

Risikomanagement: Gerade im Mittelstand wichtig, aber oft vernachlässigt

Ein Wort vorab:



Liebe Leserinnen und Leser,

der Jahreswechsel ist immer eine Zeit des Rückblicks, aber auch des Ausblicks und der guten Vorsätze. Das ausklingende Jahr dürfte für viele Unternehmen ein schwieriges gewesen sein, denn gerade in längeren konjunkturellen

Schwächephasen sind häufig auch Unternehmen mitbetroffen, die bisher gesund waren.

Oftmals stellen sich bei dieser Mitbetroffenheit dann im Nachhinein folgende Fragen:

- Hätte man die drohende Gefahr erkennen können?
- Anhand welcher Warnsignale hätte sie erkannt werden können?
- Hätte die Krise gegebenenfalls noch abgewendet oder zumindest in den Folgen gemildert werden können?

Risikomanagement ist eine in Konzernen seit Jahrzehnten oder zumindest Jahren selbstverständliche Praxis, die aber im Mittelstand oftmals noch als lästige und überflüssige Pflichtübung missachtet und vernachlässigt wird. Als Begründung hierfür werden häufig Arbeitsaufwand und Kosten der Einführung eines entsprechenden Risikomanagements genannt, ohne zu bedenken, dass die Vernachlässigung letztlich die schlechtere Alternative sein kann.

Die nachfolgende Darstellung soll noch einmal Lösungsansätze zur Einführung eines Risikomanagements zeigen und vielleicht auch einen Denkanstoß für das neue Jahr geben.

Ein schönes Weihnachtsfest und einen guten Start in ein hoffentlich erfolgreiches Jahr 2004 wünscht Ihnen

Dr. G. J. Fiedler

Managementfehler werden in verschiedenen Studien als Insolvenzursache genannt. Oft werden Risiken gar nicht oder viel zu spät erkannt, da es an entsprechenden (Frühwarn-)Systemen fehlt.

Für Aktiengesellschaften ist im „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ vorgeschrieben, dass Überwachungs- und Risikomanagementsysteme eingerichtet werden müssen. Sie sollen die Früherkennung negativer Entwicklungen ermöglichen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten. Diese Regelung hat aber auch Auswirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen. Denn gerade mit Blick auf Basel II schauen die Kreditinstitute auch verstärkt in diesen Bereich, wobei ein funktionierendes, betriebsinternes Risikomanagementsystem die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens positiv beeinflusst. Es gibt Meinungen in Fachkreisen, dass ein geringer Risikoumfang, ein gutes Risikohandling in Zukunft unmittelbar durch günstigere Kreditkonditionen honoriert werden wird.

Die Einführung eines strategischen Risikofrüherwarn- und -managementsystems sollte aber keinesfalls als Pflichtübung zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen oder Anforderungen der Kreditgeber missverstanden werden. Es muss im Interesse eines jeden Unternehmers sein, durch einen kontrollierten Umgang mit eingegangenen Risiken Vermögen zu sichern und Gefährdungen vom Unternehmen abzuwenden.

Was genau aber ist ein Risikomanagementsystem? Welche Risiken hat ein Unternehmen?

Grundsätzlich sind all das Unternehmensrisiken, die das Erreichen gesetzter Unternehmensziele oder den Fortbestand des Unternehmens gefährden können.

Risiken können aus allen Unternehmensbereichen resultieren wie zum Beispiel:

- Produktion und Technologie
- Mitarbeiter und Führung
- Organisation, Information, Planung
- Marktorientierung und Strategie
- Finanzielle Stärke und Stabilität

Nicht alle Risiken sind problemlos zu quantifizieren, aber darum sind die nicht oder nur schwer quantifizierbaren Risiken unter Umständen nicht weniger existenzgefährdend.

Am Anfang steht immer die *Ermittlung der (latenten) Risiken, deren Analyse und Bewertung*. Das Unternehmen muss als komplexes Gebilde verstanden und analysiert werden. Es ist festzustellen, welchen Risiken gerade dieses Unternehmen konkret ausgesetzt ist und wie diese bzw. deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten ist. Risikoanalyse heißt immer auch Entdeckung von Chancenpotential.

Daran muss sich die *Festlegung einer Risikostrategie* anschließen, die festlegt, welche Risiken wie beobachtet und welche Maßnahmen zur Begrenzung bzw. Bewältigung ergriffen werden sollen.

Dies umfasst auch die *Erstellung risikopolitischer Grundsätze / Leitlinien*, an denen Unternehmensleitung und Mitarbeiter ihr Verhalten im Umgang mit Risiken ausrichten sollen. Hierbei ist es besonders wichtig, diese Leitlinien zum Beispiel in einem *Risiko-Handbuch* zu dokumentieren, mit entsprechenden *Kommunikationsstrategien* zu verbinden und *in das interne Berichtswesen zu integrieren*. Es reicht nicht, dass Risiken einzelnen Mitarbeitern zwar bekannt sind, aber die Entscheidungsträger nicht darum wissen und demzufolge auch keine Gegenmaßnahmen ergreifen.

Mögliche Gegenmaßnahmen bei identifizierten Risiken können – je nach Umfang und Intensität – sein:

Impressum:

Erdmann Financial Management GmbH
Rathausstr. 2
58636 Iserlohn

- Diversifikation (z. B. natürliche Ausgleichseffekte im Unternehmen nutzen, Gesamtrisikoposition verändern)
- Vermeidung (z. B. Ausstieg aus riskantem Geschäftsfeld, Verzicht auf bestimmte Technologien)
- Verminderung (z. B. Substitution fixer durch variable Kosten, organisatorische Regelungen)
- Überwälzung (Optimierung des Versicherungsschutzes, Risikotransfer über Kapitalmärkte)

Die wirkliche Herausforderung besteht aber in der breiten Akzeptanz des Risikomanagements bei Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen, die auch sämtlich in das System eingebunden werden müssen. Die Etablierung eines Risikomanagements ist zwar „Chefsache“, aber kann nur von Mitarbeitern mit Leben erfüllt werden, die im erforderlichen Umfang für Risiken sensibilisiert worden sind.

Geschäftsführer: Klaus-Dieter Erdmann

e-Mail: info@erdmannmbh.de

Tel.: 02371 / 7746 – 90

Fax: 02371 / 7746 – 96