

# Risikomanagement ...oder das was wäre, wenn

*Risikomanagement hilft, unangenehme Überraschungen zu vermeiden, mindert die Existenzgefährdung durch unerwartete Entwicklungen und sorgt für ein besseres Banken-Rating. Steuerberater Carsten Klingebiel erklärt das Verfahren.*

Was wäre, wenn...

...neben Ihrer besten Filiale ein Discounter eröffnen würde?

...Ihr Produktionsleiter von der Konkurrenz abgeworben würde?

...einer der von Ihnen eingesetzten Rohstoffe zu schwerwiegenden Gesundheitsbeschwerden bei den Kunden führte?

...bei einem Brand in der Produktion kein ausreichender Versicherungsschutz bestünde?

Risiko ist ein grundlegendes Merkmal jeder Unternehmung. Nicht jedes lässt sich aus dem Bauch des Unternehmers heraus richtig einschätzen und bewältigen. Auch das Führen eines Bäckereibetriebs ist deutlich risikoreicher geworden.

Schon seit Jahren fordert der Gesetzgeber im „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) Maßnahmen, die Unternehmenskrisen möglichst frühzeitig entgegenwirken. Aber auch nicht unter dieses Gesetz fallende Unternehmen – solche, die nicht prüfungspflichtig sind – sollten sich Gedanken machen, wie sie mit den ansteigenden Unternehmensrisiken umgehen wollen.

Im Vordergrund eines Risikomanagementsystems, das alle betrieblichen Prozesse und Risiken erfasst, stehen dabei die frühzeitige und systematische Identifikation, Bewertung und Steuerung sowie die Kontrolle der möglichen Unternehmensrisiken, um kritische Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Damit wird die Unternehmenssteuerung systematisch unterstützt und verbessert. Daneben trägt es zur Steigerung des Marktwerts und somit zu einem besseren Banken-Rating bei.

## Wie geh ich vor, um mich besser vor meinen Risiken zu schützen?

Risikomanagementsystems umfasst vier Stufen: die Risikoidentifikation, Risikobewertung, die Risikosteuerung und Risikokontrolle.

## Welche Risiken gibt es in meinem Unternehmen?

Am Anfang steht die Risikoidentifikation, die vielfach auch als Risikoinventur oder Risikoanalyse bezeichnet wird. In diesem Schritt werden alle betriebsinternen wie externen Risiken, Gefahren und Verlustpotenziale sowie die Darstellung der jeweiligen Wirkung mit Hilfe von Checklisten, Workshops, Besichtigungen, Interviews, Organisationsplänen, Bilanzen und Statistiken erfasst und analysiert. Wichtig ist, dass in dieser Phase das Risikobewusstsein geschärft wird. Folgende Risiken führten im Bäckereihandwerk in den letzten Jahren immer wieder zu existenzbedrohenden Problemen:

### ➔ Finanzwirtschaftliche Risiken:

- Umsatzrückgänge auf bestehender Fläche
- falsche oder fehlende Kalkulation der Backartikel
- Die Kreditlinie reicht nicht aus, allen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.
- fehlerhafte Auswertungen der wirtschaftlichen Situation
- unzureichende Finanzplanungen
- Bei einem Brandschaden fehlt es an ausreichendem Versicherungsschutz.

### ➔ Absatzmarktrisiken

- Der Umsatz einer wichtigen Filiale bricht plötzlich ein, nach dem ein Discounter eröffnet worden ist.
- Die Filialstruktur wird aufgrund unzureichender Profitcenterrechnung und -kennzahlen falsch eingeschätzt.
- Der Anteil der Stammkunden geht zurück.

### ➔ Fertigungsrisiken

- Bei der Produktion wird ein verunreinigter Rohstoff verwendet mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Kunden.
- Überkapazitäten in der Produktion führen zu einer zu geringen Auslastung.

- Unzureichende Produktivität verursacht zu hohe Kosten.
- Die Produktqualitäten schwanken aufgrund fehlender Vorgaben bzw. Kontrollen.
- Eine entscheidende technologische Voraussetzung für die Belieferung bestimmter Kunden wird verpasst oder kann nicht erfüllt werden (z.B. Einhaltung der „International Food Standards“).
- Die Auflagen der Lebensmittelhygieneverordnung können nicht eingehalten werden.

### ➔ Personalwirtschaftliche Risiken

- Durch steigende Arbeitsbelastung im Verkauf steigt die Mitarbeiterfluktuation.
- Mangelhafte Ausbildung führt zu Nachwuchsproblemen im Betrieb.
- fehlende Motivation
- Ein wichtiger Mitarbeiter (z.B. der Produktionsleiter oder die Verkaufsleiterin) mit einzigartigem Know-how und Erfahrung verlässt das Unternehmen und geht zur Konkurrenz.

Analyse und Bewertung müssen dabei gezielt auf das Unternehmen abgestimmt werden, um seine Aufgabe zu erfüllen.

## Welchen Schaden können diese Risiken in meinem Unternehmen anrichten?

Der zweite Schritt befasst sich mit der Beurteilung der Risiken. Nach ihrer Identifikation erfolgt ihre Bewertung, indem allen ermittelten Risiken Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe zugeordnet werden. Diese sind in vielen Fällen nur schätzbar, da Erfahrungswerte oder Messgrößen fehlen. Um so mehr Sorgfalt ist angebracht. Die Multiplikation beider Faktoren ergibt das Risiko.

## Mit welchen Maßnahmen kann ich die Risiken vermeiden oder vermindern?

Im dritten Schritt werden die Risiken nach ihrer Bedeutung und der

„Ein Risikomanagementsystem muss, um eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens zu gewährleisten, in die Unternehmensstrategie integriert sein. Es muss sich sowohl in der Unternehmensphilosophie als auch im Führungsstil widerspiegeln.“



Der Autor:  
Carsten Klingebiel,  
Dipl. Ök. und  
Steuerberater  
Gehrke Gruppe  
Thurnithstraße 2  
30519 Hannover  
Tel.: (0511) 98 48 - 403  
Fax: (0511) 98 48 - 445  
www.Gehrke-Gruppe.de

Plan-GuV		Risiken		Szenarien		
				Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
				R1	R1	R1
Umsatz	1000			850	1000	850
- Materialkosten	200	← R1	- 150 TE	- 170	- 200	- 180
= Deckungsbeitrag	800		+ 5 % R3	680	800	670
- Personalkosten	400			- 400	- 400	- 400
- sonstige Kosten	250			- 250	- 250	- 250
- Abschreibungen	50			- 50	- 50	- 50
= Betriebsergebnis	100			- 20	- 100	- 30
- Zinskosten	44			- 44	- 44	- 44
a.o. Ergebnis	0			0	- 200	- 200
= Gewinn vor Steuern	56		← R2	- 64	- 144	- 274

**Folgende Risiken könnten eine Bäckereibetrieb negativ beeinflussen:**  
 R1 Gefährdung einer Filiale durch einen neuen Wettbewerber (Umsatzrückgang TE 150)  
 R2 Brandschaden in der Produktion ohne ausreichenden Versicherungsschutz (nicht gedeckter Schaden TE 200)  
 R3 Materialkostenerhöhung aufgrund konjunktureller o. saisonaler Einflüsse (Kostensteigerung 5 %)  
 R1-3: alle Risiken treffen ein

jeweiligen Dringlichkeit der zu ergreifenden Maßnahmen beurteilt. Für hohe Risiken müssen konkrete Maßnahmenkataloge oder Notfallpläne entwickelt werden.

Häufig können durch ein Risikomanagementsystem Risiken vermieden werden, indem man entsprechende Gefahrenquellen eliminiert (zum Beispiel mit Metalldetektoren in der Endkontrolle). Ferner können Risiken mit dem Einbau von Sicherungsmechanismen vermindert werden (Beispiel: Das Know-how des Produktionsleiters wird in internen Schulungen an andere weitergeben). Und es kann versucht werden, die Risiken auf andere Unternehmen zu übertragen, zum Beispiel mit dem Abschluss ausreichender Versicherungen. Die danach noch verbleibenden Risiken muss der Unternehmer selbst tragen, sie stellen das allgemeine Unternehmensrisiko dar.

Beispielhafte Maßnahmen der Risikoreduzierung in einem Bäckereibetrieb:

#### ➔ Finanzieller Bereich

- Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Kreditinstitut
- langfristige Finanzierung aller langfristig im Unternehmen verbleibenden Aktiva
- Vermeiden von Bürgschaften, Verlustübernahmeverträgen, Darlehen an andere Unternehmen, Wechselrisiken etc.
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Bestandteile des Anlagevermögens (zum Beispiel Grundstücke, Maschinen, Filialen) zur Tilgung von Schulden
- Abbau der Kapitalbindung im Umlaufvermögen (Forderungen aus Lieferung und Leistung, Vorräte) durch eine verbesserte betriebswirtschaftliche Planung und Organisation (Mahnwesen,

Lagerhaltungsplanung, Bestellwesen)

- kritische Prüfung vor einer Investition, ob diese tatsächlich im geplanten Umfang und sofort nötig ist
- Erhöhung des Eigenkapitals durch Einlagen der bisherigen Eigentümer oder neuer Gesellschafter
- Reduzierung fixer Kosten durch „Outsourcing“ von Randaufgaben
- Schaffung eines ausreichenden Versicherungsschutzes für wesentliche versicherbare Risiken
- Erstellung und risikoorientierte Analyse fundierter Geschäftspläne

#### ➔ Kunden und Markt

- Ausbau von Kernkompetenzen, die sich nachhaltig von den Wettbewerbern abheben
- Aufgabe oder Verkauf unrentabler Filialen
- Vermeiden von Preiswettbewerb durch eine wirksame Differenzierung von den Wettbewerbern
- regelmäßige Marktbeobachtungen zur Früherkennung von Änderungen in Kundenwünschen oder Konkurrenzverhalten

#### ➔ Organisation und Betriebsabläufe

- Abhängigkeit von wenigen Kunden/Lieferanten reduzieren
- Aufbau eines funktionierenden Führungsinformationssystems
- regelmäßige externe Unternehmensanalyse durch Berater (vermeidet „Betriebsblindheit“)
- Aufbau eines dokumentierten Risikomanagementsystems mit regelmäßigen Risikoberichten inklusive internen Kontrollsystems)

#### ➔ Mitarbeiter und Innovationen

- Sicherstellen der Vertret- und Ersetzbarkeit jedes Mitarbeiters („Schlüsselpersonenproblem“)

- regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation
- Einführung eines Verbesserungsvorschlagswesens
- klare Kompetenz- und Unterschriftenregelungen („Vier-Augen-Prinzip“)

#### Und wirken meine Maßnahmen?

Im letzten Schritt werden die Risiken per Kontrolle der Maßnahmen zu ihrer Steuerung überwacht. Entsprechend müssen ständig auch neue Gefahrenquellen ermittelt, bewertet und bewältigt werden. Dazu ist ein ständiger Informationsfluss notwendig. Aber Vorsicht: Echte Risiken können auch dadurch eintreten, dass vertrauliche Informationen außerhalb des Unternehmens bekannt werden.

#### Wie lange dauert die Einführung eines Risikomanagementsystems?

Umfang, Dauer und Intensität, eines Risikomanagements sind abhängig von der Größe und Struktur des Betriebes. Bei kleineren und mittleren Betrieben kann das Ausfüllen einer kurzen Risiko-Checkliste und deren Aktualisierung mindestens einmal jährlich ausreichen, um Unternehmensrisiken zu kennen und weitestgehend zu minimieren. Bei größeren Unternehmen (ab 10 Filialen und mehr) ist die hier beschriebene Vorgehensweise ratsam, um keine bösen Überraschungen zu erleben. Für Aufbau und Implementierung eines solchen effizienten Risikomanagements ist bei Großbetrieben von ca. einem halben Jahr auszugehen. Die sich daran anschließende Aktualisierung und Beobachtung der Risiken wird dann zum kontinuierlichen Routineprozess. ■