Risiko-Inventur: Testen Sie Ihre betrieblichen Risiken

Sehen Sie potenziellen Gefahren in die Augen, um rechtzeitig Vorsorge treffen zu können. Umsichtige Unternehmer führen regelmäßig eine Risiko-Inventur durch:

Mögliches Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit im nächsten Jahr 5 % = 1 x in 20 Jahren 25 % = 1 x in 4 Jahren 50 % = 1 x in 2 Jahren 100 % = 1 x pro Jahr 300 % = 3 x pro Jahr				Maximale Schadenshöhe in EUR	Wahrscheinlicher Schaden (%-Satz * maximaler Schaden)	... größer als der Jahresgewinn? X = Ja	... größer als Eigenkapital? X = Ja
	0 - 24 %	25 - 49 %	50 - 74 %	> 75 %				
1. Key-Player								
Schätzen Sie die Abhängigkeit von Ihren Key-Playern. Was passiert, wenn eine tragende Säule Ihres Geschäfts wegbricht?								
• Ausfall eines A-Kunde								
• Ausfall eines A-Lieferanten								
• Ihr wichtigster Know-how Träger verlässt Ihr Unternehmen und geht zur Konkurrenz								
• Der Hauptgesellschafter steigt aus								
• Die Hausbank kündigt die Kreditlinie								
• Ein Geschäftsführer wird für mindestens drei Monate krank								

Copyright: **Betriebsberatung Denken & Handeln** ·Gerhard Gieschen · Poststr. 2-4 · 72072 Tübingen
Fon 07071 / 407 69 12 · Fax 07071 / 407 69 12 · info@denken-handeln.de · www.denken-handeln.de

Denken & Handeln

2. Leistungserbringung								
Ohne Leistung kein Umsatz. Wie resistent ist Ihre Firma gegenüber folgenden Störgrößen?								
• Produktentwicklung stößt an technische Grenzen								
• gravierender Qualitätsabfall in der Produktion								
• Lieferengpässe bei Single Source Lieferanten								
• Produktionsblockaden durch Streik oder defekte Maschinen								
• Bei Dienstleistern: Ausfall des wichtigsten Leistungserbringers								
• Unvorhergesehene Kumulation von Fehlzeiten (Mutterschaft, Bundeswehr, Unfälle, Krankheit)								
• Die IT-Infrastruktur fällt komplett für zwei Tage aus								
• Die Lieferkette zu Ihren Kunden wird durch Einflüsse blockiert								

Copyright: **Betriebsberatung Denken & Hand**eln ·Gerhard Gieschen · Poststr. 2-4 · 72072 Tübingen
Fon 07071 / 407 69 12 · Fax 07071 / 407 69 12 · info@denken-handeln.de · www.denken-handeln.de

Denken & Handeln

• Laufen wichtige Patente aus?								
3. Absatz								
Plötzliche bzw. nicht rechtzeitig erkannte Marktveränderungen können zu Absatzstörungen führen:								
• verstärkte Rezession in Ihrem Hauptmarkt								
• durch zunehmenden Wettbewerbsdruck halbieren sich Ihre Margen								
• neue, aggressive Wettbewerber betreten den Markt								
• Durch Qualitätsprobleme und Rückrufaktionen steigen Ihre Garantie-/Serviceaufwendungen								
• die Verbraucher substituieren Ihr Produkt durch völlig andere Artikel								
• Ihre Produkte veralten schneller als geplant (Mode, Technik, Lebenszyklus)								
• Die politischen Rahmenbedingungen verändern sich								

Copyright: **Betriebsberatung Denken & Hand**eln ·Gerhard Gieschen · Poststr. 2-4 · 72072 Tübingen
Fon 07071 / 407 69 12 · Fax 07071 / 407 69 12 · info@denken-handeln.de · www.denken-handeln.de

Denken & Handeln

• Sie verlieren einen wichtigen Vertriebskanal								
• zentrale Informationen zu Kunden, Projekten oder Produkten gehen an Ihre Konkurrenz								
4. Finanzen								
Kein kurzfristiges Überleben ohne ausreichende Liquidität, kein langfristiges Überleben ohne Ertragskraft. Wie gefährdet sind diese Säulen Ihres Unternehmens:								
• Ausfall der größten Kundenforderung								
• Geltendmachung von Garantie- oder Haftungsansprüchen								
• Vertragsstrafen								
• unerwartete Kostensteigerungen (Rohstoffe, Waren, Fremdleistungen, Personal)								
• Betriebsprüfung mit der Folge von Steuernachzahlungen								
• Wechselkursrisiken								
• plötzliches Anziehen der Kreditzinsen								

Copyright: **Betriebsberatung Denken & Hand**eln ·Gerhard Gieschen · Poststr. 2-4 · 72072 Tübingen
Fon 07071 / 407 69 12 · Fax 07071 / 407 69 12 · info@denken-handeln.de · www.denken-handeln.de

Denken & Handeln

• nicht ausreichende Rückstellungen z.B. für Pensionsverpflichtungen								
• Rückzug eines wichtigen Geldgebers								
• kein Zugang zu weiteren Finanzierungsmitteln								
5. Externe Schadensrisiken								
Wie empfindlich können Sie durch externe Ereignisse und Elementarschäden getroffen werden?								
• Feuer, Explosion								
• Emission								
• Sturm, Hagel, Frost								
• Überschwemmung								
• Leitungswasser								
• Erdbeben								
• Vandalismus								
• Einbruch, Diebstahl, Raub oder Unterschlagung								

Copyright: **Betriebsberatung Denken & Hand**eln ·Gerhard Gieschen · Poststr. 2-4 · 72072 Tübingen
Fon 07071 / 407 69 12 · Fax 07071 / 407 69 12 · info@denken-handeln.de · www.denken-handeln.de

Denken & Handeln Und so gehen Sie mit Ihren Risiken richtig um:

Risiken sind Probleme, die erst noch auftauchen können. Im Gegensatz zu der Beschäftigung mit den Zahlen aus dem Rechnungswesen wird der Blick des Unternehmers in die Zukunft gelenkt. Der vorausschauende Umgang mit Risiken warnt deshalb wesentlich früher vor drohenden Krisen. Je früher aber eine Gefahr erkannt wird, desto weniger Zeit und Aufwand kostet ihre Bewältigung. Ein Frühwarnsystem sichert deshalb nicht nur das Vermögen des Unternehmers, sondern spart auch Unternehmensressourcen. Dabei ist die Einführung eines unternehmensspezifischen Risikomanagement-Systems mit relativ geringem Aufwand in vier Schritten zu realisieren:

1. Identifizieren Sie potenzielle Risiken
2. Schätzen Sie Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen
3. Treffen Sie angemessene Vorsorgemaßnahmen
4. Richten Sie ein Frühwarnsystem ein

Erster Schritt: Identifizieren Sie potenzielle Risiken

Zuerst sollten Sie alle potenziellen Gefahrenquellen für Ihr Unternehmen identifizieren. Am Besten bilden Sie eine kleine Gruppe mit Vertretern aus allen Bereichen, denn jeder sieht aufgrund seiner Vorbildung und Erfahrung andere Risiken oder bewertet Gefahren unterschiedlich.

Als Ausgangspunkt Ihres Brainstormings kann die Risiko-Checkliste in der Einleitung dieses Kapitels dienen. Allerdings reicht dieses nicht aus, da jede Branche und im Prinzip jeder Betrieb ein anderes Risikoprofil hat. Nachfolgend ein paar Beispiele aus der Baubranche:

- Ist die korrekte Bewertung und Abgrenzung von Projekten sichergestellt?
- Gibt es Projekte, bei denen jetzt schon ungenehmigte Termin- oder Kostenüberschreitungen absehbar sind?
- Welche Projekte werden den geplanten Mindestdeckungsbeitrag unterschreiten?
- Entsprechen die Rückstellungen für Vertragsstrafen und Nacharbeiten dem aktuellen Kenntnisstand?

Im produzierenden Gewerbe könnten beispielsweise folgende Gefahren die Risikoliste ergänzen:

- Welche Umweltrisiken birgt der Produktionsprozess?
- Kann es Gefahren aus Altlasten geben?
- Wie hoch ist das Streikrisiko?
- Besteht das Risiko eines drastischen technologischen Wandels?
- Wie werden sich die gesetzlichen Auflagen entwickeln?

Eine andere Möglichkeit, ihre Schwachstellen zu identifizieren, bietet die Interview-Technik. Dabei rufen Sie nicht alle Experten zusammen, sondern interviewen in Einzelgesprächen ausgewählte Schlüsselpersonen. Gerade in größeren Firmen vermeiden Sie damit große, unproduktive Besprechungen und können relativ schnell zum Ergebnis kommen.

Oder Sie nehmen Kontakt zur nächstgelegenen Hochschule auf. Bieten Sie BWL-Studenten die Einrichtung eines Risikomanagement-Systems als Praktikumsaufgabe oder als Thema einer Diplomarbeit an. Sie investieren zwar

in Vorbereitung und Coaching der Studenten, bekommen dafür aber ein externes, unvoreingenommenes Bild über die Schwächen Ihres Unternehmens. Gleichzeitig bietet sich die Gelegenheit, preiswert und risikolos mögliche Nachwuchskräfte zu testen.

Zweiter Schritt: Schätzen Sie Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen

Jedes bekannte Risiko muss im nächsten Schritt nach zwei Kriterien klassifiziert werden. Die erste Frage ist die nach der Wahrscheinlichkeit des Eintritts. Verzichten Sie dabei auf komplexe statistische Verfahren. Schätzen Sie einfach, wie häufig dieser Schaden in den nächsten Monaten und Jahren Ihrer Meinung nach eintreten wird. Häufig können Sie dafür auch auf Erfahrungen aus den vergangenen Jahren zurückgreifen. Wenn Sie das Geschäftsjahr als Ausgangspunkt nehmen, können Sie sogar direkt Daten aus Ihrem Rechnungswesen, beispielsweise zum Forderungsausfall, übernehmen.

Aus der Anzahl Schadensereignisse pro Jahr bzw. Ihrer Schätzung über die Anzahl Jahre zwischen zwei Schäden ergibt sich die Eintrittswahrscheinlichkeit in %. Es hat sich bewährt, bei kleinen und mittleren Unternehmen die unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten in vier Risikoklassen einzustufen. Nachfolgende Tabelle zeigt Ihnen

Anzahl Schadensereignisse pro Jahr	Anzahl Jahre zwischen zwei Schäden	Eintrittswahrscheinlichkeit binnen 12 Monaten in %	Eintritts-Stufen
12,00	0,83	1200	4
6,00	16,66	600	4
1,00	1	100	4
0,50	2	50	3
0,33	3	33	3
0,20	5	20	2
0,10	10	10	2
0,05	20	5	1
0,01	100	1	1

eine mögliche Gruppierung von Eintrittswahrscheinlichkeiten in Eintritts-Stufen. Beachten Sie aber, dass gerade die Zuordnung in Eintritts-Stufen ein wesentliches Element Ihrer persönlichen Risikobereitschaft ist und Sie deshalb die Tabelle nicht ungeprüft 1:1 übernehmen sollten.

Abbildung: Beispiel für die Bildung von Eintritts-Stufen

Die zweite Frage zur Klassifikation des Risikos befasst sich mit der Einschätzung der Schadenshöhe. Dabei geht es im ersten Schritt um den absoluten Betrag, den Sie der Schaden kostet. Berücksichtigen Sie dabei aber auch eine Schwächung Ihrer Ertragskraft. Sollte Ihnen beispielsweise aufgrund eines Ausfalls Ihrer Produktion zwölf Monate lang nur 80 % Ihrer Kapazität zur Verfügung stehen, schlagen Sie die Summe der nicht realisierten Gewinne der Schadenssumme zu.

Doch der absolute Betrag alleine ist nicht aussagefähig. Manche Unternehmen können einen unerwarteten Schaden von 50.000 Euro aus der Portokasse zahlen, für andere Firmen wäre das der Auslöser für ein Insolvenzverfahren. Diesen Unterschied nennt man im Fachjargon die Risikotragfähigkeit.
Die Risikotragfähigkeit drückt aus, welche Schäden ein Unternehmen verkraften kann. Die Tragfähigkeitsgrenze ergibt sich dabei aus dem Zusammenspiel von vier Faktoren:

Copyright: **Betriebsberatung Denken & Hand**eln ·Gerhard Gieschen · Poststr. 2-4 · 72072 Tübingen
Fon 07071 / 407 69 12 · Fax 07071 / 407 69 12 · info@denken-handeln.de · www.denken-handeln.de

- Liquidität
- Cash flow
- Eigenkapital
- persönliche Risikobereitschaft der Gesellschafter

Die maximal mögliche Obergrenze wird durch rechtliche Rahmenbedingungen zur Insolvenzregelung vorgeben, d.h. der Schaden darf nicht dazu führen, dass ein Zustand der Zahlungsunfähigkeit (nicht ausreichende Liquidität) oder Überschuldung (nicht ausreichendes Eigenkapital) eintritt. Eine weitere Grenze wird durch die Gesellschafter gezogen. Vorsichtige Unternehmer definieren die Tragfähigkeitsgrenze so, dass das Unternehmen keinen dauerhaften Schaden davon trägt und fixieren dies am Jahresgewinn. In der Praxis bietet sich als Kennzahl der Cash flow an, weil er Gewinn und Finanzkraft miteinander kombiniert.
Andere Unternehmer stecken die Tragfähigkeitsgrenze höher, um die Vorsorgekosten zu senken. In der Praxis liegen die Grenzen häufig zwischen dem Cash flow für 6 Monate und 50 % des Eigenkapitals.

Setzen Sie deshalb den maximal möglichen Schaden in Relation zu Ihrem monatlichen Cash flow, Ihren liquiden Mitteln und/oder Ihrem Eigenkapital und ermitteln so die Schadensstufe. Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre persönliche Risikobereitschaft zu überdenken. Setzen Sie diese in Bezug zu Ihren liquiden Mitteln, dem Cash flow und Ihrem Eigenkapital und entwickeln eigene Schadensstufen.

Mögliche Schadenshöhe	In Relation zum geplanten Projektergebnis	In Relation zum Projektumsatz	Schadens-Stufen
	< 5 %		1
	< 10 %		2
	< 25 %		3
	> 25 %		4

Abbildung: Beispiel für die Bildung von Schadens-Stufen

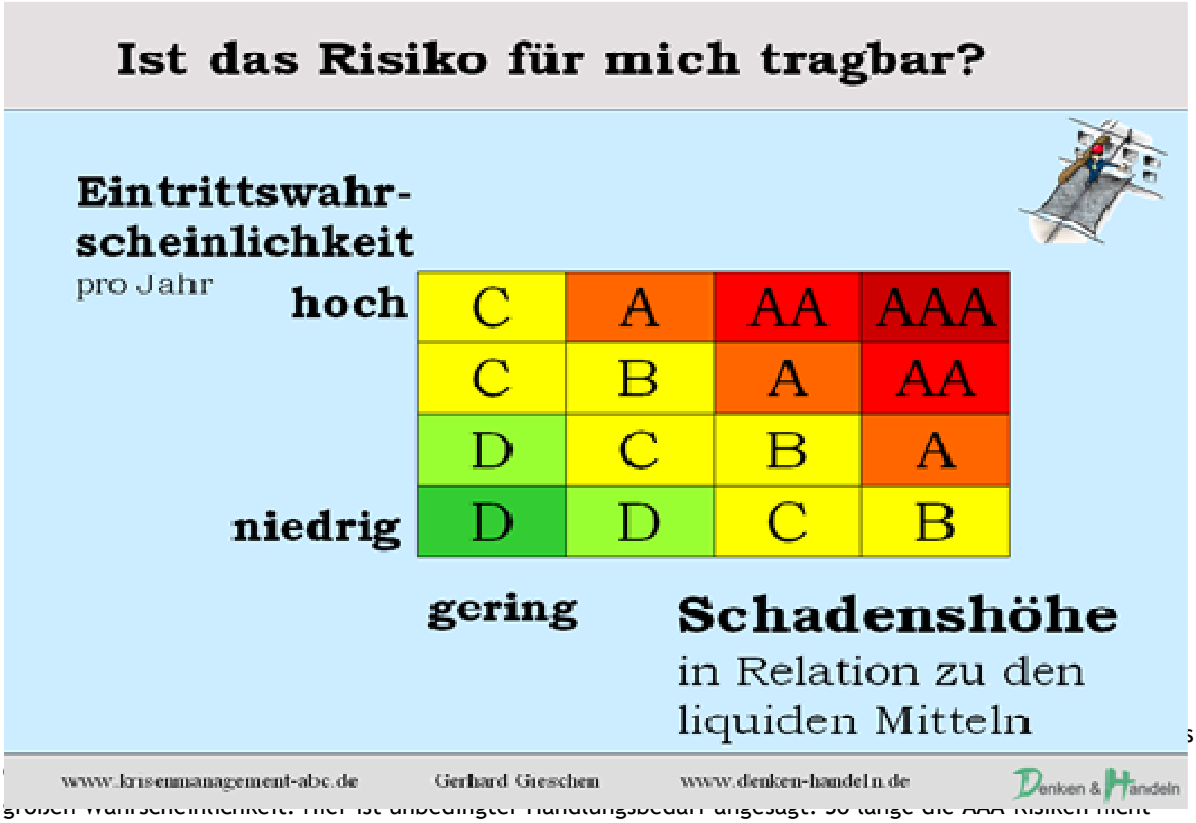
Tipp: Cash flow

Die einfachste Möglichkeit, überschlägig Ihren Cash flow zu ermitteln, bietet folgende Formel:

Cash flow (absolut) = Betriebsergebnis- und Finanzergebnis + Abschreibungen

Copyright: **Betriebsberatung Denken & Hand**eln ·Gerhard Gieschen · Poststr. 2-4 · 72072 Tübingen
Fon 07071 / 407 69 12 · Fax 07071 / 407 69 12 · info@denken-handeln.de · www.denken-handeln.de

Den Abschluss Ihrer Klassifikation bildet die Positionierung des Risikos in der Risiko-Matrix:



groben Wahrscheinlichkeit. Hier ist unbedingter Handlungsbedarf angesagt. So lange die AAA-Risiken nicht abgesichert sind, befindet sich das Unternehmen in existenzieller Gefahr. Links unten dagegen liegen Gefahren, die aufgrund der geringen Schadenshöhe und der niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit vernachlässigt werden können und deshalb mit D klassifiziert werden.

Kleine Betriebe können die Matrix vereinfachen, indem sie nicht nach vier, sondern nur nach zwei Klassifizierungsstufen für Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe unterscheiden. In diesem Fall ergibt sich anstatt der obigen 16-Felder (4x4) eine 4-Felder Matrix (2x2, siehe Beispiel im folgenden Kapitel). Wenn es dagegen um die Einschätzung sehr vieler und komplexer Risiken geht, wird häufig mit 36 oder mehr Feldern gearbeitet.

Unabhängig von der Anzahl der verwendeten Klassifizierungsstufen erhalten Sie durch die Positionierung des jeweiligen Risikos eine klare Rückmeldung, welche Maßnahmen sich für die Risiko-Vorsorge am Besten eignen.

Copyright: **Betriebsberatung Denken & Hand**eln ·Gerhard Gieschen · Poststr. 2-4 · 72072 Tübingen
Fon 07071 / 407 69 12 · Fax 07071 / 407 69 12 · info@denken-handeln.de · www.denken-handeln.de

Denken & Handeln

Dritter Schritt Treffen

Sie angemessene Vorsorgemaßnahmen

Fast jedes Risiko lässt sich heute versichern. Doch das ist gar nicht immer notwendig. Wer nach Asien reist, wird keine Versicherung gegen Gelbfieber abschließen, sondern sich impfen lassen. Vorsorgen heißt, für jedes Risiko Handlungsalternativen erarbeiten, deren voraussichtlichen Kosten abschätzen und eine im Hinblick auf die Risiko-Einstufung optimierte Entscheidung zu treffen.

Grundsätzlich stehen zehn Handlungsalternativen zur Wahl:

- ablehnen
- abwälzen
- akzeptieren
- ausschließen
- begrenzen
- kontrollieren
- Rücklagen bilden
- verhindern
- vermindern
- versichern