

# Risikomanagement findet zu wenig Beachtung

**Ein großer Teil des Mittelstands vernachlässigt es, sich auf ein Worst-Case-Szenario vorzubereiten. So mangelt es bei 40 % der Betriebe an systematischen Warnsystemen. Weniger als jede zweite Firma verfügt über einen Krisenmanager. Das ist das Ergebnis einer Umfrage der Düsseldorfer Unternehmensberatung Droewe & Comp. unter 320 mittelständischen Unternehmen.**

Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass viele Unternehmen vor den Konsequenzen fallender Nachfrage oder Marktpreise auf das laufende Geschäft die Augen verschließen: 41 % der befragten Unternehmen analysieren die Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) nur sporadisch oder gar nicht, 39 % vernachlässigen die Effekte auf Bilanz oder Planbilanz und 29 % kennen den Einfluss solcher Faktoren auf ihre Liquidität gar nicht.

Auch die systematische Auseinandersetzung mit den konjunkturellen Entwicklungen in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen kommt – so die Ergebnisse der Studie – zu kurz. So befassen sich etwa 35 % der befragten Unterneh-

men nicht methodisch mit den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen. Gleichzeitig geben mehr als 30 % der Befragten an, die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Produktnachfrage unzureichend oder gar nicht zu kennen.

Das kann den Unternehmen schnell zum Verhängnis werden, denn sie laufen Gefahr, von der Marktentwicklung überrascht zu werden. „Sie sollten sich die Frage stellen, was passiert bei einem Absatz- und Preisrückgang von 20 %, verspäteten Kunden Zahlungen oder veränderten Kreditlinien?“, so Dr. Christoph Nöcker, geschäftsführender Partner bei Droewe & Comp. „Nur durch frühzeitige Alarmbereitschaft können sich Firmen gegen die Auswirkungen auf

ihre GuV und Liquidität wappnen, Maßnahmen zur Kostensenkung und Umsatzsteigerungsmaßnahmen einleiten, ihre Asset-Management- und Working-Capital-Situation überarbeiten und eventuell professionelle Hilfe zu Rate ziehen.“

## Plan B sollte parat stehen

Zwar stecken viele Unternehmen bereits in der Krise, doch auch diejenigen, denen es gut geht, sollten einen Plan B in der Tasche haben. Angesichts einer schrumpfenden Wirtschaft sollten Firmen sich auch weiterhin auf negative Konjunkturtendenzen einstellen, auch wenn unlängst auf der Hannover-Messe reichlich Optimismus versprüht wurde. Eine gute Möglichkeit, zu überprüfen, wie gut ein Unternehmen auf Absatzrückgänge, verspätete Kunden Zahlungen oder veränderte Kreditlinien vorbereitet ist, kann man beispielsweise mit einem so genannten Stresstest. Bei einem solchen Test steht die Liquiditätssituation im Vordergrund. Das Ergebnis des Tests hilft, rechtzeitig Schritte zur Kostensenkung einzuleiten und Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Unternehmen können auf Basis der Analyse frühzeitig den Dialog mit Banken suchen, um über mögliche Finanzierungsstrukturen zu sprechen.

## Risiken lauern überall

Nicht nur konjunkturelle Schwankungen belasten das Unternehmensergebnis. Der unternehmerische Alltag birgt zahlreiche Risiken, die sowohl extern als auch intern lauern. Um die möglichen Risiken zu identifizieren, muss ein Prozess im Unternehmen etabliert werden, der die Risiken regelmäßig erfasst, bewertet und vergleichbar macht.

Bei externen Risiken wie veränderter Marktlage, neuen Wettbewerbern, schwankender Konjunktur oder neu-





en technologischen und rechtlichen Regelungen können Unternehmenslenker durch strategische Anpassungen der Grundausrichtung des Unternehmens gegensteuern. Operative Maßnahmen zeigen dagegen seltener Erfolg. Diese sind eher bei internen Risiken angebracht. So sind Risiken aus der Leistungserstellung, im finanzwirtschaftlichen Bereich, aus der Organisation und dem Management des Unternehmens meist direkt durch operative Entscheidungen und Maßnahmen steuerbar.

Typische Risikofelder im Rahmen der internen Leistungserbringung sind in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz, Betriebsmittel und EDV zu finden. Das reicht von der Auslastung der Anlagen bis hin zu Preisrisiken bei der Beschaffung, Mängel in der Funktionsfähigkeit der Auftragsbearbeitung bis hin zur Abhängigkeit von wenigen großen Kunden.

### **Liquiditätsengpässe rechtzeitig erkennen**

Die Sicherung der Liquidität bereitet vielen Unternehmen derzeit besonders Kopfschmerzen: Zahlungen von Kunden können sich verschieben oder sogar ausfallen. Doch auch ungenaue Planung oder fehlerhafte Prioritäten bergen Gefahren. Mit

einer Bonitätsprüfung, Leasing und Factoring oder einem konsequenten Forderungsmanagement kann diesen Risiken vorgebeugt werden. Daneben können risikobehaftete Entscheidungen zusätzlichen Kapitalbedarf nach sich ziehen, der über dem geplanten Liquiditätsabfluss liegt. Eine zu hohe „Burn Rate“ kann unter Umständen zu Liquiditätsengpässen und sogar zur Zahlungsunfähigkeit führen. Dieser Effekt wird durch niedrige Gewinnspannen und fehlende margenstarke Kunden verstärkt. In diesem Zusammenhang kann auch die Zielmarke zur Umsatz- und Eigenkapitalrendite gefährdet sein.

### **Schlechte Informationssysteme erschweren Entscheidungen**

Intern lauern im Management und der Organisation Gefahren. Gerade unzureichende Informationssysteme erschweren dem Management möglicherweise eine zügige Entscheidung und gefährden das Unternehmen in einer Krise. Schlecht fürs Geschäft ist ebenso eine hohe Mitarbeiterfluktuation oder ungenügende Motivation im Betrieb. Das kann sich negativ auf das Produkt und auf die Kundenkommunikation auswirken. Nicht zu vergessen ist die fehlende Regelung zur Unternehmensnachfolge, die in

Deutschland in vielen mittelständischen Unternehmen nicht thematisiert wird.

### **Risiken beurteilen**

Mögliche Risiken zu kennen ist der erste Schritt im Risikomanagement. Diese zu bewerten, der zweite. In einer Risikobewertungsmatrix wird beurteilt, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass dieses Szenario tatsächlich eintritt und wie hoch dann der mögliche Schaden sein wird. Dieses Szenario ist für jedes Unternehmen anders und kann daher auch nicht verallgemeinert werden. Doch hilft es schon, zu sehen, welche Risiken existenzgefährdend sind und wie hoch deren Eintrittswahrscheinlichkeit ist. Je existenzbedrohlicher, desto dringender ist es, Gegenmaßnahmen festzulegen und ein Worst-Case-Szenario zu erstellen. Tritt beispielsweise ein neuer Wettbewerber auf den Plan, so könnte eine Neuausrichtung, das Aufgeben einer Produktlinie, eine Restrukturierung oder letztlich die Verkleinerung des Unternehmens eine unausweichliche Folge sein.

### **Risikobeobachter benennen**

Doch auch wenn alle möglichen Risiken identifiziert sind, sind eine laufende Beobachtung und die Identifikation von Frühwarnindikatoren erforderlich. Dabei ist es wichtig, für jedes mögliche Risiko und für jede Maßnahme einen Zuständigen zu benennen. Dieser kümmert sich dann um die Beobachtung des Risikos und setzt gegebenenfalls Präventivmaßnahmen an. Solche Organisationsmaßnahmen sollten auf alle Fälle dokumentiert werden. Schließlich wird das Risikomanagement im Rahmen des Ratings der Banken nach Basel II ebenfalls gefordert und überprüft. Ein funktionierendes Risikomanagement sichert die Existenz eines Unternehmens also auf allen Ebenen.