

Erfolgreiches Risikomanagement im Mittelstand

Strategien zur Unternehmenssicherung

Von
Dr. Thomas Henschel

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 11648 5](http://ESV.info/9783503116485)

ISBN 978 3 503 11648 5

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Geleitwort

Der mittelständische Unternehmer ist in erster Linie auf der Suche nach innovativen Produkten und Prozessen, nimmt die Chancen kundennah und kurzfristig im Markt auf und setzt diese dann dynamisch um. Dabei geht er bewusst Risiken ein, denen er sich auch nicht gänzlich im Wettbewerb um die schnelle Markteinführung entziehen kann. Anders als in Konzernen kommt er ohne langwierige Prüfungsprozesse in verschiedenen Abteilungen und Gremien zu einer Entscheidung. Das macht den deutschen Mittelständler auch im Vergleich zu großen Konzernen erfolgreich.

Der Autor dieses Buches hat allerdings empirisch festgestellt, dass die Kehrseite der erfolgreichen Chancennutzung, nämlich der formale Umgang mit den Risiken im Mittelstand wenig ausgeprägt ist. Es überrascht insofern nicht, dass kleine und mittlere Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stärker im Bestand gefährdet sind als große eigenkapitalstarke Unternehmen und Konzerne.

Auch die Konzerne haben das sogenannte Risikomanagement lange Zeit stiefmütterlich behandelt, wurden aber in den letzten zehn Jahren nach größeren Bilanzskandalen vom Gesetzgeber stärker verpflichtet hier nachzubessern und mit Risiken aktiver umzugehen.

Die aktuelle rechtliche Entwicklung richtet sich zudem auf eine klarer definierte Aufsicht und Kontrolle kapitalmarktorientierter Unternehmen durch die entsprechenden Gremien. Es wird erwartet, dass künftig Pflichtverletzungen häufiger aufgegriffen und stärker geahndet werden. Auch wenn der Mittelstand nicht direkt vom Gesetzgeber angesprochen wird, muss aufgrund der Gesetzesbegründungen von einer Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen und damit auch kleinere und mittelgroße Unternehmen ausgegangen werden.

Der Mittelstand muss insofern seine Risikobereiche transparenter darstellen und managen. Diese Entwicklung trifft den Mittelstand besonders dann, wenn Finanzierungsthemen anstehen, die Fremdkapitalgeber in die Bonitätsbeurteilung der Unternehmen Risikobetrachtungen aufnehmen und letztlich auch monetär bewerten bzw. im schlechteren Falle Anfragen zur Finanzierung ablehnen.

Vor diesem Hintergrund sei Thomas Henschel für das vorliegende Buch gedankt, das eine Lücke in der Literatur für Mittelständler schließt und einen guten empirisch gestützten Überblick gibt, wie die kleinen und mittelgroßen Unternehmen mit Risiken umgehen und umgegangen sind.

Aus der auf Basis einer empirischen Studie entwickelten Risikotypologie lassen sich gute Tipps für den Mittelständler entnehmen, wie Risiken strukturiert und analysiert und aktiv gesteuert werden können, ohne konzernähnliche Prozesse aufzubauen, die vermutlich der Dynamik und dem Erfolg mittelständischen Unternehmertums nicht zuträglich wären.

Leipzig, im März 2010

Arnim Schiffmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Partner Ernst & Young GmbH

Vorwort

Noch immer haben viele mittelständische Unternehmen einen enormen Nachholbedarf bei ihrem Risikomanagement. Die Ursachen dafür sind vielschichtig und reichen von der Scheu vor dem großen Ressourcenaufwand bis zum Fehlen praktischer Konzepte für die Einrichtung von praktikablen Risikomanagementsystemen. Auch wird noch immer die Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmenssteuerung nicht erkannt bzw. unterschätzt. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass mittelständische Unternehmen, die über ein gut ausgebautes Risikomanagement verfügen, krisenhafte Unternehmensentwicklungen besser gemeistert haben. Ein funktionierendes Risikomanagement ist somit als ein wesentliches Element zur Unternehmenssicherung anzusehen. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass ein umfassendes Risikomanagement einen der bedeutendsten Erfolgsfaktoren bei den Finanzierungsverhandlungen mit der Hausbank darstellt.

Dieses Buch gibt dem Leser die Möglichkeit, sich die theoretischen Grundlagen des Risikomanagements zu erarbeiten sowie die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten anhand von Praxisbeispielen kennenzulernen. Es bietet einen Überblick über die aktuellen gesetzlichen Regelungen bzw. Empfehlungen zum Risikomanagement, einschließlich des in 2009 neu verabschiedeten internationalen Standard ISO 31000, der sich ausschließlich dem Risikomanagement von Unternehmen jeglicher Größe und Branchenzugehörigkeit widmet. Das Buch basiert auf im Rahmen meiner Tätigkeit an der Edinburgh Napier University und der Hochschule Merseburg (FH) erarbeiteten Forschungsergebnissen sowie praktischer Erfahrung aus Beratungsprojekten. Mit diesem Buch wurde somit der Versuch unternommen, die unterschiedlichen Erfahrungen aus Praxis und Wissenschaft zu verbinden.

Besondere Unterstützung hat dieses Buch durch Frau Dipl.-Kffr. (FH) Ilka Heinze erfahren. Insbesondere die Entwicklung und Gestaltung des Fragebogens zur Bestimmung des individuellen Risikotyps sowie der Fallstudie haben erheblich von ihrem praktischen Controllingwissen profitiert. Darüber hinaus hat sie maßgeblich zur termingerechten Fertigstellung des Buches beigetragen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie aus diesem Buch viele Anregungen für die Einrichtung und Weiterentwicklung Ihres Risikomanagementsystems finden, die den Umgang mit den unvermeidlichen Risiken unternehmerischer Tätigkeit verbessern. Ergänzend für die praktische Nutzung finden Sie die im Buch vorgestellten Arbeitsblätter zum Download auf www.riskmanagement.esv.info. Zusätzlich wird auf dieser Internet-Seite ein kurzer Risiko-Check angeboten, mit dem Sie die Qualität Ihres Risikomanagements einem kritischen Test unterziehen können. Auf Basis des Testergebnisses werden konkrete Handlungsvorschläge zur Verbesserung des Risikomanagement unterbreitet.

Falls Sie an weiteren Informationen zum Thema Risikomanagement oder einem persönlichen Gespräch zu diesem Themenbereich interessiert sind, können Sie uns gerne unter dem folgenden Web-Link kontaktieren:

www.SME-AT-RISK.org

Edinburgh, im März 2010

Dr. Thomas Henschel

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
1. Einleitung	1
1.1 Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	1
1.2 Grundlagen zum Risikomanagement in KMU.....	5
1.2.1 Gesetzliche Regelungen	5
1.2.2 Basel II	8
1.2.3 Begriff und Abgrenzung Risiko und Unsicherheit.....	9
1.2.4 Definition Risikomanagement	10
1.2.5 Prozess des Risikomanagements.....	10
1.2.6 Organisation des Risikomanagements	10
1.3 Fazit.....	14
2. Komponenten eines KMU-tauglichen Risikomanagementsystems	15
2.1 Ganzheitliches Risikomanagement	16
2.2 Verhalten des Managements	18
2.3 Unternehmensplanung.....	24
2.4 Instrumente zur Performance-Messung	28
2.5 Risikomanagement	37
2.5.1 Der Risikomanagement-Prozess	38
2.5.2 Risikomanagement-Organisation	44
2.5.3 Risikomanagement im Projektgeschäft.....	46
2.6 Typologien zur Unternehmensstrategie	50
2.7 Fazit.....	51
3. Betrachtung des Risikomanagements in KMU	53
3.1 Forschungsmethodologie und Design der Studie.....	53
3.1.1 Forschungsansatz	53
3.1.2 Untersuchte Fragestellungen	54
3.1.3 Design des Fragebogens.....	56
3.1.4 Design der persönlichen Befragung	60
3.1.5 Scoring-Ansatz und Typologie des Risikomanagements.....	63
3.2 Ergebnisse der schriftlichen Befragung	65
3.2.1 Demografische Unternehmensdaten	65
3.2.2 Ergebnisse im Kernbereich Unternehmensplanung	67
3.2.3 Ergebnisse im Kernbereich Performance-Messung	72
3.2.4 Ergebnisse im Kernbereich Risikomanagement	75
3.2.5 Scoring der Fragebogenergebnisse	97
3.3 Ergebnisse der persönlichen Befragung.....	105
3.3.1 Demografische Unternehmensdaten	105
3.3.2 Unsicherheiten des Geschäftsumfeldes.....	108
3.3.3 Ergebnisse im Kernbereich Unternehmensplanung	111
3.3.4 Ergebnisse im Kernbereich Performance-Messung	116
3.3.5 Ergebnisse im Kernbereich Risikomanagement	122
3.3.6 Scoring der Interviewergebnisse	149
3.3.7 Auswirkungen des Verhaltens des Managements auf das Risikomanagement	159
3.4 Fazit.....	166

4.	Anregungen zur Verbesserung des Risikomanagements	169
4.1	Typologie zum praktischen Risikomanagement	169
4.1.1	Ansatz zur Typologie der Leistungsfähigkeit von Organisationen	170
4.1.2	Reactor	171
4.1.3	Defender/Prospector	176
4.1.4	Analyser	179
4.1.5	Darstellung der Verteilung der Stichprobe	183
4.2	Beschreibung der Risikotypologie anhand von Interviewergebnissen	188
4.2.1	Reactor	188
4.2.2	Defender/Prospector	192
4.2.3	Analyser	198
4.3	Praktische Schlussfolgerungen	204
4.3.1	Generelle Anregungen zur Verbesserung des Risikomanagements	204
4.3.2	Typbezogene Anregungen zur Verbesserung des Risikomanagements	218
4.3.3	Einführung eines ganzheitlichen Risikomanagement-Ansatzes	226
4.4	Fazit	231
5.	Bilanz und Ausblick zum Risikomanagement	233
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung	233
5.1.1	Ergebnisse der schriftlichen sowie der persönlichen Befragung	233
5.1.2	Scoring-Ansatz und Typologie zum Risikomanagement	235
5.2	Grenzen der Untersuchung sowie weiterer Forschungsbedarf	237
5.2.1	Ganzheitlicher Ansatz zum Risikomanagement und Verhalten des Managements	237
5.2.2	Scoring-Ansatz und Typologie zum Risikomanagement	238
5.2.3	Konzeption der Untersuchung	239
	Literaturverzeichnis	241
	Anhang	257
I	ISO 31000 – Richtlinie zum Risikomanagement	259
II	Fragebogen zur schriftlichen Befragung	263
III	Gesprächsleitfaden zur persönlichen Befragung	275
IV	Anleitung zur Risikoerfassung und -bewertung	279
V	Test zur Risikotypologie	285
	Stichwortverzeichnis	295

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Einflussfaktoren mittelständischer Unternehmenskultur	4
Abbildung 1.2:	Systematik des Risikobegriffs	9
Abbildung 1.3:	Risikolandschaft des Unternehmens	12
Abbildung 1.4:	Gliederung des projektbezogenen Risikomanagements	13
Abbildung 2.1:	Holistisches Risikomanagement	17
Abbildung 2.2:	Struktur eines Master Budget	24
Abbildung 2.3:	Elemente der Balanced Scorecard	30
Abbildung 2.4:	Frühwarnindikatoren der Balanced Scorecard	35
Abbildung 2.5:	Zusammenhang zwischen Einzelprojekt und unternehmensweitem Projekttrisikomanagement	52
Abbildung 3.1:	Mehrjährige Unternehmensplanung nach Branche	70
Abbildung 3.2:	Planungshorizont nach Branche	70
Abbildung 3.3:	Risikofelder nach Branchen	78
Abbildung 3.4:	Risikoberichterstattung an die Geschäftsführung nach Branchen	81
Abbildung 3.5:	Verbindung Risikomanagement - Unternehmensplanung nach Branchen	82
Abbildung 3.6:	Risikoerfassung nach Branchen	88
Abbildung 3.7:	Aufwendungen für das Risikomanagementsystem nach Branchen	90
Abbildung 3.8:	Betriebswirtschaftliche Projektplanung nach Branchen	92
Abbildung 3.9:	Verknüpfung von Projekt- und Unternehmensplanung nach Branchen	93
Abbildung 3.10:	Risikomanagement für Einzelprojekte in KMU	94
Abbildung 3.11:	Projekt-Risikofelder nach Branchen	95
Abbildung 3.12:	Verbindung zwischen Projekt-Risikomanagement und der Unternehmensplanung nach Branchen	96
Abbildung 3.13:	Phasen im Lebenszyklus der Unternehmen	108
Abbildung 3.14:	Mehrjährige Unternehmensplanung nach Art des Managements	113
Abbildung 3.15:	Zeithorizont der mehrjährigen Unternehmensplanung nach Art des Managements	113
Abbildung 3.16:	Einsatz weiterer Instrumente zur Performance-Messung nach Art der Unternehmensführung	121
Abbildung 3.17:	wesentliche Risikokategorien nach Art des Managements	124
Abbildung 3.18:	Einsatz eines Risikoportfolios nach ISO-Zertifizierung	131
Abbildung 3.19:	Handlungsbedarf beim Risikomanagement nach Art des Managements	132
Abbildung 3.20:	Wesentlicher Verlust nach Jahresumsatz	136
Abbildung 3.21:	Wesentlicher Verlust nach Art des Managements	136
Abbildung 3.22:	Instrumente des Projektmanagements nach Jahresumsatz	142
Abbildung 3.23:	Einzelprojektkonsolidierung nach Jahresumsatz	144
Abbildung 3.24:	Konsolidierung der Einzelprojektrisiken nach Jahresumsatz	147

Abbildung 4.1:	Allgemeines Risikomanagementprofil der schriftlichen Befragung	185
Abbildung 4.2:	Projekt-Risikomanagementprofil der schriftlichen Befragung	185
Abbildung 4.3:	Allgemeines Risikomanagementprofil der persönlichen Befragung	186
Abbildung 4.4:	Projekt-Risikomanagementprofil der persönlichen Befragung	187
Abbildung 4.5:	Risikoerfassungsblatt Gesamtunternehmen	213
Abbildung 4.6:	Risikoerfassungsblatt Einzelprojektrisiken	214
Abbildung 4.7:	Darstellung eines Risikoportfolios	216
Abbildung 4.8:	unterjährige Erfolgsplanung mit Risikoszenarien	216
Abbildung 4.9:	unterjährige Finanzplanung mit Risikoszenarien	217
Abbildung 4.10:	Konzept eines ganzheitlichen Risikomanagements	227
Abbildung 4.11:	Projektphasen zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems	229
Abbildung I.1:	Entstehungselemente der ISO 31000	259
Abbildung I.2:	Kernkomponenten der ISO 31000	260
Abbildung I.3:	Risikomanagementprozess im ISO 31000	261
Abbildung IV.1:	Risikoerfassung Kundenverlust	280
Abbildung IV.2:	Risikoerfassung Maschinenausfall	281
Abbildung IV.3:	Kostenanstieg eines Projekts	282
Abbildung IV.4:	Risiko der Schadenersatzforderung nach Produktneueinführung	283

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1:	Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU); Unterklassen der EU	2
Tabelle 1.2:	Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU); Definition des IfM Bonn seit 01.01.2002	3
Tabelle 3.1:	Zusammenfassung des Fragebogens	56
Tabelle 3.2:	Anzahl der Unternehmen in Deutschland	58
Tabelle 3.3:	Detaillierte Darstellung der Versand- und Rücklaufdaten der postalischen Befragung	59
Tabelle 3.4:	Zusammenhang Interview-Sektionen, Forschungskernbereichen und der korrespondierenden Fragestellungen	60
Tabelle 3.5:	Demografische Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen	66
Tabelle 3.6:	Mehrjährige Unternehmensplanung und Planungshorizont nach Jahresumsatz	68
Tabelle 3.7:	Mehrjährige Unternehmensplanung und Planungshorizont nach Mitarbeiteranzahl	69
Tabelle 3.8:	Planungsverfahren bei unterjähriger Planung nach Jahresumsatz	71
Tabelle 3.9:	Planungsverfahren bei unterjähriger Planung nach Anzahl der Mitarbeiter	71
Tabelle 3.10:	Nutzung von Performance-Messungsinstrumenten nach Jahresumsatz	72
Tabelle 3.11:	Nutzung von Performance-Messungsinstrumenten nach Branchen	73
Tabelle 3.12:	Risikofelder nach Jahresumsatz	76
Tabelle 3.13:	Risikofelder nach Anzahl der Mitarbeiter	77
Tabelle 3.14:	Häufigkeit und Zeithorizont der Risikobewertung nach Jahresumsatz ...	78
Tabelle 3.15:	Häufigkeit und Zeithorizont der Risikobewertung nach Branche	79
Tabelle 3.16:	Risikoberichterstattung an die Geschäftsführung nach Jahresumsatz ...	80
Tabelle 3.17:	Verbindung Risikomanagement und Unternehmensplanung nach Jahresumsatz	82
Tabelle 3.18:	Verantwortung für die Einführung und Entwicklung des Risikomanagements nach Jahresumsatz	83
Tabelle 3.19:	Verantwortung für die Einführung und Entwicklung des Risikomanagements nach Branchen	85
Tabelle 3.20:	Risikoerfassung nach Jahresumsatz	87
Tabelle 3.21:	Einsatz von Risikomanagement-Software nach Jahresumsatz	89
Tabelle 3.22:	Aufwendungen für das Risikomanagement nach Jahresumsatz	90
Tabelle 3.23:	Betriebswirtschaftliche Projektplanung nach Jahresumsatz	91
Tabelle 3.24:	Verknüpfung von Projekt- mit Unternehmensplanung nach Jahresumsatz	93
Tabelle 3.25:	Projekt-Risikofelder nach Jahresumsatz	95

Tabelle 3.26:	Verbindung zwischen Projekt-Risikomanagement und der Unternehmensplanung nach Jahresumsatz	96
Tabelle 3.27:	Scoring der Fragebogenergebnisse	98
Tabelle 3.28:	Konstruktion der Scoringvariablen	102
Tabelle 3.29:	Scoringvariablen nach demografischen Basisdaten	103
Tabelle 3.30:	Demografische Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen	106
Tabelle 3.31:	Einschätzung der Unsicherheiten im externen und internen Unternehmensumfeld	109
Tabelle 3.32:	Mehrjährige Unternehmensplanung und Planungshorizont nach Jahresumsatz	112
Tabelle 3.33:	Einsatz von Planungsverfahren nach Jahresumsatz	115
Tabelle 3.34:	Einsatz weiterer Instrumente zur Performance-Messung nach Jahresumsatz	121
Tabelle 3.35:	Risikokategorien nach Jahresumsatz	123
Tabelle 3.36:	Erhebung qualitativer Risiken nach Jahresumsatz	125
Tabelle 3.37:	Qualitative Risiken nach Art des Managements	125
Tabelle 3.38:	Verfahren zur Risikobeurteilung nach Jahresumsatz	126
Tabelle 3.39:	Detaillierte Darstellung der Verfahren zur Risikobeurteilung nach Art des Managements	128
Tabelle 3.40:	Einsatz eines Risikoportfolios nach Jahresumsatz	130
Tabelle 3.41:	Identifizierter Handlungsbedarf nach Art des Managements	133
Tabelle 3.42:	Strategien zur Risikosteuerung nach Jahresumsatz	135
Tabelle 3.43:	Verlustursachen und Maßnahmen nach Art des Managements	137
Tabelle 3.44:	Maßnahmen nach Art des Managements	138
Tabelle 3.45:	Notfall-, Vertretungs- und Nachfolgeplanung nach Jahresumsatz	139
Tabelle 3.46:	Notfall-, Vertretungs- und Nachfolgeplanung nach Art des Managements	140
Tabelle 3.47:	Instrumente des Projektmanagements nach Art des Managements	143
Tabelle 3.48:	Risikobetrachtung innerhalb des Projektlebenszyklus nach Jahresumsatz	145
Tabelle 3.49:	Methoden zur Projektrisikoerfassung und -bewertung nach Art des Managements	146
Tabelle 3.50:	Konstruktion der Scoringvariablen	150
Tabelle 3.51:	Scoringvariablen nach demografischen Basisdaten	151
Tabelle 3.52:	Scoringvariablen in Bezug auf Unsicherheiten des Geschäftsumfeldes	155
Tabelle 4.1:	Determinanten des Reactor-Typs und Beispiele für Scoringmuster	172
Tabelle 4.2:	Determinanten des Defender/Prospector-Typs und Beispiele für Scoringmuster	176
Tabelle 4.3:	Determinanten des Analyser-Typs und Beispiele für Scoringmuster	180
Tabelle 4.4:	Häufigkeitsverteilung der Typausprägungen in der schriftlichen Befragung	183
Tabelle 4.5:	Häufigkeitsverteilung der Typausprägungen in der persönlichen Befragung	184
Tabelle 4.6:	Beispiele für den Typ Reactor	188

Tabelle 4.7:	Beispiele für den Typ Defender/Prospector	192
Tabelle 4.8:	Beispiele für den Typ Analyser	198
Tabelle V.1:	Erfassungstabelle Risikotest	290
Tabelle V.2:	Risikotest Beispiel 1	291
Tabelle V.3:	Risikotest Beispiel 2	292
Tabelle V.4:	Risikotest Beispiel 3	293