

---

## Risikomanagement

*Unter dem Begriff des Risikomanagements versteht man den Prozess der Identifikation von Risiken, ihre Bewertung, die Definition von Abwehrmaßnahmen (Risikopolitik) sowie das Risikocontrolling für alle Arten betrieblicher Risiken. Das Risikomanagement unterstützt die Unternehmensleitung bei der Minimierung von Risiken und bei der Vermeidung von Haftungsansprüchen.*

Nach § 91 II AktG gehört es zu den Sorgfaltspflichten eines Vorstands (analog auch GmbH Geschäftsführer; vgl. § 43 I und II GmbHG) ein angemessenes Risikomanagement sowie ein internes Überwachungssystem zu etablieren. Kommt es zu einem negativen Ereignis, so hat der Vorstand den betroffenen Interessengruppen (Gesellschafter, Aktionäre, etc.) den Beweis zu erbringen, dass er Maßnahmen zur Risikofrüherkennung bzw. -abwehr getroffen hat.

Vom Gesetzgeber wird nicht vorgeschrieben, wie ein Risikofrüherkennungssystem auszugestalten ist. Eine fixe Vorgabe wäre anhand der extremen Individualisierung der Risiken eines jeden Unternehmens auch sehr problematisch. Generell muss es aber in der Lage sein bestandsgefährdende Entwicklungen so rechtzeitig zu erkennen, dass noch entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Voraussetzung und Ausgangspunkt für ein effizientes Risikomanagement ist eine möglichst vollständige Risikoidentifikation. Die Risikoidentifikation orientiert sich an den Prozessen im Unternehmen und umfasst das Unternehmen als Ganzes in all seinen Aspekten. Instrumente der Risikoidentifikation sind u.a.

- die Analyse aller betrieblichen Prozesse (Leistungserstellungskette, Stabsfunktionen, etc.) in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen<sup>1</sup>. Dies setzt eine Kommunikationsbereitschaft der verantwortlichen Stellen voraus, die z.B. durch entsprechende Schulungsmaßnahmen gefördert werden sollte. Soweit Risiken nicht bewältigt sind, muss sichergestellt werden, dass Informationen darüber in nachweisbarer Form an die zuständigen Entscheidungsträger weitergeleitet werden

---

<sup>1</sup> „Wenn du eine weise Antwort verlangst, musst du vernünftig fragen“ J. W. von Goethe

- 
- die Analyse der rechtlichen Beziehungen (Analyse der Vertragswerke) des Unternehmens mit seiner Umwelt (z.B. Lieferanten, Kunden) und innerhalb des Unternehmens selbst (z.B. Personal)
  - die Analyse der betrieblichen Rechenwerke (Jahresabschlüsse, Kostenrechnung, kurzfristige Erfolgsrechnung)
  - die Analyse der Beschaffungs- und der Absatzmärkte
  - die Analyse der Struktur des Vertriebs
  - die Analyse der Personalpolitik
  - die Analyse der Ver- und Entsorgungssituation sowie der gesetzlichen Auflagen (Umweltschutz, Genehmigungen)

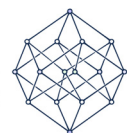
Bei der anschließenden Risikobewertung ist das Risiko (schadensträchtige Ereignis) in seinen Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten. Ein möglicher Weg hierzu besteht in der Abbildung des Ereignisses in einer Planrechnung des Unternehmens. Das Risiko kann dann mit der Differenz aus dem Unternehmenswert ohne Eintritt des Ereignisses und dem – geringeren – Unternehmenswert bei Eintritt des Ereignisses bewertet werden. Alternativ können auch die direkten Auswirkungen eines eingetretenen negativen Ereignisses abgeschätzt werden (z.B. was bedeutet eine Woche Produktionsausfall, falls der bisherige Lieferant nicht weiter liefert). Im einfachsten Fall muss das Risiko in seiner finanziellen Auswirkung über diskrete Kriterien wie beispielsweise „hoch / mittel / gering“ bewertet werden.

Für die Bewertung ist es darüber hinaus wichtig abzuschätzen mit welcher Wahrscheinlichkeit das negative Ereignis eintreten wird<sup>2</sup>. In der Praxis wird die Schadeneintrittswahrscheinlichkeit qualitativ nach den Kategorien 'sehr gering', 'gering', 'mittel', 'hoch' sowie 'sehr hoch' gewichtet. Nach der Risikobewertung werden alle Risiken gegliedert nach ihren finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit in einem Risikoinventar bzw. Risk-Map zusammengestellt.

Beispiel eines Risikoinventars:

---

<sup>2</sup> Negative Ereignisse ohne Bewertung und Validierung der Eintrittswahrscheinlichkeit bezeichnet man deshalb auch als Unsicherheit nicht als Risiko.



<b>Risikobereich exemplarisch</b>	<b>Risikobeschreibung von „existenzgefährdend“ bis „ohne Auswirkung auf die Unternehmensziele / den Unternehmenswert“</b>	<b>Bewertung des maximalen Risikos unter Einbeziehung der eingeleiteten / vorhandenen Maßnahmen</b>	<b>Bereits eingeleitete / vorhandene Maßnahmen zur Beherrschung des Risikos</b>  <b>Noch einzuleitende Maßnahmen unter Angabe eines Terminplans und Benennung eines Verantwortlichen</b>
<b>Technologie:</b> Systemausfälle Produktionsausfall Brandrisiko/ Explosionsrisiko Engpassfaktoren (Maschine etc.) Transportschäden, etc.			
<b>Beschaffungsseite:</b> Abhängigkeit gegenüber wenigen Lieferanten? Substitutionsmöglichkeiten? Qualitätsschwankungen bei den Inputfaktoren? Fehlerhäufigkeit? Terminverschiebungen von Projekten / Aufträgen? Schwankungen des Marktpreises? etc.			
<b>Finanzwirtschaftliche Geschäftsrisiken:</b> Forderungsausfälle? Zahlungsziele? Sind liquide Mittel / Sicherheiten / Finanzierungsspielräume in ausreichendem Umfang vorhanden? etc.			
<b>Absatzmarkt</b> Kundenreaktion Entwicklung des Auftragseingangs Reklamationen / Schadenersatzforderung			
<b>Corporate Governance:</b> Personelle Abhängigkeiten Fluktuationsraten Bestehen Motivations- und Integritätslücken im Unternehmen? Fehlzeiten / Krankheitstage etc.			
<b>Externe Risiken:</b> Niederlassung / Produktionsstätte in einem erdbebengefährdeten / überflutungsgefährdeten / sturmgefährdeten Gebiet ? Besteht die Gefahr von Sabotage? Niederlassung / Produktionsstätte in einem Kriegsgebiet / kriegsgefährdeten Gebiet? Unterliegt das Unternehmen häufigen Änderungen der rechtlichen Regelwerke und Bestimmungen? etc.			

---

Die Aufgabe der Unternehmensleitung besteht nunmehr darin, die betriebswirtschaftlich optimale Sicherheit zu erreichen. Sicherheit um jeden Preis, sei es durch kostenträchtige Absicherungen oder das bewusste Ignorieren von (u.U. auch risikoreichen) Geschäftschancen darf nicht das originäre Ziel sein. Man spricht in diesem Zusammenhang deshalb auch von Risikopolitik, da stets eine Abwägung zwischen Risikobewältigung und den Kosten sowie den Auswirkungen der Risikobewältigung selbst stattfinden muss. Als Instrumente der Risikobewältigung stehen zur Verfügung die Risikovermeidung, die Risikoverminderung, die Risikoabwälzung sowie die Risikoakzeptanz.

Konkrete Maßnahmen zur Risikobewältigung sind beispielsweise

- Risikoüberwälzung durch Versichern der Risiken (z.B. Abschluss einer Hagelversicherung, Betriebshaftpflichtversicherungen, Betriebsunterbrechungsversicherung, Gebäudeversicherung, Elektronikversicherung, etc.)
- Risikoüberwälzung durch Vereinbarung von Konventionalstrafen mit Lieferanten
- Risikovermeidung durch Ausschluss von Risiken durch Stilllegen des risikobehafteten Tätigkeitsbereichs, Kündigen der Lieferverträge etc.
- Risikoverminderung durch Abschluss von Verträgen mit Lieferanten etc. zu Sicherstellung der Beschaffungsseite
- Risikoverminderung durch Umstrukturieren von betrieblichen Prozessen, um Führungsaufgaben auf mehrere Leistungsträger zu verlagern
- Risikovermeidung durch Umstrukturieren von betrieblichen Prozessen, um problematische Fertigungsabläufe zu vermeiden (z.B. Auslagern einer Entfettungsanlage, falls die eigene Anlage nicht mehr umweltkonform zu betreiben ist)
- Risikoverminderung durch Schaffen von Transparenz und Redundanzen z.B. im Bereich von auf wenigen Personen beschränkten „Hoheitswissens“
- Risikoakzeptanz durch bewusstes Eingehen unternehmerischer Risiken, die nicht abdeckbar sind bzw. deren Abdeckung in keinem Verhältnis zum erwarteten Schaden beim Eintritt des negativen Ereignisses steht

Diese Aufzählung macht deutlich, dass Risikomanagement eine klassische Querschnittsaufgabe ist. Die technischen und betriebswirtschaftlichen Risiken sind zu

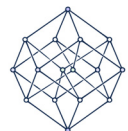
---

ergänzen um die Risiken, die im Rahmen einer vollständigen Vertragsdurchsicht identifiziert wurden. Nach der betriebswirtschaftlichen Bewertung sind zahlreiche Aspekte der Risikopolitik wieder juristisch geprägt – man denke nur an Neugestaltung von Vertragsbeziehungen.

Alle Schritte sind zu dokumentieren. Geeignet hierfür ist ein Risikomanagementhandbuch, das neben dem Risikoinventar auch alle Anlagen zu dessen Erstellung, die Wege bis zur Entscheidungsfindung der Risikobewältigung, die eingeleiteten Maßnahmen sowie die Benennung der jeweiligen Verantwortlichen enthält.

In einer praktischen Umsetzung werden die Risiken im Rahmen von Workshops in den einzelnen Geschäftsbereichen im gemeinsamen Gespräch identifiziert und anhand diskreter Kriterien beschrieben. Eine grafische Darstellung z.B. über Farbcodierungen für die einzelnen Risikobewertungen veranschaulicht das Ergebnis dieser Analyse. In diese Tabelle werden auch die aktuell umgesetzten Maßnahmen zur Risikobewältigung erfasst, ebenso der angestrebte Zielzustand. Diese Workshops sollten nach einer angemessenen Zeit wiederholt werden, um Fortschritte abzufragen und um den Risikokatalog aktuell zu halten.

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus einer nach diesem Schema aufgebauten Tabelle



Risikoanalyse für den Geschäftsbereich :		Produktion					
Datum:		17.12.2021					
			gering / mittel / hoch	gering / mittel / hoch		vermeiden / verlagern / tragen	
			Auswirkung auf Liquidität	Risiko- einschätzung	aktuelle Risikostrategie	Beschreibung / Maßnahme (IST)	Beschreibung / Maßnahme (SOLL)
<b>lfd. Nr</b>	<b>Risikokategorie</b>	<b>Beschreibung</b>					
10	Beschaffung				3		
11	Verfügbarkeit von Zukaufteilen	Lieferengpässe/Lieferzeiten	hoch	hoch	4	tragen	aktuell keine Lösung
12	Preissteigerungen		hoch	hoch	4	tragen	aktuell keine Lösung
13	Disruptive Fertigungsmethoden		hoch	gering	2	tragen	aktuell Technologieführer
14	Maschinenausfall		mittel	mittel	2	verlagern	Versicherung
15	Ausfall von Personal	Quarantäne	mittel	hoch	3	tragen	Arbeit mit Springern / Personalleihe

© 2021

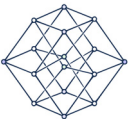
Dobler Lambert

Steuerberater- und Rechtsanwaltspartnerschaft mbB

[info@dobler-lambert.de](mailto:info@dobler-lambert.de)

[www.dobler-lambert.de](http://www.dobler-lambert.de)

**Dobler Lambert.**  
Recht | Steuern | Wirtschaft



Aktiver Einsatz von Rechnungswesen und Controlling  
Risikomanagement

Seite 6 von 6