

## Risikomanagement in KMU als Mittel der Arbeitsplatzbeschaffung und -sicherung

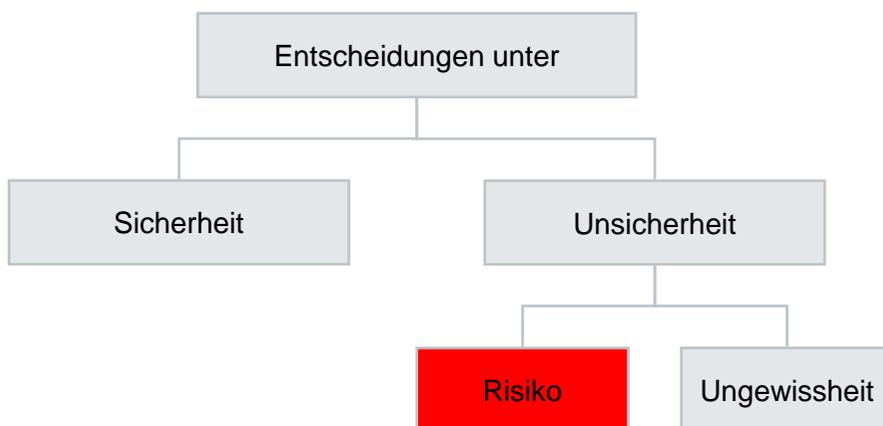
*Prof. Dr. Susanne Homölle*  
*Lehrstuhl für ABWL: Bank- und Finanzwirtschaft*

1. Risiko und Risikomanagement
2. Gründe für Risikomanagement in KMU
3. Risikomanagementprozess
4. Organisation des Risikomanagements
5. Ein Blick in die Empirie

## Was ist Risiko?



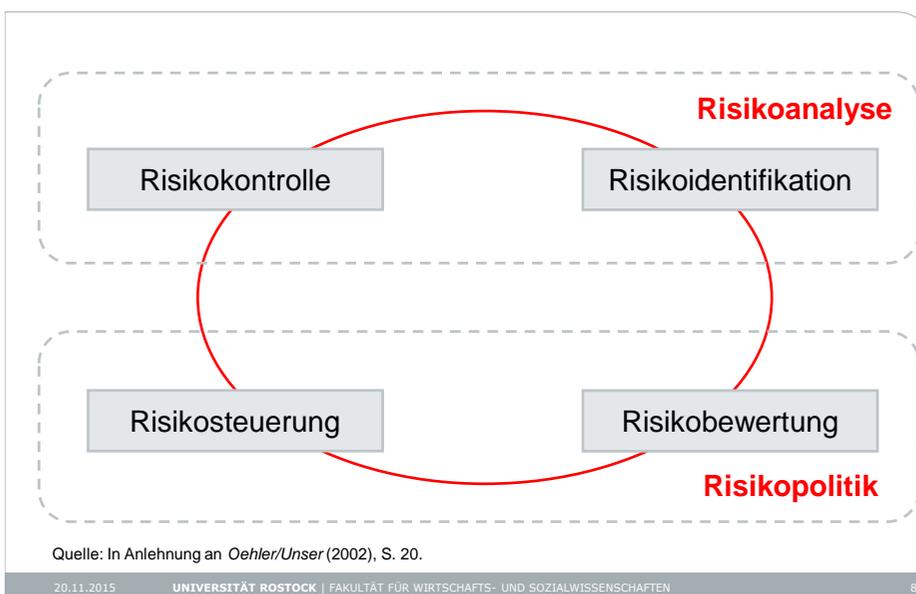
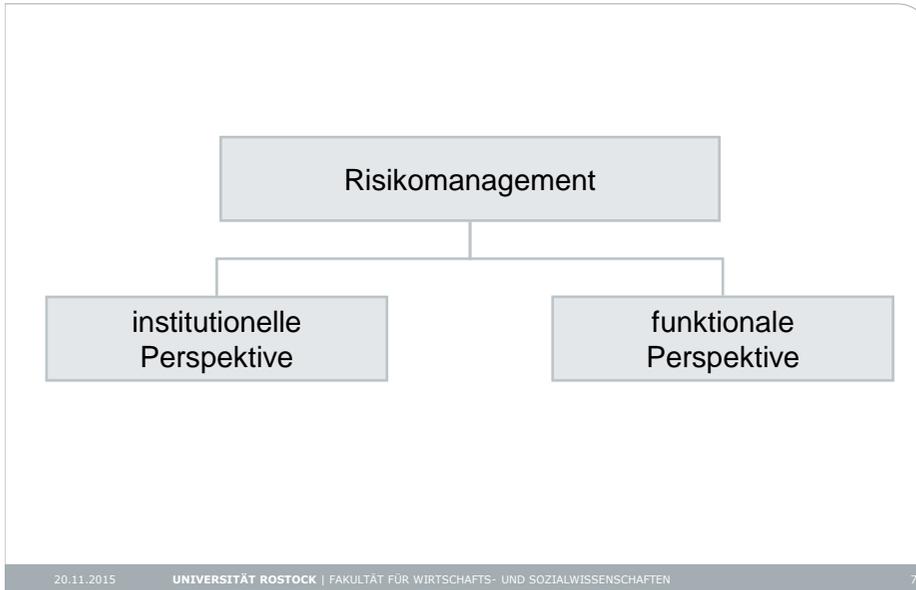
## Ungewissheit, Unsicherheit und Risiko





## Begriff des Risikomanagements

- allgemein: Unternehmensführung unter Berücksichtigung der Unsicherheit
- systematische Analyse und Steuerung der Risiken in einem Unternehmen



1. Risiko und Risikomanagement
- 2. Gründe für Risikomanagement in KMU**
3. Risikomanagementprozess
4. Organisation des Risikomanagements
5. Ein Blick in die Empirie

### Rechtliche Grundlagen (1)

#### § 91 Abs. 2 AktG:

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den **Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen** früh erkannt werden.“

⇒ **Risikofrüherkennungssystem**

## Rechtliche Grundlagen (2)

### § 289 Abs. 1 S. 4 HGB:

„Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung **mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken** zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“

außerdem: §§ 289 Abs. 2, 317 Abs. 2 S. 2, 322 Abs. 6 S. 2 HGB

⇒ **Risikoberichterstattung**

## Rechtliche Grundlagen (3)

### Governance Kodex für Familienunternehmen:

„Die Unternehmensführung soll für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance) sowie für ein **angemessenes Chancen- und Risikomanagement** im Unternehmen in Übereinstimmung mit den Werten und **Zielen der Inhaber** sorgen.“

⇒ **Risikomanagement**



## Ökonomischer Nutzen

- rechtzeitiges Erkennen von bestandsgefährdenden Risiken  
⇒ Sicherung des Unternehmensfortbestands  
(Gegenmaßnahmen ergreifen!)
- proaktiver Umgang mit der unsicheren Unternehmenszukunft  
⇒ Unterstützung bei der Erreichung der Unternehmensziele  
(aber: ohne Risiken keine Chancen)



Quelle: <https://www.risknet.de/wissen/cartoons-risiko-und-chance/> (19.11.2015)

## Ökonomischer Nutzen

- rechtzeitiges Erkennen von bestandsgefährdenden Risiken  
⇒ Sicherung des Unternehmensfortbestands  
(Gegenmaßnahmen ergreifen!)
- proaktiver Umgang mit der unsicheren Unternehmenszukunft  
⇒ Unterstützung bei der Erreichung der Unternehmensziele  
(aber: ohne Risiken keine Chancen)
- Transparenz über die Risikolage des Unternehmens
- Verbesserung des Rating und der Finanzierungsmöglichkeiten

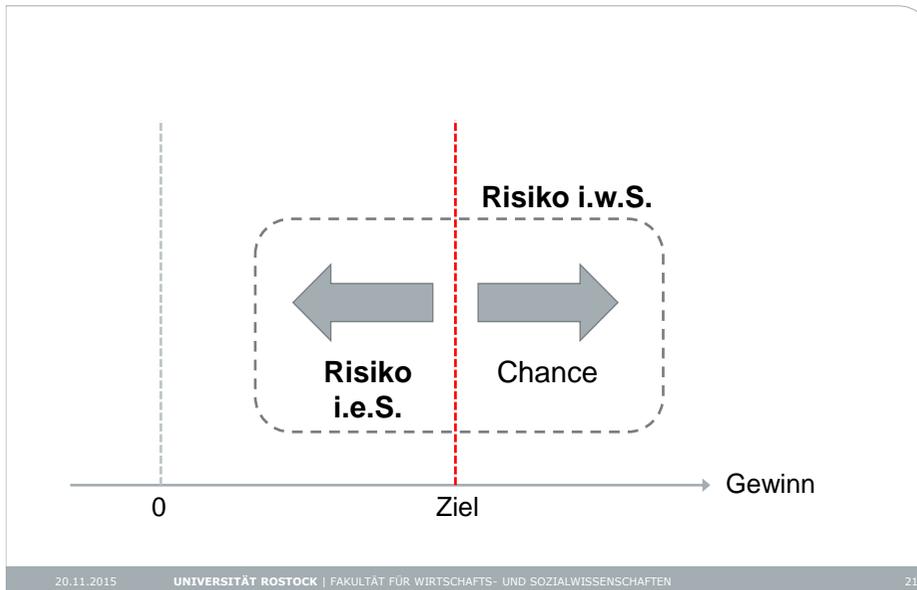
1. Risiko und Risikomanagement
2. Gründe für Risikomanagement in KMU
- 3. Risikomanagementprozess**
4. Organisation des Risikomanagements
5. Ein Blick in die Empirie



Quelle: Oehler/Unser (2002), S. 20.

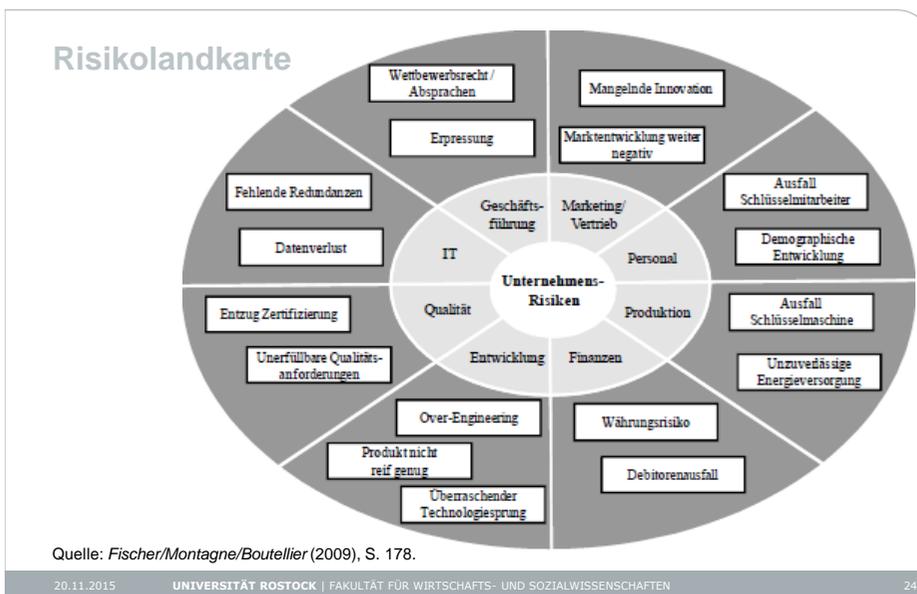
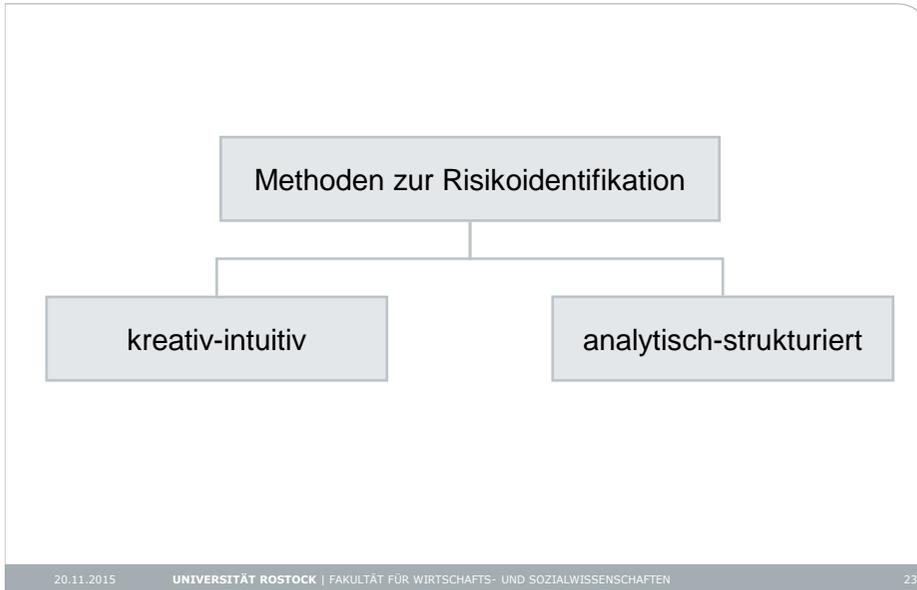
### 1. Risikoidentifikation

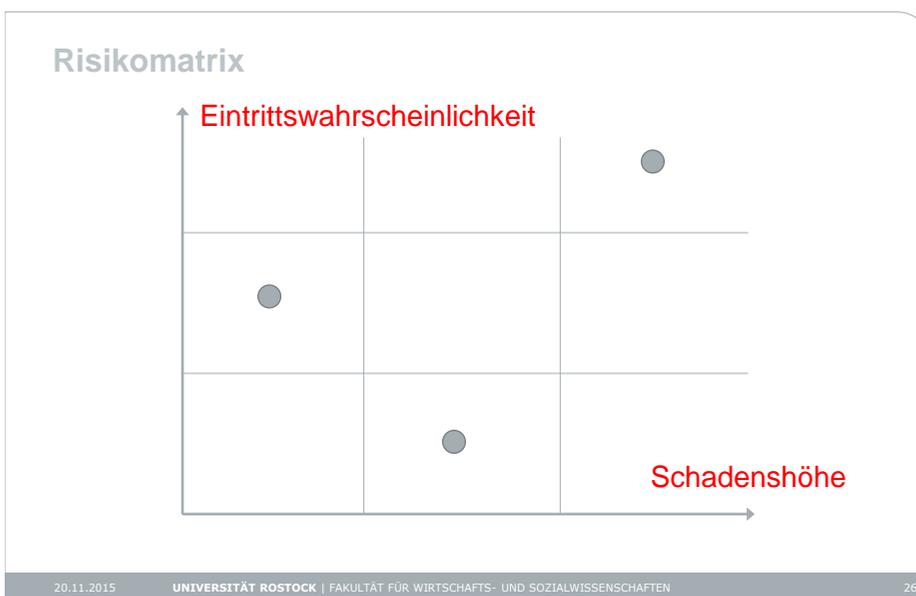
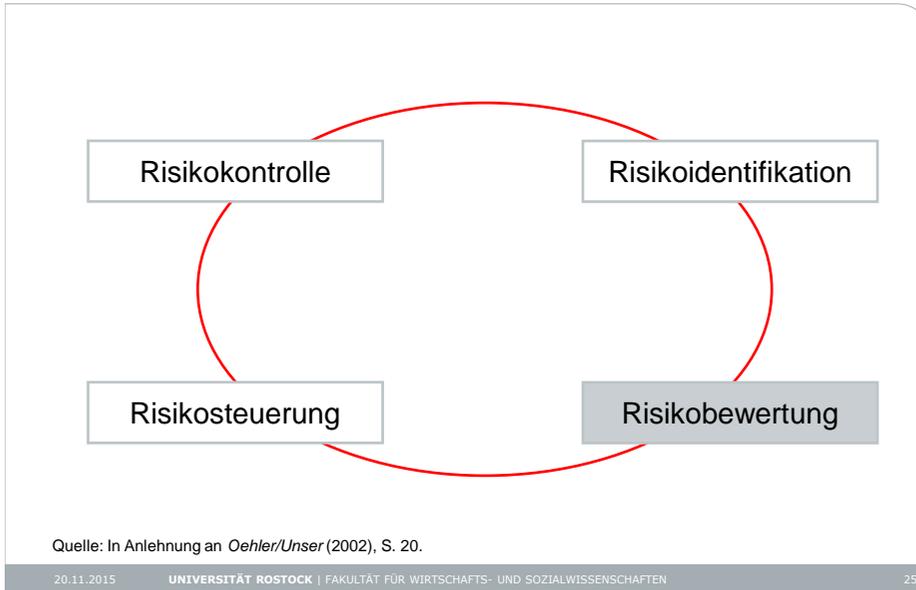
- Top down oder Bottom up
- Identifikation der für das Unternehmen relevanten **Risiken**
- Festlegung eines zweckmäßigen **Risikobegriffs**, z. B.
  - Schwankungen um den Erwartungswert
  - Verfehlen eines bestimmten angestrebten Wertes

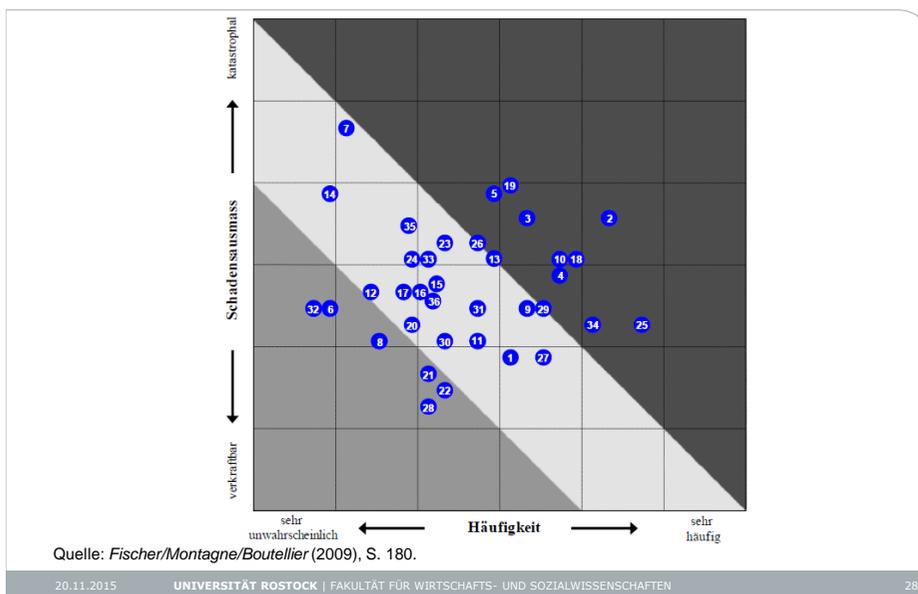
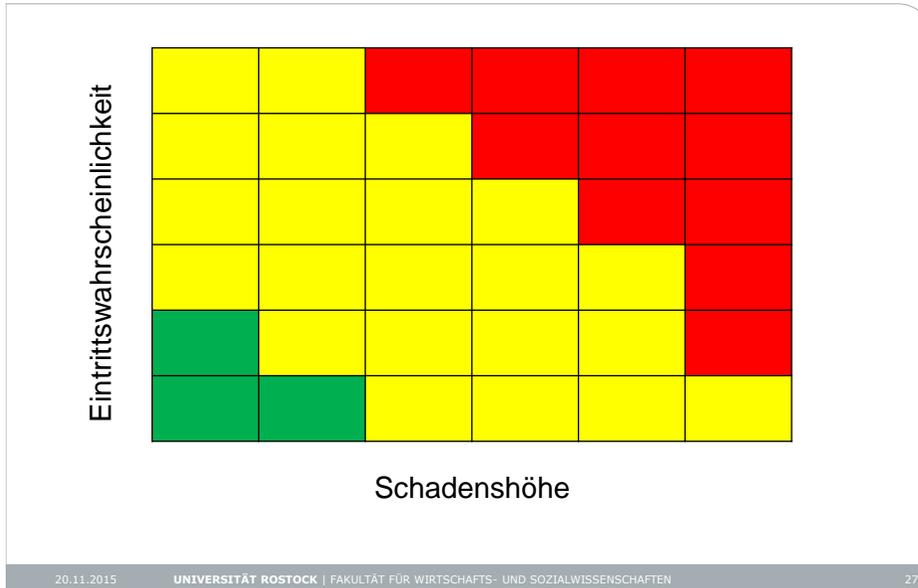


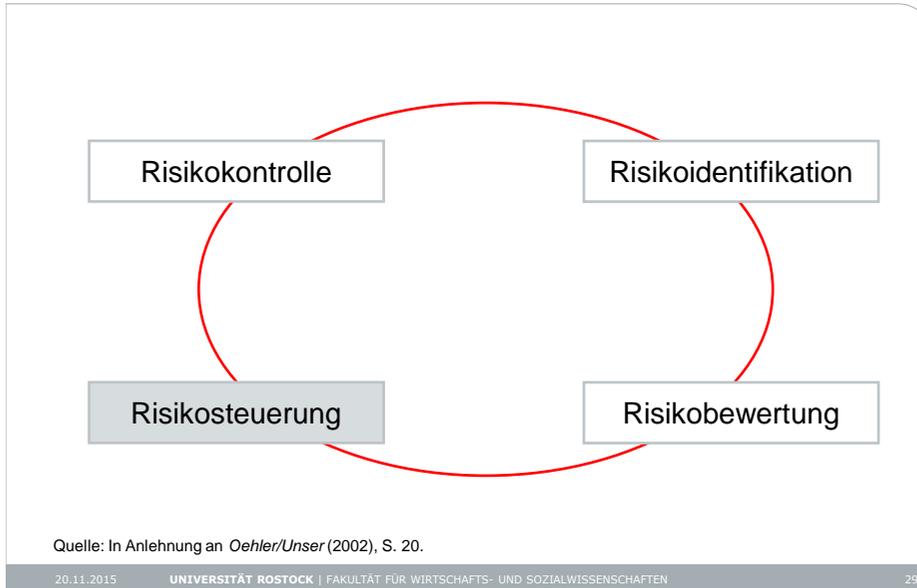
### 1. Risikoidentifikation

- Top down oder Bottom up
- Identifikation der für das Unternehmen relevanten **Risiken**
- Festlegung eines zweckmäßigen **Risikobegriffs**, z. B.
  - Schwankungen um den Erwartungswert
  - Verfehlen eines bestimmten angestrebten Wertes
- Bsp. für **Maßgrößen**: Zahlungsgrößen, Marktwerte von Vermögensgegenständen, Gewinne/Verluste, Renditegrößen
- Bsp. für konkrete **Ziele**: in einem Vertrag vereinbarter Betrag, erwarteter Betrag





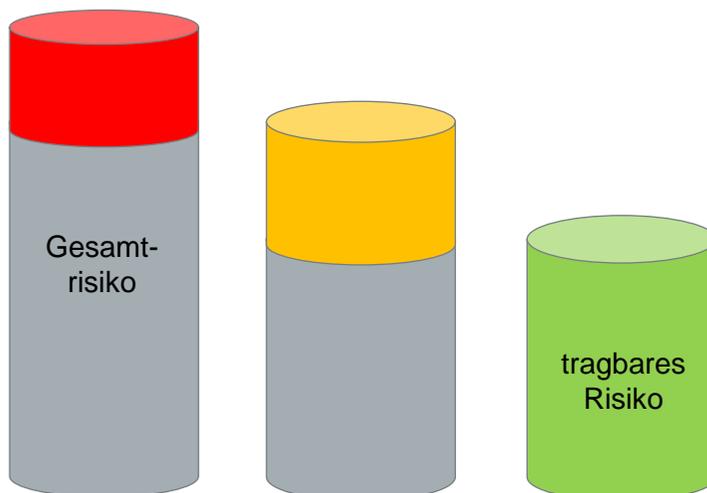
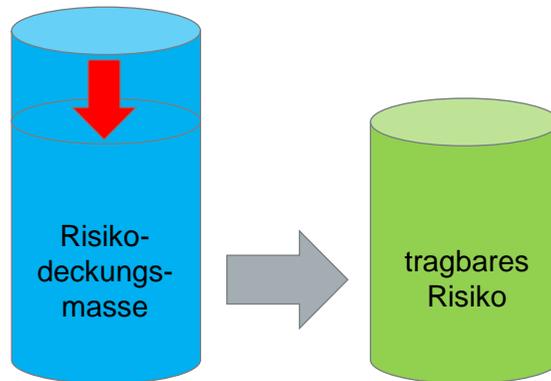


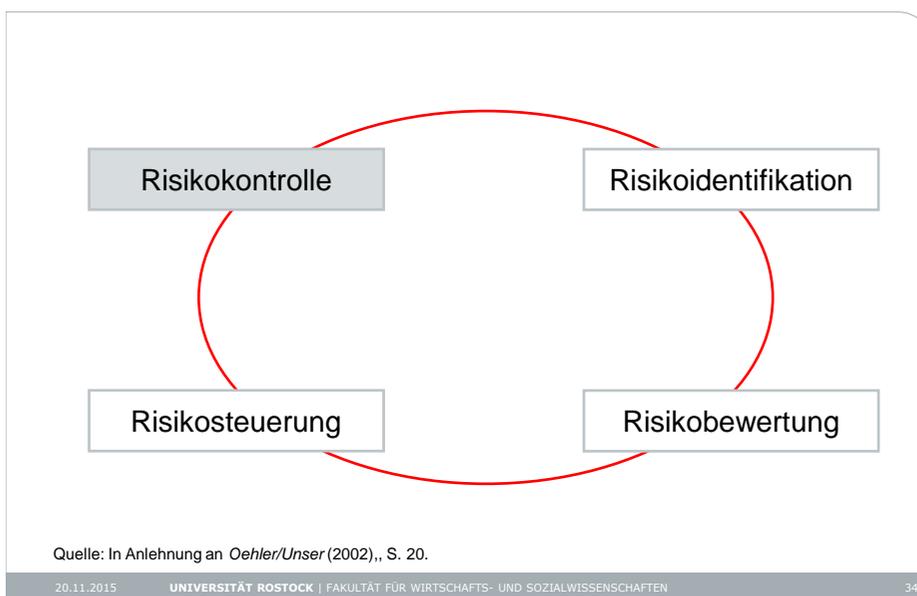
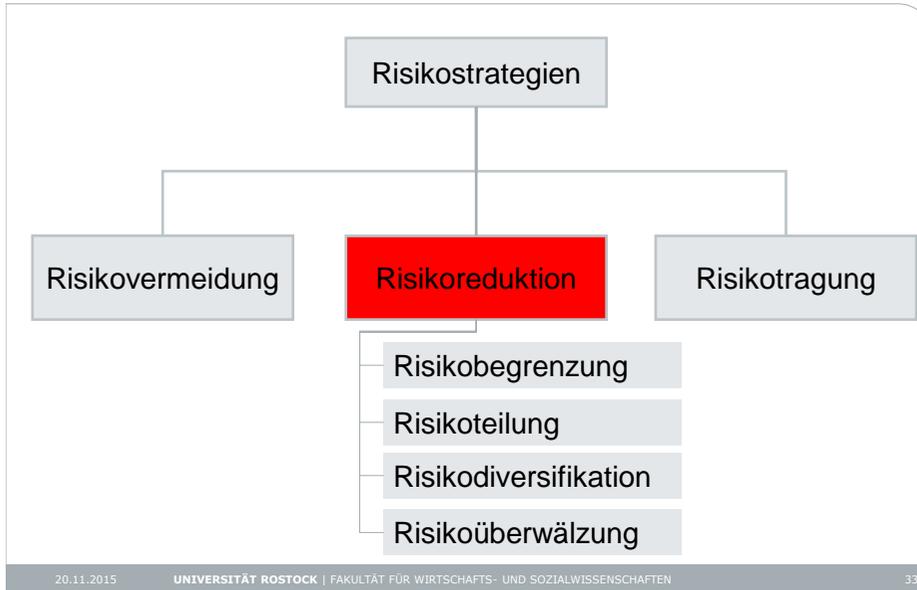


### 3. Risikosteuerung

- Ermittlung der **Risikotragfähigkeit**
- Auswahl geeigneter **Risikostrategien** zur Gestaltung der Risikoposition eines Unternehmens

### Risikotragfähigkeit





#### 4. Risikokontrolle

- Erfolgskontrolle der angewandten Risikostrategien
- aus Abweichungsanalyse (**Soll-Ist-Vergleich**) folgen
  - weitere Steuerungsaktionen
  - Verbesserungsmaßnahmen für den Risikomanagementprozess
- ggf. Prämissenkontrolle

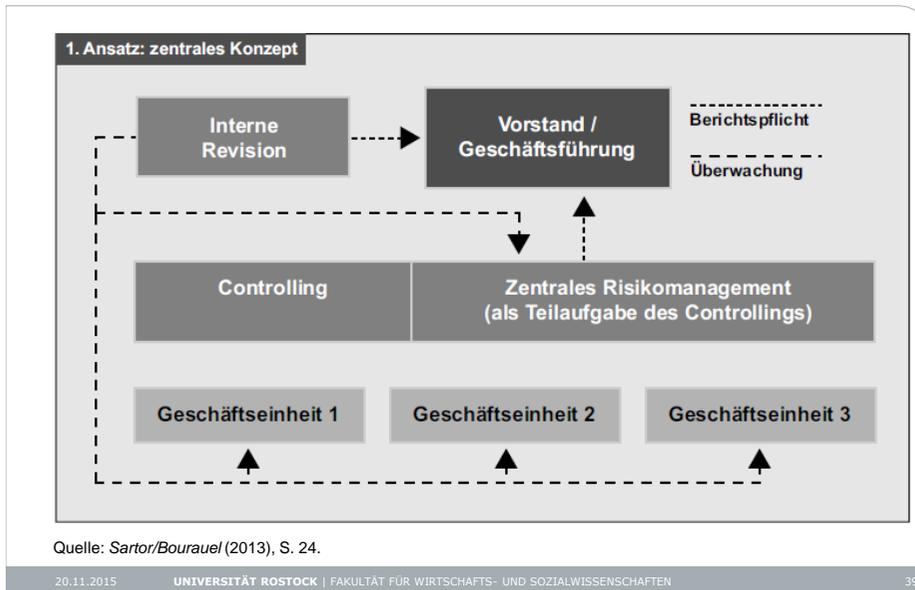


Quelle: In Anlehnung an Oehler/Unser (2002), S. 20.

1. Risiko und Risikomanagement
2. Gründe für Risikomanagement in KMU
3. Risikomanagementprozess
- 4. Organisation des Risikomanagements**
5. Ein Blick in die Empirie

### Einige Hinweise

- „Risikomanagement ist Chefsache“  
⇒ Entwicklung einer **Risikostrategie** und Schaffung eines **Risikobewusstseins**
- zentrale organisatorische Verankerung
- (Risiko-) Controlling zuständig für laufende Sammlung und Bewertung risikorelevanter Informationen
- **Risikokommunikation** notwendig für Risikosteuerung



### Einige Hinweise

- „Risikomanagement ist Chefsache“  
⇒ Entwicklung einer **Risikostrategie** und Schaffung eines **Risikobewusstseins**
- **zentrale** organisatorische Verankerung
- (Risiko-) Controlling zuständig für laufende Sammlung und Bewertung risikorelevanter Informationen
- **Risikokommunikation** notwendig für Risikosteuerung
- Risikomanagement als integraler Bestandteil der Unternehmensplanung

1. Risiko und Risikomanagement
2. Gründe für Risikomanagement in KMU
3. Risikomanagementprozess
4. Organisation des Risikomanagements
5. **Ein Blick in die Empirie**

### Umsetzungsstand in KMU

- Bewusstsein in KMU vorhanden, Nutzen erkannt
- RM-Aktivitäten vorhanden
- Nachholbedarf in vielen KMU bzgl. eines **systematischen** RM
- **Methodenwissen** (inbes. bzgl. Identifikation und Bewertung) und mittelstandstaugliche **Konzepte** fehlen
- Beschäftigung mit Einzelrisiken, aber keine Ermittlung einer **Gesamtrisikoposition**
- fehlende Verbindung zur Unternehmensplanung (Wirkung der Risiken auf Erfolgs-/Liquiditätsziele unklar)

- Qualität des RM höher bei
  - höherer Einschätzung seiner Bedeutung
  - größeren Unternehmen
  - managergeführten Unternehmen
- Unternehmen mit RM weisen höhere Umsatzrenditeentwicklung auf

Quelle: *Gonschorek/Petzold* (2014), S. 53 f.

### Quellenangaben

*Fischer/Montagne/Boutellier* (2009), Implementierung von qualitativem Risikomanagement in KMU – Erfahrungsbericht eines wissenschaftlich fundierten Management-Instrumentes, [http://www.i-risk.ch/uploads/4/1/1/3/41135029/2009-04-28\\_boutellier\\_fischer\\_montagne\\_management-instrumente\\_implementation\\_von\\_qualitativem\\_risikomanagement\\_in\\_kmu.pdf](http://www.i-risk.ch/uploads/4/1/1/3/41135029/2009-04-28_boutellier_fischer_montagne_management-instrumente_implementation_von_qualitativem_risikomanagement_in_kmu.pdf) (14.11.2015).

*Gonschorek/Petzold* (2014), Risiken managen, in: *Haubold* et al. (Hrsg.), Managementkompetenzen im Mittelstand, Wiesbaden.

*Oehler/Unser* (2002), Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, 2. Aufl., Berlin et al.

*Sartor/Bourauel* (2013), Risikomanagement kompakt, München.