

Risikomanagement in KMU-Unternehmen

Checkliste

1 Risikoanalyse

1.1 Strategische Risiken

- Beteiligungen (Beteiligungspolitik, Ziele)
- Produkte (Auswahl der Produkte, Alter der Produkte, Nutzen der Produkte, Wettbewerbsprodukte)
- Investitionen (Kapital-, Sach- und Personalinvestitionen, Fehlentscheidungen, falsche Einschätzungen)
- Standort (Standortfaktoren, falsche Bewertung der Faktoren)
- Informationsmanagement (techn. Entwicklung, nicht ausgereifte Produkte, falsche Auswahl der Partner, Kundendienst, Lebensdauer der Produkte)
- Länderrisiken (Investitionen in Krisengebieten, politische Entwicklung, Fehleinschätzung des Marktes und der Kaufkraft)

1.2 Operative Risiken

- Produkte (Wettbewerb, Qualität, Akzeptanz, Substitutionsmöglichkeit)
- Fertigung (Verfahren, techn. Entwicklung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle)
- Produktivität (Mensch- Maschine, Grad der Automation, Kombination der Produktionsfaktoren)
- Kapazität (Engpässe, Überkapazitäten)
- Kunden (Abhängigkeiten von Großkunden, Kundenstrukturen, Zufriedenheit)
- Lieferanten (Abhängigkeiten von Lieferanten, Lieferantenstrukturen, Zufriedenheit)
- Lagerhaltung (Höhe der Bestände, Kapitalbindung, Alter der Bestände, Verluste)
- Logistik (Transportrisiken)
- Warenzeichen / Patente (Auslaufen der Patente)
- Gewährleistung / Haftungsrisiko (Imageschaden, Kosten)
- Markt (Marktanteile, Kaufverhalten, Kundenstruktur)
- Investitionen / Ersatzbeschaffungen (Fehlinvestitionen, unterlassene Investitionen)

1.3 Finanzielle Risiken

- Liquidität (Insolvenz)
- Wechselkurs (Auslandsgeschäfte)
- Zinsänderung (Erhöhung der Leitzinsen!)
- Wertpapierkursrisiken (Börsenspekulationen)
- Kreditlinien (Überschreiten der Kreditlinien, Überziehungszinsen, neue Kreditverhandlungen)

1.4 Regulatorische Risiken

- Umweltschutz (Nichtbeachtung von Umweltschutzaufgaben bei Boden, Wasser und Luft, Straßen, Betriebsstilllegungen, Kosten)
- Naturschutz (Auflagen, Verbote, Rekultivierungen, geschützte Flächen)
- Arbeitsrecht (Gesetzliche Maßnahme zum Schutz der Mitarbeiter, Änderung im Tarifrecht, Kündigungsschutz)
- Arbeitsschutz (z. B. Chemikaliengesetz, Strahlenschutzverordnung)
- Notwendige Maßnahmen und Auflagen sind meist mit Kosten verbunden, die einen mittelständischen Betrieb in Finanzschwierigkeiten bringen können

1.5 Personalrisiken

- Management Nachfolgeregelung (oft in Familienbetrieben)
- Qualifikation (Kosten für Personalsuche und Einarbeitung, Fehlentscheidungen bei mangelnden Fachkenntnissen)
- Integrität (dolose Handlungen, Diebstahl, Verkauf von Betriebsgeheimnissen, Spekulationen mit Firmengeldern)
- Fluktuation (Know How geht verloren, Ersatz, Einarbeitungskosten)
- Ausfallzeiten (Krankheit, Unfall, Mutterschutz, Urlaub)
- Qualität (Ausschuss, Haftung für Mängel)
- Auslastung / Personalabbau

1.6 Datenverarbeitung

- Systeme (Zerstörung, Ersatz, Aufrechterhaltung der wichtigsten Funktionen)
- Datenschutz bei den Systemen (Verschlüsselung, Passwortschutz, Funktionstrennung)
- Verfügbarkeit (Hardware, Software, Daten)
- Missbrauch (Autorisierung, Zugriffsberechtigung)
- Kundendienst und Betreuung
- Weiterentwicklung von Software
- Weiterentwicklung der Hardware
- Sicherung von Produktion und Lieferbereitschaft
- Umstellung von Arbeitsabläufen auf „Handbetrieb“?

1.7 Politische Risiken

- Wechsel der Regierung (neue Gesetze, Änderung von Gesetzen)
- Politischer Stillstand (große Koalition, Reformstau)
- Änderung im Wirtschaftssystem (Verstaatlichung von Wirtschaftszweigen, mehr Einfluss des Staates auf die Wirtschaft)
- Verlagerungen im Verhältnis Gewerkschaften zu Arbeitgeber (Machtmissbrauch, Blockadepolitik, Erpressung)
- Zusammenschlüsse von Staaten (z. B. Europäische Union, Wegfall von Schutzzöllen, Änderung der Subventionspolitik)
- Weltpolitische Veränderungen (Blockbildungen, „Krieg der Kulturen“, Krieg der Religionen, Terrorismus)
- Versprechungen werden nicht eingehalten (Wahlversprechungen werden nicht eingehalten z. B. Senkung der Arbeitslosigkeit)
- Höhere Belastungen der Unternehmen (höhere Steuern, Streichung von Subventionen und Steuervergünstigungen)

2 Risiken begegnen

(Risiken richtig einschätzen, transparent machen, steuerbar machen, kalkulierbar machen, Identifikation der Risiken)

Vermeiden durch „Nicht – handeln“ entspricht nicht dem Grundsatz des Unternehmens)

Risiken begegnen durch:

- Risikovermeidung (keine Geschäftstätigkeit mehr!)
- Risikostreuung (z. B. Kundenstruktur, Produktpalette)
- Risikobegrenzung (z. B. Bonitätsprüfung, straffes Mahnwesen)

- Risikoabwälzung (verschiedene Versicherungen wie z. B. Warenkreditversicherungen, Betriebsunterbrechung, Haftpflicht, Feuerversicherung, Lagerhaltung auf Lieferanten verschieben)
- Risikoakzeptanz (mit Risiko leben)

Risiken begegnen durch betriebsinterne Maßnahmen:

- Organisatorische Maßnahmen
- Systematische Kontrollen
- Einrichten eines internen Kontrollsystems

2.1 Organisatorische Maßnahmen

- Regelungen zur Gewährleistung der Funktionstrennung in sensiblen Bereichen (z. B. Beschaffen – Bezahlen; Auftragseingang – Fakturieren – Geldeingang; keine Einzelbankvollmachten), Vier-Augen-Prinzip
- Organisatorische Sicherheitsmaßnahmen in der Informationstechnik (z. B. Berechtigungen, Regelungen fürs Programmieren, Verfahrensdokumentation, Datensicherung, Datenschutz, Katastrophenplan, Zugangskontrollen)
- Sicherungsmaßnahmen durch Arbeitsanweisungen für beispielsweise: Geldverkehr, Belegfluss, Aufbau- und Ablauforganisation, Investitionen, Qualitätsprüfung, Beschaffung, usw. (Geschäftsordnungen, Stellenbeschreibungen, Organisationspläne)

2.2 Systematische Kontrollen

- Aufbau einer Kostenarten – Kostenstellen – Kostenträgerrechnung
- Aufbau eines konsequenten Controlling (Plankostenrechnung, Kalkulationen, Investitionskontrollen)
- Laufende Soll – Ist- Vergleiche für Absatz, Umsatz, Kosten, Ergebnis (Einführen einer Budgetrechnung)
- Richtlinie zur laufenden Kontenabstimmung (Kontenfunktion laut GOBS)
- Abstimmung Ausgangsrechnungen mit Versandunterlagen (zumindest in regelmäßigen Stichproben)
- Systematische Bestandsvergleiche (unterjährige Bestandsprüfungen)
- Unterstützung der manuellen Kontrollen durch automatische Kontrolle und Plausibilitätsprüfungen

2.3 Errichten eines internen Kontrollsystems – IKS

- Aufbau von systematischen Kontrollen
- „Vier-Augen-Prinzip“ bei allen wichtigen Prozessen
- Berechtigungen und Entscheidungsbefugnisse eng und selektiv vergeben, wenn aus wirtschaftlichen Gründen das „Vier-Augen-Prinzip“ und ein Berechtigungssystem nicht eingehalten werden können
- Einhalten der GOBS, die auch ein funktionierendes IKS verlangen
- Wichtige Abläufe in Richtlinien festlegen (Beschaffung, Zahlungsverkehr, Rabatte, Debitorenpflege)
- Wenn eine Revision vorhanden ist, Mitverantwortung für das Einhalten des IKS

3. Aufbau von Frühwarnindikatoren

(Anzeichen für das Auftauchen von möglichen Risiken und Problemen)

Zu einem Frühwarnsystem gehören:

- Festlegung der Beobachtungsbereiche (Ermitteln von Bereichen zur Erkennung von latenten Risiken)
- Bestimmung der Frühwarnindikatoren je Bereich
- Festlegung von Sollwerten und Toleranzgrenzen für einzelne Indikatoren (Wann muss eine Reaktion erfolgen?)
- Festlegung von Aufgaben der Informationserstellung:
Aufnahme und Prüfung der Warnsignale
Verarbeitungsprozesse festlegen
Weiterleitung der Informationen
- Entwicklung von Maßnahmen zur Gegensteuerung bei erkannter Fehlentwicklung (Welche Maßnahmen sind zu ergreifen? Wer muss die Maßnahmen umsetzen?)

3.1 Beobachtungsbereiche

- Gesamtwirtschaft
- Soziales
- Politik
- Technologische Entwicklung
- Ökologie
- Beschaffung
- Produktion
- Absatz/Markt
- Finanzen

3.2 Zuordnung von Frühwarnindikatoren zu Beobachtungsbereichen

Beobachtungsbereich

- Gesamtwirtschaft

Frühwarnindikatoren

Zinsen, Wechselkurse, Industrielle Netto-Produktion-Lohnentwicklung, Außenhandel, Geldvolumen, Inflationsrate, Konjunkturindizes, Wirtschaftswachstum

- Soziales

Bevölkerungsstruktur, Wachstum der Bevölkerung, Arbeitslosenzahl, Lohnkosten, Bildungsfähigkeit, Ausländeranteil, Zuwanderungspolitik, Arbeitszeit, Mindestlöhne

- Politik

Politische Parteien – Gesetzesvorbereitungen, Stabilität eines Systems, Verkehrspolitik, Steuerpolitik, Haushaltspolitik, Energiepolitik, Sozialpolitik, Wirtschaftspolitik

- Technologische Entwicklung

Innovation, Neue Produkte, Änderungstendenzen, neue Rohstoffe, neue Energien, Recycling, Produktion und neue Verfahrenstechnologie
Umweltverträglichkeit von Produkten, Einsatzstoffen und Produktionsverfahren, Umweltschutz, Abfallentsorgung

- Ökologie

- Beschaffung

Beschaffungspreise, Konditionen, Angebotsvolumen, Qualitätsniveau, Termintreue, Konzentration (Wettbewerb), Energiemarkt

- Ständige Prüfung der eigenen Produktpalette und suchen nach Substitutionsprodukten und/oder Verbesserung der vorhandenen Produkte (Innovation).
- Neue Produkte bedeuten in der Regel auch neue, zusätzliche Investitionen – finanzielle Risiken.
- Beobachtung der direkten Konkurrenten.
- Beobachtung des einzelnen Produktes.

Die Triebkräfte des Wettbewerbs zeigt Porter im Spannungsfeld von:

- Potenzielle neue Konkurrenten
- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Verhandlungsstärke der Abnehmer
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte

4.2 Investitionen

Unterteilung der Investitionen in:

- Neuinvestitionen
- Erhaltungsinvestitionen
- Sachinvestitionen
- Personalinvestitionen
- Finanzinvestitionen
- Neuinvestitionen: Bei Ersatz von Wirtschaftsgütern kein großes Risiko, da in der Regel durch Abschreibungen die Finanzmittel angesammelt sein sollten. Neue Sachanlagen bedeuten ein Risiko, da hier meist ein Zusammenhang zu neuen Produkten besteht.
- Erhaltungsinvestitionen: In der Regel Großreparaturen zur Sicherung der Produktionsbereitschaft – geringes Risiko.
- Personalinvestitionen: In der Regel ein größeres Risiko, da Änderungen nur längerfristig möglich sind (z. B. Kündigungsschutz).
- Finanzinvestitionen: Z. B. Kauf von Wertpapieren bedeutet ein hohes Risiko; Kauf einer Beteiligung Risiko analog Markt; Beteiligung unter 50 % Risiko beim Verkauf der Finanzanlage.

Risiken bei Investitionen:

- Fehlinvestitionen
- Unterlassene Investitionen
- Finanzierung der Investitionen

4.3 Produktion

(Sollwerte und Toleranz festlegen)

Einteilung der Produktionsrisiken:

- Produktionsfaktoren (Engpässe, Überkapazitäten, Qualität)
- Produktionsprozesse (Wirtschaftlichkeit, Reparaturen, Stand der Technik)
- Umweltgefährdung (Luft, Wasser, Lärm, Recycling, schonen der Ressourcen)

Einteilung der Risiken aus Sicht der Versicherungen:

- Sachbezogene Risiken: Zerstörung, Beschädigung, Katastrophen, Diebstahl von Anlagen und Vorräten (Absicherung durch Feuerversicherung, Elektronikversicherung, Einbruch- und Diebstahlversicherung, Glasversicherung).
- Personenbezogene Risiken: Verfügbarkeit, Qualifikation, Integrität (Unfallversicherung, Haftpflichtversicherung, Vertrauensschadensversicherung).
- Unterbrechungsrisiken: Produktionsausfälle verbunden mit Einnahmeausfällen (Betriebsunterbrechungsversicherung)
- Haftungsrisiken: Schäden aus Produktion und Produkten (Haftpflichtversicherung, Produkthaftpflichtversicherung)

Wichtige Produktionsrisiken:

- Beständerrisiko: Hohe Bestände, Schwund, Techn. Fortschritt, Kosten Güterminderung
- Anlagerisiko: Verlust des Anlagevermögens durch Katastrophen, Abschreibungsfalsche Nutzungsdauer, Reparaturkosten, unwirtschaftliche Anlagen
- Fertigungsrisiko: zentrales Produktionsrisiko; (Mehrkosten durch Ausschuss, Nacharbeit, Material-, Arbeits- und Konstruktionsfehler) teure Verfahren, zuviel Handarbeit
- Gewährleistungsrisiko: Kosten für Beseitigung von Fehlern, Ersatzlieferungen, Imageverlust
- Entwicklungsrisiko: Kosten für misslungene Forschungsarbeit; Kosten für Fehlkonstruktionen

Laufende Entwicklung ist notwendig wegen laufender technischer und wirtschaftlicher Veränderungen. Das mit der Entwicklung verbundene Finanzrisiko muss unter wirtschaftlichen Aspekten kalkuliert werden. Keine Entwicklung wäre falsch, da Innovation fehlt. Entwicklung ohne Zielrichtung wird in der Regel sehr teuer.

- Umweltrisiko: Gesetzliche Regelungen sind teilweise mit zusätzlichen Investitionen verbunden; Strafen bei Nichteinhaltung von Vorschriften; Umweltschonende Produktion kann mit höheren Kosten verbunden sein: Imageverlust bei den Produkten.

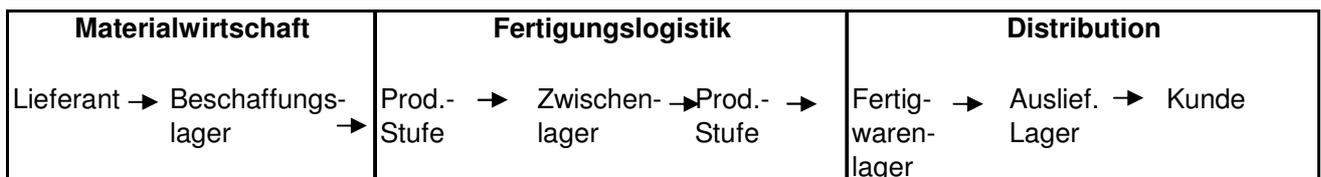
4.4 Logistik

(Sollwerte und Toleranzen festlegen)

Als Logistik bezeichnet man die Kette Lieferant – Produktion – Kunde

Funktionsbereiche:

- Materialwirtschaft
- Fertigungslogistik
- Distribution



Materialwirtschaft:

- Risiken aus der Beziehung zu Lieferanten: Lieferkapazität (Angebots- und Nachfragemarkt)

Preisentwicklung
wirtschaftliche Lage des Lieferanten (Bonität)
Abnahmeverpflichtung (Nichterfüllung des Vertrages)
Lagerfunktion des Lieferanten („Just in time“)
Bestechung, Vorteilsnahme (Verbindung Lieferant – Mitarbeiter)

- Transportrisiko
Lieferung frei Haus
Besteller trägt das Transportrisiko
Termingerechte Lieferung
- Lagerrisiko
Hohe Bestände (Kapitalbindung – Zinsen)
Zerstörung, Schwund, Diebstahl
Überalterung (Verfalldatum, Qualitätsminderung)
Lieferengpässe – Engpässe in der Produktion

Zur Optimierung der Lagerfunktion gibt es verschiedene Kennziffern und Rechenmodelle (Lagerumschlagsrechnungen, Reichweitenberechnung, Höchst- und Mindestbestände).

Fertigungslogistik:

- Innerbetriebliche Transporte (Ausfall von Transportgeräten)
- Zwischenlager zu den einzelnen Fertigungsstufen (Kapitalbindung, schwarze Bestände)
- Lieferung „Just-in-time“ („Was, wenn es hier Probleme gibt?“)

Distributionslogistik

- Nicht rechtzeitige Auslieferung (Regress!)
- Beschädigung der Ware auf dem Transport

Am Ende der Logistikkette können als Risiken Zahlungsausfälle, Nacharbeiten, Ersatzlieferungen, Gutschriften und Währungsverluste stehen.

4.5 Finanzierung

(Sollwerte und Toleranzen festlegen)

Das Finanzierungsrisiko in einem Unternehmen besteht in der Regel darin, dass man den Zahlungsverpflichtungen nicht mehr termingerecht nachkommen und notwendige Investitionen nicht mehr tätigen kann.

Ziele

- Sicherung der Zahlungsfähigkeit (Vermeidung von Insolvenz)
- Minimierung der Finanzierungskosten
- Wahrung der finanziellen Unabhängigkeit
- Laufender Geldbedarf aus Eigenkapital
- Investitionen: Mischung aus Eigenkapital und Fremdkapital

Banken sind bei der Vergabe von Krediten an mittelständische Unternehmen kritischer als Kapitalgesellschaften gegenüber.

Im so genannten Basel II-Abkommen wurden Rahmenbedingungen für die Vergabe von Krediten geschaffen. Zur Beurteilung der Bonität eines Kunden wurden Ratingverfahren entwickelt.

Da Zahlungsunfähigkeit häufig ein Grund für Insolvenz ist, kommt der Liquidität eine zentrale Bedeutung zu.

4.6 Informationstechnologie

Unabhängig von Größe und Gesellschaftsform ist eine störungsfrei laufende Datenverarbeitung heute für ein Unternehmen lebenswichtig. Dabei nehmen mit der Weiterentwicklung mit der Informationstechnologie auch die Risiken zu (z. B. Integration, Internet, Intranet).

Die Risiken betreffen:

- Hardware
- Geschäftsprozesse (Programme)
- Den Menschen

- Hardwarerisiken:
 - Feuer
 - Wasserschäden
 - Blitzschlag
 - Einbruch/Diebstahl
 - Ausfall der Anlage
 - Stromausfall
 - Zerstörung/Sabotage
 - Standort (z. B. Hochspannung, Flughafen)
 - Datenverlust
 - Datenzerstörung
 - Entscheidung für den falschen Partner
 - Kundendienst, Service
 - Technische Weiterentwicklung

- Risiken bei den Geschäftsprozessen:
 - Berechtigungen
 - Datensicherheit
 - Dokumentation
 - Internes Kontrollsystem
 - Datenschutz
 - Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GOBS)
 - Programmpflege
 - Änderungsdienst
 - Weiterentwicklung
 - Wahl des falschen Partners
 - Wahl der falschen Programme

Werden die genannten Sicherheiten / Berechtigungen / Grundsätze nicht eingehalten, kann dies beispielsweise zu Buchungsfehlern, zu falschen Geldbewegungen, zu Informationsmängeln, zu Datenverlusten u. ä. führen. Probleme mit Softwarelieferanten können viel Geld kosten.

Verstöße gegen die GOBS kann zu Problemen mit der Finanzverwaltung führen (z. B. IKS, Datensicherheit, Dokumentation, Aufbewahrungsfristen).

- Risiko Mensch
In der Sicherheitskette ist der Mensch das schwächste Glied. Hard- und Softwarerisiken sind mit den entsprechenden Maßnahmen und finanziellen Mitteln einzugrenzen, aber gegen

menschliche Risiken gibt es nur bedingt Möglichkeiten. Im wesentlichen beschränken sich mögliche Maßnahmen auf:

- Konsequentes Berechtigungskonzept
- Beschränkung des Zutrittes zu sensiblen Bereichen
- Sehr sorgfältige Personalauswahl (loyale Mitarbeiter)

4.7 Rechtliche Vorschriften

- **Umweltschutz / Naturschutz**
In der Regel mit hohen Kosten verbunden, Restriktionen bei Investitionsvorhaben. Strafen bei Verstößen gegen Vorschriften.
- **Arbeitsrecht**
Tarifrecht, Arbeitszeitordnung, Mitbestimmungsrecht, Kündigungsschutz, Mutterschutz, Urlaubsregelungen, soziale Leistungen, Jugendarbeitsschutz, Schwerbehindertengesetz, Verbot- und Sonn- und Feiertagsarbeit.
- **Arbeitsschutz**
Schutzkleidung, Lärmschutz, Strahlenschutz, Umgang mit gefährlichen Stoffen

Die Regelungen zum Umweltschutz und die verschiedenen arbeitsrechtlichen Bestimmungen sind richtig und auch in unserer Gesellschaft, in einer sozialen Marktwirtschaft, notwendig, kosten aber in ihrer Auswirkung auf das einzelne Unternehmen Geld. Die Umsetzung dieser Bestimmungen belastet vor allem die mittelständische Wirtschaft teilweise mit erheblichen Kosten, die ein Finanzrisiko darstellen.

4.8 Management

Es gibt sehr unterschiedliche Risiken bei der Führung eines Unternehmens. Im wesentlichen können Risiken ihre Ursachen haben in:

- der Person des Unternehmers
- dem Führungsstil
- der Organisation
- einer übertriebenen Expansion
- den Bereichen Absatz, Produktion, Personal
- einer falschen F&E Politik
- der Investitionspolitik
- dem Mangel an Eigenkapital
- einem fehlenden Planungs- und Kontrollsystem

Neben diesen mehr operativen Risiken, kennen wir noch einige mehr strategische Risiken:

- Grundsätzlicher Umgang des Managements mit Risiken
- Führungskontinuität im Eigentümer-Unternehmen
- Nachfolgeregelung
- Fortbestand des Unternehmens
- Wahl der richtigen Gesellschaftsform zur Sicherung des Fortbestandes (z. B. Stiftung)

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

IHK Ulm, Joachim Rupp, Tel. 0731 / 173-152 oder rupp@ulm.ihk.de.