

# Risiko-Bewusstsein und Risiko-Management

Absicherung unternehmerischer  
Risiken im Mittelstand.

Lieber Allistro Capital Freund!



der unternehmerische Erfolg mittelständischer Unternehmen ist untrennbar mit dem professionellen Management von Gefahren und Risiken verbunden. Werden Risiken unbeherrschbar, entweder weil sie nicht rechtzeitig erkannt oder schlichtweg ignoriert werden, können sie den Fortbestand der Unternehmung gefährden.

Erstaunlicherweise zeigen Studien aber immer noch auf, dass dem Risikomanagement gerade von inhabergeführten mittelständischen Unternehmen nicht die Bedeutung beigemessen wird, die es eigentlich verdient. Oft wird es an operative Bereiche, wie zum Beispiel an das Controlling delegiert, ohne das eine Informationsanbindung an die Geschäftsführung besteht oder gar dort nachgefragt wird.

Aber vielleicht wird dem ganzen Thema „Risikomanagement“ ja auch eine viel zu große Bedeutung beigemessen. Schließlich war der mittelständische Unternehmer, der seine Risiken bislang doch immer kannte in vielen Fällen auch ohne ein solches Instrumentarium erfolgreich. Wird das auch in einer immer komplexer und schneller werdenden Welt noch so möglich sein? Wir haben dazu Dr. Hans-Jürgen Wolf gefragt, der im Rahmen von Beratungsmandaten in der mittelständischen Welt sehr oft sieht, an welchen Stellen im Unternehmen ein entsprechendes Risikobewusstsein helfen kann.

Auf der anderen Seite wird auch der Aspekt der richtigen – die wesentlichen Risikofelder des Unternehmens erfassende – Risikoabdeckung für mittelständische Unternehmen immer wichtiger. Wir fragen daher den Vorsitzenden der Vorstände der SIGNAL IDUNA Gruppe Ulrich Leitermann im Interview, welche Risiken ein Unternehmen abdecken sollte.

Am besten schaut man den beiden Risikomanagement Praktikern bei Ihrer Arbeit gleich einmal über die Schulter und liest weiter. Es lohnt sich.

*Michael Fischer*

Michael Fischer

*Dirk Neukirchen*

Dr. Dirk Neukirchen



ALLISTRO CAPITAL



# Risikomanagement im Mittelstand

Bestandteil einer gesamtheitlichen Unternehmensführung.

**D**as Eingehen kalkulierbarer Risiken ist immer Bestandteil jeden Geschäftsmodells und das Beherrschen dieser Risiken die Grundlage erfolgreicher Unternehmensführung. Mit einem System zur Beurteilung, Überwachung und Abwehr sowie für das Beherrschen möglicher Folgen können Risiken wie beispielsweise die Gefährdung von Personen, Anlagen, Sachen, Umwelt ebenso wie von Vermögen oder Gewinn frühzeitig erkannt und ihnen wirkungsvoll entgegengetreten werden. Die Grundlage ist zunächst das Risiko-Bewusstsein und ein solides Grundwissen im Risiko-Management auf allen Ebenen.

Insbesondere für Unternehmer, die Risiko-Management als Behinderung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei der Weiterentwicklung ihrer Produkte und Leistungen empfinden – und das trifft nicht nur auf „Entwickler und Tüftler“ zu –, oder die Risiken aufgrund ihrer langjährigen Routine unterschätzen oder gar nicht sehen (wollen), kann fehlendes Risiko-Bewusstsein und -Management fatale Folgen haben:

Dies gilt insbesondere für Risiken, die den Bestand eines Unternehmens gefährden können: So hatte ein bis dahin solide finanziertes mittelständisches Unternehmen erhebliche Mittel in die Entwicklung einer möglicherweise bahnbrechenden Fertigungsanlage investiert, dabei aber unterlassen, die Risiken technologischer Rückschläge zu budgetieren. Mangels einer belastbaren Risikobeurteilung wurde der Fremdmittelrahmen in der folgenden Liquiditätskrise von der finanzierenden Bank nicht erhöht, was zur Insolvenz führte.

## Die operative Bedeutung

Häufig genannte Gründe für die Implementierung eines Risikomanagementsystems sind persönliche Haftungsrisiken sowie der ökonomische Mehrwert in der Kreditvergabepraxis. Oft vernachlässigt wird der Nutzeneffekt für die operative Praxis.

Für die operative Exzellenz ist wesentlich, dass das Risikomanagement anhand von Ziel- und Messgrößen bewusst eingegangene Risiken kontinuierlich überwacht wird und Informationen liefert, um Feinjustierungen von Strategie und Planung zu erlauben. Damit ist ein systematisches Risikomanagement eine Notwendigkeit für den Mittelstand und in Zeiten des schnellen technologischen Wandels, sinkender Margen, steigender Kundenabhängigkeiten und neuer Wettbewerbsstrukturen nicht länger durch Intuition zu ersetzen.

## Krisen haben selten singuläre Ursachen

Erfahrene Mittelständler sind mit Verweis auf ihre konservative Unternehmenspolitik häufig versucht,

Risikomanagement auf einzelne Sachverhalte zu beschränken – schließlich ginge man keine besonderen Risiken ein und man kenne ansonsten das Geschäft. Tatsächlich deutet es jedoch häufig darauf hin, dass das Zusammenwirken unterschätzter Risiken die Ertragskraft eines Unternehmens negativ beein-

flussen, und Finanzierungen verloren gehen, obwohl an sich gute Zukunftsperspektiven bestehen.

So hielt ein Automobilzulieferer an seiner Strategie einheitlicher Zuschlagsätze für unterschiedliche Stückzahlen und Wertschöpfungstiefen selbst dann noch fest, als das Großseriengeschäft bereits vollständig verloren war. Das Risiko der bestehenden Mischkalkulation wurde nicht beachtet. Es blieben nur Kleinserienprodukte zu niedrigen Preisen und folgend die Insolvenz. Eine Entwicklung, die mittels Risikomanagement abzuwenden gewesen wäre.

## Wenn sich ein Firmenkundenbetreuer plötzlich für Zykluszeiten interessiert

Ferner ist die Kommunikation ein wichtiger Systembestandteil. In einer Liquiditätskrise eines Automobilzulieferers ergab ein externes Screening ein angeblich besonders hohes Risiko bei den Ausbringungszahlen einer Fertigungsanlage. Systemmängel, unter anderem die mangelhafte interne Dokumentation und folgend Unsicherheiten bei der Kommunikation des tatsächlich überwachten Risikos führten dazu, dass das finanzierende Institut ein erhebliches Risiko sah und sich die täglich erreichten Ausbringungen melden ließ. Obgleich die Ausbringungsziele anschließend plankonform erreicht wurden, konnte das erwachsene Misstrauen in die Geschäftsführung nicht ausgeräumt werden.

## Risikomanagement als Erfolgspotential

Nachhaltiges Risikomanagement ist ein Teil der täglichen Arbeit der gesamten Organisation mit operativem Nutzen für das Unternehmen und damit ein integraler Bestandteil der gesamtheitlichen strategischen Unternehmensführung.

.....  
Dr. Hans-Jürgen Wolf, Unternehmensberater,  
Obertshausen, Deutschland

ist nach verschiedenen Geschäftsleitungsfunktionen in der Automobilzulieferindustrie seit mehr als zehn Jahren selbständiger Unternehmensberater und Interimmanager im Bereich Restrukturierung und Nachfolge. Sie erreichen den Autor unter [hjw@drwolfcie.eu](mailto:hjw@drwolfcie.eu).

*„In 40 Jahren auf hoher See war ich nie in einen Unfall verwickelt, der es wert wäre, über ihn zu berichten.“*

*E. J. Smith, fünf Jahre nach diesem Ausspruch sank die RMS Titanic unter seinem Kommando*

RISIKO-MANAGEMENT: RISIKEN ANALYSIEREN UND ABDECKEN

# Absicherung von Unternehmensrisiken

8 Fragen an Ulrich Leitermann



**I 1 | Laut einer Studie sind rund 80 Prozent der Mittelstandunternehmen risikobewusst, aber nur rund 20 Prozent sind mit ihrem Risikomanagement zufrieden. Worin begründet sich Ihrer Ansicht nach diese Unzufriedenheit?**

*U. Leitermann:* Es könnte daran liegen, dass Risiken nicht genau genug eingeschätzt und dann durch entsprechende Maßnahmen minimiert werden, bevor sie sich verwirklichen.

In einem mittelständischen Unternehmen müssen die Verantwortlichen systematisch ermitteln, wie viele Ressourcen sie in ihr Risikomanagement investieren wollen. Dabei können Risiken beispielsweise auch durch passgenauen Versicherungsschutz und eine entsprechend fundierte Beratung von versierten Fachleuten minimiert werden.

**I 2 | Für viele Mittelständler ist das Risikomanagement mehr als eine Pflichtaufgabe. Sie betrachten es als Chance, ihr Vermögen zu schützen und den Fortbestand ihres Unternehmens zu sichern. Welchen Schutz empfehlen Sie zwingend?**

*U. Leitermann:* Der Schutz hängt von vielen individuellen Faktoren z.B. wie Branche, Größe oder Geschäftsmodell ab. Eine genaue Risikoanalyse und individuelle Beratung sind in jedem Fall unverzichtbar. Nur so können Risiken schon im Ansatz erkannt werden.

Generell unabdingbar sind gewerbliche Haftpflicht-, Betriebsunterbrechungs- und Betriebsschließungsversicherungen sowie die Absicherung vorhandener Sachwerte, zum Beispiel Gebäude oder Inhalte.

Es findet deshalb bei guten Beratern ein regelmäßiger Austausch mit dem betreuten Unternehmen statt. Unsere Experten sind beispielsweise auch an der Entwicklung neuer oder veränderter Produkte beteiligt, damit unsere Produkte immer die aktuellen Risiken abdecken.

**I 3 | Liefert ein gut aufgestelltes Risikomanagement einen klaren Wettbewerbsvorteil?**

*U. Leitermann:* Ja, absolut. Es hilft, Risiken frühzeitig zu erkennen als der Wettbewerb und gibt so dem Management die Möglichkeit rechtzeitig und angemessen darauf zu reagieren bzw. präventiv tätig zu sein. Das schont außerdem beispielsweise das Eigenkapital für Investitionen, die dann auch wieder zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Ein entsprechend ausgerüstetes Risikomanagementsystem, das einem ganzheitlichen, integrativen Ansatz zum systematischen Umgang mit Risiken folgt, ist unabdingbar.

**I 4 | Auf welchen Zeitraum sollte eine Risikoanalyse ausgerichtet sein?**

*U. Leitermann:* Wichtig ist grundsätzlich zunächst einmal, dass das gesamte Risikomanagement vorwärts gerichtet betrieben wird. Niemand kann ein Auto sicher steuern, indem er nur in den Rückspiegel schaut. Genauso wenig kann man die Risiken eines Unternehmens steuern, indem man sich ausschließlich an historischen Entwicklungen orientiert. Es muss individuell entschieden werden, welcher Zeitraum für die Analyse einzelner Risiken angemessen ist. Die Analyse der Risikosituation des Unternehmens insgesamt sollte auf der Geschäftsstrategie basieren und den gesamten Planungszeitraum des Unternehmens umfassen.

Nur so kann sichergestellt werden, dass sich Strategie und Planung auch umsetzen lassen, ohne die Risikosituation in eine unerwünschte Richtung zu verändern.

**I 5 | Warum ist gerade für Mittelständler eine langfristige Steuerung wichtig?**

*U. Leitermann:* Die Antwort liegt auf der Hand: der Mittelstand als das Rückgrat unserer Wirtschaft steht für nachhaltige Unternehmensführung. Die einzelnen Unternehmen blicken oft auf eine Generationen zurückreichende Tradition zurück und möchten diese auch in Zukunft fortführen. Darüber hinaus kann sich der Mittelstand häufiger als permanent in der Wahrnehmung von Analysten stehende Großkonzerne erlauben, kurzfristig erzielbare Ergebnisse zugunsten langfristig wirkender, strategischer Maßnahmen zurückzustellen.

Doch es gibt noch einen weiteren Aspekt. Oft werden in mittelständischen Unternehmen keine Bewertung der Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß vorgenommen oder Risiken vom Unternehmer falsch eingeschätzt oder sogar verdrängt. Ganz nach dem Motto: Es ist schon immer gut gegangen. So eine Sichtweise ist äußerst fahrlässig.

**I 6 I In welchen Bereichen gibt es Ihrer Erfahrung nach noch am meisten zu tun?**

*U. Leitemann:* Für eine risikoorientierte Unternehmenssteuerung sollten alle wesentlichen Risiken vollständig abgebildet werden. An Tochtergesellschaften und Beteiligungen wird zwar fast immer gedacht. Übergreifende und eher prozessuale Themen wie IT, Compliance oder Nachhaltigkeit werden aber deutlich seltener berücksichtigt. Die regulatorischen Vorgaben haben in den letzten Jahren in vielen Branchen erheblich zugenommen. Auch die Sensibilität in der Bevölkerung und in den Medien ist gestiegen. Daher kommen den Themen „Compliance“ und „Reputationsmanagement“ und der wirksamen Prävention von Compliance- und Reputationsrisiken eine zunehmend höhere Bedeutung zu.

**I 7 I Sie haben das Thema Reputationsmanagement angesprochen. Ist denn der gute Ruf eines Unternehmens versicherbar?**

*U. Leitemann:* Reputationsschäden sind ein erhebliches Risiko für die Unternehmen. Ein schlechter Ruf kann für Unternehmen jeder Größenordnung fatal sein und die wirtschaftliche Substanz langfristig schwächen. Es gibt genügend erschreckende Beispiele, selbst aus der Versicherungsbranche. Viele Unternehmer und Manager befürchten aufgrund der oft hohen Reputationsrisiken erhebliche Gewinnverluste, die Beschädigung bestehender Kundenkontakte, den Rückgang des Börsenwertes oder negative Berichterstattung in den Medien. Selbst solche Risiken können heute abgedeckt werden, obwohl es schwer ist, die finanziellen Auswirkungen von Reputationsrisiken auf ein Unternehmen zu benennen.

**I 8 I Welche Handlungsempfehlungen geben Sie einem Unternehmer an die Hand?**

*U. Leitemann:* Drei Dinge sind wichtig. Erstens: Durchforsten Sie Ihre Prozesse auf mögliche Risiken! Schauen Sie voraus – auf Chancen und Risiken. Letztere tun erst dann weh, wenn sie eintreten und besonders, wenn sie überraschend kommen!

Zweitens: Risikomanagement umfasst ebenso die Beurteilung, Überwachung und Abwehr von Risiken wie das Beherrschen möglicher Folgen. Hierzu dient auch das Transferieren definierter Risiken, beispielsweise mit Hilfe von Versicherungen. Nachhaltigkeit wird allerdings nur erreicht, wenn das System die Organisation insgesamt erfasst, die Prozesse wirksam sind und dauerhaft gelebt werden.

Und drittens: Nutzen Sie externe Expertise, von spezialisierten Beratern im Versicherungsbereich genauso wie im Bereich der IT oder der Compliance bis hin zu spezialisierten Agenturen, die alle zur Risikominimierung beitragen können.

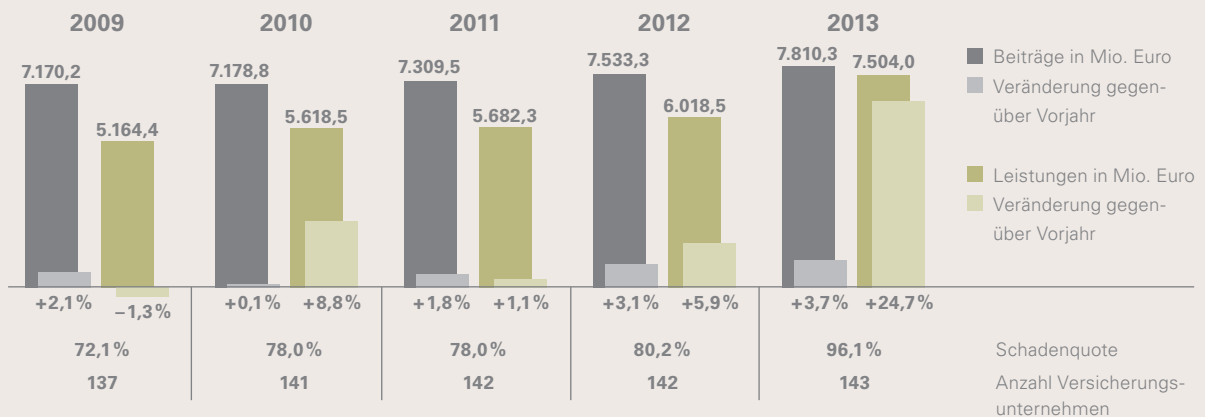
**Vielen Dank für das Gespräch!**

Ulrich Leitemann  
Vorsitzender der Vorstände, SIGNAL IDUNA Gruppe

Die SIGNAL IDUNA Gruppe geht zurück auf kleine Krankenunterstützungskassen, die Handwerker und Gewerbetreibende vor über 100 Jahren in Dortmund und Hamburg gegründet hatten. Heute hält sie das gesamte Spektrum an Versicherungs- und Finanzdienstleistungen für alle Zielgruppen bereit und betreut mehr als zwölf Millionen Kunden/Verträge mit Assets und Management von rund 60 Milliarden Euro sowie Beitragseinnahmen von rund 5,6 Milliarden Euro pro Jahr.

**Beiträge, Leistungen und Schadenquoten in der Nicht-Privaten Sachversicherung  
Inländisches Direktgeschäft der GDV-Mitgliedsunternehmen**

Über die letzten Jahre hinweg ist die Schadensquote, bei weitgehend konstanten Beiträgen, von rund 72 auf über 96 Prozent gestiegen. Die Schadensregulierungen der insbesondere ökonomiebasierten Krise 2012 in der Eurozone schlugen im Jahr 2013 voll zu Buche.



Quelle: GDV Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.

