

Veröffentlicht in

## Controller Magazin

Heft 4/2022

*Gleißner, W. / Munk, L. (2022):*

„Risikomanagement im Mittelstand. Das Praxisbeispiel der MUNK-Group. Werner Gleißner im Gespräch mit Leopold Munk“, S. 54 – 55

Mit freundlicher Genehmigung der  
Verlag für Controllingwissen AG, Wörthsee-Ettersschlag

[www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)



RISIKOMANAGEMENT

©MUNK-Group.com

# Risikomanagement im Mittelstand

**Das Praxisbeispiel der MUNK-Group.** Werner Gleißner im Gespräch mit Leopold Munk

Das am 1. Januar 2021 in Kraft getretene StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz) verpflichtet nun eindeutig auch haftungsbeschränkte mittelständische Unternehmen, speziell GmbHs und GmbH & Co. KGs, zur Früherkennung möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ (§ 1 StaRUG). Da sich solche bestandsgefährdenden Entwicklungen aus Risiken ergeben, erfordert dies die Identifikation, Quantifizierung und Aggregation von Risiken, um mögliche Bestandsgefährdungen aus Einzelrisiken oder deren Kombinationseffekte zu erfassen. Gefordert wird bei Bedarf zudem die Initiierung „geeigneter Gegenmaßnahmen“, die z. B. auf eine Krisenprävention durch Risikobewältigung zielen. Durch ein damit auch bei mittelständischen Unternehmen erforder-

liches Risikomanagement sollen schwere Krisen und Insolvenzen vermieden und die Voraussetzungen geschaffen werden, dass bei anstehenden unternehmerischen Entscheidungen die mit diesen verbundenen Risiken adäquat berücksichtigt werden. Viele mittelständische Unternehmen haben erst nach dem 01.01.2021 geeignete Risikomanagementverfahren implementiert – oder damit sogar noch gar nicht begonnen. Durch die bei mittelständischen Unternehmen recht knappen personellen Ressourcen werden die Risikomanagementaufgaben oft von der kaufmännischen Geschäftsleitung oder dem Controlling mit übernommen, was gesetzlich zulässig und oft sogar vorteilhaft ist. Die Etablierung des Risikomanagements sollte nicht nur angegangen werden, um gesetzliche Anforder-

ungen zu erfüllen und persönliche Haftungsrisiken der Geschäftsleiter zu reduzieren. Wichtig ist zu sehen, dass das Risikomanagement auch im Mittelstand große ökonomische Vorteile mit sich bringt.

Mittelständische Unternehmen, die die Bedeutung adäquater Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) früh erkannt haben, haben auch schon vor Inkrafttreten des StaRUG Risikomanagementsysteme implementiert. Zu diesen Unternehmen gehört die MUNK-Group. Wir haben daher den Geschäftsführer Leopold Munk zum Thema Risikomanagement in seinem Unternehmen befragt.

**Gleißner:** Sehr geehrter Herr Munk, Risikomanagement ist inzwischen auch bei mit-

telständischen Familienunternehmen gesetzlich vorgeschrieben, was durch das oben erwähnte StaRUG nochmals verdeutlicht wurde. Viele mittelständische Unternehmer sehen hier lediglich eine bürokratische Pflicht. Welche Vorteile haben Sie über die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen hinaus gesehen, als Sie sich für den Aufbau eines Risikomanagementsystems entschieden haben?

**Munk:** Nicht jeder, der kein systematisch aufgebautes Risikomanagementsystem hat, macht sich gar keine Gedanken über dieses Thema. Dennoch ist dann eine bewusste Entscheidung für oder gegen ein drohendes Risiko oft eher ein Bauchgefühl. Zum Teil kann uns dieses Bauchgefühl jedoch täuschen – vor allem, wenn die Prozesse immer komplexer und die Zusammenhänge undurchsichtiger werden. Das Risikomanagementsystem bietet daher eine Hilfe, die zumeist schon bekannten Risiken / Chancen zu eruieren, zu bewerten und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Reduzierung transparent darzustellen. Außerdem fördert es die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für bestehende Risiken und deren Auswirkungen.

**Gleißner:** Nach der beim Aufbau eines Risikomanagements erstmalig durchgeführten Risikoanalyse finden viele Unternehmen sofort Ideen, wo man durch konkrete und schnell umsetzbare Risikobewältigungsmaßnahmen die Risikoposition des Unternehmens verbessern kann. Gab es auch bei Ihnen einige sofort umsetzbare Ideen?

**Munk:** Ja, vor allem im Bereich der Sicherstellung der Produktionsfähigkeit. Die Wichtigkeit bestimmter Schlüsselmaschinen wurde dadurch noch deutlicher, was zu diversen Optimierungsmaßnahmen in diesem Bereich führte. Außerdem wurden z. B. die Sicherheitsbestände bei sensiblen Kaufteilen (Einlieferanten-Problematik) erhöht oder es wurden vorbeugende Wartungspläne schneller umgesetzt als geplant.

**Gleißner:** Neben der Identifikation, Quantifizierung und Überwachung von Risiken gibt es im Risikomanagement eine Schlüsselaufgabe, die in vielen Unternehmen übersehen wird: Die Risikoaggregation. Durch die Risikoaggregation wird untersucht, ob durch irgendwelche Kombinationseffekte von Einzelrisiken „bestandsgefährdende Entwicklungen“ auftreten können. Die Risikoaggregation gilt als anspruchsvoll, weil man hier Simulationsverfahren nutzen muss. Wie gehen Sie bei der Risikoaggregation vor?

**Munk:** Wir nutzen hier ein softwaregestütztes Simulationsverfahren, das es uns ermöglicht, alle relevanten Risiken aggregiert zu betrachten und die von Ihnen angesprochene Bestandsgefährdung für das Unternehmen zu untersuchen. Möchte man das Risikomanagement nicht nur zur Erfassung, sondern ganz konkret auch zur Bewertung für das Gesamtrisiko des Unternehmens nut-

zen, ist aus meiner Sicht auch keine andere Herangehensweise als durch eine softwaregestützte Simulation möglich. Und eine Risikobewertung ohne Risikoaggregation macht aus meiner Sicht wenig Sinn.

**Gleißner:** Risikomanagement muss im Unternehmen verankert werden. Wer ist bei Ihnen im Unternehmen für das Risikomanagement zuständig? Und wer kümmert sich beispielsweise um die kontinuierliche Überwachung der wesentlichen Risiken?

**Munk:** Zuständig für die Überwachung, Planung und Unterstützung ist bei uns das Controlling. Die Zuständigkeit für Vollständigkeit und Richtigkeit der Angaben kann aber nur bei den Risikoverantwortlichen der einzelnen Bereiche selbst liegen.

**Gleißner:** Die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen an das Risikomanagement wurden in den letzten Jahren deutlich erweitert. Ich denke hier an das StaRUG und auch an die Implikationen der sogenannten „Business Judgement Rule“, denen zufolge schon vor „unternehmerischen Entscheidungen“, z. B. bezüglich Großprojekten mit Kunden oder Investitionen, die mit dieser Entscheidung verbundenen Risiken dokumentiert werden sollen. Wie reagieren Sie in Ihrem Unternehmen auf solche neuen Anforderungen? Sehen Sie Weiterentwicklungsbedarf und neue Möglichkeiten?

**Munk:** Solche neuen Anforderungen können Fluch und Segen zugleich sein.

Auf der einen Seite werden Unternehmen immer mehr in die Pflicht genommen, was bürokratische Dokumentationen betrifft. Je größer das Unternehmen ist, desto selbstverständlicher scheinen solche Anforderungen. Dabei sind aber gerade die Mittelständler das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Und hier stehen eben nicht immer Bürokratie und Dokumentation im Vordergrund.

Auf der anderen Seite werden Unternehmer verpflichtet, Risiken bewusst einzugehen und nicht, wie bereits erwähnt, nur anhand eines Bauchgeföhls abzuwägen. Wir für unseren Teil sehen die Vorteile eines systematischen Risikomanagements und blicken daher gelassen auf die jüngsten Änderungen. Denn dies wird bei uns bereits seit Jahren praktiziert.

Der wichtigste Aspekt ist allerdings, dass man die Mitarbeitenden und vor allem die Risikoverantwortlichen ständig mit ins Boot nimmt. Ohne die Mitarbeit aller Beteiligten kann so ein Risikomanagementsystem auch zum bürokratischen Monster werden. Hier ist wie so oft der gesunde Menschenverstand gefragt. Man darf die Beteiligten auch nicht überfordern.

**Gleißner:** Vielen Dank Herr Munk für die interessanten Einblicke in Ihr Risikomanagementsystem. ■



**Prof. Dr. Werner  
Gleißner**

ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden sowie Vorstand des EACVA (Verband der Unternehmensbewerter) und der DGfKM (Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement). Zudem ist er Referent und Autor, wie z. B. Gleißner, W. (2022): Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., Vahlen Verlag München. kontakt@futurevalue.de



**Dipl.-Ing. Leopold  
Munk**

Geschäftsführer,  
MUNK-Group, Günzburg.  
l.munk@munk-group.com  
www.munk-group.com