

Bettina Beyer/Dirk Hachmeister/Niklas Lampenius

# Die Bedeutung des Risikomanagements in Unternehmen – Eine empirische Untersuchung

## 1. Einleitung und gesetzliche Regelungen zum Risikomanagementsystem

Zahlreiche Entwicklungen der letzten Jahre führten zu einer gestiegenen Bedeutungswahrnehmung des Risikomanagements im Unternehmen. So wurden in den

letzten Jahren verschiedene gesetzliche Bestimmungen eingeführt, die das Risikomanagement betreffen. Nach der Änderung des Aktiengesetzes durch *KontraG* im Jahr 1998, dem Inkrafttreten des *Corporate Governance Kodexes* im Jahr 2002 und dem Inkrafttreten von *Basel II* im Jahr 2007, betrifft auch die Änderung des HGB durch *BilMoG* das Risikomanagement in Unternehmen.

So wurde die Pflicht im Lagebericht auf Risiken und Chancen einzugehen durch das *BilMoG* zusätzlich erweitert. Nun müssen nach § 289 (5) HGB kapitalmarktorientierte Unternehmen i. S. d. § 264d HGB auch die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des internen Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess beschreiben. Daneben wurde die bisherige Vorgehensweise, Bewertungseinheiten bei Sicherungsgeschäften zu bilden, durch die Änderung des § 254 HGB ausdrücklich erlaubt, soweit deren Wirksamkeit dokumentiert wird. Diese kann z. B. durch ein „angemessenes und wirksames Risikomanagement“ (BT-Drs 16/10067, S. 58) nachgewiesen werden. Außerdem sind im Anhang nach § 285 Nr. 3 HGB Angaben über Risiken und Vorteile von nicht in der Bilanz enthaltenen, aber für die Finanzlage wesentlichen Geschäften zu machen, die ohne ein Risikomanagementsystem nur schwer darzulegen sind. Des Weiteren verankerte *BilMoG* im Aktiengesetz in § 107 (3) S. 2 AktG, im SCE-Ausführungsgesetz und im Genossenschaftsgesetz die Möglichkeit, einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einzurichten, der sich u. a. mit Fragen des Risikomanagements befasst.

Aufgrund dieser zunehmenden Bedeutung des Risikomanagements stellen wir eine Studie zum Thema Risikomanagement mittelständischer, familiengeprägter Unternehmen in Baden-Württemberg vor. Ziel des Beitrages ist es, die Implementierung des Risikomanagements in den be-

fragten Unternehmen näher zu beleuchten. Neben Fragen zur Implementierung wurden insbesondere die Elemente Risikoidentifikation, -bewertung und -kommunikation untersucht. Darüber hinaus wurden Fragen hinsichtlich der Auswirkungen zu *Basel II* betrachtet.

### Autoren



**Dipl. oec.  
Bettina Beyer**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Rechnungswesen und Finanzierung, Universität Hohenheim



**Prof. Dr. Dirk  
Hachmeister**

Inhaber des Lehrstuhls Rechnungswesen und Finanzierung, Universität Hohenheim



**Dr. Niklas  
Lampenius**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitand am Lehrstuhl Rechnungswesen und Finanzierung, Universität Hohenheim

Universität Hohenheim  
Lehrstuhl für Rechnungswesen und Finanzierung (510 c)  
Schloß Osthof Ost, 70593 Stuttgart  
Tel.: 07 11 / 459 - 22913, Fax 07 11 / 459 - 2 27 21, E-Mail: accounting@uni-hohenheim.de

- In unserer Studie besitzen fast alle Unternehmen ein implementiertes und integriertes Risikomanagementsystem, dessen Bedeutung im Hinblick auf die Zielerreichung des Unternehmens als sehr hoch eingeschätzt wird.
- Die Unternehmen nehmen eine relativ umfangreiche Risikobetrachtung in ihrem Risikomanagementsystem vor, dessen Umfang über eine Einzelrisikoabfrage eingeschätzt wurde.
- Zur Risikoidentifikation werden einerseits mehrere Methoden gleichzeitig verwendet, wobei sich keine bevorzugte Methode herauskristallisierte, andererseits sind mehrere Personen gleichzeitig für die Risikoidentifikation zuständig, allen voran der Geschäftsführer und das Controlling.
- Viele, aber eben nicht alle Unternehmen nehmen im Rahmen der Risikoanalyse und -bewertung eine Quantifizierung der Risiken, eine Risikoverfolgung eines Projektes über seine gesamte Dauer, eine Abhängigkeitsanalyse der Risiken untereinander und eine Risikoaggregation auf verschiedenen Unternehmensebenen und damit eine relativ umfangreiche Risikoanalyse und -bewertung vor.
- Während die Soll-Vorstellung der Risikoberichterstattung im betriebswirtschaftlichen Sinn angemessen erscheint, hinkt die Implementierung teilweise etwas nach.
- Im Hinblick auf *Basel II* ließen sich im Wesentlichen keine signifikanten Auswirkungen auf mittelständische, familiengeprägte Unternehmen in Baden-Württemberg feststellen.

## 2. Datenerhebung und Beschreibung der Stichprobe

Teilnehmer der Studie waren familiengeprägte Unternehmen des Mittelstands aus Baden-Württemberg. Die Datenerhebung erfolgte in zwei Phasen. Zunächst wurde in einem Rundschreiben ein Fragebogen verteilt. Diese Phase dauerte drei Monate und erbrachte einen Rücklauf von 48 Unternehmen. In einer zweiten Phase wurden die Unternehmen mit positivem Rücklauf in einem persönlichen Interview und einem zweiten Fragebogen näher zum Thema befragt. Bei der Würdigung der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Interviews weitgehend vor der Finanzkrise durchgeführt wurden.

Die Stichprobe stellt sich wie folgt dar: Die Unternehmen stammen hauptsächlich aus dem verarbeitenden Gewerbe, sowie aus dem Dienstleistungs- und dem Groß- und Einzelhandelsbereich, aber auch aus anderen Branchen wie Bergbau oder Energieversorgung (vgl. **Abbildung 1**). Die Mehrzahl der Unternehmen besitzen keine oder weniger als fünf ausländische Niederlassungen oder Tochtergesellschaften. Nur ca. 6 % bzw. 8 % haben zwischen sechs und zehn bzw. über zehn ausländische Niederlassungen oder Tochtergesellschaften. Bei über 85 % der befragten Unternehmen befindet sich die oberste Führungsebene in Familienhand. Nur bei ca. 6 % wird die oberste Unternehmensführung von einem externen Management übernommen und bei ca. 8 % wird das Unternehmen von einem externen Management und von Familienmitgliedern gemeinsam geleitet. Rund 42 % der befragten Unternehmen verfügen über einen Aufsichtsrat beziehungsweise einen Beirat.

Um bei der Datenauswertung Aussagen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße treffen zu können, wurde die Stichprobe nach der Unternehmensgröße in drei gleich große Gruppen eingeteilt. Als Einteilungskriterium diente eine multiplikative Verknüpfung der Mitarbeiteranzahl und des Jahresumsatzes.

Die wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung ist insgesamt als sehr gut einzustufen. Die Mehrzahl berichtete von gestiegenem oder stark gestiegenem Umsatz, Gewinn, Eigenkapitalbestand, Beschäftigungszahl und Investitionen. **Abbildung 2** stellt dies graphisch dar.

Im Gegensatz zu der positiven Entwicklung des Umsatzes wurde die Bedeutung des Umsatzwachstums als nicht hoch ein-

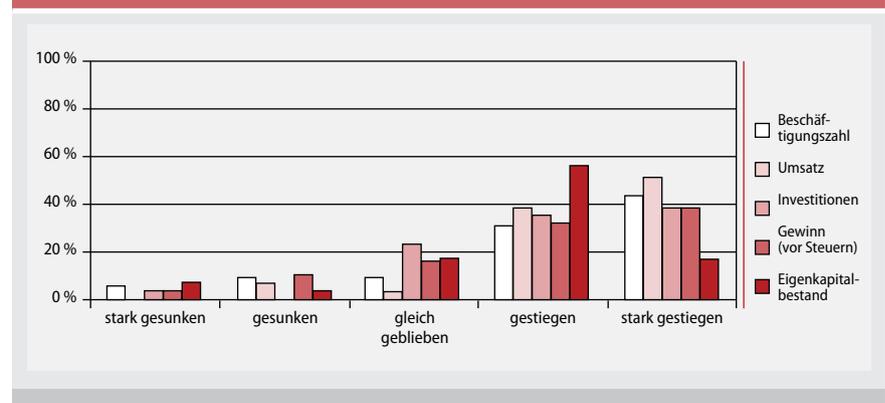
geschätzt. Nur etwa 60 % der Unternehmen gaben an, dass ihnen eine Umsatzsteigerung sehr wichtig oder wichtig wäre. Ähnlich verhielt es sich mit der Bedeutungseinstufung der Kostensenkung: Die Mehrzahl der Unternehmen maß ihr nur eine mittlere Bedeutung zu (vgl. **Abbildung 3**).

Diese Ergebnisse können unterschiedlich interpretiert werden: Einerseits könnte es sein, dass diesen Kennzahlen aufgrund der positiven Umsatz- und Gewinnentwicklung wenig Relevanz beigemessen wird, da andere Problembereiche mehr in den Vordergrund treten. Andererseits könnte sich

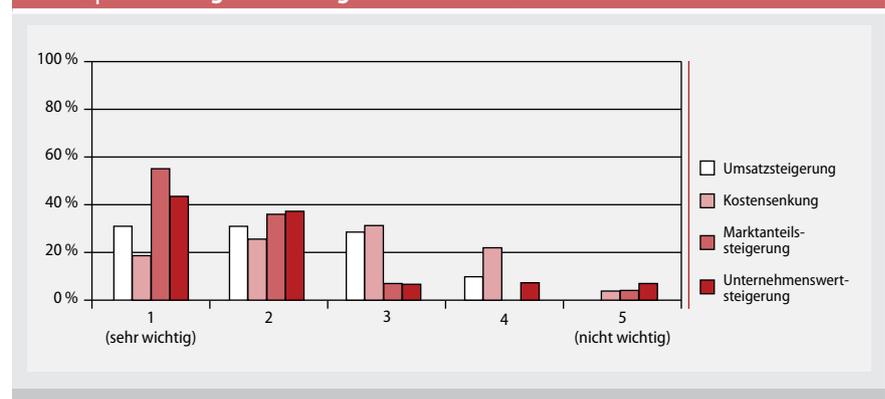
**Abb. 1 | Branche, Jahresumsatz, Mitarbeiterzahl und Größenklassifizierung**

Branche	(1) Jahresumsatz in 2007 in Mio. €					(2) Mitarbeiterzahl in 2007						(3) Größenklassifizierung (multiplikative Verknüpfung von (1) und (2))				
	0 - 15	15 - 49	50 - 249	> 250	Gesamt	< 200	< 400	< 600	< 800	< 1.000	> 1.000	Gesamt	klein	mittel	groß	Gesamt
verarbeitendes Gewerbe	0	8	9	0	17	4	5	5	2	1	0	17	0	9	8	17
Groß- und Einzelhandel	1	8	2	0	11	11	0	0	0	0	0	11	9	2	0	11
Dienstleistungen	2	7	2	0	11	5	3	2	0	1	0	11	5	3	3	11
Andere	0	7	1	1	9	4	2	0	2	0	1	9	4	2	3	9
Gesamt	3	30	14	1	48	24	10	7	4	2	1	48	18	16	14	48

**Abb. 2 | Antworten auf die Frage: „Wie haben sich die folgenden Größen in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren entwickelt?“**



**Abb. 3 | Bedeutungseinstufung verschiedener Unternehmensziele**



der Mittelstand des Umstandes bewusst sein, dass kurzfristige Umsatzsteigerungen nicht unbedingt der Schlüssel zu nachhaltigem Wachstum sind. Diese Aussage wird gestützt durch die Tatsache, dass dem Ziel der Marktanteilssteigerung und der Unternehmenswertsteigerung eine eindeutig höhere Bedeutung zugeordnet wird.

### 3. Implementierung und Bedeutung des Risikomanagementsystems

Im Folgenden verstehen wir unter dem Begriff „Risiko“ „allgemein die Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen“ (IDW PS 340 Tz. 3 oder auch DRS 5 Tz. 9). Analog dazu definiert „Chance“ die Möglichkeit günstiger künftiger Entwicklungen. Ein „Risikomanagement“ ist ein „nachvollziehbares, alle Unternehmensaktivitäten umfassendes System, das auf Basis einer definierten Risikostrategie ein systematisches und permanentes Vorgehen“ (DRS 5 Tz. 9) verfolgt.

Rund 96 % und damit fast alle der befragten Unternehmen haben ein Risikomanagementsystem implementiert und nutzen es zur betrieblichen Steuerung (vgl. **Abbildung 4**, zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Hoitsch/Winter/Bächle 2005, S. 130). Von den Unternehmen, die ein Risikomanagementsystem implementiert haben, gab weit über die Hälfte an, das Risikomanagementsystem intensiv oder sehr intensiv für die betriebliche Steuerung zu nutzen. Betrachtet man diese Fragestellung in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße, dann kann man folgende Aussage treffen: Je größer ein Unternehmen, desto eher wird ein Risikomanagementsystem zur Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Steuerung eingesetzt (vgl. **Abbildung 4**).

Des Weiteren ist das Risikomanagement bei ca. 90% der Befragten in die Unternehmensplanung oder in das Controlling integriert. Somit besitzen fast alle der befragten Unternehmen ein implementiertes und integriertes Risikomanagement. Die wenigen Unternehmen, auf die diese Aussage nicht zutrifft, sind überraschenderweise nicht die kleinsten der Stichprobe, sondern eher von mittlerer Größe.

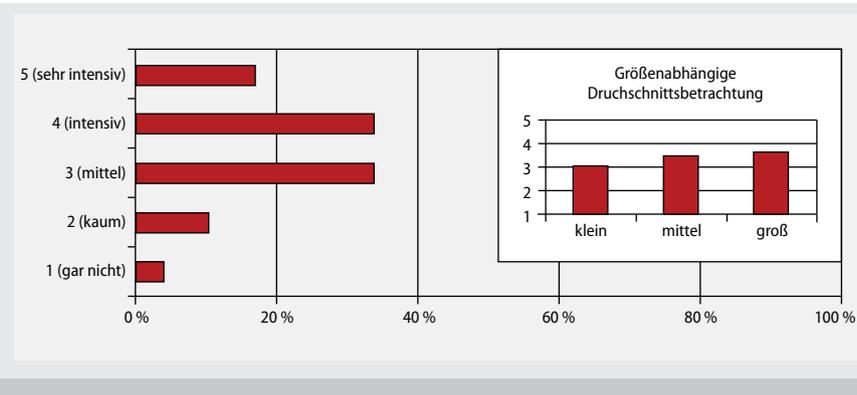
In der Studie stimmten rund 70 % der befragten Unternehmen der Aussage vollständig beziehungsweise weitgehend zu, dass das Risikomanagement aktuell bei der Erreichung der Unternehmensziele einen hohen Stellenwert hat (vgl. **Abbildung 5**)

beziehungsweise in Zukunft einnehmen wird (73 %). Auffallend dabei ist, dass der ersten Aussage zumeist „weitgehend“ zugestimmt wurde, während hingegen der zweiten Aussage am häufigsten „vollständig“ zugestimmt wurde. Vergleicht man die Daten, so nimmt bei 35 % der Befragten die Bedeutungseinstufung in Zukunft zu, nur bei 7 % nimmt sie ab. Die Bedeutung des Risikomanagementsystems hinsichtlich der Erreichung der Unternehmensziele ist somit heute bereits hoch, wird aber in Zukunft voraussichtlich noch zunehmen. Im Gegensatz zur aktuellen Bedeutungseinschätzung ließ sich bei der zukünftigen Bedeutungseinschätzung ein Größenzusammenhang feststellen: Größere Unternehmen schätzten die zukünftige Bedeutung des Risikomanagements höher ein als kleinere Unternehmen (vgl. **Abbildung 5**).

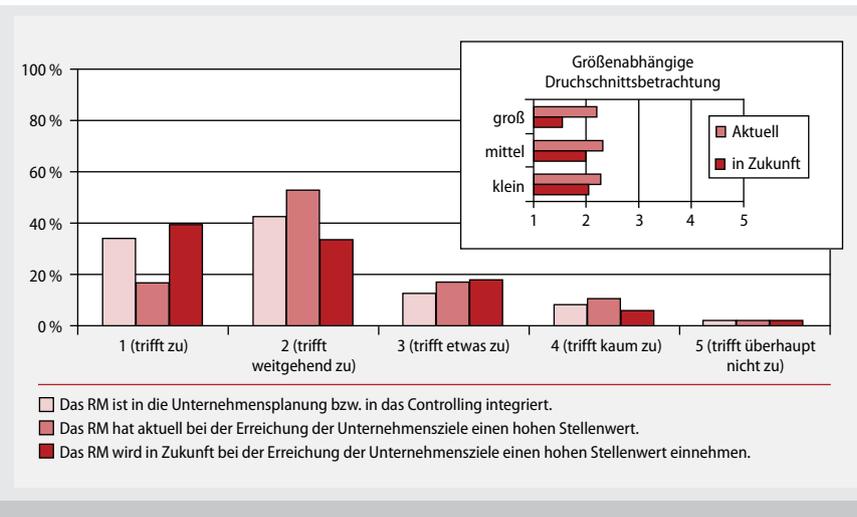
### 4. Risikoidentifikation

Risiken können grundsätzlich in allen Unternehmensbereichen auftreten. So wird eine umfassende Betrachtung aller Unternehmensziele, Unternehmens- und Umweltgegebenheiten sowie deren bisheriger und zukünftiger Entwicklung nötig, um Risiken zu identifizieren. Außerdem stehen Risiken meist nicht isoliert nebeneinander, sondern es treten Abhängigkeiten zwischen ihnen auf. Um eine strukturierte Betrachtung sowie Analyse einzelner Risiken und des Gesamtrisikos zu ermöglichen und nicht zuletzt um keinen Risikobereich bei der Betrachtung zu vergessen, sollte eine Klassifizierung in einzelne Risikoarten vorgenommen werden. Diese haben sich an den Bedürfnissen des einzelnen Unternehmens auszurichten. Beispielsweise schlägt

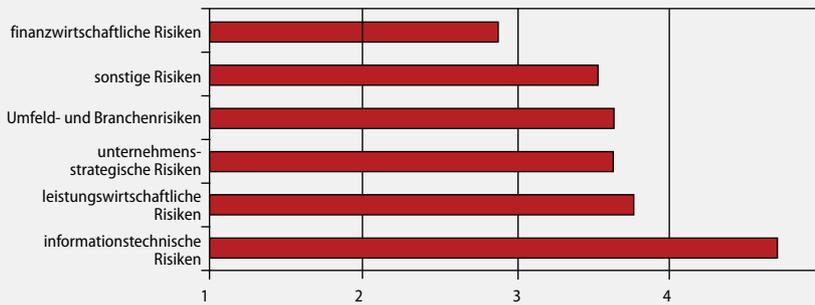
**Abb. 4 | Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Steuerung durch ein Risikomanagementsystem**



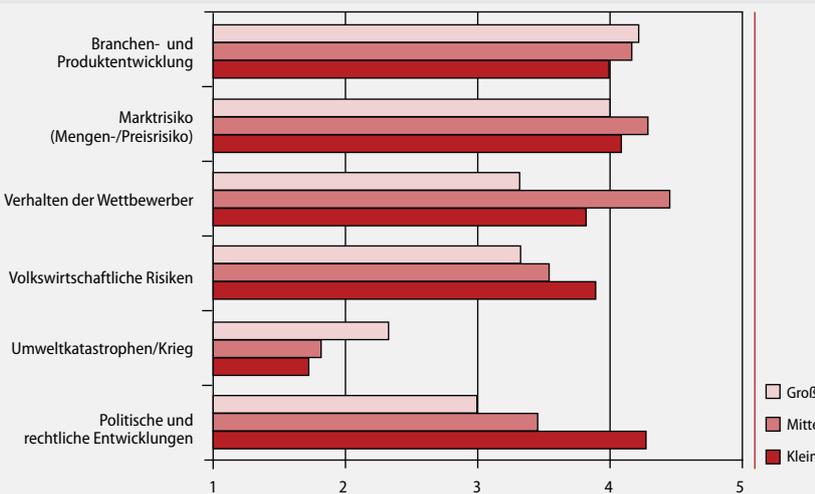
**Abb. 5 | Stellungnahme der befragten Unternehmen zum Risikomanagementsystem (RM)**



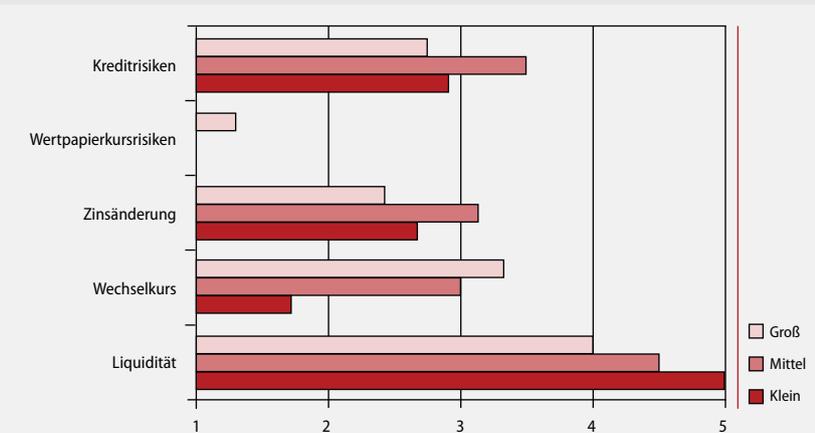
**Abb. 6 | Aggregierte Berücksichtigung der Risikokategorien in den Risikomanagementsystemen (1 = kaum, 5 = intensiv)**



**Abb. 7 | Durchschnittliche Berücksichtigung der Branchen- und Umfeldrisiken in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (1 = kaum, 5 = intensiv)**



**Abb. 8 | Durchschnittliche Berücksichtigung finanzwirtschaftlicher Risiken in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (1 = kaum, 5 = intensiv)**



DRS 5 Tz. 17 für die Risikoklassifizierung von internationalen Unternehmen eine Kategorisierung in Umfeld- und Branchenrisiken, unternehmensstrategische Risiken, leistungswirtschaftliche Risiken, informationstechnische Risiken, finanzwirtschaftliche Risiken und sonstige Risiken vor. Diese Risikoklassen sollten dann in weitere Teilrisiken unterteilt werden. Im Fragebogen stuften die befragten Unternehmen verschiedene Teilrisiken dahingehend ein, wie intensiv diese im jeweiligen Risikomanagement berücksichtigt werden. **Abbildung 6** gibt einen Überblick über die durchschnittliche Berücksichtigung der einzelnen Risikokategorien in den Risikomanagementsystemen.

**A. Betrachtung ausgewählter Risikoklassen**

Unter den *Branchen- und Umfeldrisiken* werden am intensivsten die Branchen- und Produktentwicklung, das Marktrisiko und das Verhalten der Wettbewerber in den Risikomanagementsystemen der befragten Unternehmen erfasst. Die Risiken der Rahmenbedingungen, in die der Markt eingebettet ist, werden vergleichsweise weniger intensiv berücksichtigt, was darauf hindeutet, dass die befragten Unternehmen die Hauptrisiken in ihrer Konkurrenz sehen (vgl. **Abbildung 7**). Volkswirtschaftliche sowie politische und rechtliche Risiken werden wenig berücksichtigt. Die befragten Unternehmen scheinen zwar neue Entwicklungen im rechtlichen und politischen Bereich aufmerksam zu verfolgen und in die strategische und taktische Unternehmensplanung einzubeziehen (z. B. Unternehmenssteuerreform), allerdings zeigen die Antworten zumindest ein gewisses Vertrauen, zur Zeit der Befragung, in eine stabile Volkswirtschaft und einen gesicherten rechtlichen und politischen Rahmen. Insbesondere die geringe Beachtung von Umweltkatastrophen und Kriegen zeigt, dass die befragten Unternehmen sich mit diesen Themen kaum auseinander setzen müssen. Es ist jedoch festzustellen, dass größere Unternehmen hierbei etwas mehr Gewicht auf die Erfassung legen, was sich durch die höhere Anzahl an Niederlassungen oder Tochtergesellschaften in entsprechend unsicheren Gebieten im Ausland begründen lässt.

Bei den *finanzwirtschaftlichen Risiken* wird das Risiko der Liquidität mit Abstand am intensivsten berücksichtigt (vgl. **Abbildung 8**). Kreditrisiken, Wechselkursrisiken und Zinsänderungsrisiken werden vergleichsweise nur mittelmäßig stark berücksich-

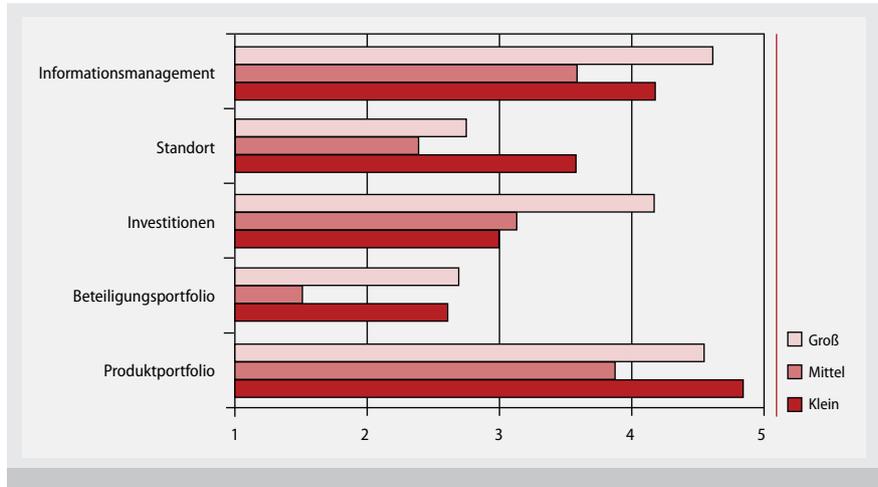
sichtigt. Tendenziell berücksichtigen kleinere Unternehmen Liquiditätsrisiken intensiver in ihrem Risikomanagementsystem als größere Unternehmen. Diese wiederum berücksichtigen tendenziell Wechselkursrisiken in höherem Ausmaß. Dies ist durch eine größere Anzahl von Geschäftsbeziehungen in den Nicht-Euro-Raum größerer Unternehmen erklärbar. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Befragung der Unternehmen zeitlich vor der Finanzkrise erfolgte. Durch die Turbulenzen an den Finanzmärkten und die Ungewissheit der weiteren Entwicklungen werden Kreditrisiken heute wahrscheinlich stärker ins Bewusstsein vieler Unternehmer getreten sein als zuvor. Auch die Relevanz von Wertpapierkursrisiken, die zu dem Erhebungszeitpunkt kaum von dem Risikomanagement der befragten Unternehmen berücksichtigt wurden, dürfte stärker in den Fokus gerückt sein.

Hinsichtlich der *unternehmensstrategischen Risiken* werden das Informationsmanagement und das Produktportfolio sehr intensiv betrachtet (vgl. **Abbildung 9**). Auch das Investitionsrisiko wird insgesamt intensiv berücksichtigt. Nur moderat berücksichtigt wird das Standortrisiko und vergleichsweise wenig das Beteiligungsportfoliorisiko. Das deckt sich mit den Antworten anderer Fragen. So wurden schon bei den Umfeld- und Branchenrisiken die standortgebundenen Risiken nur moderat oder relativ wenig betrachtet. Dies ist eventuell darauf zurückzuführen, dass in der Studie mittelständische Unternehmen und nicht große Konzerne teilnahmen. Bei der größenabhängigen Auswertung fällt auf, dass die mittelgroßen Unternehmen die unternehmensstrategischen Risiken insgesamt am wenigsten berücksichtigen.

**B. Methoden und Zuständigkeit bei der Risikoidentifikation**

Um Risiken zu identifizieren, müssen Entwicklungen erfasst und ihr Einfluss auf die Zielerreichung untersucht werden. Dies kann mit Hilfe verschiedenster Methoden geschehen. Eine Auswertung der Mehrfachantworten ergab, dass Statistiken die am häufigsten eingesetzte Methode darstellen (56 %). Checklisten, Kreativitätstechniken und Szenario-Analysen wurden jeweils von rund 53 % der Unternehmen verwendet, Expertenbefragungen von 50 %, Ursachen-Wirkungsanalysen von rund 40 % und sonstige Methoden von 37 %. Unter den sonstigen Methoden wurden beispielsweise Qualitätskontrollen,

**Abb. 9 | Durchschnittliche Berücksichtigung unternehmensstrategischer Risiken in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (1 = kaum, 5 = intensiv)**



Kennzahlensysteme und Kundenbefragungen angegeben. Die befragten Unternehmen verwenden durchschnittlich 3 bis 4 verschiedene Methoden für die Risikoerkennung, wobei größere Unternehmen tendenziell mehr Methoden heranziehen (im Schnitt 3,8 Methoden) als kleinere (im Schnitt 2,9 Methoden). Allerdings gaben auch fast 30 % der Unternehmen an, keine oder nur eine Methode zur Risikoidentifizierung zu nutzen.

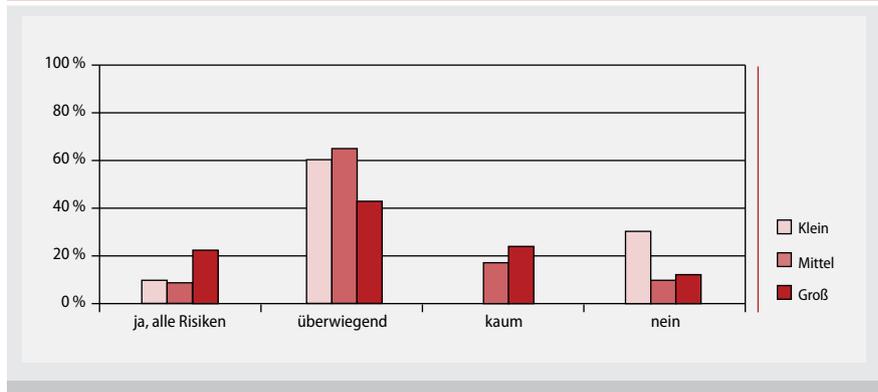
93 % der Unternehmen sahen ihren Geschäftsführer als Verantwortlichen für die Risikoerkennung und 75 % der Unternehmen gaben an, dass das Controlling die relevanten Risiken identifiziere (zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Henschel (2003), S. 334 und Hoitsch/Winter/Bächle (2005), S. 130). Im Prinzip wird die Risikoidentifizierung also eher von unternehmenszentralen Stellen übernommen. Nur bei

der Hälfte der Unternehmen identifizieren auch Prozessverantwortliche relevante Risiken. Sehr interessant ist, dass in circa 40 % der befragten Unternehmen auch sonstige Personen an der Risikoidentifikation mitwirken. Neben externen Beratern werden hier Gesellschafter, Mitarbeiter und Lieferanten genannt.

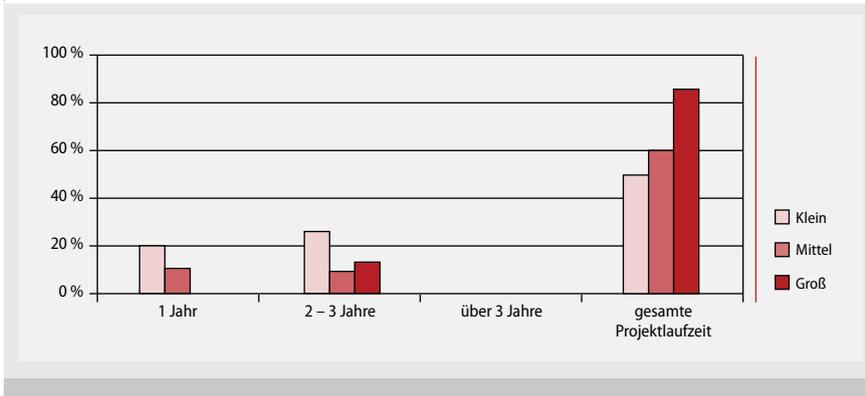
**5. Risikoanalyse und -bewertung**

Nachdem Risiken identifiziert und erfasst worden sind, sind diese zu bewerten und zu analysieren. So wird z. B. im DRS 5 Tz. 20 gefordert, Risiken zu quantifizieren, wenn dies nach anerkannten und verlässlichen Methoden möglich und wirtschaftlich vertretbar ist. Zur Quantifizierung sollten die mögliche Schadenshöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit geschätzt wer-

**Abb. 10 | Risikobewertung nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße**



**Abb. 11 | Zeitraum der Risikoerfassung eines Projektes in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße**



den. Multipliziert man diese, erhält man einen Schätzwert für den Erwartungswert des Schadens. Eine derartige Quantifizierung nehmen in unserer Studie rund 13 % der Unternehmen für alle Risiken und rund 57 % der Unternehmen für den überwiegenden Teil der Risiken vor. Nur etwa 16 % der Befragten quantifizieren die identifizierten Risiken nicht nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit. Tendenziell erfassen größere Unternehmen etwas mehr Risiken auf diese Weise als kleinere Unternehmen (vgl. **Abbildung 10**).

Die Risikobewertung eines Projektes wird von über 70 % der Unternehmen über die gesamte Projektlaufzeit erfasst. Die anderen Unternehmen verfolgen die Risikoerfassung nicht über die gesamte Projektlaufzeit, sondern nur über zwei bis drei Jahre (ca. 18 %) beziehungsweise nur über ein Jahr (ca. 10 %) (vgl. **Abbildung 11**). Je größer das Unternehmen, desto eher wird die

Risikobewertung eines Projektes über die gesamte Projektlaufzeit erfasst. Bei der Gruppe der kleineren Unternehmen bewertet sogar nur die Hälfte Projektrisiken über die gesamte Laufzeit.

Zudem ist es sinnvoll, Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Risiken zu erfassen, da nur so Diversifikationseffekte abgebildet werden können. Dies wird bei der Mehrzahl der Unternehmen qualitativ (60 %) und von ca. 27 % quantitativ ermittelt. Nur rund 17 % der Unternehmen ermitteln keine Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Risiken. Darüber hinaus sind Aggregationseffekte zu berücksichtigen. In der Studie gaben 40 % der Unternehmen an, eine Risikoverdichtung zu einem Gesamtrisiko auf Unternehmens-ebene durchzuführen, 17 % der befragten Unternehmen nehmen eine derartige Risikoverdichtung auf Geschäftsbereichsebene, 13 % auf Projektebene und 27 % keine

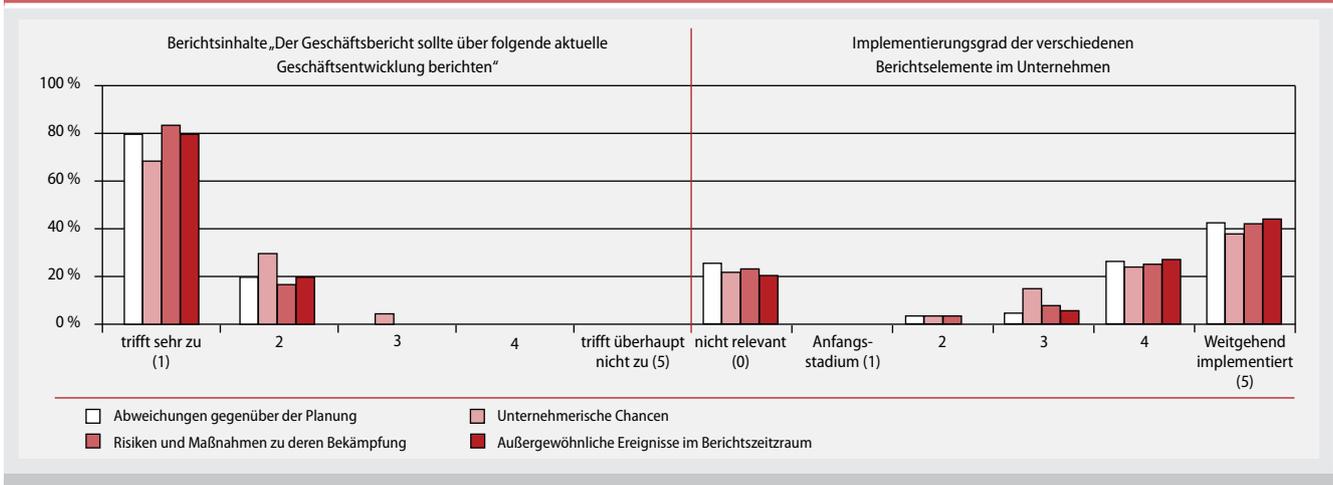
Risikoverdichtung vor. Bei der größenabhängigen Betrachtung fällt auf, dass große Unternehmen etwas häufiger keine Risikoverdichtung auf der gesamten Unternehmensebene, sondern eher auf Geschäftsbereichsebene vornehmen. Die Antwort, keine Risikoverdichtung vorzunehmen, ist erstaunlicherweise fast gleich häufig von großen, mittleren und kleinen Unternehmen abgegeben worden.

Etwas bedenklich ist die Antwortkombination, dass keine Abhängigkeiten zwischen den Risiken erfasst werden, aber eine Risikoaggregation stattfindet. Eine sinnvolle Risikoaggregation kann nur geschehen, wenn dabei auch die Abhängigkeiten zwischen den Risiken betrachtet werden. Allerdings ergab die Studie, dass Unternehmen, die keine Abhängigkeiten erfassen zumeist auch keine Risikoverdichtung vornehmen. Unternehmen, die Abhängigkeiten nur qualitativ erfassen, verdichten Risiken auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene, allerdings nicht auf Projektebene.

## 6. Risikoberichterstattung

Nachdem Risiken in einem Risikomanagementsystem identifiziert, erfasst, analysiert und bewertet worden sind, sollten sie sowohl intern an entsprechende Entscheidungsträger kommuniziert als auch extern je nach Berichtspflicht publiziert werden. Der interne Risikobericht sollte wesentliche Entwicklungen und daraus resultierende Chancen und Risiken aufzeigen. In der Studie wurden dafür verschiedene Berichtsinhalte vorgeschlagen. Diesen wurde jeweils zu ca. 80 % voll zugestimmt oder zu

**Abb. 12 | Soll-Vorstellung und Implementierungsgrad der Berichtselemente**



ca. 20 % zugestimmt. Nur die „unternehmerischen Chancen“ wurden als Berichtsinhalt als etwas weniger wichtig eingestuft. Kaum ein befragtes Unternehmen antwortete neutral oder negativ gegenüber dieser Soll-Vorstellung (vgl. **Abbildung 12**).

In einem nächsten Schritt wurde gefragt, wie sich der Implementierungsgrad dieser Berichtselemente im jeweiligen Unternehmen darstellt. Überraschenderweise wurde bei jedem dieser Elemente zu ca. 20 % geantwortet, dass dieses Berichtselement nicht von Relevanz sei (vgl. **Abbildung 12**). Für die Unternehmen, bei denen es von Relevanz ist, scheint es jeweils weitgehend (40 %) bzw. relativ weitgehend (27 %) im Unternehmen implementiert zu sein. Passend zu den Antworten bei der Soll-Vorstellung ist nur der Implementierungsgrad der „unternehmerischen Chancen“ tendenziell etwas geringer. Wenn unternehmerische Chancen im Vergleich zu den Risiken etwas weniger stark betont werden, dann spricht dies für eine tendenziell risikoaverse Haltung der Unternehmen.

Bei der größenabhängigen Betrachtung lassen sich bei der Soll-Vorstellung nur geringe Unterschiede feststellen, während hingegen bei dem Implementierungsgrade gilt: Je größer das Unternehmen, umso höher der Implementierungsgrad der Berichtselemente.

### 7. Einfluss von Basel II auf das Risikomanagementsystem

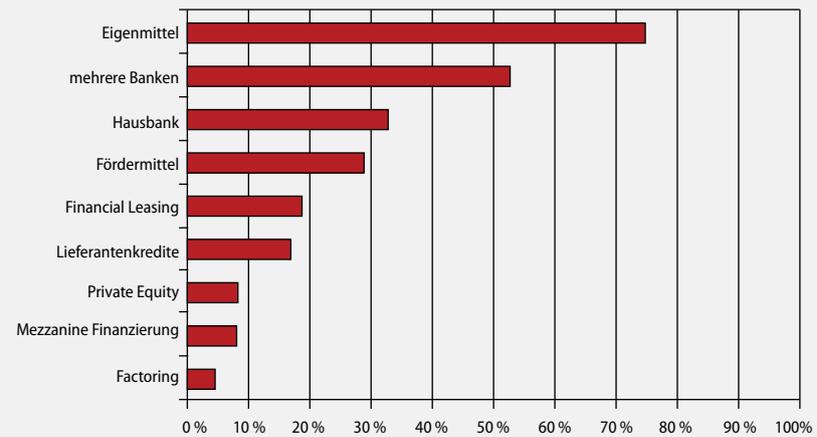
Am 01. Januar 2007 trat *Basel II* in Kraft und nimmt, obwohl sich diese Vorschrift auf die Eigenkapitalanforderungen von Kreditinstituten bezieht, auch Einfluss auf die Anforderungen an das Risikomanagementsystem von Unternehmen mit Mischfinanzierung. So macht Basel II beispielsweise die vorgeschriebene Eigenkapitalunterlegung von Krediten bei den Kreditinstituten abhängig von dem Kreditausfallrisiko und damit von der Bonität der Kreditnehmer. Bei der Befragung stellten sich als wichtigste Finanzierungsformen eigene Mittel und die Finanzierung durch eine oder mehrere Banken heraus (vgl. **Abbildung 13**). Die Finanzierung durch Kreditinstitute spielt somit eine wesentliche Rolle und die Unternehmen sind indirekt von Basel II betroffen.

Interessanterweise wurde bei der Befragung der Unternehmen zu möglichen Herausforderungen durch Restriktionen in der Kreditvergabe durch Banken die-

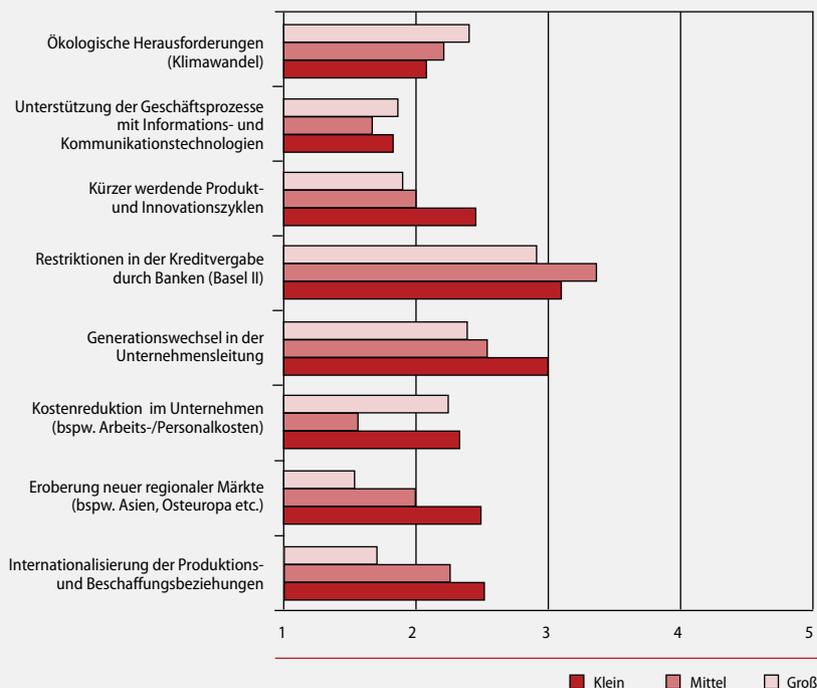
sem Thema nur eine durchschnittliche Bedeutung zugemessen. Im Vergleich zu anderen Herausforderungen wurde es sogar als die geringste Herausforderung eingestuft (vgl. **Abbildung 14**), so wurden beispielsweise die Unterstützung der Geschäftsprozesse durch Informations- und Kommunikationstechnologien, Kostenre-

duktionen oder die Eroberung neuer regionaler Märkte als größere Herausforderungen empfunden. Wesentlich bei der Interpretation dieses Ergebnisses ist, dass die Erhebung vor der Finanzkrise 2008 stattfand und sich nun natürlich die Frage stellt, ob sich diese Einschätzung inzwischen verändert hat.

**Abb. 13 | Finanzierungsformen der befragten Unternehmen**



**Abb. 14 | Herausforderungen der Zukunft in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (1 = sehr wichtig, 5 = nicht wichtig)**



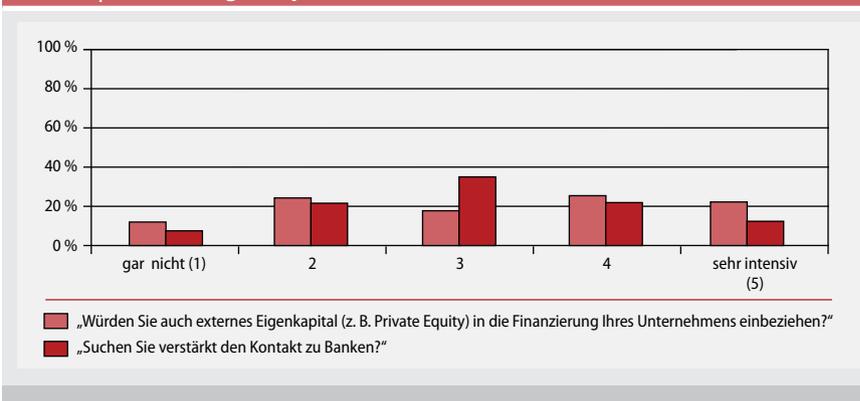
Im Hinblick auf Basel II können Unternehmen zudem versuchen, ihr Rating aktiv durch eine erhöhte Transparenz, durch Bereitstellung von ratingrelevanten Informationen, durch eine Steigerung des Unternehmenswertes und auch durch ein aktives Risikomanagement zu verbessern. Dieses kann sich in zweifacher Weise auf das Rating auswirken: Zum einen können Risiken tatsächlich minimiert werden, indem risikomindernde Maßnahmen ergriffen werden. Zum anderen gelingt gegenüber dem Kreditinstitut der Nachweis, dass man sich mit den Unternehmensrisiken systematisch auseinandersetzt. Je nach Ratingverfahren verbessert beides das Ratingergebnis (vgl. Wambach/Wunderlich 2002, S. 41). Die meisten Unternehmen gaben hinsichtlich der Veränderungen in ihrem Rechnungswesen an, in den letzten Jahren eine verstärkte Transparenz gegenüber Banken hergestellt (62 %), den Jahresabschluss schneller erstellt (72 %), unterjährige Zwischenabschlüsse (Monats-, Quartals- und/oder Halbjahresbericht) eingeführt (66 %) und gesetzliche Instrumente zur Publizität wie den Lagebericht verstärkt zum Einsatz gebracht zu haben (43 %).

Interessanterweise scheinen die Unternehmen der Studie keinen näheren Kontakt zu Banken zu suchen, um beispielsweise durch bessere und schnellere Informationsweitergabe ein besseres Rating zu erhalten. Auch die Frage, ob die Unternehmen als Alternative zu einer Bankenfinanzierung externes Eigenkapital, beispielsweise Private Equity, in die Finanzierung des Unternehmens einbeziehen würden, ergibt keine Präferenz. Unternehmen die diese Fragen bejahen und andere, die diese Fragen verneinen, halten sich die Waage (vgl. **Abbildung 15**). Der Blick auf die Unternehmensgröße zeigt allerdings, dass tendenziell größere Unternehmen eher bereit sind, verstärkt den Kontakt zu Banken zu suchen und externes Eigenkapital einzubeziehen.

## 8. Zusammenfassung

Die Mehrzahl der in der Studie befragten Unternehmen besitzt ein Risikomanagement, das gleichzeitig auch für die betriebliche Steuerung eingesetzt wird. Dabei wird die Bedeutung des Risikomanagements im Hinblick auf die Zielerreichung der Unternehmen heute bereits als hoch eingeschätzt und wird voraussichtlich in Zukunft noch steigen. Insgesamt ist in den Unternehmen

**Abb. 15 | Externes Eigenkapital und Kontakt zu Banken**



das Risikomanagement umfassend implementiert. So findet eine relativ umfangreiche Risikoidentifikation hinsichtlich der Anzahl der verschiedenen Risiken, die erfasst werden, statt. Eine mittel umfangreiche Risikoidentifikation findet hinsichtlich der Anzahl der für die Risikoidentifikation verwendeten Methoden und hinsichtlich der für die Risikoidentifikation zuständigen Personen statt. Viele Unternehmen nehmen eine umfangreiche Risikoanalyse und -bewertung vor, bei der Risiken quantifiziert, langfristig betrachtet, auf Abhängigkeiten untersucht und zu einem Gesamtrisiko aggregiert werden. Auch die Risikoberichterstattung scheint bei einem großen Teil der Unternehmen in angemessener Weise implementiert zu sein. Im Hinblick auf Basel II ließen sich kaum signifikante Auswirkungen beobachten. Basel II wird weder als bedeutende Herausforderung der Zukunft gesehen, noch wird der Kontakt zu Banken verstärkt gesucht.

Insgesamt kann festgehalten werden: Risikomanagement und Risikomanagementprozesse sind ein wesentlicher Bestandteil nachhaltiger Unternehmenssteuerung. Aufgrund der sich beständig verändernden gesetzlichen Vorschriften zu Erfassung und Darstellung von Risiken und der Abstraktheit des Konzepts an sich ist eine kontinuierliche Prozessüberwachung und systematische Aktualisierung der Risikomanagementprozesse und -methoden notwendig. Dies ist allerdings nur möglich, wenn hierfür im Unternehmen die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

### Anmerkung

Die Autoren danken Deloitte für die Möglichkeit diese Befragung im Rahmen des AXIA-Awards 2008 durchführen zu können.

### Literatur

1. BT-Drs (Hrsg.): Drucksache 13/9712, Begründung des Entwurfs eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), S. 786 – 794, vom 28.01.1998.
2. Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzmodernisierungsgesetz – BilMoG) vom 30.07.2008, BT-Drs 16/10067.
3. Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG) vom 25.05.2009, BGBl. I S. 1102.
4. Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 5 (DRS 5): Risikoberichterstattung, verabschiedet durch den DRS am 03. April 2001, Bekanntmachung der deutschsprachigen Fassung gemäß § 342 Abs. 2 HGB durch das Bundesministerium der Justiz am 29. Mai 2001.
5. IDW (2000): IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340; Stand 11.09.2000), in: WPg, 52. Jg. (1999), Heft 16, S. 658 – 662.
6. Hampel, V./Lueger, M./Roth, U. (2004): Risikokontrolling aus der Sicht des Abschlussprüfers, in: ZfCM, 48. Jg. (2004), Sonderheft 3, S. 108 – 119.
7. Henschel, T. (2003): Risikomanagement im Mittelstand – Eine empirische Untersuchung, in: ZfCM, 47. Jg. (2003), Heft 5, S. 331 – 337.
8. Hoitsch, H.-J./Winter, P./Bächle, R. (2005): Risikokultur und risikopolitische Grundsätze: Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse, in: ZfCM, 49. Jg. (2005), Heft 2, S. 125 – 133.
9. Fischer, T./Vielmeyer, U. (2004): Informationsversorgung im Risikokontrolling durch risikoorientierte Unternehmenspublizität – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: ZfCM, 48. Jg. (2004), Sonderheft 3, S. 120 – 132.
10. Wambach, M./Wunderlich, D. (2002): Die Bedeutung des Controlling für das Rating mittelständischer Unternehmen, in: Krp, 46. Jg. (2002), Sonderheft 1, S. 33 – 36.