Veröffentlicht in

IHK Darmstadt

6 / 99

# „Sinnvoll auch für den Mittelstand“

S. 19-20

Mit freundlicher Genehmigung der
IHK Darmstadt-Redaktion,
Industrie- und Handelskammer Darmstadt

INHALT

Unternehmen PRAXIS


**Management**
20_ Sicherheit im Internet
21_ Wirtschaftskontakte mit China

**Außenwirtschaft**
24_ Recherche im Internet

**Recht**
25_ Erfolgreich gegen Piraterie
26_ Das Zeugnis

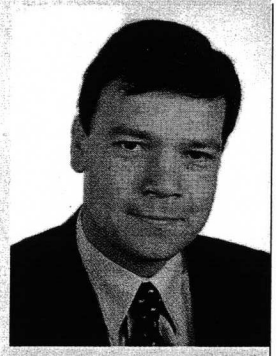
**Aus- und Weiterbildung**
28_ Neue Tendenzen in der Weiterbildung

**Technik & Innovation**
30_ Deutscher Mittelstandspreis


*Management*

*„Risikomanagement" schafft Wettbewerbsvorteil*

# Sinnvoll auch für den Mittelstand



*Dr. Werner Gleißer: Risikomanagement ist mehr als Versichern*
*Foto: WIMA GmbH*

Durch das Inkrafttreten des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) im April 1998 wird ein Risikomanagementsystem zumindest für Aktiengesellschaften verpflichtend vorgeschrieben. Risikomanagement aber bietet weitaus mehr Chancen als das von KonTraG geforderte (Früh-)Erkennen bestandsgefährdender Risiken: Das systematische Management aller wesentlichen Risiken ermöglicht eine wert- und erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. Damit ist es naheliegend, die „Pflicht" des KonTraG mit der „Kür" eines wertorientierten „Strategischen Risikomanagements" zu verbinden.

Die (unternehmenswert-)orientierte Unternehmensführung, also die Ausrichtung der Unternehmensstrategie und -planung auf das Ziel „Steigerung des Unternehmenswerts", ist bei den meisten Großunternehmen inzwischen als Grundsatz verankert. Grundlage einer Unternehmenswertberechnung ist die geplante Unternehmensentwicklung der nächsten Jahre. Die dazu notwendigen Plandaten sind natürlich mit Unsicherheit behaftet. Durch Risikoberücksichtigung können Zukunftsszenarien betrachtet oder Auswirkungen eines Risikos prognostiziert werden. Dadurch ist es möglich, frühzeitig auf Umweltveränderungen zu reagieren und drohende Unternehmenskrisen abzuwenden.

Auch in mittelständischen Unternehmen sollte - nicht zuletzt wegen des tendenziell niedrigen Eigenkapitalpolsters - über die Einführung eines Risikomanagementsystems nachgedacht werden.

Die Vorgehensweise

Teilaufgaben eines Risikomanagementsystems sind die Analyse, die Aggregation und die Bewältigung. Bei der Analyse werden Einzel- >>

risiken systematisch identifiziert und hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewertet. Die Identifikation muß systematisch erfolgen, um relevante Risiken zu erkennen. Typischerweise werden oft „kleinere" Risiken übersehen, die sich schwerwiegend auswirken können: beispielsweise das unvorhergesehene Ansteigen der Tariflöhne oder Zinsänderungen.

Zielsetzung der Risikoaggregation ist die Bestimmung der Gesamtrisikoposition. Von entscheidender Bedeutung ist, daß Einzelrisiken häufig nicht unabhängig voneinander sind. Das geeignetste Verfahren zur Aggregation stellt die Monte-Carlo-Simulation dar. Hierzu werden die Wirkungen der Einzelrisiken in einem Rechenmodell des Unternehmens beispielsweise entsprechenden Posten der Gewinn- und Verlustrechnung (GUV) oder Bilanz zugeordnet. Solche Risikowirkungen werden durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben. In unabhängigen Simulationsläufen wird mit Hilfe von Zufallszahlen ein Geschäftsjahr mehrere tausend Mal durchgespielt und jeweils eine Ausprägung der GuV oder Bilanz berechnet. Aus den ermittelten Realisationen der Zielgrößen ergeben sich aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilungen.

### Risikobewältigung

Es genügt nicht, Risiken nur zu analysieren. Es müssen auch geeignete Maßnahmen getroffen werden, die Risikoposition des Unternehmens zu optimieren. Ein Unternehmen ganz ohne Risiko ist in der Realität nicht denkbar. Grundsätzlich gibt es dabei mehrere Strategien zum Umgang mit Risiken (Risikobewältigung):

- Risikovermeidung (z.B. Ausstieg aus „gefährlichem" Geschäftsfeld)
- Risikoreduzierung durch ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit (z.B. redundante Auslegung wichtiger Maschinen) oder eine wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe (z.B. Substitution fixer durch variable Kosten; Outsourcing)
- Überwälzen von Risiken (z.B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten)
- Risiko selbst tragen (und Schaffung eines adäquaten Risikodekkungspotentials, i.d.R. in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven)

Risikomanagement beschränkt sich also nicht auf das Abschließen von Versicherungen. Dabei gilt folgender Grundsatz: Das Risikodekkungspotential – also insbesondere das Eigenkapital – eines Unternehmens sollte dem vorhandenen, selbst zu tragenden Risikoumfang entsprechen. Unternehmen, die das Management von Risiken ebenso ernst nehmen, wie das längst selbstverständliche Management von Umsätzen und Kosten werden so deutliche Wettbewerbsvorteile aufbauen und den Fortbestand der Unternehmung langfristig besser sicherstellen.

*> Dr. Werner Gleißer*

Information:
Dr. Werner Gleißer ist Geschäftsführer der WIMA; Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft, Astheimer Straße 30, 65428 Rüsselsheim.

M

## Patentinformation im Internet

Das „Deutsche Patentblatt" der Bundesdruckerei ist unter http:\\www.patentblatt.de im Internet. Damit stehen die bibliographischen Daten ab 1997 mit Historie und Rechtsständen sämtlicher technischer Schutzrechte für das Gebiet der Bundesrepubik Deutschland zur Recherche bereit. Neue Patentanmeldungen werden tagesaktuell beigefügt. Das Patentblatt dient der wöchentlichen Überwachung und Datenbankrecherche zum Stand der Technik.

M

## Sicherheit im Internet

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, das Bundesministerium des Innern und das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik haben im Inter-