



Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

**Berufsbegleitender Studiengang zum**

**Diplom Kaufmann (FH)**

**6. Semester**

**Seminararbeit im Schwerpunktfach Unternehmensführung im  
Mittelstand**

**- Risikomanagement in KMU: Ausgestaltungsmöglichkeiten und  
inhaltlicher Zugang von KMU -**

Betreuer: Prof. Dr. Thomas Heupel

Autoren: Christoph Schönauer, Matrikel-Nr.: 158547  
Alexander Meng, Matrikel-Nr.: 152727

Siegen, 2008-08-07

|  |     |
|--|-----|
| Inhaltsverzeichnis   | I   |
| Abbildungsverzeichnis  | III |
| 1 Einleitung in das Risikomanagement im Mittelstand  | 1   |
| 1.1 Motivation und Ziele dieser Seminararbeit.....   | 1   |
| 1.2 Definitionen und Grundlagen.....   | 2   |
| 1.2.1 Was ist der Mittelstand?.....  | 2   |
| 1.2.2 Der Risikobegriff .....  | 5   |
| 1.2.3 Ziele des Risikomanagement und Bedeutung für den Mittelstand .....                                   | 6   |
| 2 Rechtlich-politische Anforderungen an das Risikomanagement   | 7   |
| 2.1 Basel II .....   | 7   |
| 2.1.1 Von Basel I zu Basel II .....  | 7   |
| 2.1.2 Die 3-Säulen Mindestkapitalanforderung, qualitative Aufsicht und<br>Marktdisziplin von Basel II..... | 9   |
| 2.1.3 Auswirkungen auf den Mittelstand .....   | 11  |
| 2.2 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich<br>(KonTraG).....                      | 12  |
| 2.3 Corporate Governance Kodex.....  | 13  |
| 2.4 Der Sarbanes-Oxley Act .....   | 14  |
| 3 Risiken im Mittelstand   | 15  |
| 3.1 Finanzrisiken .....  | 17  |
| 3.1.1 Marktrisiken .....   | 17  |
| 3.1.2 Kreditrisiken.....   | 18  |
| 3.2 Operationelle Risiken.....   | 18  |
| 3.2.1 Operative Risiken.....   | 18  |
| 3.2.2 Strategische Risiken.....  | 19  |
| 4 Risikomanagementsystem   | 20  |
| 4.1 Risikostrategie.....   | 21  |
| 4.1.1 Strategiefindung .....   | 22  |
| 4.1.2 Strategieumsetzung .....   | 23  |
| 4.2 Risikomanagementzyklus .....   | 24  |
| 4.2.1 Risikoidentifikation.....  | 25  |
| 4.2.2 Risikoanalyse und -bewertung .....   | 25  |
| 4.2.3 Risikosteuerung.....   | 26  |
| 4.3 Frühwarn- und Überwachungssystem.....  | 26  |
| 4.3.1 Risikocontrolling.....   | 28  |
| 4.3.2 Interne Revision .....   | 31  |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5     | Darstellung der Risiken                                  | 32 |
| 5.1   | Risikoanalyse .....                                      | 32 |
| 5.2   | Risikobewertung .....                                    | 33 |
| 5.2.1 | Risiko-Punkte-Tafel .....                                | 34 |
| 5.2.2 | Risiko-Matrix .....                                      | 34 |
| 5.3   | Risikosteuerung.....                                     | 36 |
| 5.3.1 | Risiko vermeiden .....                                   | 37 |
| 5.3.2 | Risiko vermindern.....                                   | 38 |
| 5.3.3 | Risiko verlagern .....                                   | 38 |
| 5.4   | Risikoreporting.....                                     | 39 |
| 6     | Implementierung eines Risikomanagementsystems            | 40 |
| 6.1   | Verankerung mit der Ablauf- und Aufbauorganisation ..... | 40 |
| 6.2   | Situationsanalyse des Unternehmens .....                 | 43 |
| 6.3   | Analyse und Bewertung der Unternehmensrisiken.....       | 44 |
| 6.4   | Organisation und Einführung des Risikomanagements .....  | 45 |
| 7     | Fazit  | 46 |
|       | Literaturverzeichnis                                     | 49 |

**Abbildungsverzeichnis**

|         |   |    |
|---------|---|----|
| Abb. 1  | KMU-Definition des IfM Bonn.....                                | 3  |
| Abb. 2  | Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben..... | 4  |
| Abb. 3  | Risikoklassen in Basel I.....                                   | 8  |
| Abb. 4  | Die drei Säulen von Basel II.....                               | 9  |
| Abb. 5  | Risikomanagementprozess.....                                    | 16 |
| Abb. 6  | Risikokategorien.....   | 16 |
| Abb. 7  | Kategorisierung operativer Risiken.....                         | 19 |
| Abb. 8  | Risikostrategien.....   | 23 |
| Abb. 9  | Risikomanagementstruktur Regelkreis.....                        | 24 |
| Abb. 10 | Frühwarnindikatoren.....  | 28 |
| Abb. 11 | Phasen des Risikomanagements.....                               | 29 |
| Abb. 12 | Schnittstelle zwischen Manager und Controlling.....             | 30 |
| Abb. 13 | Risiko-Matrix.....  | 35 |
| Abb. 14 | Risikosteuerung.....  | 37 |
| Abb.15  | Risikobaum.....   | 44 |

## **1 Einleitung in das Risikomanagement im Mittelstand**

### **1.1 Motivation und Ziele dieser Seminararbeit**

Mittelständische Unternehmen werden aufgrund Ihrer Vielfalt und Heterogenität oft als tragende Säule der Wirtschaft bezeichnet. Die Unternehmensgröße im Mittelstand reicht dabei vom Einzelhändler bis zum weltweit agierenden mittelständischen Weltmarktführer. Der herkömmliche Lebenszyklus eines Mittelständlers durchläuft die Phasen Gründung, Wachstum, Positionierung, Optimierung und Nachfolge. In allen Phasen ist der Mittelständler Risiken ausgesetzt, die zu einer Minderung des Unternehmenserfolges und je nach Ausprägung mittel- bis langfristig zur Existenzbedrohung des Unternehmens führen können.<sup>1</sup> Der typische Mittelständler bringt spezielle Vorteile im Vergleich zu Großunternehmen mit sich, wie z.B. eine hohe Flexibilität. Kleine und mittlere Unternehmen werden überwiegend von wenigen Führungskräften geleitet, welche viele Unternehmensfunktionen auf sich vereinen (Einheit von Eigentum, Leitung, Risiko und Haftung). Als Resultat dieser Funktionshäufungen entstehen oft Überlastungen, wodurch elementare Führungsaufgaben wie die strategische Planung vernachlässigt werden. Mittelständler beschäftigen sich daher zum Großteil nur beiläufig mit dem Thema Risiken und beziehen diese nur kurzfristig in ihre Planungen mit ein (max. 2 Jahre).

Ebenfalls sind Informationssysteme, die die Unternehmensplanungen unterstützen sollen, bei kleinen und mittleren Unternehmen nur lückenhaft vorhanden. Grund dafür ist in erster Linie die fehlende, unmittelbare Messbarkeit des Nutzens, die sich aus der Implementierung der kostspieligen Informationssysteme nicht direkt ergibt. Aus den genannten Gründen leidet der typische Mittelständler häufig an einem mangelnden Problembewusstsein im Hinblick auf die Sensibilisierung für das Risikomanagement.

Im externen Umfeld sehen sich kleine und mittlere Unternehmen überwiegend einem instabilen Absatzmarkt konfrontiert und weisen geringe Ressourcen für die Überwindung von Konjunkturschwankungen auf. Für Stabilität kann die Positionierung des Unternehmens in einer Marktnische sorgen. Aufgrund potenziell aufkommender Nachahmer und Konkurrenten müssen jedoch kontinuierlich neue Nischen im Blickfeld gehalten werden. Die Diversifikation für Mittelständler ist durch die vielfach hoch speziali-

---

<sup>1</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 13

sierten Produkte nicht oder nur schwer möglich. Dadurch wird die Risikostreuung erschwert.<sup>2</sup>

Neben den unternehmensinternen und den Branchen bezogenen Risiken sind es zusätzlich gesetzliche Bestimmungen wie Basel II oder das KonTraG, die den Mittelständler vor Probleme stellen.

Umso wichtiger ist daher die Sensibilisierung des Mittelstands für das Thema Risikomanagement, da mit diesem Instrument neben den vielen Risiken auch die Chancen von Unternehmen erkannt werden können und der Grundstein für die Existenzsicherung und Marktwertsteigerung von Unternehmen gelegt werden kann.<sup>3</sup> In dieser Seminararbeit soll das Thema Risikomanagement in kleinen und mittleren Unternehmen erörtert werden. Ausgehend von grundlegenden Begriffsdefinitionen zum Thema werden im Grundlagenteil zunächst die rechtlich-politischen Rahmenbedingungen erläutert, die die Installation eines Risikomanagements fordern bzw. empfehlen. Nach der Beschreibung der wichtigsten Risikokategorien werden im Hauptteil das Risikomanagementsystem mit den Hauptmerkmalen Risikostrategie, Risikomanagementzyklus, Frühwarn- und Überwachungssystem sowie die korrekte Darstellungsweise der Risiken näher definiert. Die Erläuterung der Implementierung eines Risikomanagements in einem kleinen und mittleren Unternehmen rundet den Hauptteil ab, auf den ein abschließendes Fazit folgt.

## **1.2 Definitionen und Grundlagen**

Zum Verständnis dieser Seminararbeit ist es zunächst erforderlich, den Mittelstand mit seinen Eigenschaften, den Risikobegriff und die Notwendigkeit eines Risikomanagements im Mittelstand näher zu beleuchten.

### **1.2.1 Was ist der Mittelstand?**

Eine Definition und Abgrenzung des Mittelstandsbegriffs ist notwendig, um das Mittelstandsunternehmen als Objekt und Mittelpunkt dieser Arbeit identifizieren zu können. In der Betriebswirtschaftslehre existiert keine einheitliche und eindeutige Abgrenzung des Mittelstands. Grundsätzlich bezeichnet der Begriff Mittelstand kleine und

---

<sup>2</sup> Vgl. Retzlaff (2007), S. 37 f.

<sup>3</sup> Vgl. Retzlaff (2007), S. 15 ff.

mittlere Unternehmen (im Folgenden kurz: KMU). Die Abgrenzung des Mittelstands vom Großunternehmen mittels quantitativer und qualitativer Kriterien findet in der Literatur breite Anwendung. Bei der quantitativen Abgrenzung bieten sich betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie z.B. Beschäftigtenzahlen und erwirtschaftete Jahresumsätze an, die dem Jahresabschluss zu entnehmen sind.<sup>4</sup> Eine für Wissenschaft und Praxis relevante Bedeutung liefert die Definition des Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn<sup>5</sup>, dass Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten bzw. weniger als 1 Million € Jahresumsatz als kleine und Unternehmen mit zehn bis 499 Beschäftigten bzw. einem Jahresumsatz von 1 Million € bis unter 50 Millionen € als mittlere Unternehmen deklariert.<sup>6</sup>

| <b>Unternehmensgröße</b> | <b>Zahl der Beschäftigten</b> | <b>Umsatz in € / Jahr</b> |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Klein                    | Bis 9                         | bis unter 1 Million       |
| Mittel                   | 10 bis 499                    | 1 bis unter 50 Millionen  |
| Mittelstand (KMU)        | bis 499                       | bis unter 50 Millionen    |
| Zusammen                 |                               |                           |
| Groß                     | 500 und mehr                  | 50 Millionen und mehr     |

Abb. 1: KMU-Definition des IfM Bonn (Quelle: [www.ifm-bonn.org/index.php?id=89](http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89), 28.05.2008, 21-29h)

Eine ausschließliche Abgrenzung nach quantitativen Kriterien birgt jedoch die Gefahr, dass wesentliche Branchenspezifika neben Beschäftigtenzahl und Jahresumsatz unbeachtet bleiben.<sup>7</sup> Zum Zwecke wissenschaftlicher Untersuchungen über mittelständische Unternehmen werden daher überwiegend qualitative Unternehmensmerkmale herangezogen, da diese besondere Charakteristika und Strukturmerkmale des Mittelstands herausstellen.<sup>8</sup> Eine Bewertung nach qualitativen Kriterien begünstigt eine homogenere Klassifikation im Vergleich zu quantitativen Faktoren<sup>9</sup>, wobei die typischen Merkmale nicht für alle KMU gleichsam gelten und daher eine flexible Handhabung ermöglichen.<sup>10</sup> Ein wissenschaftlich anerkannter qualitativer Merkmalskatalog wurde 1997 von

<sup>4</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 10

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=67>, Stand 28.05.2008, 21-24h

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>, Stand 28.05.2008, 21-26h

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/eBusiness/12170-Abgrenzung-kleiner-und-mittelstaendischer-Unternehmen.html>, Stand 06.05.2008, 18-34h

<sup>8</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 11

<sup>9</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 12

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/eBusiness/12170-Abgrenzung-kleiner-und-mittelstaendischer-Unternehmen.html>, Stand 06.05.2008, 18-37h

Pfohl aufgestellt und soll im Folgenden exemplarisch unter Berücksichtigung typischer Kriterien dargestellt werden:

| <b>Klein- und Mittelbetriebe</b>  | <b>Großbetriebe</b>   |
|---|---|
| <i>Unternehmensführung</i>  |   |
| - Eigentümer-Unternehmen  | - Manager   |
| - patriarchalische Führung  | - Führung nach „Management-by“-Prinzipien   |
| - Führungspotenzial nicht austauschbar  | - Führungspotenzial austauschbar  |
| <i>Organisation</i>   |   |
| - auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem                                  | - personenunabhängige, komplexe Organisationsstruktur                                   |
| - kaum Abteilungsbildung  | - umfangreiche Abteilungsbildung  |
| - Funktionshäufung  | - Arbeitsteilung  |
| - hohe Flexibilität   | - geringe Flexibilität  |
| <i>Personal</i>   |   |
| - geringe Zahl von Beschäftigten  | - hohe Zahl von Beschäftigten   |
| - vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit   | - geringe Arbeitszufriedenheit  |
| <i>Finanzierung</i>   |   |
| - im Familienbesitz   | - in der Regel breit gestreuter Besitz  |
| - kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten | - ungehinderter Zugang zum Kapitalmarkt, dadurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten |

Abb. 2. Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben (Quelle: in Anlehnung an Pfohl 1997, S.21)

Als bedeutendstes Merkmal aus diesem Katalog gilt die Personenbezogenheit mittelständischer Unternehmen, die durch eine starke Identifikation des Unternehmers mit seinem Betrieb gekennzeichnet ist<sup>11</sup>. Diese äußert sich häufig in der Einheit von Eigentum, Leitung, Risiko und Haftung. Daraus resultiert die direkte Einwirkung des Eigentümers auf alle relevanten Vorgänge und Entscheidungen im Unternehmen.<sup>12</sup> Diese

<sup>11</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 12

<sup>12</sup> Vgl. Retzlaff (2007), S. 34

Einheit und die geringe Unternehmensgröße haben im Vergleich zu Großunternehmen nur eine begrenzte Verfügbarkeit an Ressourcen zur Folge.<sup>13</sup>

Die immense Bedeutung des Mittelstands für die Wirtschaft spiegelt sich in einer Statistik des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) wider, nach der ca. 99 Prozent der deutschen Unternehmen mittelständisch sind, ca. 70 Prozent der Arbeitnehmer beschäftigen und ca. 80 Prozent aller Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen. Der Anteil der Nettowertschöpfung des Mittelstands im Jahre 2006 betrug 47,2%.<sup>14</sup>

### 1.2.2 Der Risikobegriff

Um das Risikobewusstsein zu sensibilisieren, dass für KMU eine Voraussetzung zum erfolgreichen Risikomanagement ist, muss zunächst geklärt werden, was unter Risiko in der Wirtschaftswissenschaft zu verstehen ist. Da Risiken im Rahmen von wirtschaftlichem Handeln nie vollständig eliminiert werden können, ist es notwendig, dass sich alle Unternehmen mit dem Risikobegriff beschäftigen.<sup>15</sup> Risiko wird im Prüfungsstandard des IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland) als negative Abweichung von einem Planwert definiert.<sup>16</sup> Bei dieser engen Definition wird jedoch vernachlässigt, dass auch eine potentielle positive Abweichung von Unternehmenszielen auftreten kann. Man spricht dann von Risiko im weiteren Sinne.<sup>17</sup> Im Risiko wird inzwischen mehr als nur die reine negative Gefahr gesehen. Demnach gehen mit dem Begriff auch Chancen einher.<sup>18</sup> Im Zusammenhang mit dem Risikomanagement ist Risiko die individuelle Akzeptanz von begleitenden Gefahren im Rahmen von unternehmerischem Handeln und Entscheiden sowie eine zu kalkulierende Größe eines nicht gewünschten, aber möglichen Ereignisses auf dem Weg zur Erreichung von geplanten Zielen.<sup>19</sup>

Von besonderer Bedeutung für die vorliegende Arbeit ist zudem die Abgrenzung von Risiko und Ungewissheit. Eine Gefahr ist für ein Unternehmen ungewiss, solange sie nicht wahrgenommen und eingeschätzt, d.h. mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit belegt worden ist. Risiko unterscheidet sich von der Ungewissheit folglich durch die Eintritts-

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/eBusiness/12170-Abgrenzung-kleiner-und-mittelstaendischer-Unternehmen.html>, Stand 06.05.2008, 18-55h

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99>, Stand 06.05.2008, 19-17h

<sup>15</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 9

<sup>16</sup> Vgl. Gleißner/Lienhard/Ströder (2004), S. 12

<sup>17</sup> Vgl. Retzlaff (2007), S. 11

<sup>18</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 12

<sup>19</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 5

wahrscheinlichkeit und die bewusste Wahrnehmung.<sup>20</sup> Daher kann das Risiko als berechenbar und steuerbar dargestellt werden.<sup>21</sup>

### 1.2.3 Ziele des Risikomanagements und Bedeutung für den Mittelstand

Das Risikomanagement ist als ein Teilkonzept des strategischen Managements einzuordnen. Es übernimmt eine die spontane Strategie absichernde Funktion.<sup>22</sup> Ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement muss sich an den Unternehmenszielen und an der Unternehmensstrategie orientieren.<sup>23</sup> Bislang wurde die Risikobetrachtung in Unternehmen vorwiegend auf den Finanzbereich beschränkt. Die aus der Buchhaltung gewonnenen Informationen basieren jedoch auf Ist-Werten der Vergangenheit.<sup>24</sup> Das Risikomanagement hat das Ziel, Chancen und Risiken in einem kontinuierlichen und dynamischen Prozess frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, zu bewerten und zu steuern, um die Anpassung des Unternehmens an die variablen Umfeldbedingungen zu realisieren und die Existenzsicherung zu gewährleisten. Risikomanagement ist ein Führungsinstrument, mit dem die unternehmerischen Entscheidungen in den gewählten Risikogrenzen gehalten werden sollen. Ein integriertes Risikomanagement ist dann funktional, wenn es interne und externe Informationen eines Unternehmens so verarbeitet, dass eine angemessene Reaktion unverzüglich erfolgen kann. Voraussetzung dafür ist, dass sämtliche Unternehmensbereiche und -prozesse vom Risikomanagement erfasst werden.<sup>25</sup> Durch das Risikomanagement können so die Entscheidungsprozesse verbessert werden.<sup>26</sup> Im Vordergrund steht in diesem Rahmen die Beherrschung der Risiken bzw. die Optimierung des Risiko-Chancenverhältnisses, weil damit nicht nur die Unternehmensexistenz gesichert, sondern der Unternehmenswert gesteigert werden kann. Zusammengefasst verfolgt das Risikomanagement vier Kernziele:<sup>27</sup>

- Existenzsicherung des Unternehmens
- Sicherung des zukünftigen Erfolgs
- Marktwertsteigerung des Unternehmens

---

<sup>20</sup> Vgl. Münzel/Jenny (2005), S. 28

<sup>21</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 5

<sup>22</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 29

<sup>23</sup> Vgl. Beinert (2003), S. 26

<sup>24</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 9

<sup>25</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 25

<sup>26</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 34

<sup>27</sup> Vgl. Retzlaff (2007), S. 15 ff.

- Vermeidung / Senkung von Risikokosten (z.B. Versicherungsprämien, Schadensverhütungskosten, Verwaltungskosten).

Für den Mittelstand gewinnt das Risikomanagement zunehmend an Bedeutung. Neben den oben genannten Potenzialen des Risikomanagement, die gleichwohl für Großunternehmen als auch für KMU gelten, sind es vor allem die gesetzlichen Bestimmungen wie Basel II, KonTraG, Corporate Governance Kodex und Sarbanes-Oxley Act, die die Installation eines Risikomanagements in KMU erforderlich machen.

## **2 Rechtlich-politische Anforderungen an das Risikomanagement**

### **2.1 Basel II**

Der 1975 gegründete Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht hat die Aufgabe, einheitliche Wettbewerbsbedingungen im internationalen Bankensystem zu schaffen und das Insolvenzrisiko der Banken zu minimieren.<sup>28</sup> Die Stabilität der Banken soll durch eine ausreichend hohe Eigenkapitalausstattung erreicht werden. Eigenkapital dient als Risikopuffer für Wertminderungen. Aufgrund des Bestrebens der Banken, eine stärkere Eigenkapitalorientierung bei der Vergabe von Krediten zu erzielen, hat die Bankenaufsicht Mindest-Eigenkapitalanforderungen aufgestellt, die in den Eigenkapitalvereinbarungen Basel I und später Basel II zum Ausdruck kommen.<sup>29</sup>

#### **2.1.1 Von Basel I zu Basel II**

Im Jahre 1988 wurde die „Neue Eigenkapitalvereinbarung“ (Basel I) veröffentlicht, nach der Banken bei Kreditvergabe den Kredit, unabhängig von der Bonität der Unternehmen, mit Eigenkapital in Höhe von mindestens 8 % der Kreditsumme unterlegen müssen.<sup>30</sup> Die wesentlichen Risikoaktiva wurden dabei in sechs Risikoklassen unterteilt, so dass je nach Bonitätsgewichtung beispielsweise Forderungen an öffentliche Banken (Risikoklasse I) nicht mit Eigenkapital unterlegt, dafür aber Forderungen an Nichtbanken mit 8 % Eigenkapital abgesichert werden mussten (Risikoklasse VI).

<sup>28</sup> Vgl. <http://www.foerderland.de/353.0.html>, Stand 05.06.2008, 19-33h

<sup>29</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 51

<sup>30</sup> Vgl. <http://www.foerderland.de/354.0.html>, Stand 14.07.2008, 21-24h

| Risikoklasse | Wesentliche Risikoaktiva   | Bonitäts-<br>gewicht | Eigenkapital-<br>verbrauch |
|--------------|--|----------------------|----------------------------|
| I            | Forderungen an Zentralbanken u. öffentliche Haushalte des Inlands sowie Präferenzzone A (EU, OECD etc.)          | 0 %                  | 0,0 %                      |
| II           | Pfandbriefe  | 10 %                 | 0,8 %                      |
| III          | Forderungen an Banken im Inland, der Zone A sowie Zone B bei Laufzeit < 1 Jahr                                   | 20 %                 | 1,6 %                      |
| IV           | Hypothekarkredite, Swaps, Termingeschäfte, Optionen  | 50 %                 | 4,0 %                      |
| V            | Bauspardarlehen  | 70 %                 | 5,6 %                      |
| VI           | Wertpapiere, Beteiligungen, Forderungen an Nichtbanken sowie Banken außerhalb der Zone A bei Laufzeiten > 1 Jahr | 100 %                | 8,0 %                      |

Abb. 3. Risikoklassen in Basel I (Quelle: in Anlehnung an von Campenhausen, 2006, S. 52)

Resultierend aus der Dynamik im Bankgeschäft, das bald seine eigenen Bankprodukte entwickelte, um die Anforderungen von Basel I zu umgehen und aufgrund der andauernden Kritik an der nicht detaillierten, schematischen Darstellung in sechs Risikoklassen wurden die Regelungen von Basel I überarbeitet.<sup>31</sup> Das Hauptproblem war das Regulierungsdilemma. Die Produktinnovationen der Kapitalmärkte erzwangen eine permanente Änderung der quantitativen Vorschriften, welche die internationalen Entscheidungsgremien nicht leisten konnte. Basel II schließt die Lücke der Regulierungsprobleme durch mehr Modellkontrolle anstelle der quantitativen Vorgaben.<sup>32</sup> 1999 veröffentlichte die Bankenaufsicht die Anregungen zur Reform der „Neuen Eigenkapitalvereinbarung“, die unter Basel II bekannt wurden und im nächsten Abschnitt erläutert werden. Unter anderem war darin auch der Vorschlag nach einer risikogerechten Regelung der Eigenkapitalunterlegung enthalten. Nach inhaltlichen Änderungen und Studien zur Auswirkung der Maßnahmen wurde Basel II 2004 als Basis für eine EU-Richtlinie veröffentlicht. Nach einer parallelen Anwendung von Basel I und II ab 2006 gelten ab Januar 2007 nur noch die Regelungen von Basel II.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 52 f.

<sup>32</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 55

<sup>33</sup> Vgl. <http://www.foerderland.de/354.0.html>, Stand 16.07.2008, 19-05h

### 2.1.2 Die 3-Säulen Mindestkapitalanforderung, qualitative Aufsicht und Markt- disziplin von Basel II

Basel II basiert auf den drei Säulen Mindestkapitalanforderungen, qualitative Aufsicht und Transparenzvorschriften.

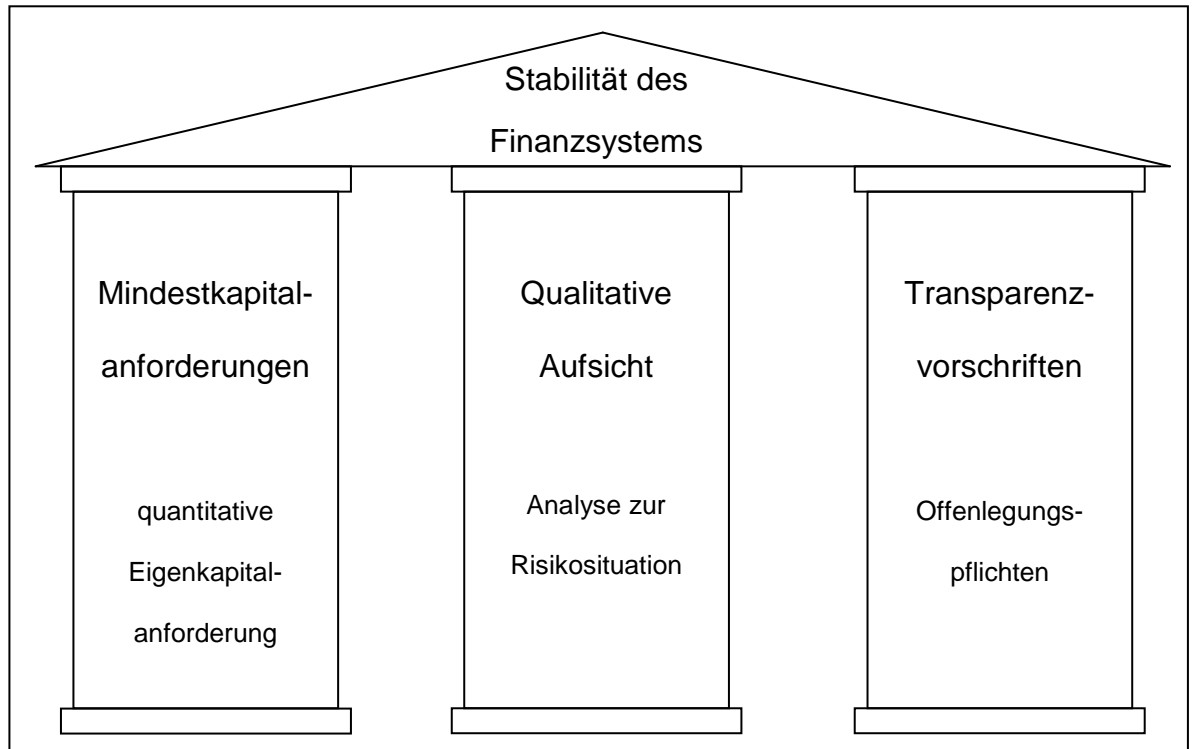


Abb. 4. Die drei Säulen von Basel II (Quelle: in Anlehnung an von Campenhausen 2006, S. 56)

Die erste Säule Mindestkapitalanforderungen ergänzt die quantitativen Eigenkapitalforderungen von Basel I um eine risikogerechtere Beurteilung durch Einbeziehung von externen oder internen Ratings sowie operationellen Risiken. Im Durchschnitt bleibt der Zielwert des Mindesteigenkapitalanteils der Banken von 8 % erhalten.<sup>34</sup> Die individuelle Eigenkapitalunterlegung richtet sich seit 2007 allerdings nach dem Risikopotenzial der Kredite und orientiert sich somit an der Bonität des Kreditnehmers. Für risikoarme Kredite ist daher weniger Eigenkapital notwendig als für risikoreiche Kredite. Anhand von Ratings wird die Risikohöhe festgestellt. Die Ratings können traditionell einerseits extern von Ratingagenturen durchgeführt werden wie Standard & Poors, Moody's oder Fitch (sog. Standardansatz).<sup>35</sup> Andererseits besteht für Kreditinstitute die Möglichkeit, in Zukunft das bankinterne Verfahren, den „Internal Rating Based Appro-

<sup>34</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 56

<sup>35</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 18

ach“ (sog. IRB-Ansatz) zu wählen.<sup>36</sup> Bei diesem Ansatz erstellen die Banken anhand einer eigenen Risikomodellierung ein Unternehmensrating, das mit Informationen von dem betreffenden Unternehmen beliefert werden muss.<sup>37</sup> Da die externen Ratings einen wesentlich höheren Eigenkapitalbedarf erfordern als die internen Ratings, ist zukünftig zu erwarten, dass ein Großteil der Banken auf den IRB-Ansatz eingehen wird.

Die zweite Säule qualitative Aufsicht folgt dem Grundgedanken von Basel II, die quantitativen Vorschriften durch Eigenverantwortung und flexible Prozesskontrolle der Banken zu ersetzen. Aus diesem Grund werden die internen Abläufe der Banken durch die Bankenaufsicht genauer qualitativ überprüft.<sup>38</sup> Das auf sichtliche Überprüfungsverfahren soll die Banken zur Verbesserung der internen Verfahren zur Beurteilung der Risikosituation der Kreditnehmer und einer adäquaten Kapitalausstattung ermutigen. Ebenso sollen neue Methoden des Risikomanagements durch die Banken weiterentwickelt werden. Das auf sichtliche Überprüfungsverfahren soll externe Faktoren wie die Konjunkturerwicklung und nicht vollständig berücksichtigte Risikobereiche abdecken. Zusammengefasst bewerten die Bankenaufsichter die Fähigkeit der Banken, ihre eingegangenen Risiken zu identifizieren, zu messen und zu steuern.<sup>39</sup> Mit der qualitativen Aufsicht sollen im Rahmen einer proaktiven Risikoabgrenzung Schäden und Insolvenzen bei Banken minimiert bzw. eliminiert werden.

Mit der dritten Säule Transparenzvorschriften sollen die Kräfte des Marktes zur Selbstregulierung genutzt werden. Mittels Offenlegung der folgenden vier Kernkennzahlen der Banken sollen die Marktteilnehmer regelmäßig über die Risikopositionen der Geschäftsbanken informiert werden:

- Anwendungsbereich der neuen Eigenkapitalvereinbarung
- Eigenkapitalstruktur
- Risikobeurteilungs- und Risikomanagementverfahren
- Eigenkapitalausstattung

---

<sup>36</sup> Vgl. o.V. (2003), S. 418

<sup>37</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 18 f.

<sup>38</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 56 ff.

<sup>39</sup> Vgl. [http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht\\_basel\\_saeule2.php](http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_basel_saeule2.php), Stand 16.07.2008, 21-31h

Die Finanzmarktteilnehmer sollen den Banken über ihre Renditeforderungen zu mehr Disziplin in Bezug auf die Vorschriften von Basel II verhelfen.<sup>40</sup>

### 2.1.3 Auswirkungen auf den Mittelstand

Gerade für den Mittelstand hat die Einführung von Basel II weitreichende Folgen. Bedingt durch die im Vergleich zu deutschen Großunternehmen durchschnittlich geringeren Eigenkapitalquoten von KMU (2004: durchschnittliche EK-Quote Großunternehmen 27,5%, KMU 15,1 %<sup>41</sup>) sind die Ausfallwahrscheinlichkeiten im Mittelstand wesentlich höher. Die begrenzte Unternehmensgröße und die eingeschränkt vorhandene Kapitalausstattung erschweren den KMU den Zugang zu internationalen Kapitalmärkten und beschränken die Möglichkeiten der Kreditbeschaffung häufig auf die Bankkreditfinanzierung. Die mittelständische deutsche Wirtschaft ist folglich an die Kreditentscheidungen der Banken gebunden. Der vorgestellte Zwang zum Rating der Kredit nachfragenden Unternehmen, den Basel II mit sich bringt, rückt die Zusammenarbeit zwischen Bank und Kreditnehmer in den Vordergrund. Die hohen Kosten für externe Ratings durch Ratinggesellschaften lassen eine überwiegende Nutzung des IRB-Ansatzes erwarten. Der interne Ansatz setzt voraus, dass die Unternehmer den Kreditinstituten zeitnah und kontinuierlich belastbare Informationen für das interne Rating liefern. Die Banken werden zukünftig genauere und transparentere Informationen einfordern als zu Zeiten vor Basel II. Die neuen Bestimmungen von Basel II wirken somit als Antrieb zur Implementierung eines Risikomanagements im Unternehmen.<sup>42</sup> Grundsätzlich gilt, dass ein professionelles Risikomanagement das Rating verbessern, folglich die Kreditzinsen und letztlich die Finanzierungskosten senken kann.<sup>43</sup> Insgesamt kann Basel II für den Mittelstand als Chance gesehen werden. Die risikoorientierte Kreditvergabe kann Mittelständlern mit einem guten Risikomanagement und -profil zu günstigeren Kreditkonditionen verhelfen.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 59

<sup>41</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=537>, Stand 16.07.2008, 21-45h

<sup>42</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 17 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Retzlaff (2007), S. 32

<sup>44</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 58

## 2.2 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)

Das KonTraG wurde am 01. Mai 1998 durch den Bundestag verabschiedet.<sup>45</sup> Zielsetzung der Einführung war die Anpassung an internationale Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards sowie die Ausrichtung auf internationale Kapitalmärkte durch verbesserte Unternehmenspublizität und -transparenz. Das KonTraG stellt allerdings kein eigenständiges Gesetz dar, sondern tangiert insbesondere das Aktiengesetz (AktG) und das Handelsgesetzbuch (HGB) mit diversen Änderungen und Ergänzungen. Primär sind vom KonTraG börsennotierte Gesellschaften betroffen, deren Vorstände, Aufsichtsorgane und Abschlussprüfer die Reglementierungen beachten müssen. Sowohl zentraler Ansatzpunkt des KonTraG als auch für die Implementierung eines Risikomanagementsystems von großer Bedeutung ist der § 91 Abs. 2 AktG, der die Leitungsfunktion des Vorstands herausstellt.<sup>46</sup> Die gesetzliche Verankerung findet sich in dem Wortlaut „der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“<sup>47</sup> Gefährdende Entwicklungen können risikoreiche Geschäfte, Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich auf die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage negativ auswirken können oder Fehler in der Rechnungslegung sein. In der Begründung des oben zitierten Gesetzestextes wird der Vorstand dazu verpflichtet, für ein angemessenes Risikomanagement bzw. ein internes Überwachungssystem zu sorgen und muss gemäß § 93 AktG im Falle einer Unternehmenskrise sein pflichtgemäßes Verhalten zur Etablierung einer Risikofrüherkennung und -abwehr nachweisen. Ferner wird im HGB die Erhebung des Risikomanagement- und Übererwachungssystems als Prüfungsgegenstand der externen Jahresabschlussprüfung geregelt sowie die Prüfungspflicht des Abschlussprüfers hinsichtlich der Plausibilität des Lageberichts definiert. Die Aufsichtsorgane haben den Lagebericht und die Einrichtung des Überwachungssystems zu prüfen.<sup>48</sup>

Das Risikomanagementsystem sollte unternehmensindividuell (branchen-, größen- und strukturabhängig) aufgebaut werden. Der Gesetzgeber schreibt die konkrete Ausgestaltung des Risikomanagementsystems nicht vor, sondern lässt bei der Etablierung Hand-

---

<sup>45</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 61

<sup>46</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 14 f.

<sup>47</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 39

<sup>48</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 12 f.

lungsspielräume offen.<sup>49</sup> Ein Ignorieren der Organisationsvorschriften oder ein Verstoß gegen die gesetzlichen Vorschriften des KonTraG kann sogar Schadenersatzforderungen gegen die Vorstände der Unternehmen zur Folge haben.<sup>50</sup>

Wenngleich im Gesetz hauptsächlich Aktiengesellschaften angesprochen werden, impliziert die Begründung des Regierungsentwurfs zum KonTraG die Ausstrahlungswirkung des Gesetzes auf andere Gesellschaftsformen. Dieser Standpunkt wird zusätzlich vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) unterstützt. Die zunehmende Rechtsauffassung bezüglich der Mindest-Größenkriterien von Unternehmen, die die Regelungen des KonTraG beachten müssen, trifft auf den überwiegenden Teil des Mittelstandes zu. Von der Verpflichtung zur Einführung eines Risikomanagements sind die Vorstände / Geschäftsführer der Unternehmen mit folgenden Kriterien betroffen:<sup>51</sup>

- Bilanzsumme > 3,438 Mio. EUR
- Umsatz > 6,875 Mio. EUR
- Mitarbeiterzahl > 50.

### 2.3 Corporate Governance Kodex

Die Corporate Governance (=Unternehmensverfassung) umfasst alle Grundsätze für die Leitung und Überwachung von Unternehmen zur Schaffung von Transparenz und einem balancierten Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle. Zurzeit haben ca. 50 Staaten einen eigenen Corporate Governance Code aufgestellt. Die Unternehmen orientieren sich zunehmend daran, wenngleich der Kodex nicht gesetzlich verpflichtend ist.

In Deutschland wurde in den letzten Jahren neben der Einführung des KonTraG ebenfalls versucht die Corporate Governance zu verbessern, um das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken sowie den internationalen Kritikpunkten an der deutschen Unternehmensverfassung zu begegnen. Inhalt des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sind freiwillige Verhaltensstandards für Vorstände und Aufsichtsräte, Informationspflichten gegenüber Aktionären, die Konkretisierung der Aufgaben des Abschlussprüfers sowie Regelungen zum Risikomanagement.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. <http://www.risknet.de/KonTraG.105.0.html>, Stand 19.07.2008, 13-45h

<sup>50</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 15

<sup>51</sup> Vgl. Dingert (2007), S. 16 f.

<sup>52</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 17

Der DCGK wurde am 26. Februar 2002 von der zuständigen Regierungskommission beschlossen. Er verfügt in § 161 AktG lediglich über eine einzige gesetzliche Grundlage.<sup>53</sup> Börsennotierten Unternehmen steht es grundsätzlich frei, den DCGK zu beachten. Laut § 161 AktG müssen Vorstand und Aufsichtsrat jedoch jährlich erklären, ob und inwieweit den Handlungsempfehlungen des DCGK Folge geleistet wurde. Der DCGK ist zwar nur obligatorisch auf börsennotierte Unternehmen ausgerichtet, die Anwendung wird aber in der Präambel zusätzlich für nicht börsennotierte Gesellschaften, demnach auch für KMU, empfohlen.

Sowohl das KonTraG als auch der DCGK geben keine praktische Anleitung zur Implementierung eines Risikomanagements. Aus den Formulierungen der erläuterten Regelungen kann jedoch interpretiert werden, dass ein Risikomanagementsystem die Elemente Frühwarnsystem für derzeitige und künftige Risiken, internes Überwachungssystem und Controlling abdecken muss.<sup>54</sup>

## 2.4 Der Sarbanes-Oxley Act

Die Ausführungen über den Sarbanes-Oxley Act sind als Exkurs und als Ausblick für eine mögliche weitere Ausgestaltung von internen Kontrollsystemen in deutschen Gesellschaften zu verstehen.

Die USA nehmen häufig eine Vorreiterposition im Themengebiet unternehmerische Freiheit und gesetzliche Kontrolle ein. Auch der Sarbanes-Oxley Act (SOX), der am 30. Juli 2002 von Präsident Bush in Kraft gesetzt wurde und die unternehmensinternen Kontrollsysteme sowie das Risikomanagement betrifft, fällt darunter.<sup>55</sup> Das Investorenschutzgesetz zur Verbesserung der Unternehmensberichterstattung trägt die Namen seiner Urheber, des Senators Paul Sarbanes und des Mitglieds des Repräsentantenhauses Michael Oxley.<sup>56</sup> Der Geltungsbereich des SOX umfasst sowohl inländische und ausländische Unternehmen, die an US-Börsen bzw. der NASDAQ gelistet sind als auch ausländische Tochterunternehmen amerikanischer Firmen. Im Kern zielt das Gesetz darauf ab, die Unternehmensleitung stärker für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Angaben bei der Berichterstattung in die Pflicht zu nehmen und das Vertrauen von In-

<sup>53</sup> Vgl. <http://www.corporate-governance-code.de/>, Stand 19.07.2008, 15-11h

<sup>54</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 18 f.

<sup>55</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 40

<sup>56</sup> Vgl. v. d. Crone/Roth (2003), S. 131

vestoren zu gewinnen. Für die Unternehmensleitung ergeben sich zudem neue Anforderungen durch dessen kontinuierliche Berichtspflicht über die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems. Die Merkmale des Gesetzes sind vergleichbar mit dem des deutschen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, wobei die Vorschriften des SOX weit über die des KonTraG hinausgehen.

Das SOX ist in so genannte Sections unterteilt, von denen die Sections 302 und 404 die zentralen Aspekte des Gesetzes bilden. Nach Section 302 muss die Unternehmensleitung zusammen mit dem Reporting den Wahrheitsgehalt der erstellten Berichte und der dargestellten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage bestätigen. Im deutschen Recht wird dagegen keine zusätzliche Erklärung verlangt. Im Rahmen der Section 404 soll das Risiko eines falschen Bilanzausweises durch die Definition von konkreten Kontrollverfahren und Unternehmensprozessen minimiert werden, die ausführlich dokumentiert werden müssen. Da die meisten Unternehmensprozesse elektronisch verarbeitet werden, hat diese Vorgabe weitreichende Konsequenzen für den Umfang der Informationstechnologie im Unternehmen. Im deutschen Recht wird hingegen lediglich ein Kontrollsystem verlangt, dass sich ausschließlich auf Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestands des Unternehmens bezieht. Bei falschen oder unzureichenden Maßnahmen kann es für die Unternehmensleitung nach dem SOX letztlich zu strafrechtlichen Konsequenzen kommen, die weit über die deutsche Rechtsprechung hinausgehen.<sup>57</sup>

### **3 Risiken im Mittelstand**

Die Anforderungen eines Risikomanagementsystems sollten in erster Linie auf betriebswirtschaftliche Aspekte ausgerichtet sein. Bestehende und zukünftige Risiken sollen vordergründig kontrollierbar und kalkulierbar sein. Für die Risikobetrachtung und -beurteilung sind die einzelnen Risiken in einem Risikomanagementprozess zunächst zu identifizieren, um sie anschließend analysieren zu können. Nachdem die analysierten Risiken bewertet und gemessen worden sind, müssen Unternehmen Maßnahmen einleiten, damit die Risiken weitestgehend begrenzt bzw. limitiert werden können. Erst wenn diese Schritte erfolgreich vollzogen wurden, können Risiken im Unternehmen bewusst

---

<sup>57</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 21 f.

gesteuert werden und ggf. Chancen herauskristallisiert werden. Der gesamte Prozess sollte einer regelmäßigen Risikokontrolle unterliegen.<sup>58</sup>

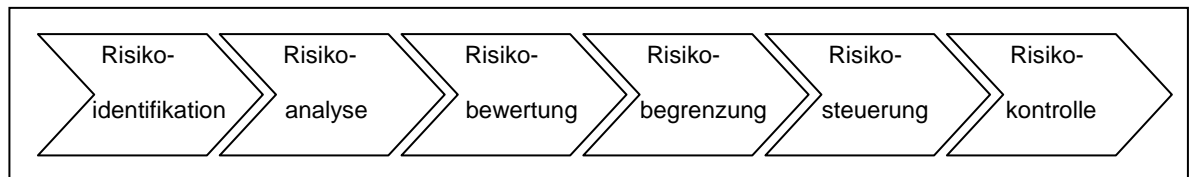


Abb. 5. Risikomanagementprozess (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Keitsch 2007, S. 20)

Zur Einführung eines funktionierenden Risikomanagementsystems und zur Durchführung der Aufgaben im skizzierten Risikomanagementprozess muss der Mittelstand im Vorfeld für die überhaupt existierenden Risiken sensibilisiert sein. Die Risiken, die ein kleines oder mittleres Unternehmen möglicherweise bedrohen, sind häufig schwer zu überschauen. Dennoch müssen sie umfassend identifiziert und bewertet werden. Dazu dient eine Systematik wesentlicher Risikokategorien.<sup>59</sup> In der Literatur werden Risiken überwiegend in die Risikokategorien Finanzrisiken, bestehend aus Marktrisiko und Kreditrisiko, sowie operationelle Risiken, bestehend aus operativen und strategischen Risiken, unterteilt. Jede Risikokategorie beinhaltet nochmals weitere Einzelrisiken.

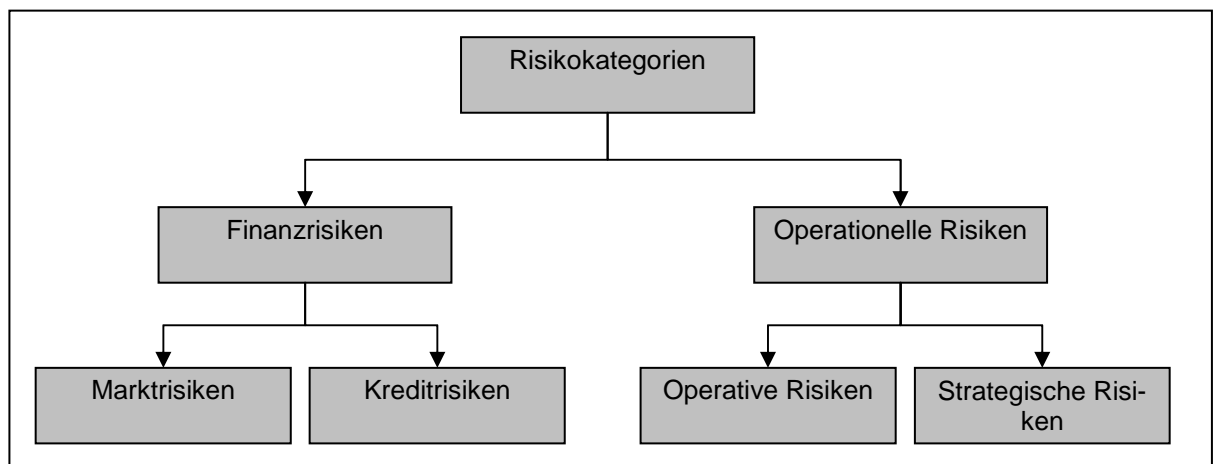


Abb. 6. Risikokategorien (Quelle: in Anlehnung an <http://www.risknet.de/Risikokategorien.120.0.html>, 19.07.2008, 15-15h)

Für KMU ist zu beachten, dass beim Aufbau eines Risikomanagements aus den Risikokategorien selektiert werden muss. Die Auswahl der potenziellen Risiken für mittelständische Unternehmen sollte daher branchenbezogen erfolgen. Nicht jedes kleine und mittlere Unternehmen ist beispielsweise Währungsrisiken ausgesetzt, wenn nur der

<sup>58</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 19 f.

<sup>59</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 80

Binnenmarkt (Deutschland bzw. Euroländer) bedient wird. Die meisten KMU sind jedoch von Preisrisiken betroffen. Eine grobe Kategorisierung in Finanzrisiken ist daher zu ungenau.<sup>60</sup> Die Übergänge zwischen den einzelnen Kategorien können im Zweifelsfall fließend sein.<sup>61</sup> Die einzelnen Risikokategorien werden in diesem Kapitel näher erläutert.

### **3.1 Finanzrisiken**

Finanzrisiken lassen sich in Markt- und Kreditrisiken unterteilen.<sup>62</sup> Diese Risikoarten standen bisher im Fokus der Unternehmen, insbesondere aber auch im Blickpunkt der Finanzdienstleister.<sup>63</sup>

#### **3.1.1 Marktrisiken**

Marktrisiken bergen die Gefahr einer negativen Veränderung der Vermögenslage von Unternehmen und können den Wert einzelner Bilanzposten mindern. Schwankungen der Marktpreise z.B. für Aktien, Wechselkurse, Rohstoffe und Zinssätze verursachen Marktrisiken. Während das Aktienkursrisiko ausschließlich für Beteiligungen an börsennotierten Unternehmen relevant ist, unterliegen auch KMU bei der Finanzierung einer Investition dem Risiko von Zinserhöhungen und damit höheren Finanzierungskosten. Das Wechselkursrisiko trifft unmittelbar international agierende Unternehmen; aber auch national wirtschaftende KMU sind mittelbar betroffen, wenn benötigte Rohstoffe ausschließlich in Fremdwährung gehandelt werden (z.B. Rohöl in USD). Die Preissteigerung bei Rohstoffen ist ohnehin für die Unternehmen problematisch, die stark an die Rohstoffe gebunden sind (z.B. Stahlindustrie). Durch eine ungünstige Veränderung der Rohstoffpreise steigen die Preise der eigenen Produkte und zwangsläufig auch die Preise der Lieferanten und Unterlieferanten.<sup>64</sup>

Bei den Marktrisiken ist zu berücksichtigen, dass jedes der o.g. Einzelrisiken einen eigenen Markt hat und mit diesem eine Einheit bildet. So wirken beispielsweise Zinsände-

---

<sup>60</sup> Vgl. Münzel/Jenny (2005), S. 45

<sup>61</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 15

<sup>62</sup> Vgl. <http://www.risknet.de/Risikokategorien.120.0.html>, Stand 22.07.2008, 19-26h

<sup>63</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 80

<sup>64</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 82

rungen am Geldmarkt direkt auf den Devisenmarkt aus. Für die Unternehmen gilt es, diese Wirkungszusammenhänge herauszustellen.<sup>65</sup>

### **3.1.2 Kreditrisiken**

Unter Kreditrisiken versteht man die Gefahr der Wert- und Vermögensverlusten von Forderungen eines Unternehmens in verschiedener Hinsicht. Sie können zum einen aufgrund von unerwarteter vollständiger oder teilweiser Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit eines Schuldners (Ausfall- bzw. Kreditausfallrisiko) auftreten. Das Kreditrisiko muss nicht zwangsweise erst in Form eines Ausfalls einer Forderung oder eines Kredites auftreten; eine Veränderung der Einschätzung dieses Ausfallrisikos führt ebenfalls zu Veränderungen der Vermögensposten in der Bilanz. Die aus einer unerwarteten Bonitätsverschlechterung eines Schuldners resultierende Wertminderung der Forderung (Bonitätsrisiko) kann sich negativ auf den eigenen Unternehmenserfolg auswirken. Ein weiteres Risiko liegt in der unerwarteten Reduktion der Werthaltigkeit von Sicherheiten der Garantien (Besicherungsrisiko), wenn bei der Verwertung der Sicherheiten nur ein niedrigerer Betrag als erwartet erzielt wird. Vom Spread-Risiko spricht man, wenn sich die Renditeaufschläge (spreads) auch ohne Veränderung der Bonität durch Neubewertung ändern.<sup>66</sup>

## **3.2 Operationelle Risiken**

Operationelle Risiken lassen sich in operative Risiken und strategische Risiken unterteilen.<sup>67</sup> Diese Risikoarten werden zunehmend stärker von Unternehmen fokussiert, insbesondere von Nicht-Finanzdienstleistern.<sup>68</sup>

### **3.2.1 Operative Risiken**

Unter operativen Risiken versteht man die Gefahr von Vermögensverlusten für Unternehmen durch nicht vorhersehbare mangelhafte Abläufe im internen Leistungsbereich oder durch unerwartete externe Beeinträchtigungen der internen Abläufe. Diesen vielfältigen Risiken sind alle Unternehmen ausgesetzt. Interne Einflussfaktoren können

---

<sup>65</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 41

<sup>66</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 83 ff.

<sup>67</sup> Vgl. <http://www.risknet.de/Risikokategorien.120.0.html>, Stand 22.07.2008, 19-26h

<sup>68</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 80

mangelnde Qualifikation oder Sorgfalt der eigenen Mitarbeiter, Betrug oder Fehler in IT und Produktionsanlagen sein. Beispiele für externe Faktoren sind Terroranschläge, Naturkatastrophen oder neue gesetzliche Rahmenbedingungen. Unter die operativen Risiken fallen auch Imageschäden, die zu erheblichen Umsatz- und Ergebnisverlusten führen können. Die meisten operativen Risiken sind allerdings schwer zu identifizieren und umso schwerer zu quantifizieren. Zudem ist das Spektrum der Risiken sehr groß, so dass die Unternehmen zur Abgrenzung zunächst ein Bild von den operativen Risiken und Schäden aus der Vergangenheit skizzieren müssen, einerseits vom eigenen Unternehmen und andererseits von gleichen und ggf. auch anderen Branchen. Folgende Grobunterteilung kann KMU dabei helfen, sich auf die wesentlichen operativen Risikofelder zu konzentrieren:<sup>69</sup>

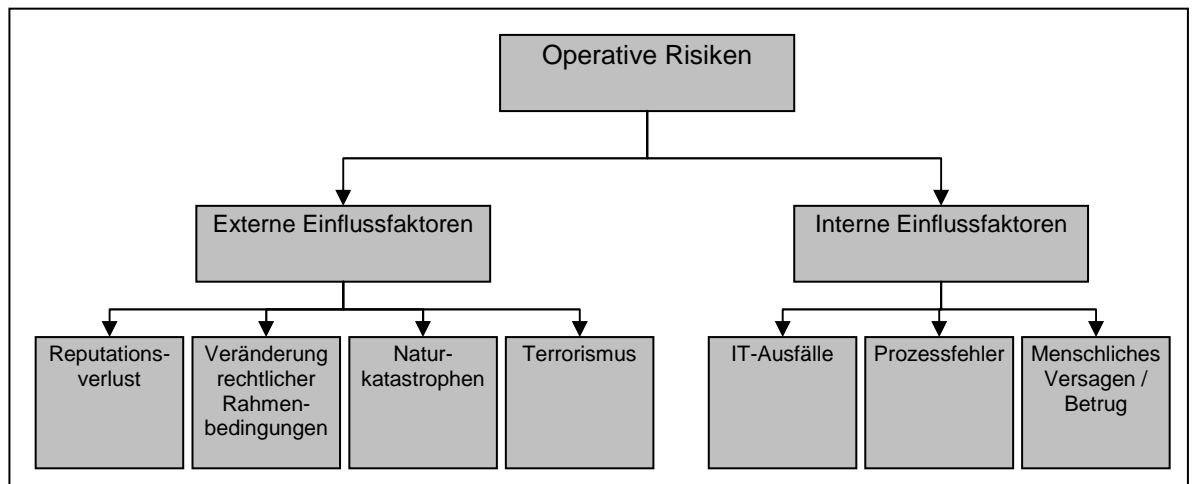


Abb. 7. Kategorisierung operativer Risiken (Quelle: in Anlehnung an McKinsey & Company 2004, S. 90)

KMU sollten in jedem Fall berücksichtigen, dass immer wieder neue operative Risiken entstehen können, die die bis dato identifizierten Risikofelder erweitern.<sup>70</sup>

### 3.2.2 Strategische Risiken

Strategische Risiken, auch Geschäftsrisiken genannt, decken generell diejenigen Risiken ab, die nicht unter den oben erläuterten drei Kategorien erfasst werden können.<sup>71</sup> Im Wesentlichen sind darunter die Gefahren möglicher Vermögensverluste durch unvor-

<sup>69</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 87 ff.

<sup>70</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 89

<sup>71</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 15

hersehbare Schwankungen der Absatzmengen und -preise aufgrund einer veränderten Kundennachfrage zu verstehen. Besonders Unternehmen mit hohem Fixkostenanteil binden bei einem Nachfrageabschwung erhebliches Kapital und laufen Gefahr, Verluste zu erwirtschaften. In der Praxis werden strategische Risiken häufig als allgemeines unternehmerisches Risiko angesehen und damit als solches hinzunehmen. Die Einschätzung beruht auf einer Unterschätzung des professionellen Risikomanagements, bei dem auch Geschäftsrisiken mit geeigneten Gegenstrategien begegnet werden kann.<sup>72</sup>

#### **4 Risikomanagementsystem**

In Kapitel 4 wird genauer auf das Risikomanagementsystem eingegangen, dieses ist ein dokumentiertes ganzheitliches System, innerhalb dessen der Umgang mit Risiken im Unternehmen geregelt wird, um entsprechend der Risiko-Präferenz des Unternehmens die optimale Gewinn-Risiko-Kombination zu erreichen.<sup>73</sup>

Zu einem klareren Verständnis werden die Begriffe Risikomanagement und Risikomanagementsystem definiert:

Risikomanagement befasst sich mit der Identifikation und Bewertung von Risiken, mit der Festlegung der einzugehenden Risiken und ihrer Begrenzung durch Absicherungsverfahren. Ausgangspunkt für diese Handlungen ist eine Risikopolitik, die vom Top-Management zu erarbeiten und in der Folge auf allen Führungsstufen umzusetzen ist. Die Risikopolitik legt die Ziele und die Strategien für das Risikomanagement fest. Die Risikopolitik hat folgende Inhalte:

- Die Risikopolitik beschreibt die Grundsätze und legt die Verpflichtung der Unternehmensleitung fest.
- Sie zeigt die wichtigsten Risiken im Zusammenhang mit den Chancen und Erfolgsfaktoren auf.
- Sie äußert sich zu den Zielen und den Strategien des Risikomanagements.
- Sie legt den Geltungsbereich fest.
- Sie macht Aussagen über die eingesetzten Methoden der Risikobeurteilung und Anwendungen.

---

<sup>72</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 92 f.

<sup>73</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 31

- Sie äußert sich über die Verantwortung und Kompetenz von Risk-Owner, Risikomanager und Support.
- Sie legt fest, wie das Unternehmen mit Risikomanagement gesteuert werden soll.<sup>74</sup>

Ein Risikomanagementsystem ist eine Zusammenfassung aller Risikoaktivitäten in einem Risikomanagementprozess und dessen ganzheitlichen Integration in die Unternehmenssteuerung und das Prozessmodell.<sup>75</sup> Risikomanagementsysteme können in der Praxis unterschiedlich ausgestaltet werden, die Ausprägung orientiert sich an den unternehmensspezifischen Gegebenheiten und methodischen Überlegungen, wie z.B. die Unternehmensgröße und -struktur, der Komplexität der Abläufe sowie dem Entwicklungsstand der Controlling-, Berichts- und Internen Überwachungssysteme.<sup>76</sup> Gerade diese Aspekte bestimmen auch den Mittelstand und entscheiden deshalb auch die Einführung eines Risikomanagementsystems und dessen Ausweitung.

Zu den Bestandteilen eines Risikomanagementsystems gehören die Risikostrategie, der Risikomanagementzyklus und die Frühwarn- und Überwachungssysteme, auf diese Aspekte wird im Folgenden genauer eingegangen.

#### **4.1 Risikostrategie**

Die Risikostrategie ist der Anfang für ein ganzheitliches Risikomanagementsystem, denn wie vor jeder operativen Tätigkeit, steckt auch beim Risikomanagement eine strategische Überlegung der Geschäftsleitung dahinter. Dem Risikomanagement kommt hier die Aufgabe eine so genannte Risikomanagementkultur als Rahmenbedingung und Ausdruck risikoangemessenen Verhaltens zu schaffen. Dazu muss sich das Unternehmen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung über seine maßgeblichen Erfolgspotentiale (Kernkompetenzen, interne Stärken und für den Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile) Klarheit verschaffen, um diese auszubauen und so die Zukunft des Unternehmens sichern zu können.<sup>77</sup> Neben der Risiko-Bereitschaft, die sich aus den Unternehmenszielen und der Unternehmenskultur ableitet muss auch der strategische Rahmen und das Wettbewerbsumfeld betrachtet werden.<sup>78</sup> Die Risikostrategie wird da-

---

<sup>74</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 173

<sup>75</sup> Vgl. Ahlrichs/Knuppertz, S. 8

<sup>76</sup> Vgl. Dörner, Horváth, Kagermann (Hrsg.) (2000), S. 140

<sup>77</sup> Vgl. [http://www.studentensupport.de/store/product\\_187.aspx](http://www.studentensupport.de/store/product_187.aspx), Stand 17.07.2008, 14-30h

<sup>78</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 33

mit als Bestandteil in die vorhandenen Planungs-, Steuerungs- und Reportingsysteme integriert.<sup>79</sup> Dazu muss die Risikostrategie jedoch erst entwickelt werden.

#### 4.1.1 Strategiefindung

Strategie und Risikomanagement müssen in einem sehr engen Zusammenhang gesehen werden, denn Unternehmen definieren vorzugsweise die Nutzung von Erfolgspotentialen als strategische Ziele. Im Rahmen des Risikomanagements sollen die Risiken aber im Rahmen gehalten werden, d.h. die Risikostrategie ist eine systematische Vorgehensweise zur Begrenzung eingegangener Risiken.<sup>80</sup>

Eigentümer der Strategie ist immer die Unternehmensleitung. Eine Rechenschaftspflicht besteht für das mittlere Management, das detailliertere Planungen und Maßnahmen ausführen, überwachen und berichten muss, diese Vorgehensweise trifft jedoch nur auf große mittelständische Unternehmen zu.<sup>81</sup> Die Definition der Risikostrategie kann Top-down erfolgen, also ausgehend von einer gesamtheitlichen Sicht mit einer unternehmensweiten strategischen Zielsetzung. Die Strategie kann aber auch Bottom-up mit anfänglich definierten Haupt- und Unterzielen, die zu einer unternehmensweiten Risikostrategie aufgebaut werden, entwickelt werden.<sup>82</sup> Die Ziele für eine Risikostrategie sollten folgende Aspekte beinhalten:

- Maximal- sowie Teil-Risikolimits, die nicht überschritten werden dürfen.
- Minimale Risikogrenzen im Zusammenhang mit der angestrebten Rendite, die eingegangen werden sollen, damit die vorhandenen Erfolgspotentiale optimal genutzt werden.<sup>83</sup>

In der Praxis gibt es häufig folgende zwei Risikostrategien – aktive und passive Risikobewältigung (vgl. Abb. 8, S. 23).

---

<sup>79</sup> Vgl. Dörner, Horváth, Kagermann (Hrsg.) (2000), S. 141

<sup>80</sup> Vgl. Münzel/Jenny (2005), S. 32

<sup>81</sup> Vgl. von Rössing (2005), S. 132

<sup>82</sup> Vgl. Münzel/Jenny (2005), S. 32

<sup>83</sup> Vgl. Münzel/Jenny (2005), S. 33

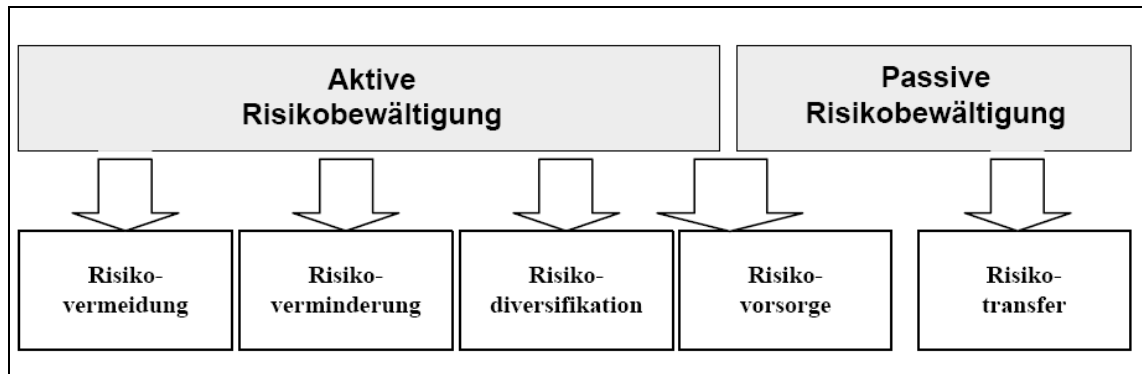


Abb. 8 Risikostrategien (Quelle: Hölscher/Elfgen 2000, S. 14)

Die Wahl der Risikostrategie birgt auch immer Maßnahmen, die dazu dienen die Ziele zu erreichen und um bei eintreffenden Risiken entgegenwirken zu können. Die Umsetzung der entsprechenden Risikostrategie wird in Kapitel 4.1.2. genauer erläutert.

#### 4.1.2 Strategieumsetzung

Damit die Risikostrategie im Unternehmen umgesetzt werden kann, ist es notwendig, dass die gesamte Organisation hinter dieser Strategie steht. Eine Organisation definiert Ziele und legt Strategien und Ressourcen fest, um diese zu erreichen. Die Unternehmensleitung muss sicherstellen, dass sich die Organisation dabei nicht übernimmt, d.h., Ziele und Strategien müssen mit der Fähigkeit, Risiken einzugehen, abgestimmt sein.<sup>84</sup> Die Risikostrategie gehört zur strategischen Ausrichtung einer Geschäftspolitik und schlägt sich als Risikokultur im Wissen, den Fähigkeiten und der Einstellung der Mitarbeiter zu Chancen und Risiken nieder. Sie ist die Voraussetzung für eine Festigung des Risikobewusstseins im gesamten Unternehmen, ohne welche eine Umsetzung der Risikostrategie als Teil der Unternehmensstrategie nicht möglich wäre.<sup>85</sup> Allgemein kann man hier von strategiefokussierten Organisationen/Unternehmen sprechen, welche sich durch fünf Prinzipien kennzeichnet:

- Mobilisierung des Wandels durch die Führung (Mobilisierung, Strategisches Management, Überwachungsprozess),
- Strategie als kontinuierlicher Prozess (Verbindung der Strategie mit Budgets, Analysen und Informationssysteme, Strategisches Lernen),

<sup>84</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 34

<sup>85</sup> Vgl. [http://www.studentensupport.de/store/product\\_187.aspx](http://www.studentensupport.de/store/product_187.aspx), Stand 17.07.2008, 14-30h

- Strategie als „Everyone´s Everyday Job“ (Strategische Wahrnehmung, Persönliche Scorecards, „Balanced“ Vergütungssysteme),
- Ausrichtung der Organisation an der Strategie (Unternehmensrolle, Synergie der Geschäftseinheiten, Synergie der Shared Services) und
- Operationalisierung der Strategie (Strategy Maps, Balanced Scorecards).<sup>86</sup>

Eine strategiefokussierte Organisation lässt sich jedoch meist nur in großen mittelständischen Unternehmen realisieren, in denen auch der organisatorische Rahmen und die Kapazitäten zur Verfügung stehen. Für kleine und mittlere Mittelständler ist es jedoch ratsam eine Risikostrategie zu entwickeln, wobei die Kommunikation der Strategie von größter Bedeutung ist, um diese auch umzusetzen.<sup>87</sup>

## 4.2 Risikomanagementzyklus

Risikomanagement ist weit mehr als das Einhalten gesetzlicher Vorschriften, das Abschließen von Versicherungen und das Erstellen von Notfallplänen. Risikomanagement ist tatsächlich ein umfassender Prozess der Identifikation, Bewertung, Aggregation, Überwachung und gezielten Steuerung aller Risiken (vgl. Abb.9), die Abweichungen von den gesetzten Zielen auslösen können.<sup>87</sup>

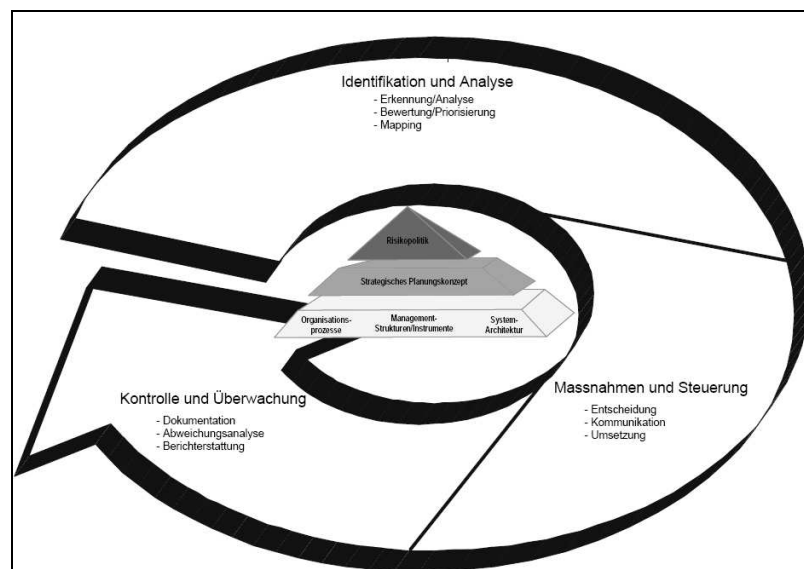


Abb. 9 Risikomanagementstruktur Regelkreis (Quelle: Münzel/Jenny 2005)

<sup>86</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 10

<sup>87</sup> Vgl. [http://www.studentensupport.de/store/product\\_187.aspx](http://www.studentensupport.de/store/product_187.aspx), Stand 17.07.2008, 14-30h

Der Prozess Risikomanagement umfasst einen risikobezogenen Kernprozess mit den im Folgenden erläuterten Elementen, dieser Prozess erstreckt sich auf alle möglichen Risiken eines Unternehmens, dabei sind alle Arten von Unternehmen eingeschlossen, private Unternehmen wie Non-Profit-Organisationen. Eine vereinfachte Form des Prozesses kann auf kleine mittelständische Unternehmen angewendet werden.<sup>88</sup> Im Folgenden wird genauer auf die Prozesse Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikosteuerung eingegangen.

#### **4.2.1 Risikoidentifikation**

Der Risikoidentifikation kommt die Aufgabe zu, mögliche Gefahren, Ereignisse, Entwicklungen, Trends und Szenarien zu erkennen, die Unternehmensziele gefährden können.<sup>89</sup> Die Identifikation der Risiken kann in zwei Schritten erfolgen, die Expertenbefragung und Risiko-Workshops.

Die Identifikation der Risiken kann in den einzelnen Unternehmensbereichen durch Fragebögen und Interviews der Experten erfolgen, die Beteiligung dieser ist hierbei unbedingbar, da das Fachwissen und die Detailkenntnisse bei der Risikobewältigung von großer Bedeutung sind. In der Praxis wird die Risikoidentifikation durch die Prozessverantwortlichen vorgenommen, da diese auch das Know-how über mögliche Risikoquellen haben. Im Rahmen eines Risiko-Workshops können die wichtigsten Risiken systematisiert, diskutiert und gemeinsam bewertet werden. Dazu sollten die Geschäftsführung, die zweite Führungsebene und die Experten zusammen kommen, wobei hier je nach Größe des Unternehmens nicht mehr als bis zu zehn Teilnehmer dabei sein sollten.<sup>90</sup> In kleinen mittelständischen Unternehmen liegt diese Aufgabe meistens allein bei der Unternehmensleitung, da eine so klare und deutliche Organisation nicht vorliegt. Nach der Identifikation müssen die Risiken analysiert und bewertet werden.

#### **4.2.2 Risikoanalyse und -bewertung**

Bei der Risikoanalyse werden alle auf das Unternehmen einwirkenden Einzelrisiken systematisch identifiziert und anschließend hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit

---

<sup>88</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 83

<sup>89</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 96

<sup>90</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 38 ff.

und quantitativen Auswirkungen bewertet. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Risiken, die für den Mittelstand von Bedeutung sind (vgl. Kapitel 3):

- Finanzrisiken (Markt- und Kreditrisiken) und
- Operationelle Risiken (Operative und Strategische Risiken).

Eine fundierte Risikoanalyse geht zudem durch den Einsatz spezifischer Analysemethoden in den einzelnen Risikofeldern über das Sammeln bekannter Risiken hinaus und sichert so die vorhandenen Risikobetrachtungen im Unternehmen ab.<sup>91</sup>

Bei der anschließenden Risikobewertung sollten die identifizierten Einzelrisiken zu Risikofeldern/ -kategorien zusammengefasst werden. Anschließend sind Methoden zu entwickeln und mit diesen das gesamte Risikokapital des Unternehmens zu ermitteln, wobei die operativen Risiken gegenüber den Risiken des Finanzbereiches schwer mit geldadäquaten Größen messbar sind.<sup>92</sup> Die Analyse- und Bewertungsmethoden werden in den Kapiteln 5.1. und 5.2. noch genauer beschrieben.

#### **4.2.3 Risikosteuerung**

Nach der Risikoanalyse und -bewertung müssen entsprechende Risikosteuerungsmaßnahmen eingerichtet werden und dabei zusätzlich das Chancen-/ Risiko-Verhältnis der Maßnahmen abzuschätzen. Diese Risikooptimierung ist eine Managementaufgabe und hat zum Ziel, das Gesamtrisiko des Unternehmens auf ein zufriedenstellendes Restrisiko zu minimieren. Zur Risikosteuerung/-optimierung stehen grundsätzlich vier Instrumente zur Verfügung: Vermeiden, Vermindern, Verlagern und Selbstbehalt, auf diese Instrumente wird in den Kapiteln 5.3. bis 5.4. noch eingegangen.<sup>93</sup>

#### **4.3 Frühwarn- und Überwachungssystem**

Das nach dem KonTraG geforderte Risikomanagementsystem basiert auf drei Säulen, dem Frühwarn-, dem Überwachungssystem und dem Controlling. Um der Praxis einen Orientierungsrahmen zu geben, besonders für mittelständische Unternehmen, sollen diese drei Säulen als Minimalanforderungen formuliert werden.<sup>94</sup> Das Überwachungs-

<sup>91</sup> Vgl. [http://www.studentensupport.de/store/product\\_187.aspx](http://www.studentensupport.de/store/product_187.aspx), Stand 17.07.2008, 14-30h

<sup>92</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 169 ff.

<sup>93</sup> Vgl. von Campenhausen (2007), S. 43

<sup>94</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 216

system beinhaltet die interne Revision, diese wird in Kapitel 4.3.2 separat erläutert. Durch ein Frühwarnsystem sollen Entwicklungen und daraus abgeleitete Risiken außerhalb des Unternehmens rechtzeitig erkannt werden (externe Risiken) und zum anderen die Risiken im Unternehmen selbst aufgezeigt werden, die frühzeitig Aufschluss über die Unternehmensentwicklung und deren Fortbestand geben können (interne Risiken).<sup>95</sup> Um diese Risiken rechtzeitig zu erkennen, bedarf es Informationen aus den Bereichen, in denen diese entstehen können, sowohl für die externen wie auch für die internen Risiken.

Als ein effizientes Frühwarnsystem eignet sich in der Praxis ein Kennzahlensystem, welches aber nicht nur aus reinen Bilanz- und Finanzkennzahlen bestehen sollte, denn diese reichen in der heutigen Zeit bei Weitem nicht mehr aus.<sup>96</sup> Diese Kennzahlen sind vergangenheitsorientiert und können zu spät Auskunft über den tatsächlichen Stand des Unternehmens geben, d.h. sie stellen Soll-Ist-Vergleiche dar.<sup>97</sup> Eine wichtige Form der Früherkennung kann dabei in Hochrechnungen gesehen werden, bei diesen werden die Soll-Ist-Vergleiche durch Soll-Wird-Vergleiche erweitert, dadurch können schon frühzeitig Erkenntnisse über zukünftige Abweichungen festgestellt werden.<sup>98</sup> Solche Frühwarnkennzahlen, die solche Tendenzen aufdecken, sind meistens keine Bilanz- und Finanzkennzahlen, sondern Kennzahlen, die eine Ursache-Wirkungs-Beziehung darstellen können, so genannte weiche Kennzahlen. Dies können beispielsweise Kennzahlen aus den Bereichen Ökologie, Beschaffung, Produktion, Absatz etc. sein (siehe Abb. 10, S. 28). Bei der Auswahl sollte jedoch immer die Prämisse gelten, Weniger ist Mehr<sup>99</sup>, damit vor allem in mittelständischen Unternehmen der Überblick gewahrt bleibt. Auf diese Weise entsteht ein operatives und strategisches Frühwarnsystem.

---

<sup>95</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 217

<sup>96</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 217

<sup>97</sup> Vgl. Dörner, Horváth, Kagermann (Hrsg.) (2000), S. 81

<sup>98</sup> Vgl. Dörner, Horváth, Kagermann (Hrsg.) (2000), S. 81

<sup>99</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 219

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Ökologie</b>   | <b>Beschaffung</b>   | <b>Produktion</b>   | <b>Absatz</b>  |
| <i>Indikatoren</i>  | <i>Indikatoren</i>   | <i>Indikatoren</i>  | <i>Indikatoren</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umweltverträglichkeit</li> <li>- der Produkte</li> <li>- der Einsatzstoffe</li> <li>- des Produktionsverfahrens</li> <li>- Umwelttrends</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preise</li> <li>- Konditionen</li> <li>- Angebotsvolumen</li> <li>- Qualitätsniveau</li> <li>- Termintreue der Lieferanten</li> <li>- Bestellgrösse</li> <li>- Bestellwege</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilevielfalt</li> <li>- Auslastung</li> <li>- Lagerbestände</li> <li>- Ausschussanteil</li> <li>- Outputveränderung</li> <li>- Rüstzeiten</li> <li>- Rüskskosten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auftragseingänge</li> <li>- Auftragsbestand</li> <li>- Bestell-/Kaufverhalten</li> <li>- Preis-/Programmpolitik der Konkurrenz</li> <li>- eigenes Image</li> <li>- Reklamationsraten</li> </ul> |
| <b>Makroökonomie</b>  | <b>Demographie</b>   | <b>Politik</b>  | <b>Technologie</b>   |
| <i>Indikatoren</i>  | <i>Indikatoren</i>   | <i>Indikatoren</i>  | <i>Indikatoren</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zinsen</li> <li>- Wechselkurse</li> <li>- Konjunktur-Indices</li> <li>- Tariflohn-Niveau</li> <li>- Geldvolumen</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bevölkerungswachstum</li> <li>- Bevölkerungsstruktur</li> <li>- Humankapital</li> <li>- Arbeitslosenzahl</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetzesvorbereitung</li> <li>- Politische Parteien</li> <li>- Stabilität des politischen Systems</li> <li>- Wahlergebnisse</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovationen</li> <li>- Werkstoffentwicklung in der Produktions- und Verfahrenstechnologie</li> </ul>   |

Abb. 10 Frühwarnindikatoren (Quelle: Münzel/Jenny 2005, S. 185)

Es reicht jedoch nicht aus ein Frühwarnsystem in das Unternehmen zu integrieren ohne ein Überwachungssystem mit diesem zu verknüpfen, um die Unternehmensrisiken im Auge zu behalten. Da jedoch vor allem in mittelständischen Unternehmen die Geschäftsleitung nicht die freien Kapazitäten besitzt, um diese Aufgabe zu 100% zu erfüllen, sollten mindestens Überwachungsmechanismen eingeführt werden, die Bezug auf organisatorische Maßnahmen, interne Kontrollen in den Geschäftsablaufprozessen und Kontrollen externe Vorgaben nehmen. Das effizienteste Überwachungssystem liegt in der Eigenüberwachung, dem so genannten Self Assessment Process, welcher sich immer mehr durchsetzt.<sup>100</sup> Grundlage hierfür ist jedoch ein offenes Unternehmensziel und die Bereiche und Einheiten in die Selbstverantwortung zu nehmen. Neben einem Frühwarn- und Überwachungssystem bietet sich jedoch auch noch ein Risikocontrolling an, dieses wird im nächsten Kapitel genauer dargestellt.

#### 4.3.1 Risikocontrolling

Zwischen Risikomanagement und Controlling besteht ein enger Zusammenhang, denn das Controlling sollte die Unternehmensführung beim Aufbau und der Anwendung eines individuellen Risikomanagements unterstützen.<sup>101</sup> Welche Unterstützung das Controlling in welcher Phase des Risikomanagements leistet geht aus Abb. 11 auf Seite 29

<sup>100</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 225 f.

<sup>101</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 747

hervor. Prinzipiell analysiert und beschreibt das Controlling die Risiken im Unternehmen, verändert diese aber nicht.

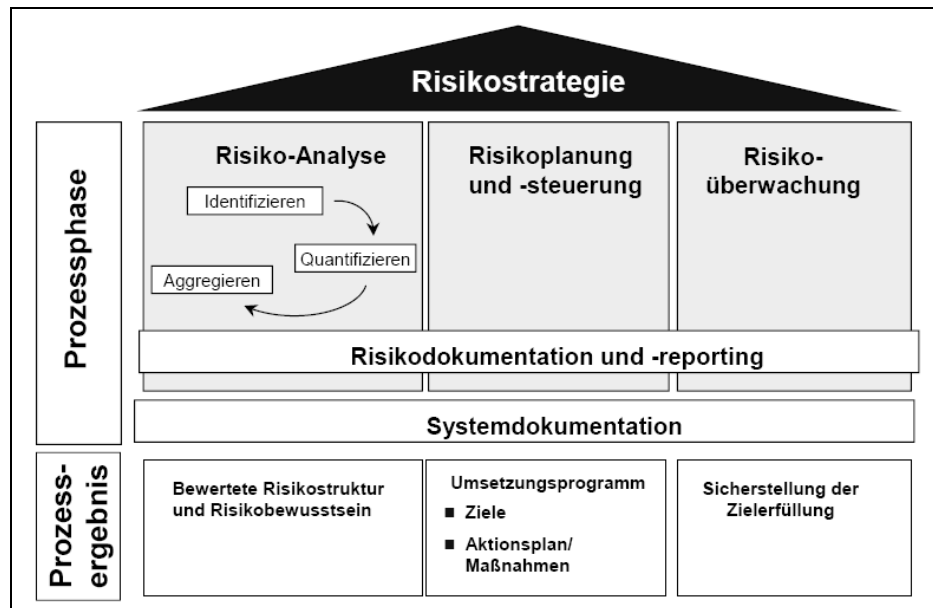


Abb. 11 Phasen des Risikomanagements (Quelle: Dörner/Horváth/Kagermann (Hrsg.) 2000, S. 110)

In Kapitel 5 wird später noch genauer auf die Phasen und die Darstellung des Risikomanagements eingegangen, daher werden diese im Rahmen des Risikocontrollings nur kurz angesprochen.

Ausgangspunkt ist die Risikoanalyse mit der Risikoidentifikation und dazu sollten vom Controlling entsprechende Checklisten und Tools für den Prozess der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt werden. Für die Risikoidentifikation ist es notwendig das Ausmaß des Risikos, die eintreffende Wahrscheinlichkeit und die Höhe des Schadens mit Hilfe einer Risikomatrix zu bestimmen. Die Risikostrategie ist die Grundlage für die Risikoplanung und -steuerung, die sich mit der Unternehmensstrategie decken sollte. Aufgabe der Risikosteuerung ist die aktive Beeinflussung der ermittelten und analysierten Risiken. Die Risikoüberwachung umfasst die Kontrolle zur der Risikosteuerung getroffenen Maßnahmen, ein Berichtswesen seitens des Controllings mit der Kommentierung der ermittelten Abweichungen ist dabei von großer Bedeutung.<sup>102</sup>

<sup>102</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 750 f.

Die Risikooptimierung ist eine Managementfunktion, denn der Manager hat die Ergebnisverantwortung und steuert die Risiken, das Controlling ist lediglich für die Ergebnistransparenz verantwortlich (siehe Abb. 12).<sup>103</sup>

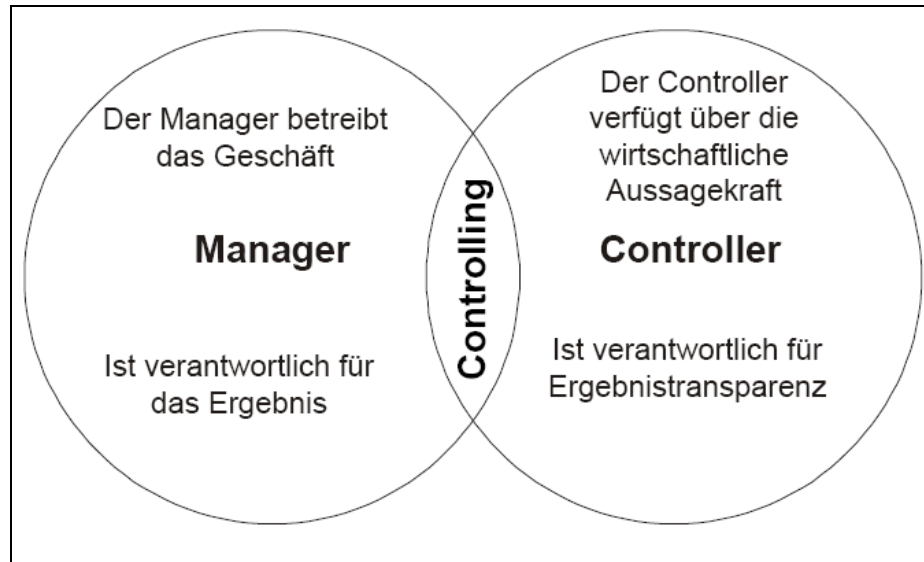


Abb. 12 Schnittstellen zwischen Manager und Controlling (Quelle: Deyhle 2000)

Das Schnittmengenbild zeigt die unterschiedlichen Aufgaben von Manager und Controller, sowie die unterschiedlichen Verantwortungen der beiden Aufgabenträger. Im Rahmen des Risikocontrollings kommen dem Controlling folgende Aufgaben zu:

- Integration mit Unternehmensplanung (Abstimmung zwischen den Plan-Ergebnissen des Planungsprozesses und dem Risikocontroller),
- Transparenzverantwortung (systematische Information aller beteiligten Führungs- und Fachmitarbeiter),
- Risikoreporting einschließlich Ad-hoc-Reporting (redundanzfreie Integration von Risikoinformationen in bestehende Standardreports),
- Permanentes Risikocontrolling (Soll-Ist Betrachtungen an den dynamische Steuerungskriterien wesentlicher Risiken ausgerichtet werden können) und
- Aufgaben und Mitwirkung des Controllings (Koordination zwischen Controlling und anderen Beteiligten im Risikomanagementprozess).

In kleinen mittelständischen Unternehmen ist die Durchführung im Rahmen des bestehenden Controllings anzuraten.<sup>104</sup> In einigen Fällen existiert keine eigenständige Abtei-

<sup>103</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 37 f.

<sup>104</sup> Vgl. Ahlrichs/Knuppertz, S. 40 f.

lung Controlling, dann werden diese Aufgaben in den meisten Fällen von der Unternehmensleitung wahrgenommen.

### 4.3.2 Interne Revision

Die Aufgabe im Rahmen des Risikomanagements der internen Revision besteht in einer begleitenden, prozessexternen Prüfung der Dynamik und Zweckmäßigkeit des Risikomanagementsystems. Im Auftrag der Unternehmensleitung überprüft die interne Revision alle Prozessabläufe der Organisationseinheiten im gesamten Unternehmen.<sup>105</sup> Folgende Prüfungsgesichtspunkte sind dabei zu unterscheiden:

- Ordnungsmäßigkeit (Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Verordnungen),
- Wirtschaftlichkeit (Überprüfung vom wirtschaftlichen Zusammenwirken innerbetrieblicher Abläufe),
- Zweckmäßigkeit (Überprüfung von Ablaufprozessen und Organisationsstrukturen),
- Risikohaftigkeit (Identifizierung von Risiken im gesamten Unternehmen) und
- Sicherheit im gesamten Unternehmen.<sup>106</sup>

Aus diesen Gesichtspunkten ergeben sich für die interne Revision die Aufgaben der Prüfungen im Finanzbereich, im Rechnungswesen, im organisatorischen und operationalen Bereich, sowie die Prüfung des Managements und dessen Leistungen.<sup>107</sup> Die Revision hat hinsichtlich ihrer durchgeführten Prüfung einen Bericht mit entsprechenden Empfehlungen und Maßnahmen zur Mängelbeseitigung zu erstellen und der Unternehmensleitung vorzulegen.<sup>108</sup>

Zwischen dem Controllingsystem und der internen Revision gibt es kaum funktionale Schnittmengen, denn Controller und das Controlling stellen kontinuierlich aktuelle und ergebniszielorientierte Informationen für die Unternehmensleitung zur Verfügung, während die interne Revision situationsbedingt, schwerpunktwechselnd, als fall- und turnus-

---

<sup>105</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 747

<sup>106</sup> Vgl. Keitsch (2006), S. 203

<sup>107</sup> Vgl. Keitsch (2006), S. 203 f.

<sup>108</sup> Vgl. Keitsch (2006), S. 204

weise tätige Überwachungseinrichtung arbeitet. Die Mitarbeit bei Planungs- und Steuerungsaktivitäten ist demzufolge nicht Gegenstand der Tätigkeit der internen Revision. In der Unternehmenspraxis gibt es daher nur wenige Beispiele, wo Controlling und interne Revision organisatorisch zusammengefasst werden. Eine enge kontinuierliche Zusammenarbeit sollte jedoch im Rahmen des Risikomanagementprozesses angestrebt werden, um Doppelarbeiten frühzeitig zu erkennen und diese verhindern zu können.<sup>109</sup>

## 5 Darstellung der Risiken

Welche Risiken sind für ein Unternehmen wirklich relevant? Um dies herauszufinden, muss die Unternehmensleitung gleichzeitig strukturiert und kreativ vorgehen. Mathematische Modelle helfen bei der exakten Quantifizierung, regelmäßige Dokumentationen sorgen für Transparenz und erhöhen die Wachsamkeit.<sup>110</sup>

Schon die Identifizierung der Risiken ist eine anspruchsvolle Herausforderung. Einige sind klar zu erkennen und sogar messbar, viele andere dagegen lassen sich nur schwer, manche sogar fast gar nicht erfassen, geschweige denn quantitativ genau beschreiben. In der Praxis orientieren sich Unternehmer zu sehr am Offensichtlichen, nicht aber an dem, was für das Unternehmen tatsächlich und wichtig ist,<sup>111</sup> dieses kann vor allem ein Problem des Mittelstandes aufgrund von Kapazitätsengpässen im Managementbereich sein. Ein oberflächliches Risikomanagement kann nicht die Lösung sein, es wird selbst zu einem Risiko, denn es lässt zu viele Fähigkeiten unberücksichtigt. Erst ein systematischer, strukturierter Prozess spürt wirklich alle Risiken auf, die den Unternehmenserfolg signifikant beeinträchtigen oder zunichte machen können.<sup>112</sup> Wie Risiken analysiert, bewertet und gesteuert werden können, wird in den nächsten Kapiteln beleuchtet.

### 5.1 Risikoanalyse

Die Risikoanalyse umfasst die Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkung eines erkannten Risikos auf die Ziele des Unternehmens. Es geht darum, dass Risk-Owner und Risikomanager das Risiko verstehen, dokumentieren und kommunizie-

<sup>109</sup> Vgl. Dörner, Horváth, Kagermann (Hrsg.) (2000), S. 121 f.

<sup>110</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 77

<sup>111</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 77

<sup>112</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 77 ff.

ren, hierbei kommt der Begriff des Risikoszenarios zum tragen. Dieses Szenario beschreibt die konkrete Vorstellung eines Risikos, mit den Ursachen, dem Auslöser, dem Ablauf und dessen Wirkung auf die Ziele des Unternehmens. Diese Analyse ist im strategieorientierten Top-down-Risikomanagement-Ansatz weit verbreitet. Der Bottom-up-Ansatz hingegen zerlegt einen operativen Prozess in seine Teilprozesse als Voraussetzung für die Durchführung von Funktionsanalysen. Das Verständnis des Risikos ist leichter, wenn es sich um einfache Störungen, Gefährdungen oder Abweichungen von Soll-Funktionen handelt.<sup>113</sup>

Die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikoszenarios verlangt i.d.R. eine quantitative Datenbasis, es gibt jedoch viele Risiken in Unternehmen, die eine solche Datenbasis nicht vorweisen können.<sup>114</sup> In diesen Fällen müssen die Eintrittswahrscheinlichkeiten abgeschätzt werden und anschließend werden für alle Risiken die Auswirkungen eingeschätzt. Im Regelfall lassen sich auch die Auswirkungen nicht quantitativ analysieren, so dass auch hier weiche Aussagen, wie z.B. gering, kritisch oder katastrophal getroffen werden müssen. Risikomanagement ist keine exakte Wissenschaft in dem Sinn, dass die Risikoanalyse zu genauen, quantitativen Resultaten führt, denn selbst bei Methoden der Risikoanalyse, die naturwissenschaftlich exakt scheinen, gibt es für die Risikoeinschätzung immer einen beachtlichen Spielraum und viel Unsicherheit.<sup>115</sup>

## 5.2 Risikobewertung

Nachdem alle Risiken analysiert wurden, müssen die einzelnen Risiken entsprechend bewertet werden. Idealerweise wäre zur Bewertung dieser Risiken der Rückgriff auf Vergangenheitsdaten hilfreich und die daraus entstandenen Schäden für das Unternehmen, um mit Hilfe einer Hochrechnung/Wahrscheinlichkeitsrechnung künftige Risikoereignisse und deren Auswirkungen zu kalkulieren. Da aber generell anzunehmen ist, dass auf eine derartige Datenbasis mangels fehlender Vergangenheitsaufzeichnungen in vielen Unternehmen nicht zurückgegriffen werden kann, wird es hier häufig zu Schätzungen kommen.<sup>116</sup> Im Folgenden werden die zwei Instrumente Risiko-Punkte-Tafel und Risiko-Matrix zur Risikobewertung erläutert.

---

<sup>113</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 98

<sup>114</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 100

<sup>115</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 101

<sup>116</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 169 f.

### 5.2.1 Risiko-Punkte-Tafel

Als einen Ansatz zur Erfassung und Bewertung der operationalen Risiken kann sich die Anwendung einer Risiko-Punkte-Tafel erweisen. Basis sind Fragebögen und Interviews und eine darauf aufbauende aggregierende Zusammenfassung von Einzelrisiken zu Risikokategorien, die das ganze Unternehmen betreffen. Die Risiko-Punkte-Tafel erstreckt sich aus Sicht des Bottom-up-Ansatzes über vier Ebenen:

- Risiko-Indikatoren (innerhalb der Risikokategorien), d.h. jede Risikokategorie wird mit aussagefähigen Indikatoren ergänzt, z.B. Kategorie Prozesse, mit Indikatoren wie Durchlaufzeiten oder Fehlerquoten.
- Risikopunkte, d.h. die Risiko-Indikatoren sind in sechs Stufen als Risikopunkte zu gruppieren, wobei die Wertung 1 für die Risikoeinstufung unbedeutend und die Wertung 6 für kritisch steht.
- Risikosituation der Unternehmenseinheiten/ -bereiche, jeder Bereich legt seinerseits eine eigene Gewichtung der Risiko-Indikatoren entsprechend der Bedeutung auf diesen Bereich fest. Daraus ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse einzelner Unternehmenseinheiten.
- Risikosituation des gesamten Unternehmens, hier werden die einzelnen Ergebnisse der Unternehmenseinheiten zusammengefasst. Anhand dieser Zusammenfassung wird die Gesamtsituation des Unternehmens dargestellt.<sup>117</sup>

Die aggregierte Risiko-Punkte-Tafel basiert auf dem gewichteten Durchschnitt der Risikokategorien aller Unternehmenseinheiten. Letztendlich ist diese Methode durch die Ausgestaltung der zu nutzenden Indikatoren auf das jeweilige Unternehmen anzupassen und kann auch künftigen neuen Anforderungen und Bedürfnissen entsprechend erweitert und angepasst werden.<sup>118</sup>

### 5.2.2 Risiko-Matrix

Einen einfacheren Ansatz, besonders für mittelständische Unternehmen, stellt die Risiko-Matrix dar. In dieser wird das Risiko nach Eintritts- und einer damit verbundenen Schadenswahrscheinlichkeit markiert und erfasst.<sup>119</sup> Grundlage bilden bei dieser Me-

---

<sup>117</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 172 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 181

<sup>119</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 181

thode wie bei der Risiko-Punkte-Tafel Fragebögen und Interviews mit entsprechenden Verantwortlichen und die daraus abgeleiteten Einzelrisiken und Risikokategorien.

Da jeder Unternehmensbereich den Risikokategorien entsprechend den abteilungsbezogenen Geschäftsablaufprozessen eine andere Gewichtung beimisst, entstehen in der Risiko-Matrix sogenannte Risikoflächen (siehe Abb. 13), die durchaus für die gleiche Risikokategorie weit voneinander entfernt liegen können. Damit kommt die unterschiedliche Bedeutung der Kategorien in den Geschäftsprozessen zum Ausdruck.<sup>120</sup>

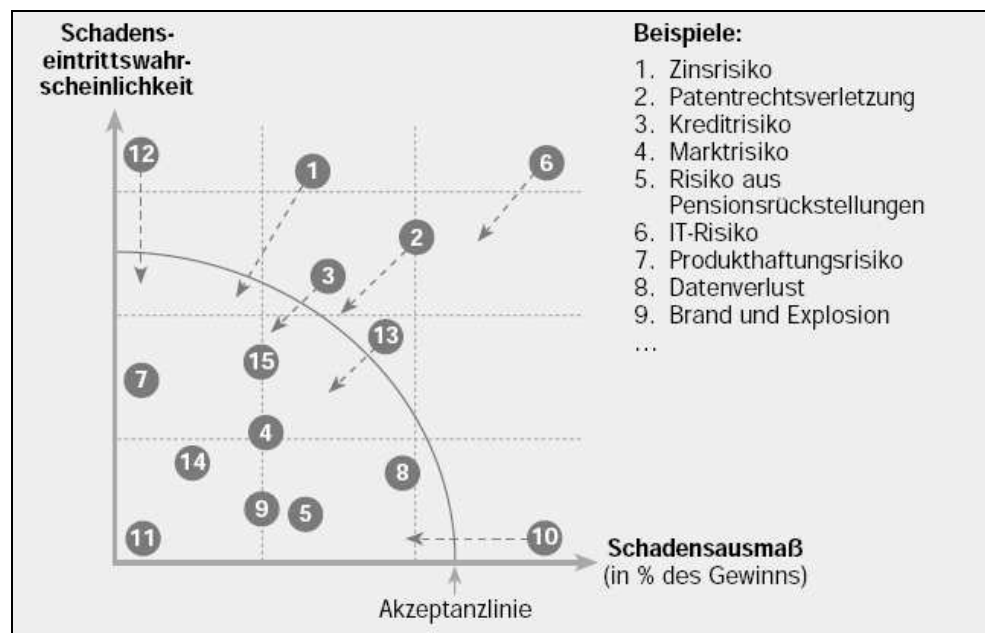


Abb. 13 Risikomatrix (Quelle: Quelle: [http://risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf), 02.07.2008, 14-30h)

Ist eine objektive Quantifizierung nicht möglich (z.B. bei Imageverlust), so wird das Risiko subjektiv bewertet (existenzbedrohend, schwerwiegend, mittel, gering, unbedeutend). Eine Bewertung mit Hilfe von mathematisch-statistischen Modellen ist insbesondere bei operationellen Risiken problematisch, da häufig keine sinnvolle Datenbasis vorliegt. Um die einzelnen Risikokategorien quantitativ vergleichen zu können und zu aggregieren, sollte ein einheitlicher Bewertungsmaßstab angewendet werden. Der Value-at-Risk (VaR) wird seit einigen Jahren als Methode des Risikomanagements zur Überwachung und Messung von Markt- und Zinsrisiken insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich eingesetzt. Der VaR stellt dabei die in Geldeinheiten gemessene negative Veränderung eines Wertes dar, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (Kon-

<sup>120</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 181

fidenzniveau) innerhalb eines festgelegten Zeitraumes nicht überschritten wird.<sup>121</sup> Nach der Risikobewertung müssen Steuerungsmaßnahmen festgelegt werden.

### 5.3 Risikosteuerung

Die Risikosteuerung und -kontrolle zielt darauf ab, die Risikolage des Unternehmens positiv zu verändern bzw. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ertrag (Chance) und Verlustgefahr (Risiko) zu erreichen. Die Risikosteuerung und -kontrolle umfasst alle Mechanismen und Maßnahmen zur Beeinflussung der Risikosituation, weder durch eine Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des Schadensausmaßes (siehe Abb. 14, S. 37). Dabei sollte die Risikosteuerung und -kontrolle mit den in der Risikostrategie definierten Zielen übereinstimmen. Ein funktionierendes und effizientes Risikomanagement sowie eine gelebte Risiko- und Kontrollkultur ist als Erfolgsfaktor für Unternehmen nicht wegzudenken. Nur jene Unternehmen, die ihre Risiken effizient steuern und kontrollieren sowie ihre Chancen erkennen und nutzen, werden langfristig erfolgreich sein und den Unternehmenswert steigern. Zukünftig gilt umso mehr, dass die Rendite für das eingesetzte Kapital höher sein muss als die Kosten für das risikoadjustierte Kapital. Der Wert eines Unternehmens kann auf drei primäre Werttreiber reduziert werden: Umsatzwachstum, Rentabilität und Risiko. Zusätzlich beeinflussen qualitative Werttreiber

(Kundenzufriedenheit, Unternehmenskultur usw.) indirekt den Erfolg eines Unternehmens. Risikomanagement sollte daher integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmenssteuerung sein.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. [http://risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf), Stand 02.07.2008, 14-30h

<sup>122</sup> Vgl. [http://risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf), Stand 02.07.2008, 14-30h

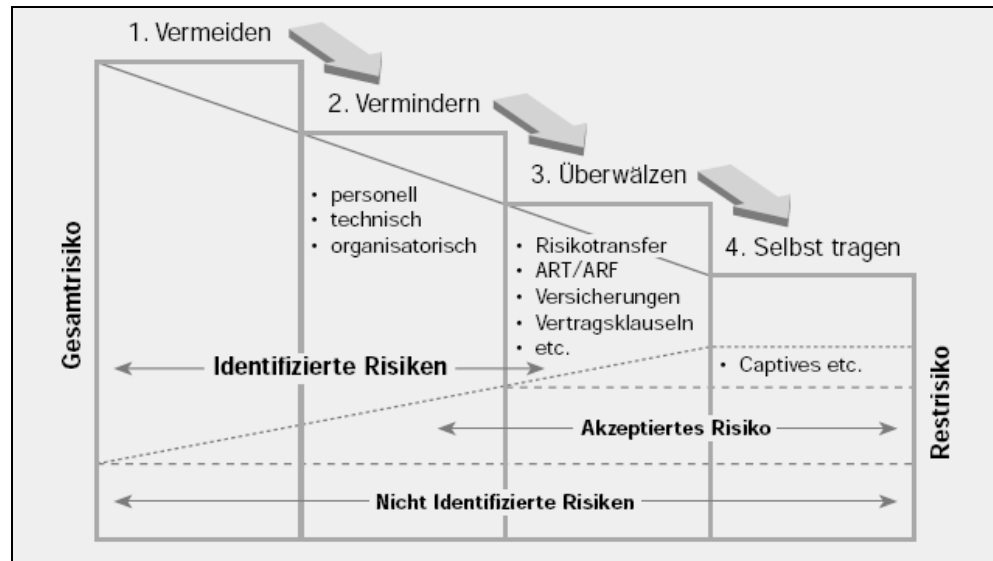


Abb. 14 Risikosteuerung (Quelle: [http://risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/ RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf), 02.07.2008, 14-30h)

Grundsätzlich gibt es beim Umgang mit Risiken (Risikobewältigung) mehrere Strategien:

- Risikovermeidung (z.B. Ausstieg aus einem Geschäftsfeld),
- Risikoreduzierung (z.B. durch Outsourcing oder die Substitution fixer durch variable Kosten),
- Überwälzen von Risiken (z.B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten) und
- Risiko selbst tragen (Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotentials, in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven).

Als zentraler Ansatzpunkt, speziell für die Reduzierung strategischer Risiken wird die Reduzierung von Abhängigkeiten angesehen.<sup>123</sup> In den folgenden Kapiteln wird auf die Risikovermeidung, -verminderung und -verlagerung eingegangen.

### 5.3.1 Risiko vermeiden

Da jede unternehmerische Tätigkeit in ihrem Ursprung schon risikogefährdend ist, darf die Risikovermeidung nicht im engeren Sinne ausgelegt werden, da das Vermeiden die Gewinnchancen ausschließt, jedoch jedes Risiko auch eine Chance ist. Dadurch wird deutlich, dass sich die Risikovermeidung grundsätzlich auf die unternehmerischen Ent-

<sup>123</sup> Vgl. Gleißner (2008), S. 40

scheidungen bezieht, d.h. Risiko kann durch Ziele und Strategien der Unternehmensleitung vermieden werden.<sup>124</sup> Beispielsweise können Verträge mit Kunden so gestaltet sein, dass manche Risiken gar nicht erst entstehen,<sup>125</sup> die restlichen Risiken müssen dementsprechend versucht gemindert zu werden.

### 5.3.2 Risiko vermindern

Die Kunst bei der Risikominimierung besteht darin, diese zu minimieren ohne dabei gleichzeitig das zugehörige Geschäft und damit mögliche Chancen auf Gewinn aufzugeben. Die Risikominimierung zielt darauf, nicht nur einen erwarteten Verlust zu minimieren, sondern gleichzeitig nachteilige Abweichungen der Ist-Ergebnisse vom erwarteten Wert zu vermindern.<sup>126</sup>

Vor allem große mittelständische Unternehmen können versuchen, Prozesse so zu gestalten, dass Fehler vornherein minimiert werden. Denkbar ist auch, eine Ausbreitung von Risiken (Dominoeffekt) durch entsprechende Prozesse zu verhindern. Der Einsatz von Frühwarninstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) ermöglicht es, im Risikofall rechtzeitig eingreifen zu können und dadurch die Risiken zu vermindern.<sup>127</sup> Risikoverminderung ist vor allem in personellen, technischen und organisatorischen Maßnahmen zu sehen, diese sind jedoch unternehmensspezifisch zu sehen. Zu unterstützen sind diese risikominierenden Maßnahmen durch entsprechende Notfallpläne für besonders kritische Geschäftsprozesse, um in Ernstfall des Risikoeintritts den Geschäftsbetrieb notdürftig aufrecht zu erhalten.<sup>128</sup> Krisen- oder Notfallpläne müssen im Rahmen einer vorgegebenen Strategie dokumentiert werden, jeder Einzelplan ist das Drehbuch für die Abläufe und Maßnahmen im Notfall.<sup>129</sup> Als eine weitere Risikosteuerungsmaßnahme eignet sich auch die Risikoverlagerung.

### 5.3.3 Risiko verlagern

Risikoverlagerung ist das Instrument der Wahl, wenn Risiken weder selbst übernommen noch gänzlich vermieden werden können oder sollen. Hierbei gibt es eine Reihe mögli-

---

<sup>124</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 185

<sup>125</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 43

<sup>126</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 163

<sup>127</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 163

<sup>128</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 185 f.

<sup>129</sup> Vgl. von Rössing (2005), S. 65

cher Ansätze. Risiken lassen sich zum Beispiel auf Versicherungen überwälzen, daneben aber auch auf Märkte, Lieferanten, auf den Staat oder Kunden und mitunter sogar auf Wettbewerber. An diesen Beispielen wird deutlich, dass neben guter Risikoidentifikations- und -bewertungsfähigkeiten auch Marktmacht und Verhandlungsgeschick eine nicht unerhebliche Rolle für erfolgreiches Risikomanagement spielen.<sup>130</sup>

Die Verlagerung auf Dritte kann vertraglich durch Haftungsvereinbarungen und Gewährleistungsregelungen erfolgen. Im Rahmen der Lieferantenbeziehungen kann auch ein Sicherheitsbestandsvertrag, in dem die Vorhaltung von zu liefernden Komponenten oder Waren garantiert wird, um Lieferengpässen vorzubeugen. Eine Risikoverlagerung kann auch mittels Leasing oder Factoring erreicht werden. Die bekannteste Verlagerung von Risiko bleibt jedoch das Outsourcing von Unternehmensfunktionen, z.B. im EDV-Bereich, der Logistik oder anderen Supportbereichen, dennoch sollten die daraus entstehenden Chancen in Form von Kostenvorteilen und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Bei der Risikoverlagerung auf Versicherungen ist zu bedenken, dass Versicherungen nur das Risiko des Vermögensverlustes übernehmen und nicht das Risiko in seinem Ursprung und seiner Wirkung.<sup>131</sup> Dennoch haben Versicherungen eine hohe Risikotragfähigkeit, denn für das Unternehmen kann es interessant sein Versicherungen abzuschließen, um die Kosten eines Schadensfalls über einen längeren Zeitraum zu verteilen.<sup>132</sup> Diese Vorgehensweise könnte vor allem für den Mittelstand von Interesse sein.

#### **5.4 Risikoreporting**

Eng gekoppelt an die Risikoplanung und -steuerung ist deren Überwachung und Dokumentation (Reporting). Ein regelmäßiges und empfangsorientiertes Berichtswesen hilft bei der systematischen Überwachung der Risiken. Letztendlich fließt das Reporting der Risiken in die im KonTraG geforderte Darstellung der Risiken der zukünftigen Entwicklung im Lagebericht (vgl. Kapitel 2.2).<sup>133</sup>

Das Controlling muss sicherstellen, dass die Geschäftsleitung in regelmäßigen Intervallen über die Risiko-Position und die Einhaltung der Risiko-Rahmenrichtlinien infor-

<sup>130</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 169

<sup>131</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 186 f.

<sup>132</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 170

<sup>133</sup> Vgl. Dörner, Horváth, Kagermann (Hrsg.) (2000), S. 119 f.

miert wird. Dies geschieht mit unterschiedlichen Methoden entsprechend der Verantwortung der zu informierenden Unternehmenseinheiten.<sup>134</sup> Zur Dokumentation der Risiken dient ein Risikohandbuch, in diesem sollten alle identifizierten Risiken erfasst werden, um die Ergebnisse der Analyse, Bewertung und Risikosteuerungsmaßnahmen festzuhalten.<sup>135</sup> Wie detailliert das Risikohandbuch dargestellt wird hängt von der Größe des Unternehmens ab, denn in kleinen mittelständischen Unternehmen muss die Pflege des Risikohandbuchs von der Geschäftsleitung sichergestellt werden, deren Kapazitäten jedoch begrenzt sind.

Als letzter Schritt muss das aufgebaute Risikomanagementsystem im gesamten Unternehmen implementiert werden, d.h. dieses muss vor allem mit der Ablauf- und Aufbauorganisation verankert werden. Diese Schritte werden in Kapitel 6 explizit erläutert.

## **6 Implementierung eines Risikomanagementsystems**

Nachdem die Risikostrategie festgelegt wurde, die Risiken identifiziert, analysiert und bewertet wurden, die Risikosteuerung bestimmt wurde und damit ein Risikomanagementsystem aufgebaut wurde, muss dieses in die bestehende Organisation implementiert werden. Die Einführung eines Risikomanagements im Unternehmen bedarf unbedingt der Unterstützung sowie der Verantwortung der Unternehmensleitung und verlangt ein strukturiertes Vorgehen, um im Ergebnis und damit auch künftig für das Unternehmen erfolgreich von Nutzen zu sein.<sup>136</sup> Wie dieses geschehen kann, wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

### **6.1 Verankerung mit der Ablauf- und Aufbauorganisation**

Wenn das Risikomanagement wirklich funktionieren soll, muss es fest in der Unternehmensstruktur verankert werden. Es beansprucht seine Rolle in den Prozessen des Unternehmens (Ablauforganisation) und begründet idealerweise eine eigene Risikokultur (Aufbauorganisation).<sup>137</sup> Idealerweise sollte die Einführung im Rahmen eines Projektes erfolgen, um auch die notwendige Signalwirkung, Bedeutung und Akzeptanz für

---

<sup>134</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 42

<sup>135</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 193

<sup>136</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 236

<sup>137</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 221

das gesamte Unternehmen zu vermitteln, mit dem Ziel von Beginn an alle im Unternehmen Verantwortlichen effektiv einzubinden.<sup>138</sup> Natürlich kommt es hierbei auch immer auf die Größe des Unternehmens an, z.B. können derartig komplexe Projekte bei kleinen Mittelständlern sehr selten realisiert werden, da neben dem Tagesgeschäft keine freien Kapazitäten zur Verfügung stehen. Ein Risikomanagement-Projekt ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Neuheit: Risikomanagement ist neu. Ein derartiges Vorhaben hat bisher in der Organisation noch nicht gegeben. Das Projekt ist erstmalig und einmalig.
- Unsicherheit: Es besteht noch keine Vorstellung über den Aufwand und den konkreten Nutzen des Risikomanagements.
- Eingrenzung und Überschneidung: Risikomanagement ist thematisch fokussiert, es befasst sich mit bestimmten Aspekten, z.B. mit der strategischen Top-down-Risikobeurteilung. Charakteristisch ist es aber auch, weil es Themen interdisziplinär und funktionsübergreifend behandelt.
- Ressourcen, Aufwand: Die dem Projekt zugeteilten Ressourcen bzw. der zeitliche Aufwand für das Projekt sind während einer definierten Zeit meist hoch. Für eine langfristige Ressourcenzuteilung liegen keine Entscheidungen vor.
- Organisationsform: Das Projekt ist eine vorläufige Organisation. Für die definitive Ausgestaltung des Risikomanagements gibt es noch keine Entscheidungen.
- Kompetenzen: Aufgrund des Neuheitsgrads des Projektes ist es vorerst nicht notwendig, eventuell spätere Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen schon zu regeln. Mit einer einfachen, provisorischen Festlegung von Risk-Owner und Risikomanagern kann das Projekt in einem zeitlich definierten Rahmen durchgeführt werden.<sup>139</sup>

Beim Risikomanagement greifen verschiedene Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens ineinander. Wirkungsvolles Risikomanagement erfordert viele, teils neue und in jedem Fall klar zu definierende Prozesse. Ein neuer Prozess muss möglicherweise zur Identifizierung von Risiken installiert werden, dieses gilt auch für die Risikomessung und auch Notfallpläne, diese minimieren die Gefahr, dass in Krisensituation viel Zeit vergeht, bis die Mitarbeiter Handlungsrichtlinien und klare Anweisungen

---

<sup>138</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 236

<sup>139</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 165 f.

bekommen.<sup>140</sup> Ein umfassendes Risikomanagement erfordert nicht nur spezielle neue Prozesse, sondern muss auch in bereits bestehende Abläufe reibungslos integriert werden. Die Integration des Risikoprozesses in die Geschäftsprozesse wirkt sich auf zahlreiche Bereiche aus.<sup>141</sup> Von großer Bedeutung ist das vielfältige Aufgabenspektrum des Risikomanagements bestimmte Verantwortliche, je nach Kompetenz eindeutig zuzuordnen, d.h. es muss ein Risikomanager und für jeden Bereich im Unternehmen je in Risk-Owner festgelegt werden. Im Rahmen des Risikocontrollings ist sicherzustellen, dass die tatsächliche Risikolage auch mit der gewollten Risikolage übereinstimmt und dem unternehmerischen Risiko Appetit entspricht (Soll-Ist-Vergleiche). Ein notwendiger Handlungsbedarf in den einzelnen Unternehmensbereichen ist zu kommunizieren und entsprechende Entscheidungen herbeizuführen.<sup>142</sup> Bei der Verankerung mit der Ablauf- und Aufbauorganisation muss immer die Komplexität der Prozesse berücksichtigt werden, denn kleine mittelständische Betriebe haben im Regelfall keine definierten Unternehmensprozesse, so dass hier nach einer einfachen und unkomplizierten Lösung gesucht werden muss, z.B. nur die Bestimmung eines Risikomanagers, der die Aufgaben der Risk-Owner mit übernimmt.

Neben der der Ablauforganisation, die entsprechend der beiden Prozesse Risikocontrolling und Risikomanagement zu organisieren ist, sind die einzelnen Bestandteile des Risikomanagements der Organisation zuzuordnen.<sup>143</sup> Ausgangspunkt für die Aufbauorganisation sind festzulegende risikopolitische Grundsätze, die sich an der unternehmensinternen Risikokultur ausrichten (vgl. Kapitel 4.1.), wobei die Risikokultur das grundlegende Werte- und Normengerüst bildet, welches die Basis von Einzelmaßnahmen ist und bestimmt wie mit Risiken umzugehen ist. Die risikopolitischen Grundsätze bilden die Eckpfeiler für die Ausgestaltung der Risikomanagementorganisation. Hierbei handelt es sich um dokumentierte Verhaltensregeln, die die Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen zu einem angemessenen Umgang mit Risiken anleiten, Beispiele hierfür sind:

- Alle Mitarbeiter sind verpflichtet sich aktiv am Risikomanagementprozess im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches zu beteiligen,

---

<sup>140</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 238 ff.

<sup>141</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 243 f.

<sup>142</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 237

<sup>143</sup> Vgl. von Campenhausen (2006), S. 44

- Risikoinformationen müssen auf allen Ebenen zeitnah und vollständig zur Verfügung stehen und zum Bestandteil von Entscheidungsgrundlagen werden und
- das Risikomanagement ist in den jeweiligen Unternehmensbereichen vor Ort zu delegieren. Eine direkte und zeitnahe Berichterstattung der Risikolage an die Geschäftsleitung ist regelmäßig vorzunehmen. Dieses unterstreicht gleichzeitig die Gesamtverantwortung.<sup>144</sup>

Die praktische Umsetzung erfolgt in den Schritten Situationsanalyse des Unternehmens, Analyse und Bewertung der Unternehmensrisiken und Organisation und Einführung des Risikomanagements, diese Schritte werden im Folgenden erklärt.

## 6.2 Situationsanalyse des Unternehmens

Der Schritt der Unternehmensanalyse konzentriert sich vornehmlich auf die strategischen Risiken (vgl. Kapitel 3.2.2) und sollte daher im Rahmen der Führungskräfte und Verantwortlichen des Unternehmens vollzogen werden. Ziel ist dadurch eine Risikostrategie festzulegen (vgl. Kapitel 4.1). Hierzu bietet sich eine Checkliste mit folgenden Fragen an:

- Wo steht mein Unternehmen derzeit?
- Wie ist meine Marktposition?
- Welche Abhängigkeiten bestehen für das Unternehmen?
- Welche internen Prozesse und Strukturen sind zu verbessern?
- Wie sieht die Eigenkapitalstruktur aus?
- Wie stellt sich die derzeitige und künftige Finanzlage dar?
- Wie sieht die Personalsituation aus?
- Welche Schwierigkeiten werden künftig erwartet?
- Wie soll das Unternehmen künftig aufgestellt sein?<sup>145</sup>

Nach Beantwortung dieser Fragen werden die sich daraus abgeleiteten Risiken analysiert und bewertet.

---

<sup>144</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 236

<sup>145</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 238

### 6.3 Analyse und Bewertung der Unternehmensrisiken

Der Erfolg des Risikomanagements hängt nicht davon ab, ob es gelingt, jedes Risiko bis auf die letzte Kommastelle exakt zu berechnen. Das Unternehmen soll vielmehr Aufschluss darüber erhalten, welche strategische Bedeutung ein bestimmtes Risiko für das Überleben und den Geschäftserfolg hat, auch wenn die Quantifizierung einen Rest Ungenauigkeit behält, unter anderem wegen der dargestellten Datenproblematik (vgl. Kapitel 5.1).<sup>146</sup> Im Rahmen der Quantifizierung setzen sich die Entscheidungsträger im Unternehmen deutlich intensiver mit potenziellen Risikoquellen auseinander und erkennen so das darin enthaltene Bedrohungs- und Chancenpotential. Bereits aus den ersten Schritten der Risikoberechnung lassen sich wertvolle Erkenntnisse ziehen. Die durch die Quantifizierung gewonnenen Erkenntnisse bewirken häufig direkte Veränderungen im Unternehmen, da die Unternehmensleitung seine Aufmerksamkeit auf die strategisch bedeutenden Risiken konzentrieren kann.<sup>147</sup>

Die Analyse und Bewertung der Unternehmensrisiken geschieht systematisch und prozessorientiert entlang der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Hierbei müssen sowohl die Finanzrisiken und operationellen Risiken (siehe Abb. 15) analysiert und bewertet werden (vgl. Kapitel 5.1. und 5.2).

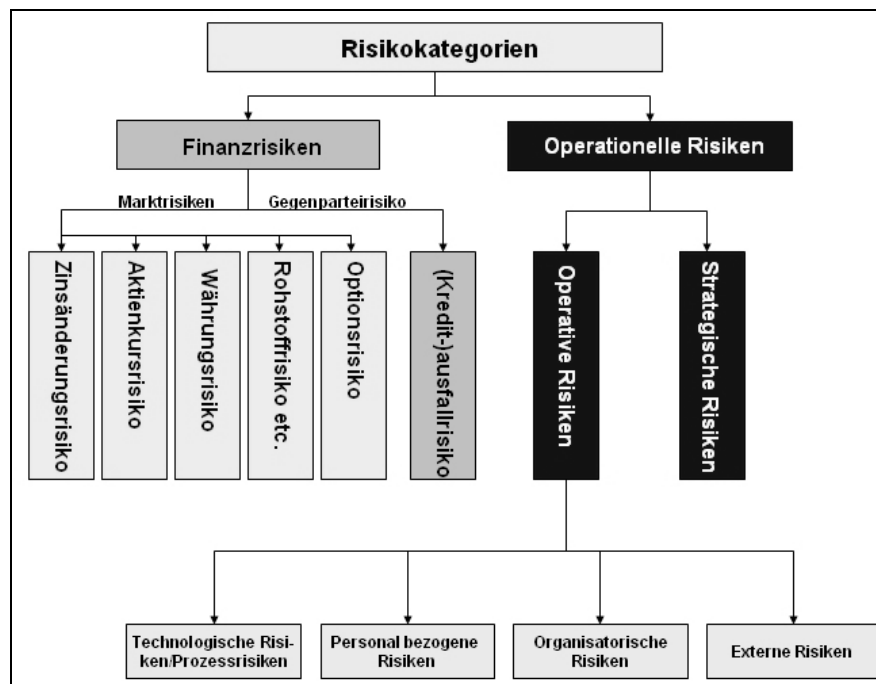


Abb. 15 Risikobaum (Quelle: <http://risknet.de/Risikokategorien.120.0.html?&L=%2525252F>, 30.07.2008, 11-45h)

<sup>146</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 104

<sup>147</sup> Vgl. McKinsey & Company (2004), S. 104

#### 6.4 Organisation und Einführung des Risikomanagements

Das weitere Vorgehen bei der Implementierung eines Risikomanagementsystems liegt in der Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses selbst (vgl. Kapitel 6.1). Hierzu müssen Verantwortungen (Risk-Owner) und Aufgaben für den Risikomanagementprozess werden.<sup>148</sup> Die zentralen Fragen sind:

- Welche Frühwarnindikatoren sind für das Unternehmen von Bedeutung und aussagefähig?
- Wie oft und welchem Umfang werden welche Informationen benötigt?
- Wo sollen die Informationen zusammenfließen?
- Wie sollen die Risiken gesteuert werden?
- Wie sollen die Risiken überwacht werden?

Parallel ist auch die Entscheidung über die Implementierung in das bestehende EDV-System zu treffen,<sup>149</sup> gerade im Mittelstand sind EDV-Kosten eine sehr hohe Belastung und aus dem diesem Grund muss hier wohlüberlegt werden, auf welche Art und Weise dies geschehen soll.

Die Einführung eines Risikomanagements erfolgt mittels Schulungen und Einweisungen und einer für das Unternehmen festgelegten Risikokultur und entsprechender Risikogrundsätze (vgl. Kapitel 6.1) durch die Geschäftsleitung. Wichtig ist hierbei, dass die Geschäftsleitung verkündet, dass Risikomanagement ein kontinuierlicher, (Risiko-) Kulturell getriebener, kommunikativer Prozess ist, der sich in Form eines (Risikofrühwarn-) indikativen Berichtswesen über alle Unternehmensbereiche hinweg erstreckt.<sup>150</sup> Hierbei muss mit allen Mitarbeitern deutlich und klar kommuniziert werden, dass das Unternehmen im Interesse aller Beteiligten sich einer Risikokultur und daraus abgeleiteten Risikogrundsätzen unterwirft, die verhindern sollen, dass das Unternehmen in eine schwer zu meisternde Risikolage gerät. Von größter Bedeutung ist hier eine Kommunikationsstruktur, die offen in beide Richtungen praktiziert werden sollte.<sup>151</sup>

Der Abschluss der Implementierung ist gleichzeitig der Beginn eines zu lebenden Risikomanagementprozesses über alle Unternehmens- und Hierarchieebenen hinweg und

---

<sup>148</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 240

<sup>149</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 241

<sup>150</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 241

<sup>151</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 241 f.

bedeutet aus den Risiken auch die Chancen zu erkennen und einzuschätzen, wichtig ist hierbei die identifizierten Schwachstellen zu beseitigen und sich damit auf ein besseres Rating vorzubereiten. Eine kontinuierliche Überprüfung und der daraus resultierenden Anpassungen des Risikomanagementprozesses an externe und interne Rahmenbedingungen formt das Risikomanagement zu einem Regelkreislauf,<sup>152</sup> der im gesamten Unternehmen gelebt werden sollte.

## 7 Fazit

Die Ausgestaltung des Risikomanagements ist von der Größe und der Komplexität des Unternehmens abhängig. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen i.d.R. über einfache Tätigkeiten und überschaubare Entscheidungsstrukturen, die Steuerung erfolgt transparent. Die Komplexität der Prozesse und Strukturen ist niedrig. Die Umsetzung eines einfachen Risikomanagementprozesses mag vollauf genügen und ist der Übersichtlichkeit und Einfachheit der Strukturen und Prozesse angemessen. Große mittelständische Unternehmen weisen einen höheren Formalisierungsgrad auf, weil Verständnis, Kommunikation, Interessenlagen und Führung komplexer sind. Risikomanagement wird Gegenstand von Führungsprozessen, Verantwortlichkeitsstrukturen, Regelkreisen, formalen Weisungen und Kontrollen. Es müssen dafür Ressourcen beschafft, Fähigkeiten ermittelt und durch Weiterbildung und Anwendung aufrechterhalten werden.<sup>153</sup>

Für kleine Mittelständler ist es ausreichend, 4-5 Hauptrisiken zu ermitteln, hierfür Frühwarnindikatoren festzulegen und diese jährlich zu überprüfen, die Verantwortung für das Risikomanagement liegt hierbei alleine bei der Unternehmensleitung. Bei mittleren und großen mittelständischen Unternehmen ist es wichtig, dass nahezu alle Risiken identifiziert und kontinuierlich überprüft werden, ein ausgeprägtes Risikocontrolling ist hierbei von großer Bedeutung. Die Verantwortung des Risikomanagements wird auf mehrere Schultern verteilt, die Unternehmensleitung, das Controlling, sowie Risikomanager und Risk-Owner in den einzelnen Verantwortungsbereichen sind an diesem Prozess beteiligt.

Kaum ein Unternehmen beginnt ein Risikomanagement bei null, in jedem sind bereits Elemente eines solchen vorhanden. Dazu gehören mindestens die gesetzlich geforderten

---

<sup>152</sup> Vgl. Keitsch (2007), S. 242

<sup>153</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 169

Sicherheitskonzepte, vornehmlich in der Arbeits-, Produkt- und Umweltsicherheit. Aber diese Aktivitäten sind von einander unabhängig und arbeiten isoliert. Auch die Unterstützung der Unternehmensleitung kann unterschiedlich intensiv sein. Bei der Einführung eines ganzheitlichen Risikomanagements ist es wichtig, die bereits vorhandenen Elemente einzubinden und sie mit dem neuen Risikomanagementsystem zu vernetzen.<sup>154</sup> Folgende zehn Hinweise können bei der praktischen Implementierung eines Risikomanagementsystems hilfreich sein:

- Ohne die Festlegung von Risikomanagementzielen durch die Geschäftsleitung wird die Installation eines funktionierenden Risikomanagements nicht möglich sein.
- Risikomanagement muss als ein dauerhafter Prozess (= Regelkreis) in die Unternehmensprozesse integriert werden.
- Risikomanagement muss gelebt werden und sollte Teil der Unternehmenskultur werden. Jeder Mitarbeiter ist Risikomanager.
- Definition von klaren Verantwortlichkeiten und einer klaren Aufbau- und Ablauforganisation.
- Klare und offene Kommunikation und Information. Risikomanagement ohne Informationen über Risiken und Chancen ist nicht möglich.
- Berücksichtigung der IT-Umsetzung bei der Implementierung des Risikomanagements.
- Risikomanagement ist mehr als Risiko-Buchhaltung und mehr als eine gesetzliche Pflichterfüllung. Ziel ist die Optimierung des Risiko-Chancen-Profiles.
- Akzeptieren Sie, dass mathematische Risikomanagementmodelle nur ein Teil eines holistischen Risikomanagements sind. Modelle sind häufig begrenzt und nur so gut wie die zu Grunde liegenden Annahmen.
- Risikomanagement ist Teil einer wertorientierten Unternehmenssteuerung. Der Wert eines Unternehmens ist mehr als das Haftungsvermögen aus der Bilanz. Insbesondere der Markenwert und das sonstige Attraktionsvermögen müssen in das Risikomanagement integriert werden.
- Keine Chance ohne Risiko.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 169 f.

<sup>155</sup> Vgl. [http://risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf), Stand 02.07.2008, 14-30h

Unternehmen wachsen und werden reifer. Risikomanagement wird oft mit einem Projekt gestartet (vgl. Kapitel 6.), von dem man zu Beginn noch nicht weiß, was es an Arbeit, Kosten und Nutzen bringen wird. Das Risikomanagement geht nun vom Projekt in die Organisation über. Es wird definiert, dokumentiert und aufrechterhalten. An diese Phase schließt sich der Prozess der Verbesserungen an, denn Unternehmen und Systeme müssen permanent an die neuen Anforderungen des Umfeldes angepasst werden, um im Markt erfolgreich zu sein und mit dem Unternehmen effizient arbeiten zu können.<sup>156</sup>

Ein Risikomanagementsystem ist gerade im Mittelstand aufgrund der Marktunsicherheiten, vor allem der Rohstoffmärkte (z.B. Stahlindustrie) und starken Abhängigkeiten zu Lieferanten und Kunden, aus heutiger Sicht unumgänglich und sollte auch bei kleinen mittelständischen Unternehmen in einem geringeren Umfang betrieben werden.

---

<sup>156</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 204

**Literaturverzeichnis**

**Ahlrichs, F./Knuppertz, T.:** Prozessorientiertes Risikomanagement, in: Controller Statements - ICV Internationaler Controller Verein, Gauting

**Beinert, C.:** Bestandsaufnahme Risikomanagement, in: Reichling, P., Risikomanagement und Rating (Hrsg.), Wiesbaden 2003

**Brühwiler, B.:** Risikomanagement als Führungsaufgabe, Zürich 2007

**Deyhle, A.:** Risiko-Management, in: Controlling-Beispielheft 2, Kapitel 6, Offenburg 2002, S. 97 - 120

**Dingert, M.:** Konzeption und Realisation von Risikomanagement-Systemen in mittelständischen Unternehmen, Saarbrücken 2007

**Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H.:** Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte (Hrsg.), Stuttgart 2000

**Gleißner, W.:** Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement, in: Controller Magazin, 33. Jg., 2008, Juli/August, S. 35 - 42

**Gleißner, W./Lienhard, H./Ströder, D.:** Risikomanagement im Mittelstand, Eschborn 2004

**Heigl, A.:** Interne Revision und Controlling, in: Horváth/Reichmann, Vahlens großes Controlling Lexikon (Hrsg.), München 1993

**Hölscher, R./Elfgen, R.:** Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung: Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in: Herausforderung Risikomanagement. Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken (Hrsg.), Wiesbaden 2002, S. 3 - 31

**Horváth, P.:** Controlling, 10. Aufl., München 2006

**Kaplan, R./Norton, D.:** Die Strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Stuttgart 2001,

**Keitsch, D.:** Risikomanagement, Handelsblatt Mittelstandsbibliothek - Band 3, Stuttgart 2007

**McKinsey&Company:** Intelligentes Risikomanagement (Hrsg.), Frankfurt/Wien 2004

**Münzel, C./Jenny, H.:** Riskmanagement für kleine und mittlere Unternehmen, Zürich/Basel/Genf 2005

**Pfohl, H.-C.:** Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, Schenkel, A.H.: Risiko-Management bei Klein- und Mittelunternehmen, Dissertation der Universität St. Gallen, 2003, S. 21

**Retzlaff, M.:** Der Aufbau eines betriebswirtschaftlichen Risikomanagements am Beispiel einer mittelständischen Aktiengesellschaft, 1. Aufl., Bremen 2007

**von Campenhausen, C.:** Risikomanagement - Was der Manager wissen muss, Zürich 2006

**Von der Crone, H./Roth, K.:** Der Sarbanes-Oxley Act und seine extraterritoriale Bedeutung, 2003

**Von Rössing, R.:** Betriebliches Kontinuitätsmanagement, Bonn 2005

**o. V.:** Auszug aus der Zeitschrift „Steuer & Studium“, Ausgabe 08/2003

<http://www.bundesbank.de>

<http://www.corporate-governance-code.de>

<http://www.foerderland.de>

<http://www.ifm-bonn.org>

<http://www.risknet.de>

<http://studentensupport.de>

<http://www.teialehrbuch.de>