

Carl von Ossietzky  
**Universität  
Oldenburg**

Business Administration  
in mittelständischen Unternehmen (B.A.)

# Risikomanagement

Werner Gleißner / Thomas Berger / Marlen Arnold



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

**Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)**



Prof. Dr. Werner Gleißner / Prof. Dr. Thomas Berger  
Prof. Dr. Marlen Gabriele Arnold

## **Risikomanagement**

## Impressum

---

**Autor:** Prof. Dr. Werner Gleißner, Prof. Dr. Thomas Berger, Prof. Dr. Marlen Gabriele Arnold

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 7. Auflage, Erstausgabe 2007

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altvater, Franziska Vondrik

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2007 - 2020

**ISSN:** 1612-1473

---

Oldenburg, März 2020

## Prof. Dr. Werner Gleißner



Prof. Dr. Werner Gleißner, Diplom Wirtschaftsingenieur (Fachrichtung Unternehmensplanung), ist Vorstand der Strategie-Beratungsgesellschaft FutureValue Group AG. Seit der Gründung der WIMA GmbH – Unternehmensberatung im BDU – im Jahr 1990 ist er selbständiger Unternehmer. Seine Beratungs- und Forschungsschwerpunkte sind Rating, Risikomanagement und Strategieentwicklung (FutureValueTM) sowie die Entwicklung integrierter, wertorientierter Unternehmenssteuerungssysteme. In zahlreichen Fachveröffentlichungen hat er sich mit diesen Themen befasst.

Seit seiner Promotion in Volkswirtschaftslehre (Universität Karlsruhe (TH)) ist er Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Dresden. Zudem ist er in der Lehre u. a. an der Universität Stuttgart, der EBS Östlich-Winkel und der Universität Hohenheim tätig.

## Prof. Dr. Thomas Berger



Thomas Berger, Diplom-Betriebswirt (BA), ist Professor für Betriebswirtschaft an der SRH Fernhochschule Riedlingen und Senior-Projektleiter bei der FutureValue Group AG. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Risikomanagement von KMU, Risikokultur und externe Risikoberichterstattung. Als Berater ist er vor allem bei der Analyse bestehender Risikomanagementsysteme sowie deren Weiterentwicklung in Richtung einer wertorientierten Unternehmenssteuerung im europäischen In- und Ausland tätig. Daneben verfügt er über Projekterfahrungen in der Einführung von Risikomanagementsystemen in verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Er promovierte im Fach Volkswirtschaftslehre zum Thema Regionalökonomik und internationale Wettbewerbsfähigkeit an der Cardiff University.

## Prof. Dr. Marlen Gabriele Arnold



Prof. Dr. Marlen Arnold, Diplom-Kauffrau und Mediatorin, ist Inhaberin der Professur BWL, Betriebliche Umweltökonomie an der TU Chemnitz sowie von natureinspires.

Seit 2001 war sie in verschiedenen Nachhaltigkeitsprojekten an der Universität Oldenburg, dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung e.V., Berlin, der Technischen Universität München, der Universität Vaasa, der Hanken School of Economics, Vaasa, Finnland, tätig. Ihre Forschung und Beratung ist in den Bereichen Nachhaltigkeit, Strategie und Innovation verankert. Sie hat außerdem Lehrerfahrungen an der VWA München sowie im Rahmen verschiedener weiterbildender Studiengänge am C3L in Oldenburg.

# INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG .....	8	
<b>1</b>	<b>RISIKOMANAGEMENT – ALTBEKANNT, NOTWENDIG UND VORGESCHRIEBEN .....</b>	<b>12</b>
1.1	Mittelstand und Risikomanagement.....	12
1.2	Betriebswirtschaftliche Grundlagen für das Thema Risiko.....	14
1.3	Überblick: Ökonomischer Mehrwert durch Risikomanagement.....	17
1.3.1	Erhöhung der Planungssicherheit .....	18
1.3.2	Steigerung des Unternehmenswerts .....	24
<b>2</b>	<b>RISIKOANALYSE.....</b>	<b>34</b>
2.1	Risikoidentifikation .....	34
2.1.1	Allgemeines zur Risikoidentifikation .....	34
2.1.2	Methoden der Risikoidentifikation .....	35
2.1.3	Strategische Risiken .....	38
2.1.4	Risiken des Absatz- und Beschaffungsmarktes („Marktrisiken“).....	41
2.1.5	Finanzwirtschaftliche Risiken .....	43
2.1.6	Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken .....	47
2.1.7	Risiken aus Corporate Governance .....	48
2.1.8	Leistungsrisiken .....	49
2.1.9	Checkliste zur Identifikation der wichtigsten Unternehmensrisiken .....	50
2.2	Risikobewertung .....	51
2.2.1	Qualitative Risikobewertung mittels Relevanzeinschätzung ...	51
2.2.2	Detaillierte Analyse und quantitative Bewertung eines Risikos.....	53
2.2.3	Ergebnisse der Risikoanalyse: Das Risikoinventar .....	57
<b>3</b>	<b>RISIKOAGGREGATION .....</b>	<b>61</b>
3.1	Bedeutung der Risikoaggregation.....	61
3.2	Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation.....	63
3.3	Fundamentalgleichung: Abschätzung des Gesamtrisikoumfangs .....	65

<b>4</b>	<b>OPTIMIERUNG DER RISIKOPOSITION.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1</b>	<b>Allgemeine Grundsätze der Risikobewältigung.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2</b>	<b>Ansatzpunkte für ausgewählte Risikobereiche .....</b>	<b>74</b>
4.2.1	Strategische Risiken .....	74
4.2.2	Risiken des Absatz- und Beschaffungsmarktes.....	75
4.2.3	Finanzwirtschaftliche Risiken .....	75
4.2.4	Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken .....	76
4.2.5	Risiken aus Corporate Governance .....	76
4.2.6	Leistungsrisiken .....	77
4.2.7	Checkliste Versicherungen .....	78
<b>4.3</b>	<b>Risikomanagement und Rating.....</b>	<b>79</b>
4.3.1	Rating und internationalen Bankenstandards (Basel- Abkommen) – Bezüge zwischen Risikomanagement und Rating .....	79
4.3.2	Auswirkungen und Bestimmungsfaktoren des Ratings.....	82
4.3.3	Die Entwicklung einer Rating-Strategie .....	85
4.3.4	Ableitung eines stochastischen Ratings .....	86
4.3.5	Fallbeispiel zu Risikomanagement und Rating .....	86
4.3.6	Risikomanagement als Erfolgspotenzial .....	93
<b>5</b>	<b>ORGANISATION VON RISIKOMANAGEMENT- SYSTEMEN.....</b>	<b>96</b>
<b>5.1</b>	<b>Grundsätze.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2</b>	<b>Anforderungen an die organisatorische Gestaltung von Risikomanagement-Systemen .....</b>	<b>99</b>
5.2.1	Die Risikopolitik.....	102
5.2.2	Definition der Risikofelder .....	103
5.2.3	Das Identifikationsverfahren für Risiken .....	104
5.2.4	Zuordnung von Verantwortlichkeiten .....	104
5.2.5	Überwachung der Risiken und Frühwarnsystem.....	105
5.2.6	Das Berichtswesen (Reporting).....	105
5.2.7	Arbeitsdokumente .....	107
<b>5.3</b>	<b>Stellenbeschreibungen im Risikomanagement.....</b>	<b>107</b>
5.3.1	Der/die Risikobeauftragte der Geschäftsleitung.....	107
5.3.2	Der Risiko-Controller .....	108
5.3.3	Die Risikoverantwortlichen (Risk-Owner).....	109
5.3.4	Unabhängige Prüfinstanz .....	109

<b>6</b>	<b>PROJEKTMANAGEMENT – EINFÜHRUNG EINES RISIKOMANAGEMENTS.....</b>	<b>113</b>
<b>6.1</b>	<b>Grundsätze .....</b>	<b>113</b>
<b>6.2</b>	<b>Gestaltungsalternativen für Risikomanagement- Projekte .....</b>	<b>113</b>
<b>6.3</b>	<b>Das Projektteam und dessen Aufgaben .....</b>	<b>114</b>
<b>6.4</b>	<b>Projekttablauf .....</b>	<b>115</b>
<b>6.5</b>	<b>Checkliste zur Prüfung des Risikomanagement- systems .....</b>	<b>118</b>
<b>7</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>122</b>
<b>8</b>	<b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>125</b>
<b>9</b>	<b>GLOSSAR.....</b>	<b>129</b>
<b>10</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>138</b>

# EINFÜHRUNG

## EINFÜHRUNG

### Inhaltlicher Überblick

Risikomanagement ist nichts Neues, sondern seit jeher selbstverständlicher Bestandteil jeder Unternehmensführung, die mit der erforderlichen kaufmännischen Sorgfalt betrieben wird. Jede/r Unternehmer/in oder unternehmerisch agierende/r Manager/in sollte sich schon aus klar ersichtlichen Erwägungen des Eigennutzens mit Themen wie z. B. der Vermeidung von Schäden beschäftigen. Solche Ansatzpunkte dominierten lange Zeit den Bereich des Risikomanagements: Man ergriff Maßnahmen zur Optimierung des Versicherungsschutzes unter Kostengesichtspunkten, stellte Notfallpläne für den Fall eines Brandes auf oder ersann interne Kontrollsysteme zum Schutz vor Untreue. Je weitsichtiger ein Unternehmen agierte, desto mehr beschäftigte es sich allerdings auch mit möglicherweise auftretenden zukünftigen Störeinflüssen, die zu Abweichungen von den Prognosen der **Unternehmensplanung** führen könnten. Der Fokus modernen Risikomanagements hat sich klar zu dieser Sichtweise hin verschoben – und das auch mit gutem Grund, weil hierin ein erheblicher ökonomischer Mehrwert für das Unternehmen an sich und auch für seine Eigentümer/in liegt.

Risikomanagement ist ein essentielles Hilfsmittel, mit dem die Unternehmensführung bei ihren wesentlichen Entscheidungen die erwarteten Erträge und die mit diesen verbundenen Risiken gegeneinander abwägen kann. Dies ist beispielsweise erforderlich bei Investitionsentscheidungen oder Veränderungen der Unternehmensstrategie, da unterschiedliche Strategien mit unterschiedlichen Risiken behaftet sind.

Risikomanagement schafft Transparenz über den Gesamtrisikoumfang eines Unternehmens und die diesen maßgeblich bestimmenden wichtigsten Einzelrisiken. Es schafft so die Voraussetzungen, um geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen zu identifizieren, vorzubereiten und zu initiieren, die zu einer Stabilisierung der Erträge (Cash Flows) des Unternehmens beitragen und die Wahrscheinlichkeit von Unternehmenskrisen mindern. Es trägt damit entscheidend zur Absicherung des Bestands eines Unternehmens bei, und es ermöglicht, frühzeitig Maßnahmen zu entwickeln. Es stellt somit die unternehmerische Handlungsfähigkeit sicher.

Obwohl diese Ausführungen zeigen, dass Risikomanagement einen hohen Nutzen aufweist, antworten viele Mittelständler/innen auf die Frage, ob sie denn schon ein Risikomanagementsystem etabliert haben, noch immer mit „Nein“. Dies ist aus verschiedenen Gründen erstaunlich.

Am 01.05.1998 trat das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft. Dieses schreibt durch § 91 Abs. 2 AktG vor, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft geeignete Maßnahmen zu treffen hat, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten hat, damit Entwicklungen frühzeitig erkannt werden, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Damit wurde letztendlich eine schon immer bestehende Verpflichtung eines/einer sorgfältigen

und ordentlichen Geschäftsleiters/in in Bezug auf die Bestandssicherung seines Unternehmens explizit gesetzlich niedergelegt. Es liegt jedoch ganz offensichtlich in der Natur der Sache, dass eine reine Erkennung der wesentlichen Risiken nicht ausreicht, sondern dass diese auch entsprechend gehandhabt werden müssen. Sinnvollerweise sollte man also die vom Gesetz geforderten „geeigneten Maßnahmen“ eher umfassend als Risikomanagement und nicht nur als Risikofrüherkennungssystem interpretieren.

Ausgehend von diesen gesetzlichen Grundlagen wird im **Kapitel 1** der ökonomische Hintergrund des Risikomanagements vermittelt. Neben verschiedenen Risikoverständnissen wird gezeigt, dass Risikomanagement einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, der jenseits der Erfüllung rechtlicher Vorgaben liegt. Im Skript wurden verschiedene Beispiele eingearbeitet, welche die theoretischen Ausführungen in den einzelnen Kapiteln immer wieder veranschaulichen.

In **Kapitel 2** wird auf die zentrale Aufgabe des Risikomanagements und die Analyse möglicher Risiken eingegangen. Die Identifikation von Einzelrisiken und die Verfahren zur quantitativen Beschreibung dieser Risiken durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen werden besonders beleuchtet.

In **Kapitel 3** wird vermittelt, wie diese Einzelrisiken zu einer Gesamtrisikoposition verdichtet werden können. Hierbei wird die Monte-Carlo-Simulation (Risikosimulation) vorgestellt, die eine Verbindung von Unternehmensplanung und Risikoanalyse ermöglicht. Sie ist die Grundlage, um die Planungssicherheit des Unternehmens einzuschätzen, den Eigenkapitalbedarf zur Risikodeckung zu berechnen, aber auch Basis für die Erstellung von Ratingprognosen oder die Ableitung risikogerechter Kapitalkostensätze für eine wertorientierte Unternehmensführung.

Die Ansatzpunkte für die Optimierung der Risikoposition werden in **Kapitel 4** dargestellt, wobei neben klassischen Versicherungen auf eine Vielzahl anderer Instrumente der Risikobewältigung eingegangen wird. Hervorgehoben werden auch die Neuerungen zu Basel III und Bezüge zu Ratingsystemen. Dazu behandelt ein Fallbeispiel den Risikomanagementprozess bis hin zur Ermittlung des Gesamtrisikoumfangs. Dabei wird auch gezeigt, welche Auswirkungen eine Risikoreduzierung auf Rating und Gesamtrisikoposition haben kann.

**Kapitel 5** hat schließlich die organisatorische Gestaltung des Risikomanagements, insbesondere die Implementierung von Verfahren für eine kontinuierliche Überwachung der sich im Zeitverlauf ändernden Risiken zum Inhalt. Dabei werden auch die Rollen der verschiedenen Stellen im Risikomanagementsystem ausführlich behandelt und typische Stellenbeschreibungen beigelegt.

In **Kapitel 6** wird beispielhaft gezeigt, wie im Mittelstand ein Risikomanagementsystem eingeführt werden kann. Abschließend findet sich ein Fallbeispiel zum Risikomanagement, das noch einmal die Wichtigkeit des Einbezugs von Risikoinformationen zum wertorientierten Management aufzeigt.

## Didaktischer Aufbau

Jedes Kapitel hat folgenden **Aufbau**

- Vorangestellt sind jedem Kapitel die **Lernziele**. Sie beschreiben welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- Die fett gedruckten Begriffe im Text und **Schlüsselwörter** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Lektüre der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (betriebswirtschaftliche Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- **Aufgaben zur Lernkontrolle** finden Sie am Ende jeden Kapitels bzw. Unterkapitels.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch mit der Thematik auseinander zu setzen
- **Literatur zur Vertiefung**. Dabei handelt es sich um:
  - Lehrbücher, die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Universitätsbibliothek ausleihen können
  - Aufsätze, die Sie im Internet finden
  - Internetadressen, die Ihnen weitere Informationen bieten
  - Unter der Adresse [www.werner-gleissner.de](http://www.werner-gleissner.de) finden Sie zahlreiche Artikel zum Themenfeld, u. a. auch als PDF-Dateien.

Während der Selbstlernphase haben Sie Gelegenheit, das Gelernte mit Hilfe von **Online-Aufgaben in der Lernumgebung** zu überprüfen. Diese haben die Funktion, Ihre verbliebenen Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken, sowie Sie auf die Art der Fragestellung in der Klausur vorzubereiten.

# **KAPITEL 1: RISIKOMANAGEMENT – ALTBEKANNT, NOTWENDIG UND VORGESCHRIEBEN**

**Nach der Bearbeitung des Kapitels sollten Sie in der Lage sein,**

- die rechtlichen Grundlagen zum Risikomanagement und die rechtliche und auch betriebswirtschaftliche Relevanz des Themas auch für den Mittelstand zu kennen und
- die wesentlichen Grundzüge des Risikomanagementprozesses wiederzugeben.
- Darüber hinaus werden Sie den Nutzen erkennen, welchen das Risikomanagement insbesondere bei der Unternehmenswertbestimmung bietet.

# 1 RISIKOMANAGEMENT – ALTBEKANNT, NOTWENDIG UND VORGESCHRIEBEN

## 1.1 Mittelstand und Risikomanagement

Risiken werden oftmals damit beschrieben, dass die Möglichkeit eines negativen Resultats besteht (Borge 2002). Folglich ermöglicht Risikomanagement, bewusst Einfluss zu nehmen, um Chancen und Gewinne zu erhöhen bzw. ein positives Resultat zu bewirken – oder anders ausgedrückt, die Wahrscheinlichkeit für ein positives Ergebnis zu erhöhen und die für negative Auswirkungen zu reduzieren.

§ 289 HGB (5) schreibt vor: „Kapitalgesellschaften im Sinn des § 264d haben im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben“ (<http://dejure.org/gesetze/HGB/289.html>). Vorstände von Aktiengesellschaften, die ihre Organisationspflicht missachten und gegen die Vorschriften aus dem KonTraG verstoßen, müssen gemäß § 93 Abs. 2 AktG mit Schadenersatzforderungen rechnen, die ihre private Vermögenssphäre betreffen. Im Klartext: Die Nichteinrichtung eines Risikofrüherkennungssystems kann für die Verantwortlichen zur **persönlichen Haftung** führen.

An dieser Stelle mag sich der/die eine oder andere mittelständische Unternehmer/in erleichtert zurücklehnen und darauf verweisen, dass sein/ihr Unternehmen ja nicht in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft betrieben werde, sondern z. B. in der einer GmbH. Dies wäre allerdings voreilig, denn in diesem Zusammenhang ist besonders bedeutsam, dass diese Vorschrift eben nicht nur für Aktiengesellschaften gilt, sondern dass der Gesetzgeber eine **Ausstrahlungswirkung auch auf andere Rechtsformen** vorgesehen hat. Aus der Begründung zum KonTraG ergibt sich, dass hiervon insbesondere auch Geschäftsführende einer GmbH betroffen sind, sofern die jeweilige GmbH nach ihrer Größe, Struktur und Komplexität die Einführung eines solchen Risikomanagementsystems geboten erscheinen lässt (Wolf/Runzheimer 2009). Die Gesetzgebung schreibt hier schon in der Begründung zum KonTraG: „Es ist davon auszugehen, dass für GmbHs je nach ihrer Größe, Komplexität, ihrer Struktur usw. nichts anderes gilt und die Neuregelung Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen hat“.

Die Frage, ab welcher Unternehmensgröße von einer solchen Verpflichtung ausgegangen werden muss, ist sicherlich auch von den Umständen des konkreten Einzelfalls abhängig. Vor der Umsetzung des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) ging die zunehmende Rechtsauffassung von den folgenden Größenkriterien aus, die weite Teile des Mittelstands mit eingeschlossen hatten:

Betroffen von der **Pflicht zur Einführung eines Risikomanagementsystems** sind i. d. R. Geschäftsführende oder Vorstände von Unternehmen, die mindestens zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen:

- Bilanzsumme > 4,84 Mio. € bis Ende 2015  
> **6 Mio. € NEU ab 1.1.2016**
- Umsatz > 9,68 Mio. € bis Ende 2015  
> **12 Mio. € NEU ab 1.1.2016**
- Mitarbeiter/innenzahl  $\geq$  50 (Im Jahresdurchschnitt fünfzig Arbeitnehmer/innen.)

Diese Werte – angelehnt an die Definition kleiner Kapitalgesellschaften nach § 267 HGB – werden je nach Lage des Einzelfalls mit Verweis auf die allgemeine Organisationspflicht der Geschäftsleitung auch nach unten zu korrigieren sein, insbesondere wenn die Umstände (z. B. starke Konjunkturabhängigkeit, schneller technologischer Wandel) eine tendenziell überdurchschnittlich risikobehaftete Unternehmenssituation bedingen.

Dementsprechend überrascht es nicht, dass sich bis dato auch die Rechtsprechung immer mehr dieser Sichtweise anschließt. Beispielsweise verurteilte das OLG Düsseldorf einen GmbH-Geschäftsführer letztlich deshalb zur Zahlung von Schadenersatz, weil er entgegen der gesetzlichen Verpflichtung aus § 43 Abs. 1 GmbHG („Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes“) kein Risikomanagementsystem eingerichtet hatte (vgl. NZG 2001, 1086 ff.). Dieses Urteil liegt damit voll in einer allgemein festzustellenden Tendenz der Rechtsprechung, Vorstände und Geschäftsführende verstärkt in die Haftung zu nehmen, was auch zur Verabschiedung der 8. EU-Richtlinie („Abschlussprüferrichtlinie“) sowie des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) führte. Mit der Umsetzung von EU-Vorgaben durch das BilRUG und die darin festgelegten erhöhten Schwellenwerte wird sich sicher auch der Anteil der kleineren Gesellschaften erhöhen. Es bleibt zu beobachten, ob sich die zukünftige Rechtsprechung auch an die neuen Schwellenwerte anlehnt.

Auf den ersten Blick könnte es manchem/mancher Unternehmenslenker/in somit als notwendiges Übel erscheinen, sich mit diesem Thema auseinandersetzen zu müssen. Diese Sicht der Dinge wäre allerdings bedauerlich, weil Risikomanagement – richtig betrieben – zu einem ganz erheblichen Nutzen des Unternehmens und seiner Gesellschafter/innen beitragen kann, welcher nämlich vor allem – neben einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes – in einer deutlichen Erhöhung der **Transparenz** und damit der **Planungssicherheit in Bezug auf die Unternehmensentwicklung besteht** und somit weit über die reine Bestandssicherung hinausgeht. Diese essentielle Erkenntnis hält mittlerweile auch in anderen Bereichen des unternehmerischen Managements Einzug. In die Überarbeitung der ISO 9001:2015 (Qualitätsmanagementnorm) wurde der Aspekt Maßnahmen zur Erkennung von Risiken und Chancen ganz neu integriert. Organisationen, die eine DIN ISO 9001:2105-Zertifizierung erhalten wollen, brauchen einen risikobasierten Ansatz, d. h. müssen Risiken auf mehreren Ebenen berücksichtigen und integrieren, wie in Prozessen, Führung und Planung. Wie genau sie das tun, steht den Unternehmen offen. Im folgenden Kapitel werden zunächst die Grundlagen zum Thema Risiko aus kaufmännischer Sicht erörtert.

## 1.2 Betriebswirtschaftliche Grundlagen für das Thema Risiko

„Risiko“ ist ein in der Alltagssprache häufig vorkommender Begriff, aber was wird eigentlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht unter Risiko verstanden? Es gibt hierzu verschiedene Definitionen. Im Prüfungsstandard des Instituts der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW), dem durch die Einführung des KonTraG entsprechende Bedeutung zukommt, wird Risiko definiert als „negative Abweichung von einem Planwert“.

Dies ist eine sehr enge Auslegung des Risikobegriffs, denn Abweichungen müssen ja nicht zwangsläufig zu einer Verschlechterung führen, sondern können durchaus auch ein positiveres Endergebnis bewirken. Besser wäre also eine weitere Auslegung des Risikobegriffs, wie ihn z. B. auch ein/e Unternehmer/in sehen würde. Für Zwecke des Risikomanagements erscheint es daher sinnvoll, von der folgenden Interpretation auszugehen:

**Risiken** sind die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierenden, durch „zufällige“ Störungen verursachten Möglichkeiten, **andere Werte als die geplanten Zielwerte** zu erreichen (Risiken als „Streuung“ um einen Erwartungs- oder Zielwert).

Es ist somit klar ersichtlich, dass Risiken in direktem Zusammenhang mit der Planung eines Unternehmens stehen. Abweichungen von den geplanten Zielen stellen Risiken dar – und zwar sowohl negative wie auch positive Abweichungen. Der umgangssprachlich benutzte Risiko-Begriff, der allein die Gefahr eines Fehlschlags beinhaltet, reicht aus betriebswirtschaftlicher Sicht also nicht aus, denn sinnvoller Weise wird sich ein Unternehmen nicht nur mit seinen potenziellen negativen Abweichungen beschäftigen. Anders ausgedrückt: Ein gutes Risikomanagementsystem ist ein System zur Handhabung unternehmerischer Chancen und Gefahren (Risiken).

Bei genauerer Analyse ergibt sich eine Differenzierung des Risikobegriffs in reines und spekulatives Risiko (siehe auch Abbildung 1): Das **reine Risiko** beinhaltet nach *Kless* (1998) Schadensgefahren, bei denen ein das Vermögen unmittelbar mindern- des Ereignis eintritt (z. B. durch Feuer, Hagel oder Überflutung ausgelöst). Das reine Risiko beinhaltet damit nur die Gefahr eines Vermögensverlustes, Chancen gehen vom reinen Risiko nicht aus. Es ist allerdings, wie oben bereits erwähnt, in keiner Weise realitätsnah, nur diesen Risikobegriff, der die Entwicklung des Unternehmens nur von seltenen, unregelmäßigen Gefahren bedroht sieht, zur Grundlage des Risikomanagements zu machen. Vielmehr sind Unternehmen zahlreichen Risiken ausgesetzt, die nicht nur reine Schadensgefahren sind.

Dementsprechend umfasst das **spekulative Risiko** im Gegensatz zum reinen Risiko diejenigen unsicheren Ereignisse, die sich durch das unternehmerische Handeln vermögensmindernd oder eben auch vermögensmehrend auswirken. Das spekulative Risiko ist somit integraler Bestandteil jeglichen unternehmerischen Handelns. Es wird z. B. durch Veränderungen von Preisen, Kosten, Zinsniveau oder der Nachfrage beeinflusst.

Das spekulative Risiko kann wie folgt weiter unterteilt werden: Die vermögensmindernden unsicheren Ereignisse („die Entwicklung verläuft schlechter als geplant“) werden auch als Risiko im engeren Sinne oder Verlustgefahr bezeichnet, während die vermögensmehrenden unsicheren Ereignisse („die Entwicklung verläuft günstiger als geplant“) als Risiko im weiteren Sinne oder als Chance bezeichnet werden. Ein und dieselbe unternehmerische Rahmenbedingung – wie z. B. das Zinsniveau – kann also sowohl Verlustgefahren als auch Chancen mit sich bringen. Entwickelt sich, um bei diesem Beispiel zu bleiben, das Zinsniveau günstiger als erwartet, so bedeutet dies für ein auf Fremdkapital angewiesenes Unternehmen die Chance einer Ergebnisverbesserung, während bei einem unerwarteten Anstieg der Zinsen das Unternehmensergebnis tendenziell belastet wird.

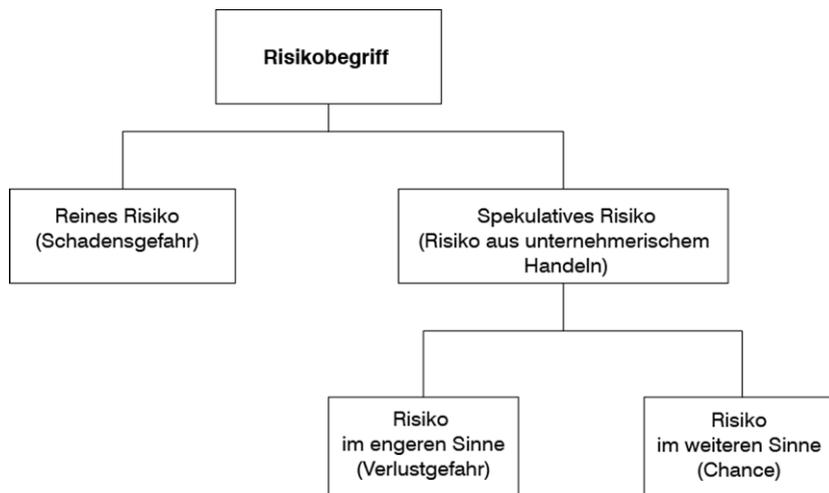


Abbildung 1: Systematik des Risikobegriffs nach Kless (1998, S. 93)

Einen etwas anders gelagerten Überblick über die gängigsten Risikobegriffe in der betriebswirtschaftlichen Literatur geben Wolf/Runzheimer (2009, S. 29). Sie unterscheiden den extensiven, entscheidungsbezogenen und informationsbezogenen Risikobegriff (weitere Ausführungen dazu siehe folgende Tabelle).

Risikobegriffe	Extensiv	Entscheidungsbezogen	Informationsorientiert
Risiko definition	Gefahr eines Misserfolges einer Leistung	Gefahr einer Fehlentscheidung	Unsichere Informationsstruktur (i. e. S.)  Menschliches Versagen bei Entscheidungsrealisierung, Organisationsmängel, fehlende Identifikation der Mitarbeitenden mit Unternehmenszielen (i. w. S.)
Bedeutende Wesensmerkmale	Risiko nicht als unsicherheitsbedingte Erscheinung betrachtet (keine Verbindung zur Entscheidungsfindung)	Entscheidung stellt das handlungsbestimmende Element dar mit der Unsicherheit des Akteurs/der Akteurin als Hauptproblem	Entscheidung als arbeitsteiliger Prozess

Tabelle 1: Risikobegriffe nach Wolf/Runzheimer (2009, S. 29)

Nach dieser Systematisierung des grundlegenden Begriffes „Risiko“ stellt sich nun die Frage, welche Aufgaben eigentlich einem **Risikomanagementsystem** zukommen. Hier ist zunächst einmal festzuhalten, dass Risikomanagement eben nicht bedeutet, die Risiken im Unternehmen möglichst klein zu halten oder gar vollständig zu eliminieren. Unternehmerisches Handeln ist ohne das Eingehen von Risiken nicht denkbar – die vollständige Eliminierung aller Risiken würde den Verkauf des Unternehmens und die anschließende Geldanlage in festverzinsliche, risikolose Termingelder erforderlich machen. Statt Minimierung von Risiken ist es vielmehr die Aufgabe eines Risikomanagementsystems, Transparenz über die Risikosituation im Unternehmen zu schaffen sowie das Chancen-Risiken-Profil eines Unternehmens zu optimieren (Wolf/Runzheimer 2009).

Letztendlich soll also durch das Risikomanagement sichergestellt werden, dass die sich ständig wandelnde Risikosituation erfasst und in regelmäßigen Abständen neu bewertet wird, die Ergebnisse der Unternehmensführung kommuniziert und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Risikomanagement beinhaltet damit viele Einzelaspekte, die sich in einem Gesamtprozess des Risikomanagements zusammenfassen lassen.

Dieser beginnt mit der **Identifikation** der auf das Unternehmen und seine Zielsetzungen einwirkenden Risiken (siehe folgende Abbildung, weiterführend siehe auch Löw 2007). Damit wird nochmals der enge Bezug des Risikomanagements zur Planung deutlich: Es macht wenig Sinn, mit der Risikoidentifizierung zu beginnen, solange das Unternehmen noch nicht im Rahmen der Planung seine Ziele definiert hat, denn wo es kein Ziel gibt, kann es definitionsgemäß auch keine Gefährdung dieses Zieles geben. Im Übrigen gibt es Untersuchungen, die belegen, dass erfolgreiche Unternehmen sich bei ihren Entscheidungen intensiv mit den zugrunde liegenden Risiken auseinandersetzen und diese bei der Entscheidungsfindung entsprechend berücksichtigen (Amit/Wernerfelt 1990).



Abbildung 2: Der Risikomanagementprozess i. e. S. (eigene Darstellung)

Risikomanagement kann unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit zweifellos nicht alle Risiken eines Unternehmens in gleichem Maße berücksichtigen. Zumindest alle wesentlichen Risiken, die Einfluss auf die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens nehmen können, sind aber zu identifizieren und zu bewältigen. Es liegt

zwar auf der Hand, dass jedes Unternehmen ein individuelles Risikoprofil hat, bei dem sich Umfang und Struktur der Risiken unterscheiden. Dennoch zeigt sich aber in der Praxis, dass bestimmte Risiken besonders häufig die Gesamtrisikoposition eines Unternehmens maßgeblich bestimmen.

Logischerweise hängt von der Qualität und Vollständigkeit der Risikoidentifikation der ökonomische Nutzen des gesamten darauf basierenden Risikomanagements ab. Dies wird bereits im nächsten Schritt deutlich, der eng mit der Identifikation zusammenhängt, nämlich der **Risikobewertung**: Hier müssen die erkannten Risiken quantitativ bewertet werden, wobei man sich möglichst eines einheitlichen und nachvollziehbaren Risiko-Maßes bedienen sollte. Die beiden vorgenannten Schritte Identifikation und Bewertung der Risiken werden in Kapitel 2 unter dem Oberbegriff der Risikoanalyse näher dargestellt.

Im nächsten Schritt des Risikomanagementprozesses, der **Risikoaggregation**, wird berücksichtigt, dass es nicht sinnvoll ist, die Risiken eines Unternehmens nur einzeln zu betrachten, sondern dass vielmehr die Gesamtrisikoposition des Unternehmens entscheidend ist. Hierbei wird ermittelt, wie die einzelnen Risiken zusammenwirken und welche Konsequenzen sich daraus für das Unternehmen als Ganzes ergeben. Diese Aspekte werden in Kapitel 3 näher betrachtet.

Schließlich erfolgt auf Basis der vorgenannten Schritte die Erarbeitung und Umsetzung von **Risikobewältigungsstrategien**, mit denen das Chancen-Risiken-Profil eines Unternehmens optimiert werden soll. Auf die Möglichkeiten dieser Optimierung wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

Als grundlegende Voraussetzung zur Etablierung des Risikomanagementprozesses ist schließlich auch die **organisatorische Gestaltung** von Risikomanagementsystemen zu nennen (siehe Kapitel 5).

### 1.3 Überblick: Ökonomischer Mehrwert durch Risikomanagement

Wie bereits in Kapitel 1.1 angedeutet, wäre es wenig sinnvoll, den Aufbau eines Risikomanagementsystems alleine aus formaljuristischen Erwägungen in Angriff zu nehmen. Eine solche Vorgehensweise wird letztlich zum Scheitern des Risikomanagements im Unternehmen führen, weil einem oftmals unnötig produzierten bürokratischen Aufwand kein nachhaltig erkennbarer **kaufmännischer Nutzen** gegenübersteht.

Dennoch wurden solche rein formal ausgerichteten Systeme von einigen Unternehmen nach Inkrafttreten des KonTraG eingeführt. Diese hatten in der Regel das alleinige Ziel, die Geschäftsleitung im Falle einer Schadenersatzforderung durch den Nachweis, ein Risikomanagementsystem etabliert zu haben, aus der persönlichen Haftung heraushalten zu können. So verständlich und legitim diese Zielsetzung auch sein mag, so sehr verhindert sie den eigentlichen kaufmännischen Nutzen des Risikomanagements!

Worin besteht dieser kaufmännische Nutzen? In der Regel hat ein Unternehmen umso höhere Risiken, je mehr die prognostizierten zukünftigen Ergebnisse schwanken. Es ist eine Aufgabe des Risikomanagements, die Streuung bzw. die Schwankungsbreite dieser Ergebnisse zu reduzieren. Hierdurch ergeben sich folgende Vorteile für das Unternehmen (vgl. Amit/Wernerfelt 1990; Gleißner 2004):

- Die Reduzierung der Schwankungen erhöht die Planbarkeit und Steuerbarkeit eines Unternehmens, was einen positiven Nebeneffekt auf das erwartete Ertragsniveau hat.
- Eine prognostizierbare Entwicklung der Zahlungsströme reduziert die Wahrscheinlichkeit, unerwartet auf teure externe Finanzierungsquellen zurückgreifen zu müssen.
- Eine Verminderung der risikobedingten Schwankungsbreite der zukünftigen Zahlungsströme wirkt sich positiv auf den Unternehmenswert aus.
- Eine stabile Gewinnentwicklung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für eine ausreichende Kapitaldienstfähigkeit ist im Interesse der Fremdkapitalgeber/innen, was sich in einem guten Rating, einem vergleichsweise hohen Finanzierungsrahmen und günstigen Kreditkonditionen widerspiegelt.
- Eine stabile Gewinnentwicklung reduziert die Wahrscheinlichkeit eines Konkurses in erheblichem Ausmaß.
- Eine stabile Gewinnentwicklung sowie eine niedrigere Insolvenzwahrscheinlichkeit sind im Interesse von Arbeitnehmer/innen, Kund/innen und Lieferant/innen, was es erleichtert, qualifizierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen und langfristige Beziehungen zu Kund/innen und Lieferant/innen aufzubauen.
- Bei einem progressiven Steuertarif haben zudem Unternehmen mit schwankenden Gewinnen Nachteile gegenüber Unternehmen mit kontinuierlicher Gewinnentwicklung.

Im Folgenden sollen zwei entscheidende Aspekte näher dargestellt werden, nämlich zum einen die deutliche Erhöhung der Planungssicherheit (Kapitel 1.3.1) und zum andern die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts (Kapitel 1.3.2).

### 1.3.1 Erhöhung der Planungssicherheit

Menschen haben bekanntlich ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit. Dieses Bedürfnis bezieht sich naturgemäß auf zukünftige Entwicklungen, denn nur diese können definitionsgemäß unsicher sein. Zukunft bedeutet Risiko, und damit wird klar, dass sich Risikomanagement nicht auf die Folgen bereits eingetretener Ereignisse konzentrieren sollte, sondern seinen Fokus auf die Chancen und Gefahren der künftigen Entwicklung legen muss. Es ist also zwingend erforderlich, das Risikomanagement möglichst eng mit der **strategischen und operativen Planung** eines Unternehmens zu verbinden bzw. die unzweckmäßige, aber faktisch oft bestehende Trennung zwischen Risikomanagement und Unternehmensplanung aufzuheben.

Je weiter das Unternehmen mit seiner Planung in die Zukunft blickt, desto größer werden die möglichen Abweichungen. Unternehmen versuchen schon seit Langem, diese Unsicherheit der Zukunft mit den traditionellen Mitteln der Unternehmensplanung in den Griff zu bekommen. Dies ist vom Ansatz her richtig, wird aber in der Praxis bei Unternehmen aller Größenklassen – insbesondere auch bei mittelständischen Unternehmen – oftmals nicht wirklich zielführend umgesetzt, denn häufig werden Plangrößen „aus dem Bauch heraus“ oder durch eine Fortschreibung früherer Ist-Werte festgelegt. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen:

**Beispiel:**

Gerade im Bereich der Umsatzplanung – eine durchaus wichtige Bestimmungsgröße der unternehmerischen Tätigkeit – werden häufig Aussagen wie z. B. „Wir streben im nächsten Jahr eine Erhöhung des Umsatzes von 5 % an!“ getroffen.

Auf die Nachfrage hin, wie denn diese Plangröße zustande gekommen sei, hört man oft als Begründung, dass dieser Wert „für erreichbar gehalten werde“.

Leider ist ein auf diese Weise zustande gekommener Wert für die Planung schlicht ungeeignet, weil er die tatsächlichen Einflussfaktoren (bzw. Annahmen) auf die Plangröße in aller Regel nicht berücksichtigt – sei es, weil die Entscheider/innen diese vollkommen ignorieren, sei es, dass sie die subjektiven Markteinschätzungen für ausreichend halten. Bei einer solchen Vorgehensweise kommt der Planwert oft durch das Wunschdenken der Entscheider zustande, nicht aber durch eine exakte Berücksichtigung der faktischen Gegebenheiten.

Des Weiteren ist festzuhalten, dass die alleinige Angabe der **Höhe** einer Plangröße nur ein Teil der Information ist, die die Unternehmer/innen interessieren dürfte. Ebenso wichtig sollte das Wissen über ihre **Schwankungsbreite** sein, in der sie sich mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit bewegen wird.

Offensichtlich wird also eine sorgfältige analytische Fundierung benötigt, um sicherstellen zu können, dass die Plangrößen durch die Berücksichtigung zusätzlicher Informationen und Indikatoren auch wirklich zur angestrebten Reduzierung der Unsicherheit über die zukünftigen Entwicklungen beitragen. Wie könnte eine solche analytische Fundierung aussehen? Betrachten wir dazu eine Fortsetzung des obigen Beispiels:

**Beispiel (Fortsetzung)**

Nachdem klar geworden ist, dass die bisherige Vorgehensweise nicht ausreicht, stellt sich nun die Frage, welche Daten für eine aussagekräftige Planung der Umsätze benötigt werden.

Es ist einleuchtend, dass sich der Umsatz eines Unternehmens aus „verkaufte Menge x Netto-Verkaufspreis“ ergibt. Diese Betrachtung muss natürlich für jedes Produkt separat durchgeführt werden, wobei zusätzlich zu beachten ist, dass ein und dasselbe Produkt auf unterschiedlichen Märkten (z. B. regional oder nach Abnehmer/innengruppen aufgeteilt) zu

sehr unterschiedlichen Preisen verkauft werden kann, was wiederum eine Einzelbetrachtung aller relevanten Märkte erfordert.

Das Volumen des Gesamtmarkts besteht aus der gesamten Nachfrage aller Marktteilnehmer/innen. Diese Nachfrage ist neben der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung insbesondere abhängig von der Zahl der Nachfrager/innen, ihren Präferenzen und ihrer Kaufkraft sowie der Reifephase des Marktes, also der Frage, ob es sich um einen wachsenden, stagnierenden oder schrumpfenden Markt handelt. Veränderungen im Marktanteil eines Unternehmens (dessen Höhe durchaus nicht jedem Unternehmen bekannt ist) ergeben sich vor allem durch Verschiebungen der Nachfragerpräferenzen hin zum oder weg vom jeweiligen Unternehmen (z. B. ausgelöst durch entsprechende eigene oder fremde Marketingaktivitäten), durch Markteintritte neuer Konkurrent/innen oder Ausscheiden bisheriger Wettbewerber/innen.

Betrachtet man nun vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge die ursprüngliche, rein subjektiv gestützte Planung einer Umsatzsteigerung um 5 %, so wird schnell klar, auf welchen tönernen Füßen diese Aussage unter Umständen steht. Befindet sich beispielsweise das Unternehmen in einem stagnierenden Markt mit zunehmendem Verdrängungswettbewerb unter den etablierten Anbieter/innen, so wird sich hieraus neben dem Druck auf den eigenen Marktanteil auch ein Druck auf die Preise ergeben.

Eine deutliche Umsatzsteigerung würde sich angesichts solcher Prämissen kaum realisieren lassen oder nur mit aggressiven Preiszugeständnissen möglich sein, welche dann angesichts massiv schrumpfender Deckungsbeiträge die Gewinnsituation des Unternehmens extrem unter Druck setzen und somit im Übrigen auch schnell die Frage nach dem Sinn dieser geplanten Umsatzsteigerung aufkommen lassen würden.

Dieses Beispiel hat deutlich gemacht, wie wichtig es für ein Unternehmen bei der Planung ist, die wesentlichen Einflussgrößen mit hinreichender Exaktheit zu berücksichtigen. Genau hierin liegt ein wesentlicher kaufmännischer Nutzen eines guten Risikomanagementsystems: Im Vergleich zur weithin verbreiteten Fortschreibungsplanung beachtet es die ökonomischen Zusammenhänge, die den Plangrößen zugrunde liegen und verbessert somit **Planungssicherheit und Transparenz** für das Unternehmen erheblich. Beeinflussungsmöglichkeiten und potentiell entstehende Kosten durch Nichtreaktion gilt es zu berücksichtigen und abzuwägen.

Wie im obigen Beispiel schon angedeutet, bezieht sich diese Verbesserung der Planungssicherheit eben nicht nur darauf, dass das Unternehmen nun über einen Planwert verfügt, der unter Beachtung der Gegebenheiten tatsächlich im Mittel zu erwarten ist. Als weitere ganz wesentliche Verbesserung ergeben sich Daten über die Schwankungsbreite (Bandbreite) einzelner Plangrößen und damit natürlich auch der gesamten GuV: So ist es doch für die Unternehmenssteuerung zweifelsohne sehr nützlich zu wissen, ob eine Planzahl zufallsbedingt um  $\pm 4\%$  oder um  $\pm 40\%$  schwankt! Sofern derartige Risiko-Informationen im Unternehmen überhaupt ermittelt werden (intuitiv waren sie schon immer „irgendwie“ vorhanden), sind sie aber nach der bisherigen Praxis in aller Regel eben nicht mit der Unternehmensplanung verbunden.