



RCM Mittelstand

Risiko-, Chancen- und ComplianceManagement Risiken beherrschen, Chancen nutzen, nachhaltig Mehrwert schaffen

Auswertung

einer Umfrage im Rahmen der von Prof. Dr. Scherer betreuten Masterarbeit „Risiko- und Compliancemanagement zur nachhaltigen Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes im Mittelstand“ von Frank Unterwiener an der Hochschule Deggendorf.

Nachfolgend dargestellte Untersuchung soll Aufschluss über die „Awareness“ bei Entscheidern im Mittelstand zum Thema Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement geben.

RA Prof. Dr. Josef Scherer
Professor für Unternehmensrecht,
Risiko- und Krisenmanagement
Sanierungs- und Insolvenzrecht
an der Hochschule Deggendorf
www.scherer-rieger.de

Andreas Mühlbauer, Dipl. BW (FH)
Riskmanager TÜV und Pre-Auditor

Kanzlei Prof. Dr. Scherer Dr. Rieger &
Partner GbR

Frank Unterwiener, Dipl. BW (FH)
Strategisches Internationales Mgt. M.A.

In Kooperation mit:





I. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Risiko-, Chancen- und Compliancemanagementsystem	3
3. Fragestellung und Durchlaufzeitraum.....	4
4. Teilnehmer der Studie.....	4
5. Auswertung.....	4
6. Zusammenfassung	16

1. Einleitung

Durch die kontinuierliche Zunahme und Verschärfung der rechtlichen Pflichten wird es für die Unternehmensleitung immer schwieriger, ein Unternehmen einerseits rechtskonform, andererseits aber betriebswirtschaftlich effizient zu führen.

Verstoßen Unternehmensleitung und leitende Mitarbeiter schuldhaft gegen ihre betriebsbezogenen Pflichten (z.B. Organisations-, Verkehrssicherungspflichten, Sicherstellung der Produktqualität, etc.), tragen sie die zivil- und strafrechtliche Verantwortung und sind persönlich haftbar.

Die Unternehmen werden durch ständig neue rechtliche, technische und wirtschaftliche Entwicklungen beeinflusst. Die zunehmende Globalisierung, der Eintritt in das Informationszeitalter, wachsende Komplexität in allen Bereichen erschweren die unternehmerischen Entscheidungsprozesse. Oft ist ein schlechtes Risikomanagement und Blauäugigkeit die Ursache für spektakuläre Unternehmenskrisen.

Gleichzeitig wird es immer wichtiger, sich positiv abzugrenzen und durch frühzeitiges Erkennen von Risiken und Realisieren von Chancen einen Schritt voraus zu sein. Effiziente, qualitativ hochwertige und (rechts-)sichere Prozesse in allen Unternehmensbereichen sind der Schlüssel zu nachhaltigem unternehmerischen Erfolg.

Zur Erfüllung dieser vielfältigen Anforderungen an den Unternehmer ist die Einführung eines Risikomanagementsystems ein in der Praxis bereits bewährtes und äußerst erfolgreiches Instrument. Gleichzeitig besteht nach der jüngsten Rechtsprechung bei den meisten Unternehmen die Pflicht zur Unterhaltung eines Risikomanagementsystems.

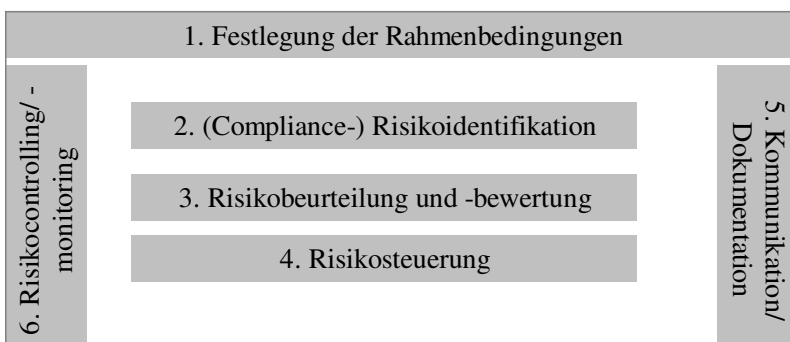
Um einen Überblick über die Präsenz des Themas „Risiko- Chancen- und Compliancemanagement im Mittelstand“ zu bekommen, wurde eine großflächige Befragung von Geschäftsführern und sonstigen Unternehmern durchgeführt.

2. Risiko-, Chancen- und Compliancemanagementsystem

Größe und Komplexität der Organisation beeinflussen Aufbau und Umfang eines Risiko- und Compliancemanagementsystems. Neueste internationale Standards und Regelwerke wie z.B. die DIN ISO 31000:2008 oder ONR 49000 ff.:

2010 können dabei als Implementierungsgrundlage genutzt werden. Für Compliancemanagement geben die DIN ISO 14001: 2004 (Umweltmanagement) und OSHAS 18001: 2007 (Arbeitsicherheit) Hinweise über Aufbau und Ausgestaltung. Als internationaler Standard ist der „Australien Standard Compliance Programs AS 3806-2006“ bekannt.

Bestandteile eines Risiko- und Compliancemanagementsystems:



Für eine erfolgreiche Einführung eines Risiko-, Chancen- und Compliancemanagementsystems ist es nötig, nicht nur einen standardisierten Prozess zu implementieren, sondern gerade auch zusammen mit den Führungskräften und den Mitarbeitern die vorhandenen Risiken und Chancen zu erarbeiten und Steuermaßnahmen zu finden.



Dabei sollte zum einen das intern vorhandene Know-how optimal genutzt und zum anderen durch externe Beratung ein rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Unternehmenscheck durchgeführt werden. Zusätzlich nutzen viele Unternehmen die Einbindung von weiteren Experten im Risiko- und Compliancemanagementprozess, um die technischen Abläufe im Unternehmen zu prüfen und zu optimieren.

“Im Hafen sind Schiffe am besten aufgehoben, aber dafür hat man sie nicht gebaut.“ So lautet ein altes römisches Sprichwort. Auch Unternehmen, Unternehmer und Mitarbeiter müssen bestimmungsgemäß täglich Risiken eingehen. Aber sie sollten dies bewusst tun!“

3. Fragestellung und Durchlaufzeitraum

Von Juli 2009 bis Januar 2010 wurden via Fragebogen mehrere tausend Unternehmer (vor allem Geschäftsführer) im Raum Ostbayern zum Thema Risiko- und Compliancemanagement befragt.

4. Teilnehmer der Studie

Zielgruppe waren die „Lenker“ von Unternehmen mit 50 bis 1500 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Branchen. Es haben 528 Unternehmer geantwortet. Dabei gaben 385 an, sie hätten sich schon intensiver mit dem Thema Risiko- und Compliancemanagement befasst, primär über Schulungen und Fachliteratur.

5. Auswertung

Das Ergebnis zeigte, dass in Zeiten von Wirtschaftskrise und wachsender Komplexität des Unternehmeralltages die Aufgeschlossenheit für Risiko- Chancen- und Compliancemanagement zunimmt. Insbesondere in den Bereichen Strategie, Finanzen und Vertrieb sehen die meisten der teilnehmenden Unternehmer zwar aktuell Risiken, zugleich aber auch großes Chancenpotenzial für ihr Unternehmen.

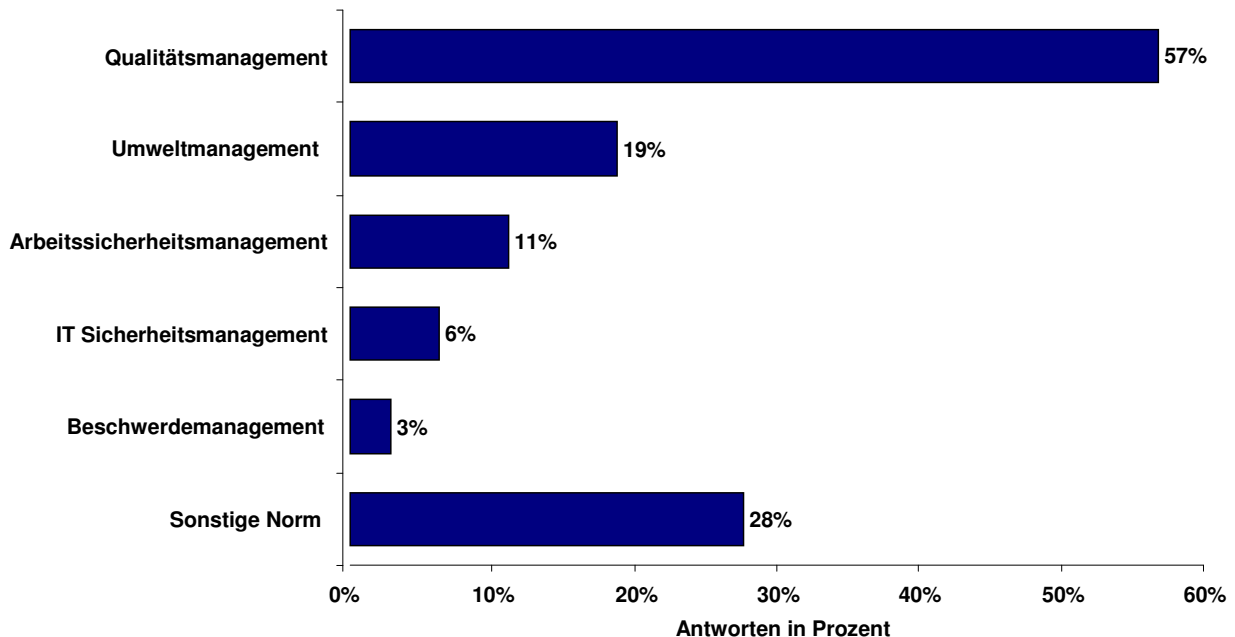
Dass bei der Mehrheit der Antworten in den Bereichen mit den höchsten Risiken überwiegend zugleich auch großes Chancenpotenzial gesehen wird, überrascht nicht:

Analog den Konsequenzen einer Risiken / Chancen (SWOT) – Analyse lassen sich durch die richtige Behandlung von Schwachstellen und Risiken fast regelmäßig verbesserte Ergebnisse und nachhaltige Wertsteigerungen erzielen.

1. Frage: Haben Sie Managementsysteme im Unternehmen integriert?

1. Haben Sie Managementsysteme im Unternehmen integriert?	
<input type="checkbox"/> Qualitätsmanagement DIN ISO 9001:2008	<input type="checkbox"/> Umweltmanagement DIN ISO 14001:2004
<input type="checkbox"/> Beschwerdemanagement DIN ISO 10002:2004	<input type="checkbox"/> IT Sicherheitsmanagement DIN ISO 27001:2008
<input type="checkbox"/> Arbeitssicherheitsmanagement OHSAS 18001:2007	
<input type="checkbox"/> sonstige: _____	<input type="checkbox"/> Nein

Ergebnis



Bei den Antworten zur Frage, welche Managementsysteme in den Unternehmen der Befragten implementiert seien, lag das Qualitätsmanagement (DIN ISO 9001:2008) mit 300 (57 %) Nennungen ganz vorne, gefolgt von sonstigen Managementsystemen (28 %), Umweltmanagement (DIN ISO 14001:2004) (19%) und Arbeitssicherheitsmanagement (OSHAS 18001:2007) (11 %).

136 (26%) Geschäftsführer gaben sogar an, noch keines dieser Managementsysteme zu benutzen.

IT – Sicherheitsmanagement (DIN ISO 27001:2008) (6%) und Beschwerdemanagement (DIN ISO 10002:2004) (3 %) rangierten unter „ferner liefern“. Das noch sehr junge und häufig unbekanntes Compliancemanagement wurde ebenfalls kaum angegeben.

Unter „Sonstiges“ wurden u.a. folgende Managementsysteme mehrfach genannt: EFQM, ISO TS 16949, OHRIS, SCC, VDA 6.2, VDA 6.4, MaRisk, EMAS, IKS, KTA.

2. Haben Sie sich schon intensiver mit dem Thema Risiko- und Compliancemanagement befasst?

2. Haben Sie sich schon intensiver mit dem Thema Risiko- und Compliancemanagement befasst?

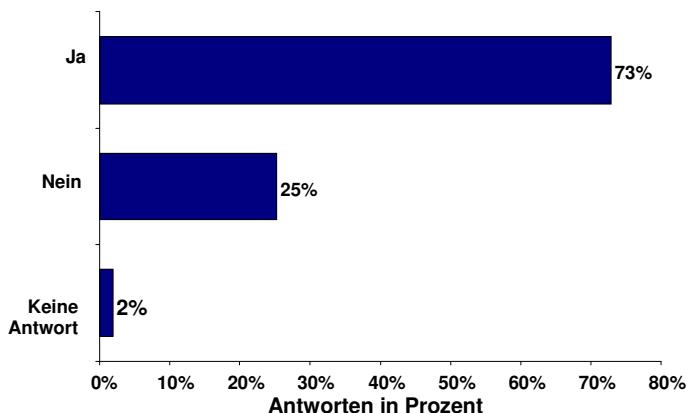
Ja:

- Durch Fachliteratur (Bücher, Fachzeitschriften, ...)
- Teilnahme an Schulungen
- Sonstiges: _____

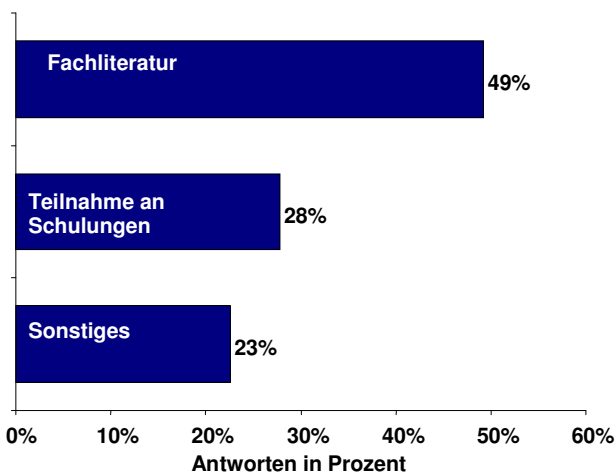
Nein

Die zweite Frage hinterfragt den aktuellen Wissensstand der Unternehmen und nennt drei Informationsquellen.

73 % der Antworter, bei den antwortenden Banken sogar 96 %, hatten sich schon intensiver mit dem Thema befasst.



Dass die Unternehmen die Aktualität des Themas Risiko- und Compliancemanagement erkannt haben, zeigt die Aussage, dass sich fast $\frac{3}{4}$ der befragten Unternehmen schon intensiver u.a. in Form von Fachliteratur und Schulungen informiert haben.



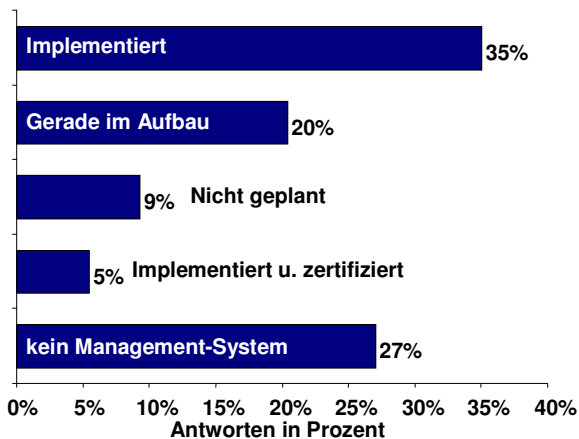
Unter „Sonstiges“ wurden u.a. folgende Punkte mehrfach genannt:

- Siemens Compliance Projekt
- Hinweis des Wirtschaftsprüfers
- Gespräche mit Partnern, Kunden, Banken
- Anfragen des Aufsichtsrates
- Hochschulvorlesungen
- externe Berater
- Konzernvorgaben

3. Unterhalten Sie ein systematisch aufgebautes Risiko- und Chancenmanagementsystem im Unternehmen?

3. Unterhalten Sie ein systematisch aufgebautes Risiko- und Chancenmanagementsystem im Unternehmen?

implementiert
 implementiert u. zertifiziert
 gerade im Aufbau
 nicht geplant
 nein



Immerhin 185 (35 %) Geschäftsführer gaben an, sie hätten ein Risiko- und Chancenmanagementsystem implementiert, wovon 29 (insgesamt 5 %) sogar schon eine Zertifizierung besäßen. Von den antwortenden 23 Banken gaben 22 (96 %) an, sie würden über eine Implementierung verfügen.

Eine Zertifizierung nach dem noch sehr jungen Standard DIN ISO 31000 bzw. ONR 49000 : 2010 für Risikomanagement ist naturgemäß allgemein noch äußerst selten.

20 % (108) der Befragten beschrieben das Risikomanagement als gerade im Aufbau u. 9% (49) als geplant.

Interessant scheint die Erkenntnis, dass die diversen Managementsysteme exemplarisch in ca. 21 Elemente (z. B. Dokumentation, Business-Continuity Management, etc.) aufgegliedert werden können. Sofern ein Unternehmen nun schon Qualitätsmanagement (DIN ISO 9001) und Umweltmanagement (DIN ISO 14001) implementiert hat, sind zugleich auch schon bis zu zwei Drittel der Elemente eines Risikomanagementsystems nach DIN ISO 31000 bzw. ONR 49001:2010 vorhanden. Der zusätzliche Aufwand bei bekannter Systematik hält sich somit in Grenzen.

Wichtig ist auch der Hinweis, dass bei Implementierung von Risiko- und Compliancemanagement nicht ein zusätzliches, neues Managementsystem aufgebaut, sondern das vorhandene nur „angereichert“ wird.

4. Schenken Sie Ihrem Kunden mehr Vertrauen in Bezug auf seine Zahlungsfähigkeit, wenn dieser ein gelebtes Risikomanagementsystem unterhält und sein Unternehmen danach lenkt?

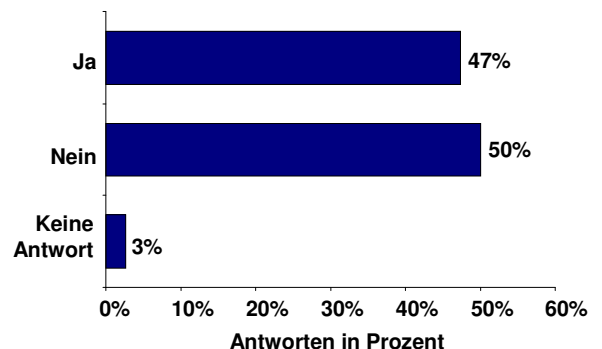
4. Schenken Sie Ihrem Kunden mehr Vertrauen in Bezug auf seine Zahlungsfähigkeit, wenn dieser ein gelebtes Risikomanagementsystem unterhält und sein Unternehmen danach lenkt?

Ja

Nein

Das Vertrauen in die Zahlungsfähigkeit des Kunden ist nach Ansicht von 47 % (250) der Antworter höher, wenn dieser sein Unternehmen nach einem gelebten Risikomanagement führt.

Von den antwortenden Banken bejahten sogar 91 % (21) diese Frage.



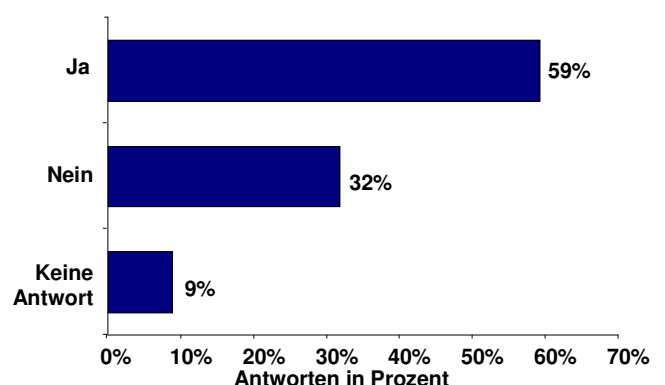
5. Konnten Sie bei Verhandlungen mit Kreditgebern/Versicherern bessere Ergebnisse erzielen, weil Sie die Chancen des Unternehmens dargestellt und kommuniziert haben, dass Sie die Risiken im Unternehmen kennen und beherrschen?

5. Konnten Sie bei Verhandlungen mit Kreditgebern/Versicherern bessere Ergebnisse erzielen, weil Sie die Chancen des Unternehmens dargestellt und kommuniziert haben, dass Sie die Risiken im Unternehmen kennen und beherrschen?

Ja

Nein

59 % (313) der antwortenden Geschäftsführer gaben an, sie konnten bei Kreditgebern / Versicherern bessere Ergebnisse erzielen, weil sie kommuniziert hätten, die Chancen und Risiken in Unternehmen zu kennen und zu steuern. Lediglich 32 % (168) gaben an, sie hätten damit nicht „punkten“ können. Von den 23 antwortenden Banken waren 13 (57 %) der Meinung, durch Nachweis von Risikomanagement seien bessere Konditionen zu erzielen. 5 (22 %) verneinten dies.

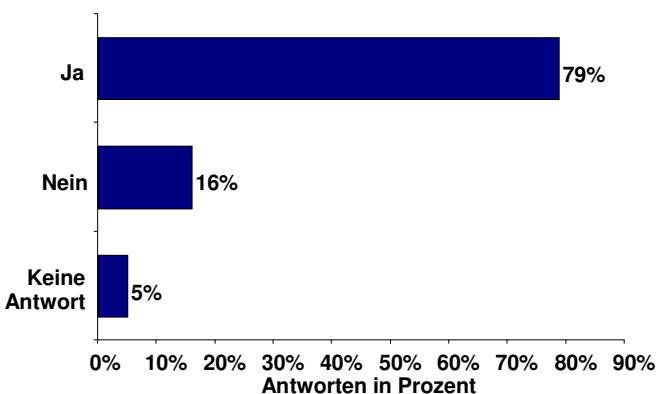


6. Wären Sie als Inhaber/Gesellschafter des Unternehmens an Risikomanagement interessiert, weil es hilft, den Unternehmenswert nachhaltig zu sichern bzw. zu erhöhen?

6. Wären Sie als Inhaber/Gesellschafter des Unternehmens an Risikomanagement interessiert, weil es hilft, den Unternehmenswert nachhaltig zu sichern bzw. zu erhöhen?

Ja Nein

In der Rolle des Inhabers / Gesellschafters wären 79 % (416) der antwortenden Entscheider an Risikomanagement im befragten Unternehmen interessiert, um den Unternehmenswert nachhaltig zu sichern bzw. zu erhöhen.



Von den 23 antwortenden Banken bejahten sogar 20 (87 %) diese Frage.

Unter dem Aspekt des „value engineering“ hilft Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement in den wesentlichen Unternehmensbereichen Verbesserungen und damit nachhaltige Wertsteigerungen zu erzielen, sofern eine konsequente Umsetzung erfolgt.

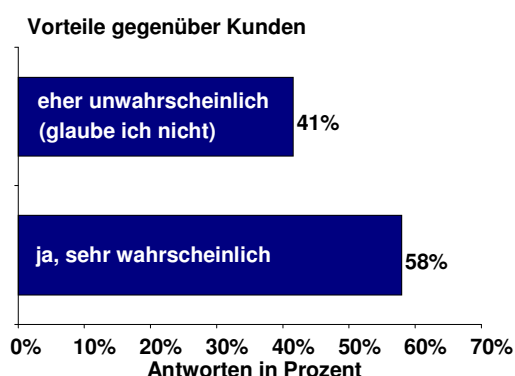
7. Bringt ein gelebtes Risikomanagementsystem Vorteile in der aktuellen wirtschaftlichen Situation?

7.1 Ein gelebtes Risikomanagementsystem bringt in der aktuellen wirtschaftlichen Situation Vorteile gegenüber Kunden (z. B. glaubt / weiß der Kunde, dass er einen sicheren / zuverlässigen Lieferanten hat)

7. Bitte bewerten Sie nachfolgende Thesen:

Ein gelebtes Risikomanagementsystem bringt in der aktuellen wirtschaftlichen Situation:

	ja, sehr wahrscheinlich	eher unwahrscheinlich (glaube ich nicht)
7.1 Vorteile gegenüber Kunden (z. B. glaubt / weiß der Kunde, dass er einen sicheren / zuverlässigen Lieferanten hat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



58 % (306) der Befragten antworteten, es sei sehr wahrscheinlich, dass Risikomanagement Vorteile gegenüber Kunden bringe, z. B. weil diese dann davon ausgingen, einen sicheren, zuverlässigen Lieferanten zu haben.

Das Lieferantenausfallrisiko stellt gerade bei praktiziertem Single-sourcing in zahlreichen Unternehmen in Krisenzeiten ein existenzbedrohendes Risiko dar.

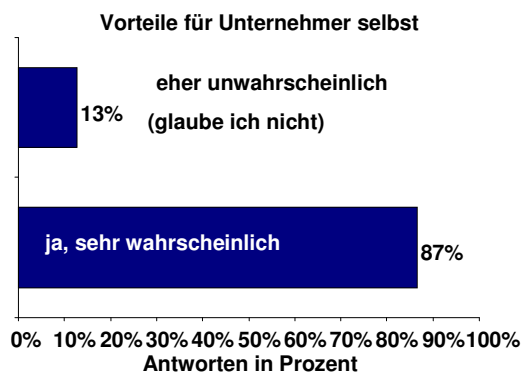
Für den Vertrieb gibt die gewährleistete Sicherheit u. U. ein entscheidendes Argument gegenüber potenziellen Kunden.

7.2 Ein gelebtes Risikomanagementsystem bringt in der aktuellen wirtschaftlichen Situation Vorteile für den Unternehmer selbst (z. B. durch die Möglichkeit, Unternehmen und Mitarbeiter optimal führen zu können und durch Reduzierung der eigenen Haftungsrisiken)

7. Bitte bewerten Sie nachfolgende Thesen:

Ein gelebtes Risikomanagementsystem bringt in der aktuellen wirtschaftlichen Situation:

	ja, sehr wahrscheinlich	eher unwahrscheinlich (glaube ich nicht)
7.2 Vorteile für den Unternehmer selbst (z. B. durch die Möglichkeit, Unternehmen und Mitarbeiter optimal führen zu können und durch Reduzierung der eigenen Haftungsrisiken):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Sogar 87 % (457) hielten Risikomanagement als vorteilhaft für den Geschäftsführer selbst, um das Unternehmen optimal zu steuern und gleichzeitig die persönliche Haftungsgefahr reduzieren zu können.

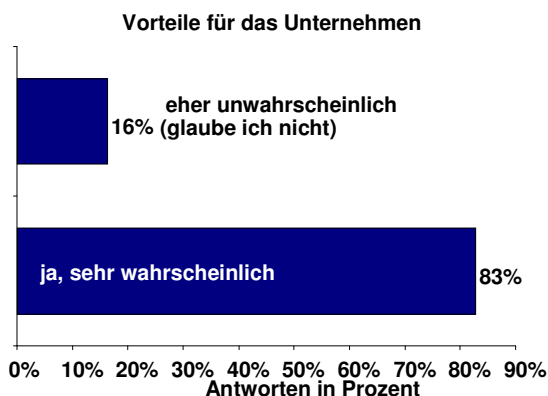
Von den antwortenden Banken bejahten sogar 100 % diese These.

7.3 Ein gelebtes Risikomanagementsystem bringt in der aktuellen wirtschaftlichen Situation Vorteile für das Unternehmen (z. B. durch Nutzung der brachliegenden Chancen und realistischer Einschätzung sowie Beherrschung von Risiken)

7. Bitte bewerten Sie nachfolgende Thesen:

Ein gelebtes Risikomanagementsystem bringt in der aktuellen wirtschaftlichen Situation:

	ja, sehr wahrscheinlich	eher unwahrscheinlich (glaube ich nicht)
7.3 Vorteile für das Unternehmen (z. B. durch Nutzung brachliegender Chancen und realistischer Einschätzung sowie Beherrschung von Risiken):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Fast ebenso viele 83 % (437) sahen im Risikomanagement Vorteile für ihr Unternehmen durch Nutzung brachliegender Chancen sowie realistischer Einschätzung und Beherrschung von Risiken.

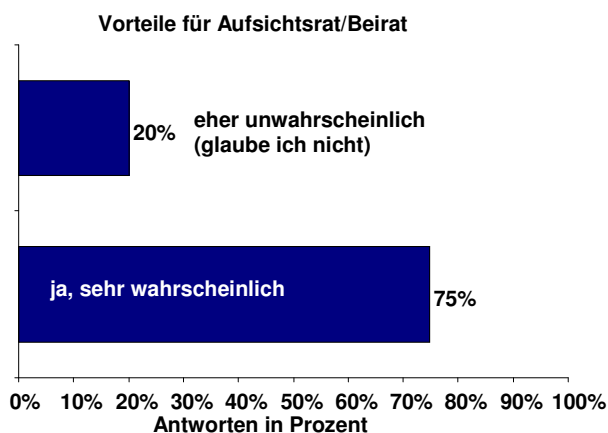
Die antwortenden Banken bejahten diese These sogar zu 96 %.

7.4 Ein gelebtes Risikomanagementsystem bringt in der aktuellen wirtschaftlichen Situation Vorteile für Aufsichtsrat/Beirat (z. B. durch Reduzierung der eigenen Haftungsrisiken sowie Erleichterung der Wahrnehmung der Kontrollaufgaben)

7. Bitte bewerten Sie nachfolgende Thesen:

Ein gelebtes Risikomanagementsystem bringt in der aktuellen wirtschaftlichen Situation:

	ja, sehr wahrscheinlich	eher unwahrscheinlich (glaube ich nicht)
7.4 Vorteile für Aufsichtsrat/Beirat (z. B. durch Reduzierung der eigenen Haftungsrisiken sowie Erleichterung der Wahrnehmung der Kontrollaufgaben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dass durch Risikomanagement Aufsichtsgremien wie Aufsichtsrat oder Beirat eine Erleichterung bei der Wahrnehmung ihrer Kontrollaufgaben und dadurch auch eine Reduzierung eigener Haftungsrisiken erfahren würden, bewerteten 75 % (395) als sehr wahrscheinlich.

Von den antwortenden Banken bejahten sogar 91 % diese These.

Da sich bei Aufsichtsräten bzgl. ihrer Verantwortung und Haftungsgefahren eine erhöhte Sensibilität einstellt, wird sich auch die Nachfrage nach effizienten Kontroll- und Berichtsmechanismen erhöhen.

8. Risiko- und Chancenmanagement ist eine weltweit anerkannte Möglichkeit, Schwachstellen aus eigener Kraft schnell und erfolgreich zu beheben und Chancen im Unternehmen zu erkennen. Bewerten Sie bitte die folgenden Bereiche Ihres Unternehmens in Bezug auf das Risiko- und Chancenpotenzial:

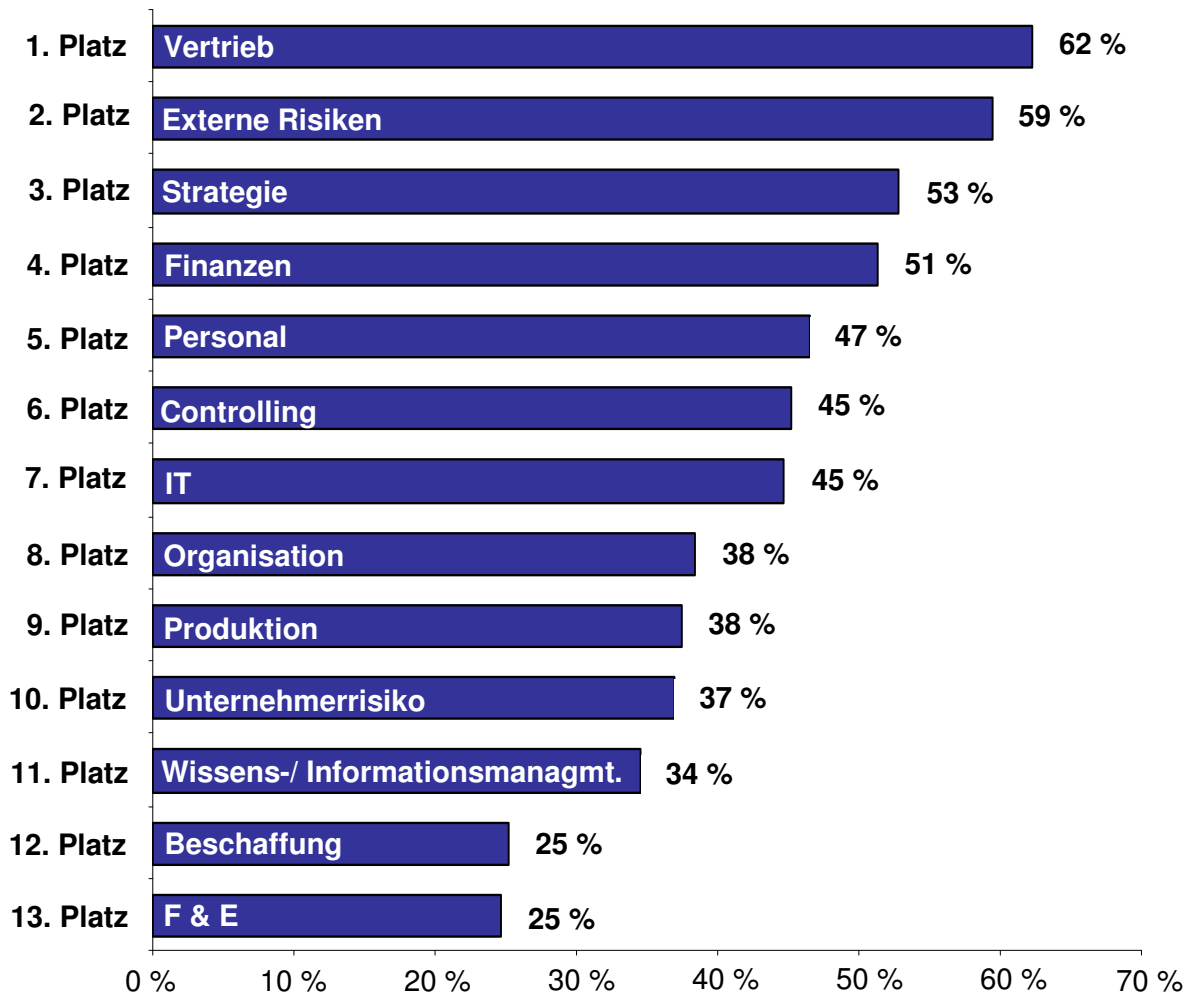
8. Risiko- und Chancenmanagement ist eine weltweit anerkannte Möglichkeit, Schwachstellen aus eigener Kraft schnell und erfolgreich zu beheben und Chancen im Unternehmen zu erkennen. Bewerten Sie bitte die folgenden Bereiche Ihres Unternehmens in Bezug auf das Risiko- und Chancenpotenzial:

	Risiken		Chancen	
	hoch	gering	hoch	gering
8.1 Externe Risiken (z. B. Rezession, Globalisierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 Unternehmerrisiko (z. B. plötzlicher Ausfall, Managerhaftung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 Strategie (z. B. fehlende oder nicht konsequent umgesetzte Strategie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 Finanzen (z. B. Kreditverknappung / Forderungsausfälle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5 Organisation (z. B. Organisationsverschulden / ineffiziente Abläufe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6 Personal (z. B. Ausfall des Leistungsträgers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7 F & E (z. B. geringes Innovationspotenzial)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8 Beschaffung (z. B. Lieferantenausfallrisiko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.9 Produktion (z. B. Produktqualitätsprobleme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.10 Vertrieb (z. B. sinkende Umsätze)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.11 Controlling (z. B. fehlende konsequente Umsetzung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.12 IT (z. B. Serverausfall)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.13 Wissens-/Infomanagement (z. B. fehlendes bzw. nicht umgesetztes Konzept)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In einem weiteren Teil der Befragung sollten die Unternehmenslenker diverse Bereiche ihres eigenen Unternehmens bezüglich Risiko- und Chancenpotenzial bewerten.

Im „Feintuning“ ergab sich bezüglich der Bereiche mit dem größten Risikopotenzial folgendes Ergebnis:

Ranking der genannten Risiken

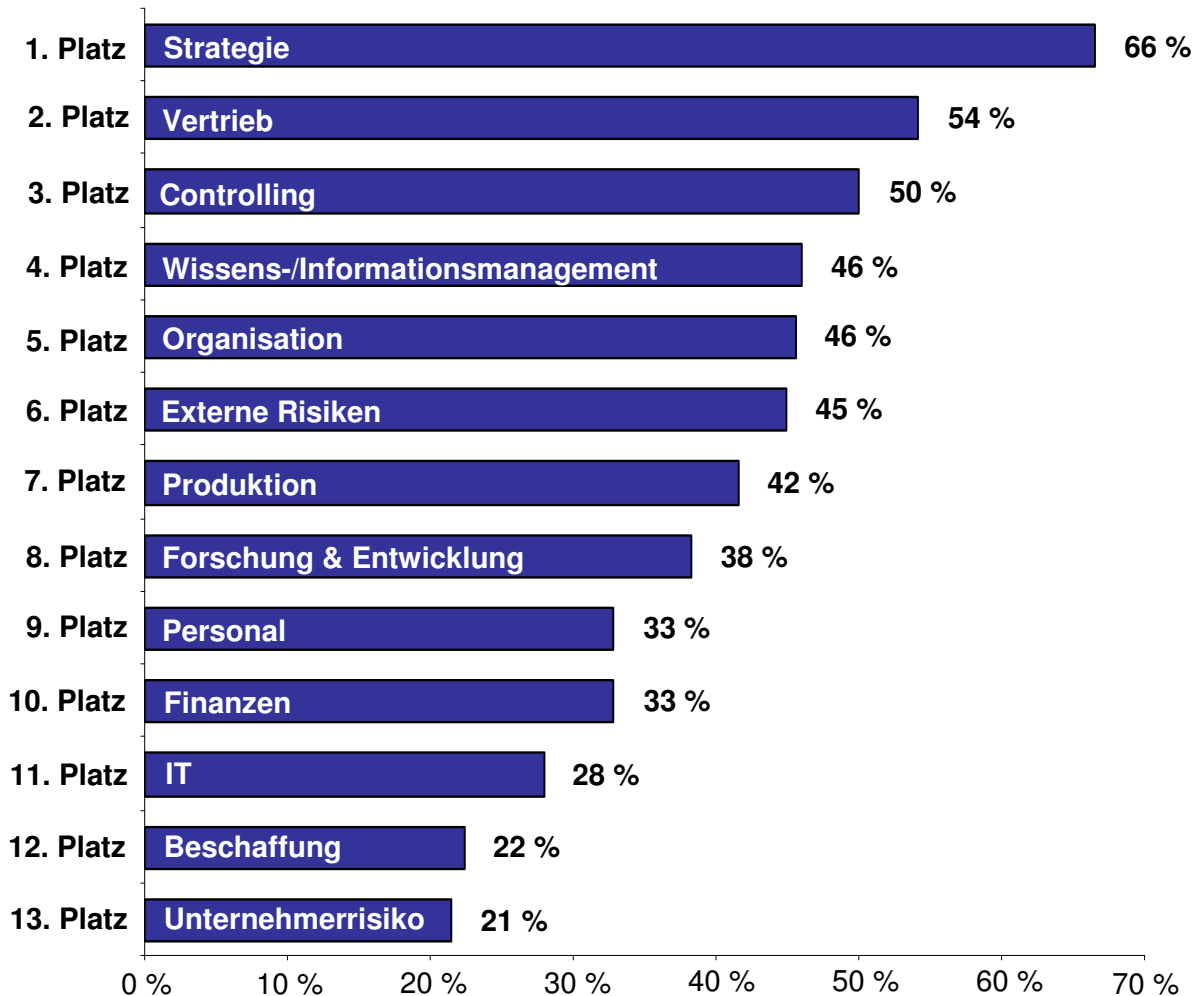


Am risikobehaftesten wurde der Bereich Vertrieb (62 %), gefolgt von externen Risiken (z. B. Globalisierung, Rezession, etc. (59 %), vom Thema Strategie (z. B. fehlende oder nicht konsequent umgesetzte Strategie) (53 %), vom Bereich Finanzen (z. B. Kreditverknappung, Forderungsausfälle, etc.) (51 %) und der Bereich Personal (z. B. Ausfall von Leistungsträgern, Personalkosten, fehlende Qualifizierung, etc.) (47 %) gesehen.

Nicht ganz so riskant wurden die Abteilungen IT (z. B. Serverausfall) und Controlling (z. B. fehlende konsequente Umsetzung (jeweils 45 %), Produktion und Organisation (z. B. Organisationsverschulden, ineffiziente Abläufe (je 38 %), das eigene Risiko des Unternehmers (z. B. Ausfall, Managerhaftung) (37 %), Wissens- / Infomanagement (34 %) und Beschaffung (z. B. Lieferantenausfallrisiko) (25 %) eingeschätzt.

Neben dem Risikopotenzial wurde bei der Befragung auch auf das Chancenpotenzial in den einzelnen Bereichen eingegangen:

Ranking der genannten Chancen



Am meisten (brachliegende) Chancen sogar in Zeiten der Krise sahen die Geschäftsführer in ihrem Unternehmen in den Bereichen Strategie (66 %), Vertrieb (54 %), Controlling (50 %) und Organisation sowie Wissens- und Infomanagement (jeweils 46 %).

Auch in den externen Entwicklungen (Krise, Globalisierung, etc.) (45 %), der Abteilung Produktion (42 %) und im Bereich Forschung und Entwicklung (Innovation) (38 %) sahen noch viele Unternehmer hohes Potenzial.

Knapp ein Drittel der Antwortenden bewerteten die Chancen in den Bereichen Personal und Finanzen (je 33 %) als hoch.

Bei den Themen IT (28 %) und Beschaffung (22 %) wurden die Chancen deutlich seltener als hoch bzw. entsprechend häufiger als gering eingestuft.



Beispiele für Risiken in den oben aufgeführten Bereichen können sein:

Top-Risiken im Bereich Externe Faktoren

- Naturkatastrophen und höhere Gewalt (Feuer, Blitzschlag, Explosion, Schäden durch Flugzeuge, Sturm, Hagel, Erdbeben, Krieg, Terrorismus, soziale Unruhen, Seuchen)
- Konjunktur (Rezession)
- Inflation
- Mehr Wettbewerber durch globale Märkte
- (Unternehmensschädliche) Gesetzgebung und Rechtsprechung
- Demographische Entwicklung
- Fachkräftemangel
- „Kreditklemme“
- Wachsende Komplexität

Top-Risiken im Bereich Strategie

- Unrealistische, nicht vorhandene oder falsch formulierte Ziele
- Fehlentscheidung durch das Management
- Strategische Ausrichtung des Unternehmens wird von den Mitarbeitern nicht getragen
- Nichtbeachtung der formulierten Leitlinien
- Unzureichende Kommunikation von Zielen und Strategie
- Fehlende oder fehlerhafte Strategie

Top-Risiken im Bereich Organisation

- Differenz zwischen vorgegebener Organisationsstruktur und dem realen Aufbau und Ablauf im Unternehmen
- Ausgeprägter Abteilungsegoismus
- Verlangsamung der Prozesse durch zu viele Entscheidungswege und unflexiblen Organisationsaufbau
- Unzureichende Abstimmung von Aufgaben und Zuständigkeiten im Unternehmen („Schnittstellenproblem“)
- Haftung wegen „Organisationsverschuldens“

Top-Risiken im Bereich Unternehmer

- Persönliche Insolvenz bei Unternehmenskrise (Verlust von Wohnung, Altersvorsorge etc., wegen fehlender insolvenzsicherer Vermögensanlage)
- Persönliche zivil- und strafrechtliche Haftung wegen Pflichtverstoß bei unternehmerischer Tätigkeit (Managerhaftung)
- Unternehmensblockade: bei Konzentration der Kernfunktionen auf eine Person: fehlende Möglichkeit, bei Ausfall an Wissen zu kommen (PIN, TAN, Code-Wörter), und fehlende Vertretungsregelung
- Unternehmenskrise durch Nachfolgestreit oder Ausgleichszahlungen aufgrund fehlender Nachfolgeplanung, fehlender Abstimmung von Ehe-, Gesellschafts- und Erbverträgen bzw. Testament
- Fehlende Altersvorsorge
- Ausfall durch burn out, Krankheit, Unfall, Tod

Top-Risiken im Bereich Finanzen

- Veruntreuung / Unterschlagung
- Schlechte Kapitalstruktur (hoher Fremdkapitalanteil)
- Mangelhafte Investitionsplanung und Fehlinvestitionen
- Abhängigkeit von Gläubigern (Banken)
- Mangelhafte Verwaltung von Geldanlagen
- Fehlende Beherrschung des internationalen Währungs- und Zahlungsverkehrs
- Liquiditätsprobleme
- Mangelhaftes Forderungsmanagement
- „Kreditklemme“

Top-Risiken im Bereich Personal

- Hohe Fluktuation
- Zu hohe Personalkosten
- Kriminelles Verhalten von Mitarbeitern
- Fehlende Motivation der Mitarbeiter
- Haftungs- und Prozessrisiken aufgrund des komplexen und sich ständig ändernden Arbeitsrechts
- Zu wenig qualifizierte Mitarbeiter
- Austritt von Leistungsträgern

Top-Risiken im Bereich F & E

- Fehlende Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des neu entwickelten Produktes in Serie
- Nichteinhaltung von Terminen
- Mangelnde Abstimmungen von F&E mit Abteilung Vertrieb
- Fehlendes Verständnis des Kundenwunsches
- Verletzung von Patenten
- Unzureichende Innovation

Top-Risiken im Bereich Produktion

- Qualitätsprobleme
- Betriebsunterbrechung
- Zu kostenintensive Produktion
- Betriebsunfälle
- Maschinenausfall
- Produkthaftungsfälle

Top-Risiken im Bereich Beschaffung

- Qualitätsdefizite der gelieferten Produkte, Falschlieferungen oder verspätete Lieferungen
- Negative Preisentwicklung
- Keine ausreichende Abstimmung mit Abteilung Produktion
- Lieferantenabhängigkeit
- Zu hoher Lagerbestand
- Lieferantenausfall

Top-Risiken im Bereich IT

- Unternehmensblockade und Datenverlust durch Serverausfall
- Fehlende Zugriffskontrollen
- Datenverlust
- IT-Missbrauch durch die Mitarbeiter
- Missbrauch durch betriebsfremde Personen
- Fehlende Verschlüsselung
- Unzureichende Datensicherung
- Sicherheitsrisiken im Bereich IuK (VoIP, Handy etc.)
- Würmer, Trojaner
- Verseuchung durch Viren

Top-Risiken im Bereich Controlling

- Controlling nicht auf die Größe des Unternehmens abgestimmt
- Fehlende / geringe Aussagekraft und Verständlichkeit von Controllinginstrumenten
- Fehlende Transparenz bei der Kostenaufstellung
- Unzureichende Nachkalkulation
- Fehlendes oder mangelhaftes Controlling

Top-Risiken im Bereich Vertrieb

- Fehlende Übereinstimmung zwischen Unternehmenszielen / Strategie und Marketingstrategien
- Budgetüberschreitung
- Zielgruppenverfehlung
- Verlust von Marktanteilen bzw. keine Marktanteilerweiterung durch fehlendes oder wirkungsloses Marketing
- Haftung für rechtswidrige Werbung
- Transportrisiko
- Preisentwicklung
- Abnehmende Kundenzufriedenheit
- Verlust eines Schlüsselkunden
- Rechtsstreitigkeiten
- Kundenbedürfnisse werden nicht erkannt
- Umsatzrückgänge

Top-Risiken im Bereich Wissens-/ Informationsmanagement

- Veraltete Daten
- Fehlendes Dokumentenmanagement
- Sammlung unnötiger / falscher Informationen
- Unzureichende Pflege (Inputs) der Daten
- Fehlende bzw. unpassende technische Grundlage
- Datenklau (Betriebsspionage)
- Fehlende oder fehlerhafte Festlegung der Zugriffsrechte
- Unterbrochener Informationsfluss
- Zurückhaltung von Informationen
- Fehlende Integrität oder fehlende Verfügbarkeit der Daten
- Fehleranfällige Speichermedien
- Mangelhafte Lenkung der Dokumente

6. Zusammenfassung

Die der Umfrage zugrundeliegende Masterarbeit soll als Leitfaden einer möglichen Ausgestaltung eines ganzheitlichen Risikomanagement-Systems dienen, das den Anforderungen verschiedener Interessengruppen entspricht und zugleich alle betroffenen Bereiche im Unternehmen anpasst.

Dadurch kann das Unternehmen sicherer gelenkt werden, da Risiken bekannt sind und Chancen optimal genutzt werden. Der Unternehmer vermindert seine persönlichen Haftungsrisiken. Die Verhandlungsposition gegenüber Banken und Versicherungen wird gestärkt, da Risiken und Chancen klarer dargestellt und besser kommuniziert werden können. Gesellschafter können ihre Unternehmenswerte nachhaltig sichern und steigern. Ein ganzheitliches und gelebtes Risikomanagement, das sowohl in die Entscheidungsprozesse als auch in die anderen Teil-Systeme integriert ist, entwickelt sich zum wichtigem Erfolgsfaktor der Zukunft. Die Verantwortlichkeiten werden nicht nur auf der Ebene der einzelnen Abteilungen sondern über das gesamte Unternehmen hinweg klar geregelt, da durch den systematischen Ansatz eines Risiko- und Compliancemanagementsystems verbindliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Die Führungsebene muss sich aktiv mit Risiken befassen, die die Strategien und Ziele beeinflussen. Das schafft eine gewisse Sorgfaltspflicht bei der Einführung und Aufrechterhaltung des Systems.

Die Kommunikation findet auf einer einheitlichen Basis statt, da sich Mitarbeiter unabhängig von Abteilung, Bereich oder Position über Risiken und Maßnahmen austauschen können und die Diskussionen mehr auf Sachebene als auf der persönlichen Ebene geführt werden. Dies gilt ebenso für die Kommunikation mit anderen Interessengruppen.

Durch die Dokumentation wird aktiv Wissensmanagement betrieben, da Wissen so aufbereitet wird, dass es für neue Mitarbeiter oder für Dritte leicht verständlich, nachvollziehbar und anwendbar wird.

Die Prozesse werden beschleunigt, da Fallstricke durch die Analysen im Vorfeld erkannt und frühzeitig aus dem Weg geräumt werden können. Dadurch können wiederum Chancen besser genutzt werden.

Aus diesen Gründen ist ein angepasstes und zweckmäßiges Risikomanagement-System ein effizientes Werkzeug für den Mittelstand, da es durch seinen modularen Aufbau ermöglicht, mit kleinen Projekten und überschaubarem finanziellen und personellen Aufwand für Unternehmen und Mitarbeiter schnelle Erfolge zu erreichen.

Die Antworten der befragten Unternehmer zeigten deutlich, dass Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement seit der Finanz- und Wirtschaftskrise einen neuen Stellenwert im Mittelstand erfahren hat.

Dass Risikomanagement zugleich stabilisiert und nachhaltige Werte schafft, ist eine Erkenntnis, die für einige Unternehmen zu spät kam. Denjenigen, die an die Erkenntnis Konsequenzen anschlossen, ermöglichte es u. U. das Überleben in einer rauen aber spannenden Welt.

Deggendorf, 18.03.2010

Rechtsanwalt Prof. Dr. Josef Scherer
scherer@scherer-rieger.de