

Zwischen Wachstum und Risikomanagement



Die bayerische Wirtschaft befindet sich im Konjunkturoch und mutige Unternehmer nutzen jetzt wieder ihre Wachstumschancen. Wer sich gegen Rückschläge wappnen will, sorgt jedoch für ein aktives Risikomanagement.

Mittelständische Unternehmer denken über den Tag hinaus und wollen den Bestand der Firma häufig auch in der nächsten und übernächsten Generation gewahrt wissen. Als treibende Kraft agiert dabei in aller Regel der Firmenchef selbst, der als unternehmerische Persönlichkeit in vor-

derster Position für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und die Weiterentwicklung sorgt. Ebenso spielen heute aber auch partnerschaftliches Denken und die systematische Einbindung der Mitarbeiter eine immer wichtigere Rolle. Zu beobachten war das einmal mehr anlässlich

des im Oktober von „Europe unlimited“ veranstalteten „Unternehmer & Inhaber Summit“ in München. Teamgeist und gegebenenfalls sogar die Bereitschaft zu konsequentem Umdenken, so war dort in Workshops und Vorträgen von Unternehmern zu hören, seien ein Erfolgsrezept starker Firmen. Ein weiterer Erfolgsfaktor sei der Gestaltungswille. „Man muss sich als Unternehmen immer wieder auf seine Stärken besinnen und dazu passende Marktchancen rechtzeitig erkennen“, betonte etwa Heinrich Stiefel, Geschäftsführer des Familienunternehmens Stiefel Digitalprint GmbH in Lenting.

Stiefels 1982 gegründete Firma beschäftigt heute 270 Mitarbeiter in ganz Europa. Die Firmengruppe kann kontinuierliche Wachstumsraten von jährlich 30 bis 40 Prozent vorweisen und wurde erst jüngst von der Staatsregierung zu einem von Bayerns „Best 50“-Unternehmen gekürt. Stiefel legt Wert auf die laufende Motivation seiner Mitarbeiter, gleichzeitig sind Familienmitglieder von der Ehefrau bis zum Schwiegersohn des Gründers in das Firmengeschäft eingebunden. Dass wie in diesem Fall nicht alles am Firmenchef selbst hängt, ist allerdings längst nicht selbstverständlich. Die gemeinsam von der UnternehmerPlan Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH in München und dem TÜV SÜD Management Service erstellte Studie „UnternehmerBarometer“ bestätigt es. Demnach haben sich mehr als 80 Prozent der Unternehmer für den Fall des geplanten Ausscheidens oder des plötzlichen Ausfalls nicht oder nur unzureichend vorbereitet. Das aber kann gefährliche Konsequenzen haben. „Wenn es um die Identifikation und das aktive Management unternehmerischer Risiken geht, dürfen sich Unternehmer selbst nicht ausnehmen“, sagt Toni C. Plonner, geschäftsführender Gesellschafter von UnternehmerPlan. Vielmehr gehöre es heute zu den großen Herausforderungen, den „eigenen Mehrwert“ zum „Mehrwert des Unternehmens“ zu machen.

Die Chancen dafür stehen gut, wenn Mitarbeiter auch ohne ständige Präsenz des Chefs die alltäglichen Geschäfte erledigen können und dürfen. Neben der Auswahl und Motivation der geeigneten Personen bedarf es dazu einer entsprechenden Kommunikations- und Informationskultur. Aktives Risikomanagement im Unternehmen heißt nach Einschätzung

- Planners heute deshalb auch, dass
- wichtige Daten über Kunden, Geschäftsvorfälle, Produkte und ähnliches schriftlich festgehalten werden und für die wichtigsten Mitarbeiter sowohl zugänglich wie auch verständlich sind,
 - wichtige Mitarbeiter in die Strategie und Unternehmenszukunft eingebunden sind,
 - der oder die Gesellschafter im Rahmen einer regelmäßigen Berichterstattung informiert werden und
 - Mitarbeiter bei der Entwicklung neuer Produkte einbezogen werden.

Ein auch an diesen Kriterien orientiertes Risikomanagement birgt in mehrfacher Hinsicht Vorteile. So werden und bleiben wichtige Abnehmer eher Stammkunden, wenn sie von einer langfristigen – und auch ohne die Person des derzeitigen Firmenchefs gewährleisteten – Stabilität des Unternehmens überzeugt sind. Der Chef, der ja nicht zuletzt auch aus seinem Willen zur Unabhängigkeit Unternehmer

Unternehmen, die Vertrauen zu ihren Mitarbeitern haben, sind erfolgreicher

geworden ist, kann sich zudem leichter von terminlichen und betrieblichen Pflichten und damit von einer neuen Abhängigkeit gegenüber der eigenen Firma freimachen. Gleichzeitig wird das Unternehmen für qualifiziertes Personal attraktiver. Und Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen, leisten mehr. „Unternehmen, die Vertrauen zu ihren Mitarbeitern haben, sind erfolgreicher“, sagt Plonner. Hinzu kommt: Im Falle eines später einmal geplanten Verkaufs – zum Beispiel

weil ein Nachfolger innerhalb der Familie fehlt – winkt bei einem nicht allzu stark an eine Person gebundenen Betrieb auch ein höherer Verkaufspreis.

Ein vorausschauendes und umfassendes Risikomanagement wird bis zu einem gewissen Grad längst auch gesetzlich gefordert. So sind als Konsequenz aus dem 1998 in Kraft getretenen „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)“ beispielsweise auch GmbHs verpflichtet, für die Früherkennung jener Risiken zu sorgen, die sich wesentlich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirken können. Nach Einschätzung des TÜV SÜD Management Service sind solche Systeme auch bereits in vielen Unternehmen vorhanden. „Primär sind sie allerdings mit finanziellen Risiken beschäftigt und im Controlling angesiedelt“, warnt Rudolf Miller, Produktmanager bei der TÜV SÜD AG. Durch den Verzicht auf weit gehende Einbindung der Mitarbeiter aber werde häufig die Chance vertan, das Risikomanagement-System auch als ein Steuerungsinstrument für die Geschäftspolitik zu positionieren. „Wirklich funktionieren kann Risikomanagement zudem nur, wenn es im Sinne eines integrierten Managementsystems mit anderen Bereichen wie Qualitätsmanagement oder Umweltmanagement systematisch verknüpft wird“, sagt Miller.

Gerade wachstumsstarke Unternehmen stehen immer wieder vor der Aufgabe, interne Strukturen an das Geschäftsvolumen anzupassen und Fehlentwicklungen vorzubeugen. So sieht man das auch beim Sondermaschinenbauer Movie Tech AG in München, der innerhalb von zehn Jahren und bei einer Versechsfachung des

Schrittweiser Aufbau des Risikomanagements

Schritt 1: Risiken ermitteln

Sämtliche Risiken, die im Unternehmen, im Umfeld oder im Markt liegen, erfassen und benennen. Bei der Identifizierung möglichst die Perspektiven aller denkbaren Akteure einnehmen. Das Spektrum der Methoden reicht von der Arbeit mit Szenarien bis hin zu Stärken-Schwächen-Analysen.

Schritt 2: Risiken bewerten

Entscheidend sind Informationen über die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts und die Dimension der Auswirkungen. Am Schluss steht die Entscheidung, ob das Risiko akzeptiert wird oder nicht.

Schritt 3: Risiken bewältigen

Wird ein Risiko nicht akzeptiert, so lauten die möglichen Wege: vermeiden, vermindern oder übertragen. Zu fragen ist, welche Formen der Risikobehandlung machbar sind und welche Ressourcen dafür erforderlich sind (Kostenaspekt!).

Schritt 4: Risiken überwachen

Neue Probleme im Zusammenhang mit sich verändernden Rahmenbedingungen werden vom Risikomonitoring verzeichnet.

Quelle: TÜV SÜD Management Service



BAYERN-LEASING.de
BL BAYERN-LEASING GMBH

**Einfacher finanzieren –
schon ab 5.000 EURO
Investitionssumme**

**Unsere zufriedenen
Kunden:**

- ▣ Ärzte und Apotheker
- ▣ Firmen
- ▣ Freiberufler
- ▣ Handwerker
- ▣ Kommunen
- ▣ Krankenhäuser
- ▣ Landwirte

**Sie hätten gern ein
Leasing-Angebot?
Klicken Sie ins Internet**

BAYERN-LEASING.de
BL BAYERN-LEASING GMBH

**Mehr Information
und Beratung
☎ 089-9455220**



Umsatzes vom kleinen Handwerksbetrieb zum international agierenden Industrieunternehmen mit heute 35 Mitarbeitern gewachsen ist. Die Movie Tech AG produziert Equipment für die bewegliche Kamera, das bei Übertragungen von Fußballspielen ebenso zum Einsatz kommt wie auf dem Set von Filmproduktionen. Und so wie diese Geräte für die visuelle Klarheit sorgen, will man auch im eigenen Unternehmen die Prozesse und Abläufe sowie Firmenumfeld stets kritisch im Blickfeld haben. „Ein systematisches Management hilft, weil man ein Risiko sonst möglicherweise ganz schnell nicht mehr wahrnimmt“, sagt Vorstand Berthold Kastl. In den Bereichen Vorstand, Controlling, Vertrieb, Technik und Marketing ist bei der Movie Tech AG deshalb je ein verantwortlicher „Risk Owner“ angehalten, ausgehend vom Ist-Zustand bestehende Risiken in gewissen Zeitabständen zu identifizieren, schriftlich zu bewerten und notwendige Gegenmaßnahmen vorzuschlagen. Dabei kann es um mögliches Preisdumping von Konkurrenten oder um Währungsveränderungen ebenso gehen wie um die Liquidität, Kostenentwicklung im Vergleich zum Budget oder um Kundenbonität. Das Potenzial an geeigneten Lieferanten kommt ebenso auf den Prüfstand wie die Qualität eingekaufter Rohstoffe und die Entwicklung eigener neuer Produkte. Die aufgrund identifizierter Risiken vorgeschlagenen Maßnahmen werden bei Movie Tech anschließend auf ihre Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit hin überprüft und dürfen nur vom Vorstand freigegeben werden. Der Kreis schließt sich durch die regelmäßige Er-

Erschreckende Sorglosigkeit

Gesamtergebnis auf der Skala des Unternehmensbarometers



Die Auswertung erfolgte mittels einer gewichteten Punktvergabe. Die Risikobewertung erfolgt auf einer Skala von 1-5.

Quelle: TÜV SÜD, UnternehmerPlan

folgskontrolle. „In gewissen Zeitabständen von beispielsweise sechs Monaten oder einem Jahr wird überprüft, ob das Risiko immer noch besteht“, sagt Kastl. Und er achtet zudem darauf, spezifische Personalrisiken von vornherein zu minimieren. Denn angesichts der flachen Hierarchie im Unternehmen ist wichtiges Know-how relativ stark auf einzelne Personen konzentriert. Konsequenterweise ist mit der möglichen Kündigung solcher leitender Angestellter dann auch ein ent-

sprechend hohes Risiko verbunden. Die Lösung: Jeder Mitarbeiter soll einen zweiten oder sogar dritten Kollegen haben, der an bestimmten Tagen in dessen Arbeitsabläufe eingebunden ist und ihn dann im Notfall ersetzen kann.

Bei der TÜV SÜD AG, wo man sich das betriebliche Risikomanagement auch zertifizieren lassen kann, verweist man auf die weit reichenden Vorteile einer systematischen Analyse. So schützt sie nicht nur vor kostspieligen Überraschungen, sondern führt im optimalen Fall auch zu verbessertem Kundenservice und einer effizienteren Nutzung von Ressourcen. Und nicht zuletzt können sich daraus Vorteile bei der Kreditbeschaffung oder sogar beim Abschluss von Versicherungen ergeben. Der UnternehmerPlan-Geschäftsführer Toni Plonner rät darüber hinaus, die langfristige strategische Ausrichtung immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und dabei jene Familiengeschafter mit einzubeziehen, die nicht in das Tagesgeschäft des Unternehmens eingebunden sind. „Wie die Aktionäre einer AG über die Investor Relations müssen auch die Geschafter eines Familienunternehmens immer wieder informiert und umworben werden“, mahnt Plonner. Im Rahmen solcher „Family Relations“ können unter Berücksichtigung der erwarteten Marktentwicklung beispielsweise die Wachstumsambitionen diskutiert werden. Zu fragen ist dann unter anderem, ob

- die Unternehmerfamilien das Wachstum überhaupt finanzieren können und wollen;
- das ins Visier genommene Wachstum noch zu den familiären Werten passt oder
- ob die für das Wachstum notwendigen Managementkapazitäten vorhanden sind. Ohnehin ist die strategische Planung stets auch der Ausgangspunkt eines effizienten Risikomanagements. Bei der auf die Herstellung von Chirurgie-Mechanik spezialisierten Peter Brehm GmbH in Weissenburg etwa hat man ein mehrstufiges Plansystem installiert, das man in der angelsächsischen Management-Fachsprache als Mischung aus „Top Down“ und „Bottom Up“ bezeichnen würde. Die Geschäftsleitung konzentriert sich dabei auf die mittelfristige Strategieplanung, in deren Rahmen beispielsweise die Ziele bis zum Jahre 2012 festgelegt werden. „Auf dieser Stufe fixieren wir unsere Vision, die wiederum bestimmte Prämissen wie etwa die erwartete Marktentwicklung ent-

Hohe Risiken

Das von UnternehmerPlan und TÜV Süd Management Service entwickelte „UnternehmerBarometer“ misst, wie sich mittelständische Firmen auf Notfälle vorbereiten. Beängstigendes Ergebnis: Nur 17 Prozent sind vorbildlich abgesichert oder tragen ein geringes Risiko.

Ergebnisse auf der Barometer-Skala:

Einstufung	Anteil der befragten Mittelständler
Sehr hohes Risiko, keine deutliche Absicherung:	17 %
Hohes Risiko, kaum Absicherung	39 %
Risiken vorhanden, Absicherungsdefizite	27 %
Geringes Risiko, wenig Absicherungsdefizite	14 %
Vorbildlich abgesichert	3 %

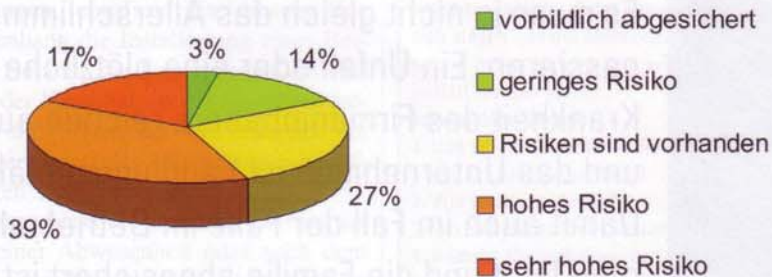
Risikogruppen:

- Fast 70 Prozent der Unternehmen mit sehr hohen Risiken beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter.
- Unternehmen, die in erster Generation geführt werden, weisen tendenziell ein höheres Risiko als Unternehmen in dritter Generation auf.
- Bei jüngeren Unternehmern herrschen höhere Risiken als bei Unternehmern im fortgeschrittenen Alter.
- Unternehmer scheinen im Vergleich zu ihren weiblichen Kollegen weniger risikobewusst zu sein.

Quelle: UnternehmerPlan

Nur drei Prozent für den Notfall gerüstet

Ergebnis der Befragung im Rahmen des Unternehmer-Barometers



Quelle: TÜV SÜD, UnternehmerPlan

hält“, sagt Oliver Brehm, Mitglied der Geschäftsführung. Ein auf fünf Jahre ausgerichteter Fortschrittsplan wird dann auf der nächsten Stufe in Ein-Jahres-Phasen unterteilt. Hier werden quantitative Umsatz- und Investitionsziele, aber auch qualitative Ziele wie etwa die Personalentwicklung festgelegt. Gleichzeitig definiert und bewertet die Strategie aber auch alle Risiken. Abteilungsleiter und ihre Mitarbeiter arbeiten von diesen Vorgaben ausgehend auf die Realisierung der vorgegebenen Ziele hin. Sie sorgen aber andererseits in regelmäßigen Quartalsgesprächen auch für notwendiges Feedback. „So entsteht eine rollierende Planung inklusive laufender Überarbeitung und Prognose der Ziele und Risiken“, sagt Brehm. Die kontinuierliche Auswertung der Umsätze nach Kunden, Ländern und Artikelgruppen liefert beispielsweise die Basis für die künftige Fokussierung. Ebenso kommen im Zuge der rollierenden Planung regelmäßig die Kostenstellen auf den Prüfstand. Und außergewöhnliche Risiken, wie etwa Chefarztwechsel in Krankenhäusern, die Kunden des Unternehmens sind, werden im Dialog mit den Abteilungen ebenfalls aktuell analysiert, quantifiziert und auf eventuell notwendiger Maßnahmen hin überprüft. Die konsequente Einbindung der Mitarbeiter und ihrer Eigenverantwortung ist aus Sicht der Geschäftsführung dabei wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. „Einfach von oben nach unten diktieren funktioniert nicht“, sagt Brehm. Kein Wunder ist es da, dass die Peter Brehm GmbH bei der Studie „UnternehmerBarometer“ zu jenen drei Unternehmen gehörte, die auch das Risiko eines Unternehmersausfalls gut managen.

Für weniger erfolgreiche Firmen kann die Installierung eines Risikomanagements allerdings auch zur unabdingbaren Voraussetzung für die weitere Entwicklung überhaupt werden. So sehen sich Wirtschaftsprüfer und Steuerberater verpflichtet, bei kriselnden Unternehmen gemeinsam mit der Geschäftsführung eine Prognose über die aussichtsreiche Fortführung („Going Concern“) zu stellen. Diese Beurteilung wiederum hat entscheidende Bedeutung für die Bewertung von Vermögensgegenständen in der Bilanz, gleichzeitig kann die Analyse aber auch den Weg aus der Krise weisen. „Risikomanagement und Risikofrüherkennung sind keine Spezifika von größeren Unternehmen, sondern betreffen längst auch kleinere und mittlere Firmen“, sagt deshalb Andreas Munk, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei der ECOVIS Wirtschaftstreuhand GmbH WPG. Zu den Indizien für tief greifende Probleme, die Zweifel an der aussichtsreichen Fortführung aufkommen lassen können, zählt Munk unter anderem

- negative Zahlen aus der laufenden Geschäftstätigkeit,
- übermäßige kurzfristige Finanzierungen langfristiger Vermögenswerte,
- Anzeichen über den Entzug finanzieller Unterstützung bei Lieferanten und Gläubigern,
- das Ausscheiden von Führungskräften in Schlüsselpositionen,
- den Verlust eines Hauptabsatzmarktes,
- Engpässe bei der Beschaffung wichtiger Vorräte oder auch
- Änderungen in der Gesetzgebung und Politik, von denen negative Folgen für das Unternehmen erwartet werden.

Norbert Hofmann

IT-Management
Einfach. Schnell.
Zuverlässig.
Preiswert.



PRISM
SUITE™

NEW BOUNDARY
TECHNOLOGIES

Authorized Partner

- **Flexibles Design durch individuelle Module und offene Architektur.**
- **Sicherheitsmaßnahmen garantieren höchstmögliche Kontrolle.**
- **Ermöglicht Remediation und Compliance.**
- **Softwareverteilung, Asset Management, Patch Management, Sicherheitsrichtlinien, Betriebssysteminstallation, Help Desk, Workflow, Fernwartung und mehr...**



ASH NetConsult GmbH

Schützenstraße 16
82362 Weilheim

Tel.: 0881 92548-0
Fax: 0881 92548-20
info@ash-netconsult.de

Besuchen Sie unsere Informationsveranstaltung im Januar 2007 in Weilheim.

Infos und Anmeldungen unter:
www.ash-netconsult.de