kann auch gründlich schiefgehen. Was beispielsweise, wenn ein Auftrag hohe Investitionen in Maschinen erfordert, aber Folgeaufträge ausbleiben? Oder wenn der Auftrag nicht den erhofften Umsatz bringt? Solche alltäglichen Widrigkeiten haben schon manchen Konkurs verursacht. Erst eine genaue Berechnung der pessimistischen Szenarien schafft die notwendige Sicherheit.

Doch wie ist das ohne gigantischen Aufwand zu schaffen?, fragen viele Chefs, die solche Aufgaben an keine Stabsabteilung delegieren können. Antwort: Es ist gar nicht so schwierig, wenn sie die richtigen Fragen stellen. Mit unserer Titelgeschichte ab Seite 12 möchten wir Sie dabei unterstützen, Ihr Unternehmen fit zu machen für die Zukunft. Einer der wichtigsten Ratschläge: Konzentrieren Sie sich auf die zehn wichtigsten Risiken und steuern Sie diese – das ist besser, als 50 Risiken akribisch zu erfassen, aber die Erkenntnisse nicht umzusetzen.

Das Ganze hat übrigens auch eine erfreuliche Seite, die man ruhig hoch einschätzen darf. Risiken sind zugleich Chancen. Ein funktionierendes Risikomanagement hilft dabei, sie zu entdecken und zu nutzen.

dieter.roemer@profirma.de

ProFirma

PREMIUM

Testen Sie das Praxispaket!

ProFirma Premium bietet im Oktober ein exklusives Special zum Thema Forderungsausfälle und Factoring.
www.profirma.de/premium



So wird Ihr Unternehmen

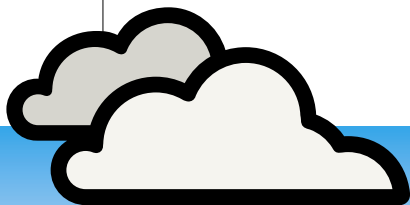
WETTERFEST

Erfolgreiche Mittelständler beobachten die Märkte, analysieren Kennzahlen, loten mit ihren Mitarbeitern regelmäßig **CHANCEN** und **RISIKEN** aus – und passen immer wieder ihre Strategie an. Machen auch Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher. VON MONIKA HOFMANN

Er muss nicht lange überlegen: Bernd Koch weiß genau, wo sein Betrieb gerade steht, wie sich der Umsatz, die Kosten und die Aufträge entwickelt haben und welche Forderungen noch ausstehen. Mit Zahlen umzugehen, fällt dem Inhaber der Tischlerei Oschatz GmbH leicht, zumal er ein Ingenieurstudium absolviert hat. Wie jeder Mittelständler widmet er sich jedoch am liebsten seinem Kerngeschäft.

Doch Koch weiß gleichzeitig, wie wichtig ein umfassendes Controlling gerade für kleine Firmen ist: „Nur wer die betrieblichen Kennzahlen im Griff hat, kann die richtigen Entscheidungen treffen, etwa wenn es um neue Aufträge, Investitionen oder Mitarbeiter geht.“ Die Tischlerei in Oschatz bei Leipzig setzt einen ihrer Schwerpunkte auf historische, oft denkmalgeschützte Bauwerke. Sprossenfenster für Kirchen, getäfelte Tore für Schlösser, Vordächer und Arkaden für Villen zählen zu ihren Spezialitäten. Daneben fertigen der Chef und seine 15 Mitarbeiter auch Tischlerarbeiten für moderne Gebäude, zu ihrem Angebot zählt etwa computergestütztes Türdesign.

Die Oschatz GmbH hat damit eine Nische gefunden, die das Unternehmen seit 15 Jahren trägt. „Es geht uns nicht um das schnelle Geld“, erklärt Koch. „Wichtiger ist uns, mit einer Arbeit, an der wir Spaß haben, hohe Qualität zu liefern, die Kunden zufriedenzustellen und moderat wachsen zu können“, beschreibt er seine Philosophie. Um dieses Wachstum der kleinen Schritte auch in Zukunft zu ermöglichen, setzt der Mittelständler auf eine umsichtige Strategie, die stets die Chancen und Risiken im Blick hat. „Manche sprechen von Risikomanagement, ich nenne es schlicht Unternehmertum mit Weitblick“, sagt er schmunzelnd. Koch beobachtet seinen Markt, den Wettbewerb, die technologischen und politischen Entwicklungen im Denkmalschutz. Wenn er über Investitionen entscheidet, bespricht er das mit seinen Mitarbeitern. Und er prüft seine Firma immer wieder auf Stärken und Schwächen. Bei der jüngsten Betriebsanalyse der Volksbank in Riesa kam zum Beispiel heraus, dass die Tischlerei sich zwar gut im Markt behauptet, aber dennoch einen Schwachpunkt hat: das Forderungsmanagement. „Inzwischen haben wir gelernt, wie wichtig es in der Baubran-



11

Mit einem durchdachten Risikomanagementsystem erkennen und steuern Sie unternehmerische Herausforderungen. Beim Aufbau eines solchen Systems sollten Sie einige Grundregeln beachten.

TIPPS FÜRS RISIKOMANAGEMENT

STIMMT IHRE UNTERNEHMENSFINANZIERUNG?

Auf dem Internet-Portal www.risknet.de finden Sie eine umfassende, 35-seitige Checkliste, mit der Sie die Risiken in Ihrem Unternehmen durchleuchten können. Die Fragen beruhen weitgehend auf dem Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) in Düsseldorf IDW EPS 720. Es ist notwendig, den Fragenkatalog an die individuelle betriebliche Situation anzupassen. Beispielhaft präsentieren wir Ihnen an dieser Stelle den Fragenkatalog für den Bereich Finanzierung.

Sind längerfristig gebundene Vermögenswerte in ausreichendem Umfang finanziert?

Wie sieht Ihr kurz-, mittel- und langfristiger Kapitalbedarf aus?

In welchem Umfang erwirtschaftet das Unternehmen die benötigten Mittel aus eigener Kraft?

Holen Sie bei Kapitalaufnahmen und Geldanlagen Vergleichsangebote ein?

Legen Sie längerfristige Guthaben der laufenden Konten angemessen verzinst an?

Haben Sie für Ihre Kredite angemessene Konditionen ausgehandelt?

Erhalten Sie Fördermittel?

Ist die Liquidität gesichert, etwa im Hinblick auf Kreditlinien?

Können Sie Forderungen mit einem strukturierten Mahnverfahren schnell und effektiv eintreiben?

Prüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden?

Haben Sie das Risiko des Forderungsausfalls abgesichert?

Verfügt das Unternehmen über eine angemessene Eigenkapitalausstattung?

Falls Finanzierungsprobleme wegen niedriger Eigenkapitalquote bestehen: Mit welchen Maßnahmen werden Sie die Vermögens- und Finanzlage verbessern?

Wie setzt sich das Betriebsergebnis nach Unternehmenssegmenten zusammen?

Ist es entscheidend von einmaligen Vorgängen geprägt?

Wie setzen sich die Umsätze nach Unternehmenssegmenten zusammen?

Haben sich diese Anteile am Gesamtumsatz in einem kurzen Zeitraum deutlich verändert?

Bestehen Überkapazitäten oder Kapazitätsengpässe?

Gibt es verlustbringende Geschäfte?

Welche Maßnahmen wurden dagegen ergriffen?

Bestehen besondere Risiken aus schwebenden Geschäften?

Wo liegen die Ursachen eines eventuellen Jahresverlusts?

Wie steuern Sie dagegen?

Sind weitere Maßnahmen erforderlich, um die Ertragslage zu verbessern?

Bestimmen Sie, wer das Risikomanagement in Ihrem Unternehmen koordiniert, welche Kompetenzen er hat, welche Aufgaben den Mitarbeitern dabei zukommen. Definieren Sie genau, wer für welche Bereiche verantwortlich ist – und wer was zu tun hat, wenn ein Risikofall eintritt.

1

LEGEN SIE AUFGABEN UND VERANTWORTLICHKEITEN FEST.

„Wir erkennen jetzt schnell die Chancen, die Veränderungen bieten.“

HERBERT SCHMIDT, Gläserner + Schmidt GmbH, Hohenschäftlarn



Fotos: Gläserner + Schmidt

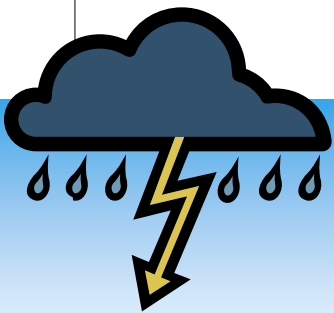
che ist, die Bonität der Kunden genau zu prüfen“, erzählt der Unternehmer.

Zudem schloss er eine Forderungsausfallversicherung ab. Was ihn außerdem ruhiger schlafen lässt: Er hat bereits seine Nachfolge auf den Weg gebracht. Einer seiner Mitarbeiter, den er zum Tischler ausbildete und der sich zum Ingenieur weiterqualifizierte, tritt in die Fußstapfen des Chefs. Koch ist stolz darauf, dass alle seine Mitarbeiter gute qualifiziert sind und forciert ihre Weiterbildung. „Das ist die beste Zukunftssicherung für den Betrieb“, weiß er. Der Mittelständler resümiert: „Nur wer Chancen und Risiken früh erkennt, bringt den Betrieb auf einen stetigen Wachstumspfad.“

Die Oschatz GmbH gehört zu den wenigen kleineren Firmen, die ihre Firma und das Umfeld konsequent durchleuchten, Schwächen und Stärken, Risiken und Chancen systematisch aufdecken. Zwar wächst die Zahl der deutschen Unternehmen, die Risikomanagement betreiben, doch vor allem Mittelständler mit weniger als 100 Beschäftigten haben damit noch wenig am Hut. Das ergab eine Studie der Unternehmensberatung Marsh GmbH in Frankfurt. Allerdings verlangen die Gesetze hier mittlerweile mehr Engagement von den Firmenchefs: Aktiengesellschaften müssen seit dem Jahr 1998 ein Risikomanagementsystem nachweisen, aber auch GmbH-Geschäftsführer sollen im Zweifelsfall belegen können, dass sie Risiken und Chancen gut abgewägt haben. Wenn etwas schiefgeht, wird sonst Schadensersatz fällig. Die meisten Unternehmer winken jedoch ab. Selbstverständlich treffen sie wohldurchdachte Entscheidungen, beteuern sie, das gehöre zu ihrem Tagesgeschäft. Dieses Entscheiden nach dem Bauchgefühl kann manchmal gute Erfolge zeitigen, oft

aber reicht es nicht. Viele Risiken und damit auch Chancen werden verkannt. „Erst ein systematisches Vorgehen kann alle betrieblichen Herausforderungen zutage bringen, auch diejenigen, an die der Chef nicht denkt oder nicht denken möchte“, argumentiert Frank Romeike, Unternehmensberater zum Thema Risiko- und Chancenmanagement in Oberaudorf.

Gefährliche Scheuklappen. Mancher Mittelständler blendet unangenehme Risiken einfach aus. So hat mehr als die Hälfte der Selbstständigen laut einer Umfrage des Marktforschungsinstituts Psychonomics in Köln nicht geregelt, wie ihr Unternehmen fortgeführt werden könnte, wenn sie selbst kurz- oder mittelfristig wegen Krankheit oder Unfall ausfallen. Nur ein Drittel der Mittelständler hat langfristig die Nachfolge geklärt. Rund 80 Prozent der Unternehmen setzen die Versicherungssummen für potenzielle Schäden viel zu niedrig an, was schnell zur Pleite führen kann. Aber nicht nur die Bedrohungen, auch die Chancen bleiben oft unberücksichtigt: Viele Mittelständler ignorieren, dass sich das Kundenverhalten ändert, dass Geschäftsfelder wegbrechen, zugleich aber neue Märkte und Nischen entstehen. „Das ist leichtsinnig und gefährlich“, mahnt Romeike. Studi-



Entscheiden Sie, welche Risiken Sie eingehen, welche Sie vermeiden oder begrenzen wollen und wie Sie generell Herausforderungen begegnen. Die Strategien zu Risikobewältigung und Chancenwahrnehmung sollte zu Ihrer Unternehmensphilosophie passen. So würde es beispielsweise wenig sinnvoll erscheinen, wenn Firmen bei ihren Produkten zwar auf Qualität und Nachhaltigkeit setzen, jedoch große Risiken bei Qualitätssicherung und Umweltschutz eingehen.

2

ORIENTIEREN SIE DAS RISIKOMANAGEMENT AN IHRER UNTERNEHMENSSTRATEGIE.

en zeigen außerdem, dass Risikomanagement ein wichtiger Erfolgsfaktor ist: Unternehmen, die ihre Risiken steuern, begrenzen sie und reagieren schnell auf Marktveränderungen. Auch Banken wissen das zu honorieren und vergeben Kredite an solche Firmen zu günstigeren Konditionen. Für den Experten ist klar: „Risikomanagement steigert die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.“

Zu kompliziert, halten dennoch viele Firmenchefs dagegen. Ein Risikomanagementsystem erfordere einen riesigen organisatorischen Apparat, glauben sie. „Doch das ist völlig falsch“, urteilt Risikoexperte Romeike. Es gibt viele einfache, pragmatische Lösungen. Tenor aller Konzepte: Der Chef muss sich regelmäßig mit den Mitarbeitern an einen Tisch setzen. Denn der Vertriebsexperte, der Einkäufer, der Kaufmann und der Produktionsverantwortliche wissen oft am besten, welche Veränderungen einschneidende Folgen für den Betrieb haben können. Romeike rät daher, gemeinsam eine Risikolandkarte zu erstellen und sie mindestens einmal im Quartal zu aktualisieren. So lassen sich die zehn wichtigsten Risiken dokumentieren und zugleich Strategien festlegen, wie das Unternehmen damit umgehen will. Die Erkenntnisse aus Marktbeobachtungen und Betriebskennzahlen müssen darin einfließen. Auf dieser Landkarte sollten der Unternehmer und seine Mitarbeiter auch die geschätzte Häufigkeit der Risiken und Schadenshöhe in Euro notieren, ebenso die Kosten der Maßnahmen, mit denen gegengesteuert wird. Die Informationen der Landkarte dienen als Basis für betriebliche Entscheidungen. „Sie stecken damit den Kurs ab, wie ein Unternehmen auf Chancen und Risiken reagiert, sie fließen also direkt in die Strategie ein.“

Rechtzeitige Neuausrichtung. Diese Firmenphilosophie haben die Beschäftigten und Chefs bei der Gläserner + Schmidt GmbH im oberbayerischen Hohenerschäftlarn verinnerlicht. „Wir treffen uns mindestens einmal pro Monat, um alle neuen Herausforderungen zu besprechen“, erzählt Geschäftsführer Herbert Schmidt. Flache Hierarchien und kurze Wege erleichtern dabei den Informationsaustausch nach oben, nach unten und zwischen den Abteilungen. Das war nicht immer so >

Voraussetzung dafür ist, dass Sie regelmäßig – mindestens einmal im Quartal – mit Ihren Mitarbeitern die Herausforderungen in allen Bereichen untersuchen: von der Beschaffung über die Produktion, Verwaltung, Entwicklung und den Vertrieb.

3

**IDENTIFIZIEREN SIE
IHRE RISIKEN UND CHANCEN.**

TESTEN SIE IHREN BETRIEB IM INTERNET

Die Wirtschaftskammer Wien bietet einen kostenlosen 20-Minuten-Test für kleine Firmen mit Risikobewusstsein

Der **Online-Unternehmens-Check**, den die Wirtschaftskammer Wien mit dem Schulungsunternehmen Wifi Wien entwickelt hat, richtet sich in erster Linie an Inhaber kleiner und mittlerer Betriebe. Er eignet sich für junge, aber auch bereits bestehende Firmen. Die Unternehmensanalyse lässt sich anonym durchführen. Der Test dauert 20 bis 30 Minuten.

Als **Ergebnis** erhalten Sie sofort und online Hinweise auf mögliche Risikofaktoren, ebenso Vorschläge, wie Sie die Risiken begrenzen können. Im Firmenpool können Sie Ihre Antworten mit denjenigen anderer Unternehmer vergleichen.

Den Check finden Sie unter der Internet-Adresse www.unternehmer-in-not.at/kmu_check.php

einfach. Vor einigen Jahren erlebte die Firma, die damals in erster Linie Werkzeugmaschinen für die Industrieproduktion vertrieb, einen Absatzeinbruch. „Anlass genug, um unser Unternehmen auf Herz und Nieren zu durchleuchten – und neu auszurichten“, kommentiert der Firmenchef. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Gläserner + Schmidt vertreibt heute nicht nur Maschinen, sondern versteht sich als Dienstleister für Industriefirmen. Von der Beratung bis zur Finanzierung und zum Transport bieten Schmidt und seine 40 Mitarbeiter umfassenden Service rund um die Produktion an. Auch die betriebsinterne Struktur hat Schmidt gestrafft, sodass nur noch zwei Hierarchieebenen übrig blieben.

Der neue Kurs hat sich bewährt: Gläserner + Schmidt wächst seit Jahren wieder stetig. Um Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen und um rasch darauf reagieren zu können, analysieren der Chef und seine Mitarbeiter bei ihren monatlichen Treffen die Daten aus Kundengesprächen und Marktbeobachtungen. Auch die betrieblichen Kenn-

zahlen nehmen sie unter die Lupe. „Wir haben eine Art Frühwarnsystem aufgebaut, mit einem eindeutigen Fokus auf Kundeninformationen“, erklärt der Mittelständler. Auf diesem Weg erfährt er schnell, wenn sich Bedürfnisse ändern – und kann rechtzeitig darauf reagieren.

• **Beispiel Gebrauchtmachines:** Angesichts der Konjunkturlaute schreckten die meisten Industriefirmen davor zurück, in neue Maschinen zu investieren. „In diesem Risiko sahen wir zugleich eine Chance“, erzählt Schmidt: „Wir bauten unser Angebot an Gebrauchtmachines aus – und die Kunden nahmen es an“, sagt er erfreut.

• **Beispiel Standortverlagerungen:** Wenn Firmen Werke ins günstigere Ausland outsourcen, fragen sie hierzulande weniger Maschinen nach. Schmidt machte aus der Not eine Tugend. Er und seine Mitarbeiter beraten jetzt Industriefirmen bei der Verlagerung, sie organisieren die technische Abwicklung und exportieren Maschinen sogar nach Indien. Schmidt resümiert: „Dank unserem Frühwarnsystem erkennen wir inzwischen schneller die Chancen, die Veränderungen mit sich bringen.“

Rasch und flexibel zu reagieren, wird besonders für kleine und mittlere Firmen immer wichtiger. Denn der Konkurrenzkampf verschärft sich angesichts der Globalisierung in fast allen Branchen. „Viele Unternehmer sehen sich heute – nach Jahrzehnten des Wachstums – einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt“, weiß Michael Männchen, Inhaber der MLM Consulting in Fürstfeldbruck. „Sie können ihre Preise nicht mehr durchsetzen und müssen daher neue Strategien entwickeln.“ Zugleich kennt der Berater das klassische Selbständigen-Dilemma: Die meisten Firmenchefs stecken so tief im operativen Geschäft, dass ihnen kaum Zeit bleibt, um systematisch Kennzahlen zu prüfen oder strukturiert Entscheidungen abzuwägen.

Das unternehmerische Bauchgefühl scheint einen Ausweg zu bieten, doch oft trägt es auch – und das böse Erwachen kommt viel zu spät. „Viele Mittelständler nehmen Aufträge an und investieren in der Hoffnung auf den künftigen Umsatz in spezielle Maschinen, ohne zu berechnen, ob sich dies überhaupt lohnt“, erzählt Männchen. „Häufig denken sie auch nicht daran, die pessimistischen Szenarien durchzuspielen: Was passiert zum Beispiel, wenn der Auftrag nicht den erhofften Umsatz bringt oder Folgeaufträge



Schätzen Sie die Schadenshöhe, die Kosten der Gegenmaßnahmen, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens. Gehen Sie ähnlich bei den Chancen vor: Prognostizieren Sie potenzielle Umsätze, den Aufwand etc. Notieren Sie all diese Informationen auf der Risikolandkarte – sie dienen als Grundlage für künftige Entscheidungen.

4 ERSTELLEN SIE EINE RISIKOLANDKARTE.

Machen Sie sich klar, wo Ihr Unternehmen besonders verletzlich ist. Legen Sie zudem die Top Ten und damit Prioritäten für Risiken und Chancen fest.

5 SUCHEN SIE DIE NEURALGISCHEN PUNKTE.

ausbleiben?“ Oder sie vergessen, weniger riskante Möglichkeiten auszuloten, zum Beispiel, ob sich mit Outsourcen oder Kooperation die eigene Liquidität schonen lässt. „Um Antworten auf solche Fragen zu finden, braucht der Firmenchef ordentliche Kennzahlen“, mahnt der Berater. „Das ist ein absolutes Muss.“

Die Quellen für solche Zahlen sprudeln reichlich, sodass auch schnell fündig wird, wer wenig Zeit mitbringt. Zum einen müsse das eigene Controlling übersichtliche Zahlen liefern, rät Männchen: „Steuroptimierte Bilanzen helfen hier nicht weiter, sie bewerten manche Positionen nicht real, sodass einige Risiken gar nicht erkannt werden können.“ Zum anderen brauchen Unternehmer Vergleichszahlen von ihrer eigenen Branche. Solche Kennziffern liefern Fachverbände. Auch bei Unternehmerstammtischen und in Fachzeitschriften oder im Internet lässt sich oft Wertvolles erfahren, etwa ob eine Entwicklung nur die eigene Nische betrifft oder die ganze Branche. Die wichtigsten Informationen aber erhält der, der seine Kunden genau im Blick hat. „Markttrends zeigen sich zuerst in verändertem Kundenverhalten, daher sollten Unternehmer systematisch die Ergebnisse aus der Kundenkommunikation erfassen“, empfiehlt der Experte. Bei regelmäßigen Treffen mit den Mitarbeitern oder Bereichsleitern müssen diese Daten aufbereitet zur Verfügung stehen, um auf dieser Basis verschiedene Szenarien für Risiken und Chancen durchspielen zu können. Nur mit solchen Kennzahlen lässt sich eine solide Strategie entwickeln – und immer wieder aufs Neue prüfen und anpassen. Männchen: „Hier gibt es noch viel Nachholbedarf in den meisten Firmen.“

Vorbildlich gerüstet. Die Admedes Schuessler GmbH in Pforzheim hingegen, Hersteller medizinischer Komponenten und Implantate, ist mit ihrem Frühwarnsystem vielen Mittelständlern überlegen. „Mit dem Aufbau unseres Risikomanagements wollen wir Kunden und Geschäftspartnern signalisieren, dass wir einen Schritt weiter sind“, erklärt Bernhard Glaser, Risikomanager und Controller bei Admedes. Vor etwa einem halben Jahr präsentierte Glaser der Geschäftsleitung sein Konzept fürs Risikomanagementsystem. Inzwischen hat er die erste und aufwändigste Phase, die Identifikation der Risiken, fast abgeschlossen, danach steht deren Bewertung an. Glaser erstellte in Workshops mit Ab-

teilungsleitern und Wissensträgern Listen mit den wichtigsten Risiken, deren Ursachen und Auswirkungen. Zudem schätzten sie die Häufigkeit und Schadenshöhe und identifizierten mögliche Gegenmaßnahmen. Dreimal im Jahr aktualisieren die Risikoverantwortlichen ihre Daten, die die Basis für den Risikobericht darstellen.

Erste Ergebnisse zeigen sich schon jetzt: Als forschungsintensives Unternehmen hat Admedes in erster Linie mit branchen- und firmenspezifischen Risiken zu kämpfen. So unterliegen die medizintechnischen Produkte und ihre Herstellungsprozesse strengen Vorschriften, da es letztlich um das Leben und die Gesundheit von Menschen geht. „Hier können wir uns kein Risiko erlauben“, kommentiert Glaser.

Bei den Anstrengungen in Forschung und Entwicklung kommen Admedes Wissensdatenbanken und die Dokumentation des Know-hows zugute. Und schließlich mindert das Risikomanagement auch die Nachwuchssorgen in einem Unternehmen, das hoch qualifizierte Kräfte braucht. „Wir sind dabei, ein umfangreiches Personalentwicklungskonzept umzusetzen, um die Attraktivität als Arbeitgeber weiter zu erhöhen“, berichtet Glaser. Bald will der Risikomanager auch die Chancen explizit ins System aufnehmen. Die Mitarbeiter und Abteilungsleiter haben damit die Möglichkeit, die Liste der Risiken um Chancen zu ergänzen, die sie in ihren Bereichen sehen. „Dann“, so ist Glaser sicher, „sind wir für die Herausforderungen der bestehenden und zukünftigen Märkte bestens gewappnet.“

MEHR INFOS ZUM THEMA

finden Sie in unserer Wissensdatenbank ProFirma Premium im Internet
www.profirma.de/premium



ProFirma

PREMIUM

Die Excel-Arbeitshilfe **Risikomanagement: Qualitative Erfassung und Bewertung** hilft Ihnen dabei, Risikofaktoren im Unternehmen zu erkennen und zu analysieren. Eine Checkliste unterstützt Sie bei Marktbeobachtungen.



klären Sie mit Ihren Mitarbeitern, mit welchen Maßnahmen Sie die einzelnen Risiken in den Griff bekommen wollen. Wichtig ist dabei auch festzulegen, welche Chancen Sie wie wahrnehmen möchten. Sichern Sie die Finanzierung solcher Maßnahmen.

6 ENTWERFEN SIE STRATEGIEN FÜR EINZELNE RISIKEN.

Untersuchen Sie das Verhalten Ihrer Stamm- und Neukunden sowie potenzieller Käufer. Beobachten Sie den Wettbewerb. Achten Sie auf technologische Entwicklungen, lassen Sie die Politik nicht aus den Augen.

7 ANALYSIEREN SIE DEN MARKT.

INTERVIEW

Risikomanagement ist keineswegs so kompliziert, wie viele Mittelständler denken, sagt Risknet-Experte **FRANK ROMEIKE**. Er berichtet, wie es sinnvoll eingesetzt wird. INTERVIEW: MONIKA HOFMANN



Fotos: Risknet

> „Betrachten Sie auch die Chancen“

Herr Romeike, die meisten Inhaber kleiner Firmen betuern, Risikomanagement gehöre zu ihrem Tagesgeschäft. Wenn sie die Risiken und Chancen neuer Optionen abwägen, vertrauen sie aber oft ihrem Bauchgefühl. Reicht das aus, um die unternehmerische Existenz zu sichern?

Romeike: Manchmal gewiss, allerdings geschieht Risikomanagement dann sehr intuitiv und unstrukturiert. Unternehmer erkennen deshalb viele Risiken – und damit auch Chancen – gar nicht. Erst ein systematisches Vorgehen kann alle betrieblichen Herausforderungen zutage bringen, auch diejenigen, an die der Chef nicht denkt oder nicht denken möchte.

Aber lohnt es sich denn für kleine und mittlere Betriebe, ein systematisches Risikomanagement aufzubauen?

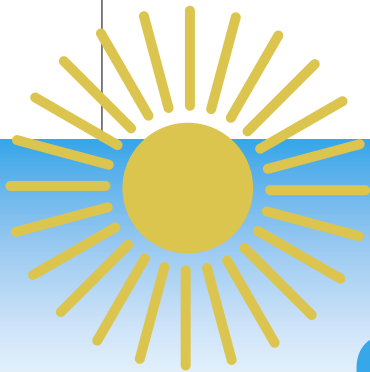
Romeike: Komplette darauf zu verzichten wäre sogar leichtsinnig und gefährlich. Die meisten kleineren Firmen verfügen aber bereits über ein System fürs Qualitätsmanagement und Controlling. Darauf basierend, lässt sich mit überschaubarem Aufwand ein strukturiertes Risikomanagement aufsetzen. Wichtig ist dabei, keine Insellösung zu schaffen, sondern die Systeme, die sich ja ähnlicher Methoden bedienen, zu verknüpfen. Hier gibt es relativ einfache Lösungen ...

Viele Mittelständler halten Risikomanagement jedoch für höchst kompliziert.

Romeike: Ja, leider. Sie schrecken davor zurück, weil sie fürchten, dass dies einen riesigen methodischen und organisatorischen Apparat erfordert. Dabei gibt es einfache, pragmatische Methoden. Unternehmer sollten sich dabei unbedingt auf das Wichtige konzentrieren. Es ist besser, die zehn Kernrisiken angemessen zu steuern, als 50 Risiken methodisch richtig zu dokumentieren, aber die Erkenntnisse daraus strategisch nicht umzusetzen.

Welche Vorteile ziehen Unternehmer aber aus den Resultaten für ihr Tagesgeschäft, wenn sie diese zehn Kernrisiken ganz genau kennen?

Romeike: Risikomanagement bedeutet automatisch auch Chancenmanagement. Das sind die beiden Seiten derselben Medaille. Risikomanagement hilft, sie in einer vernünftigen Balance zu halten. Beispiel Expansion: Viele Mittelständler denken darüber nach, Niederlassungen in Osteuropa und Asien zu gründen. Aber nur wer konsequent die Risiken und die Chancen einer solchen Expansion abwägt, kann erfolgreich neue Märkte angehen, ohne dabei in Stolperfallen zu tappen.



8

Zum einen fließen die Daten aus der Markt- und Umfeldbeobachtung sowie der Kundenkommunikation ein, zum anderen stützt es sich auf Ihre betrieblichen Kennzahlen. Legen Sie kritische Schwellenwerte für alle Kennzahlen fest, die – wenn sie unter- oder überschritten werden – die Ampel auf Rot springen lassen. Das zeigt, dass ein Risikofall eingetreten ist und dass Sie die Gegenmaßnahmen, die Sie für diesen Fall definiert haben, ergreifen müssen.

BAUEN SIE EIN FRÜHWARNSYSTEM AUF.

Zur Person: Frank Romeike zählt zu den führenden deutschen Experten für Risiko- und Chancenmanagement. Mit Risknet im bayerischen Oberaudorf hat er ein umfassendes Internet-Portal zu diesen Themen aufgebaut, zudem verfasste er bereits zahlreiche Bücher und Beiträge. Romeike hat einen Lehrauftrag an der FHTW Berlin mit dem Schwerpunkt innovatives Controlling und Risikomanagement. Außerdem berät er seit mehr als zehn Jahren Unternehmen aller Branchen und Größen rund um das Thema Risiko- und Chancenmanagement. Zuvor war er Risikomanager bei IBM Central Europe. Er hat ein betriebswirtschaftliches Studium in Köln und im britischen Norwich abgeschlossen und anschließend Politikwissenschaften, Psychologie und Philosophie studiert. **INFO:** www.risknet.de

Mancher Firmenchef sieht allerdings nur die Bedrohungen von Markt und Wettbewerb.

Romeike: Wer das Marktumfeld als gegebene Größe betrachtet, die er kaum beeinflussen kann, beschränkt seinen eigenen Freiraum. Nur Unternehmer, die sich als aktiven Part im Wettbewerb sehen, können ihn mitgestalten.

Wo sehen Sie die Top-Risiken für Mittelständler?

Romeike: Das hängt vor allem von der Branche ab. Die meisten Automobilzulieferer etwa haben nur wenige, aber große Kunden. Sie können sich kaum diversifizieren, um dieses Risiko zu mindern. In vielen forschungsintensiven Firmen, zum Beispiel in der Bio- und Medizintechnologie, gibt es nur wenige Schlüsselpersonen, die das Unternehmenswissen tragen. Dazu kommen klassische Risiken, die die meisten Inhaber kleinerer Betriebe nicht ernst genug nehmen: Es mangelt an einem vernünftigen Liquiditäts- und Forderungsmanagement. Und der Faktor Mensch spielt eine große Rolle.

Das heißt, ein großes Risiko geht vom Unternehmer selbst aus – etwa wenn er Marktveränderungen ignoriert?

Romeike: Genau. Risikomanagement bedeutet letztlich, dass Unternehmer ihre Kernaufgaben erfüllen, also Veränderungen erkennen und darauf reagieren, dass sie wie Kapitäne zur See die Eisberge frühzeitig sehen und umschiffen.

Wie geht ein Firmenchef vor, der systematisch Risiken identifizieren und in der Strategie berücksichtigen will?

Romeike: Zunächst braucht er eine ausgeprägte Fehlerkultur in seinem Unternehmen. Chefs und Mitarbeiter müssen dazu bereit sein, über Risiken zu reden. Das funktioniert nur, wenn auch Fehler erlaubt sind. Es reicht nicht, dass sich allein der Geschäftsführer Gedanken über neue Herausforderungen macht, sondern er muss dies mit seinen Mitarbeitern besprechen, um herauszufinden, wo die wichtigsten Chancen und Risiken liegen.

Der Chef sollte sich also regelmäßig mit den Mitarbeitern austauschen?

Der Chef sollte sich also regelmäßig mit den Mitarbeitern austauschen?

Romeike: Richtig. Denn die Risiken und Chancen verändern sich – und die Mitarbeiter wissen oft als Erste, welche Veränderungen gravierende Folgen für den Betrieb haben können. Zugleich geht es bei diesen Besprechungen darum, verschiedene Perspektiven zusammenzubringen, etwa den Vertriebsexperten mit dem Einkäufer oder den Entwickler mit dem Produktionsverantwortlichen zu konfrontieren.

Und wie lässt sich sicherstellen, dass die Ergebnisse solcher Besprechungen auch im Unternehmen umgesetzt werden?

Romeike: Der Chef und seine Mitarbeiter sollten eine Risikolandkarte erstellen: Damit dokumentieren sie die zehn wichtigsten Risiken des Betriebs. Dabei müssen sie auch die Risiken berücksichtigen, die sich aus Marktbeobachtungen und Kennzahlen zum Unternehmen, zur Branche und zu Märkten ableiten lassen. Anschließend notieren sie auf dieser Landkarte die grob geschätzte Häufigkeit der Risiken und zu erwartende Schadenshöhe in Euro, ebenso die Kosten der Maßnahmen, mit denen gegengesteuert werden soll.

Nennen Sie bitte ein Beispiel.

Romeike: Wenn eine Maschine ausfällt, ergibt sich die Schadenshöhe aus den Kosten des Produktionsstopps, der Reparatur und der vertraglichen Ansprüche der Kunden. Dazu kommt der Aufwand einer entsprechenden Versicherung oder anderer Gegenmaßnahmen. Diese aufsummierten Kosten müssen mit der Eintrittswahrscheinlichkeit des Ri-



Aktualisieren Sie die Daten und Informationen, auf denen es basiert.

Nur wer sich in Ihrem Unternehmen auch Fehler erlauben darf, sieht das Verbesserungspotenzial und die Chancen, die darin liegen.

9 PRÜFEN SIE IHR RISIKOMANAGEMENT-SYSTEM REGELMÄSSIG.

10 LASSEN SIE EINE FEHLERKULTUR ZU.



sikos multipliziert werden. Wichtig ist, die relevanten Szenarien vollständig durchzuspielen – aber nicht nur für die Risiken, sondern auch für die Chancen.

Was heißt das für die Unternehmensstrategie?

Romeike: Die so gewonnenen Informationen sollten als Grundlage für betriebliche Entscheidungen dienen. Sie stecken damit den Kurs ab, wie ein Unternehmen auf Chancen und Risiken reagiert. Sie fließen also direkt in die Unternehmensstrategie ein. <

Nur wenn die Mitarbeiter sich daran beteiligen, aktuelle Informationen dafür liefern und es weiterentwickeln, funktioniert es.

11

**ERFÜLLEN SIE IHR
RISIKOMANAGEMENT-
SYSTEM MIT LEBEN.**