

---

# Risikomanagement für KMUs

---

Autoren: Dr. Boris Karcher und Dr. Nick Dimler

Jegliches unternehmerisches Handeln ist mit vielen Chancen, aber Natur gemäß auch mit entsprechenden Risiken verbunden.

## I. Folgen nicht wahrgenommener oder unterschätzter Risiken

Im günstigsten Fall verursachen solche Risiken finanzielle Schäden, können im ungünstigsten Fall aber auch dazu führen, dass das Unternehmen in seiner Existenz gefährdet wird. Typische Unternehmensrisiken sind beispielsweise:

- Liquiditätsgap im Unternehmen
- Ausfall von Produktionsmaschinen oder IT
- Unzuverlässigkeit des Lieferanten
- Mangelnde Zahlungsfähigkeit oder -bereitschaft von Kunden
- Währungsschwankungen
- Veränderungen im Wettbewerbsumfeld
- Preisschwankungen im Einkauf oder Vertrieb
- Politische Stabilität, Gesetzesänderungen, Auflagen u.Ä.
- Eigene Produktpalette ist veraltet
- Schwund, Diebstahl
- Unzuverlässige Mitarbeiter

...und viele mehr

## II. Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken

Solche Risiken können mehr oder weniger bedrohlich sein und mit unterschiedlichen Eintrittswahr-

scheinlichkeiten auftreten. Um dies individuell einzuschätzen, sollte sich deshalb jedes Unternehmen systematisch mit dem Thema Risiko auseinandersetzen.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen vernachlässigen dies jedoch immer wieder. Dabei kann Risikomanagement einen wertvollen Beitrag zur Sicherung des Unternehmens leisten. Die meisten Risiken entstehen schleichend und treten nicht plötzlich auf.

Somit bleibt Zeit die Gefahr zu erkennen und abzuwenden. Um dies zu gewährleisten müssen Bedrohungen frühzeitig erkannt und bewertet werden. Nur so kann rechtzeitig passende Maßnahmen zur Risikoreduzierung/-vermeidung einleitet werden.

## III. Häufige Fehler in Bezug auf das Risikomanagement

Aus unserer Erfahrung gibt es verschiedene Gründe warum das Risikomanagement gerade in kleinen und mittleren Unternehmen oft zu kurz kommt:

### **Konzentration auf das Tagesgeschäft**

Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen sind oft sehr stark in Tagesgeschäft eingebunden. Es werden Kundengespräche geführt, es wird mit Lieferanten und Banken verhandelt, Investitions- und Personalentscheidungen werden gefällt usw..

Obwohl die Bedeutung bekannt ist, bleiben in der Realität auf diese Weise vor allem strategische Überlegungen und eine systematische Auseinandersetzung mit Risiken oft auf der Strecke.

### ***Fehlendes Risikobewusstsein – „Es wird schon gut gehen“***

Viele Unternehmen vertrauen darauf, dass durch die früher einmal getroffenen Entscheidungen schon alles richtig läuft oder Fehler zumindest keine weitreichenden Konsequenzen entfalten. Vor allem wenn die Wirtschaft gut läuft, geht dies oft über Jahre hinweg gut.

Kommt jedoch ein Wirtschaftsabschwung oder gar eine Krise, können Gefahren und Fehler nicht mehr einfach kompensiert werden. Versäumnisse im Risikomanagement führen nun oft zu kurzfristigen Problemen, die von deutlichen Umsatzrückgängen bis hin zur Unternehmensinsolvenz reichen können.

### ***Unsystematisches und gelegentliches Risikomanagement***

Viele Unternehmen setzen sich mit ihren Risiken nur auseinander, wenn es das Tagesgeschäft gerade erlaubt. Konkrete Vorsorgemaßnahmen kommen dann recht selten zur Umsetzung. Ernsthaft reagiert wird oft erst, wenn akute Probleme bereits aufgetreten sind. Leider ist es dann oft zu spät, der Handlungsspielraum ist gering und die Gegenmaßnahmen sind entsprechend teuer.

Um dies zu vermeiden ist es wichtig, dass die Entscheidung für ein Risikomanagement im Unternehmen bewusst und konsequent getroffen wird. Echte Vorsorge kann nur gelingen, wenn sich Unternehmen ernsthaft, intensiv und systematisch mit ihren Risiken auseinandersetzen.

### ***Überschätzung der Komplexität eines Risikomanagements***

Das Vorurteil, dass ein Risikomanagementsystem unheimlich komplex und mit hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden ist, ist weit verbreitet. Natürlich fällt für ein Unternehmen zusätzlicher Aufwand an, wenn ein Risikomanagement implementiert und umgesetzt wird. Allerdings ist dieser oft recht überschaubar.

Da kleine und mittlere Unternehmen beim Risikomanagement nicht an gesetzliche Auflagen gebunden sind, können hier individuelle und einfache Lö-

sungen, die oft mit Standardsoftware (Excel) umgesetzt werden können, entwickelt werden. Hierbei konzentriert man sich pragmatisch zunächst auf zentrale Gefahren für das Unternehmen.

### **IV. Risikomanagement lohnt sich**

Auch ein einfaches Risikomanagement kann es nicht zum Nulltarif geben. Allerdings verursachen die meisten Risiken, wenn sie eintreten, weitaus höhere Kosten. Somit lohnt es sich für Unternehmen sich frühzeitig und systematisch mit Risiken auseinanderzusetzen.

Auch bei größeren Geschäftspartnern und Banken kann die Einführung eines Risikomanagementsystems Vorteile bringen, wenn es darum geht Großaufträge oder eine gute Bonität für (günstige) Kredite zu erhalten.

Zudem sollte nicht vernachlässigt werden, dass durch ein vernünftiges Risikomanagement auch Schwachstellen im Unternehmen leichter aufgedeckt werden können. Durch die Beseitigung dieser kann dann die dauerhafte Leistungsfähigkeit und Profitabilität gesteigert werden.

Ein funktionierendes Risikomanagementsystem stellt somit ein nützliches betriebswirtschaftliches Instrument zur Entscheidungsfindung im Unternehmen dar.

### **V. Einführung eines Risikomanagementsystems**

Zur Einführung eines Risikomanagementsystems ist eine sorgfältige Vorbereitung und Planung notwendig. Am besten lässt sich ein Risikomanagementsystem im Rahmen eines Projektes, unter Einbeziehung von Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen, realisieren. So können vorhandenes Fachwissen, Erfahrungen und Sichtweisen gebündelt werden.

Ja nach Unternehmensgröße und -komplexität genügen dazu oft schon 3 bis 6 Mitarbeiter, aus den Bereichen Einkauf, Produktion, Vertrieb, Entwicklung und Finanzen/Controlling. Zusätzliche Leute aus Bereichen wie IT/EDV, Personal, Logistik oder Qualitätssicherung können fallweise hinzugezogen werden.

Vorsicht ist bei der Anwendung vorgefertigter Risikokatalogen/-listen, die massenhaft im Internet verfügbar sind, geboten.

Sinnvoller ist es vielmehr, das Wissen im eigenen Unternehmen zu nutzen und dieses durch externe Denkanstöße anzureichern. Ein Risikomanagementsystem muss immer individuell auf die Bedürfnisse und Situation des Unternehmens abgestimmt werden, die Umsetzung selbst erfolgt dann typischerweise in 7 Schritten:

Schritt 1: Ziele und Leitlinien des Risikomanagements festlegen

Schritt 2: Identifikation von Risiken

Schritt 3: Ist-Erhebung und Analyse der Risiken

Schritt 4: Risiken klassifizieren und quantifizieren

Schritt 5: Gegen-/Steuerungsmaßnahmen auswählen und umsetzen

Schritt 6: Ableitung von Risikokennzahlen und Erstellung von Risikoberichten

Schritt 7: Umsetzungskontrolle und Dokumentation

Abbildung 1: Das Risikomanagementsystem



Risikomanagement sollte als ein dauerhafter Prozess verstanden werden. Nach der Kontrolle der Umsetzung und Dokumentation müssen wieder die

ursprünglichen Ziele und Leitlinien des Risikomanagements geprüft und hinterfragt werden. Der Prozess beginnt hier von vorn (siehe Abbildung). Nur auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass stets die aktuelle Risikosituation des Unternehmens erfasst wird.

Wenn auch Sie die Einführung eines Risikomanagementsystems für Ihr Unternehmen planen oder ein bereits bestehendes System optimieren wollen, stehen wir gern für einen unverbindlichen Gedankenaustausch zur Verfügung.

Bei Interesse unterstützen wir Sie sowohl bei der Planung als auch bei der konkreten Umsetzung notwendiger Maßnahmen im Bereich des Risikomanagements.

HLP Dimler und Karcher Unternehmensberatung PartG

A Czeminskistr. 1a, 10829 Berlin | T +49 (0)30 78717570

E info@hlp-dimler-karcher.de | W www.hlp-dimler-karcher.de