

Risikomanagement in Klein- und Mittelunternehmen

Prof. (FH) Dr. Christine Mitter
Fachbereich Controlling & Finance
Studiengang Betriebswirtschaft, Fachhochschule Salzburg

„Aktuelles zur Beratung von KMU“

Linz, 26.04.2016

Agenda

- Einleitung
- Risiko und Risikomanagementsystem
- Vorteile eines aktiven Risikomanagements
- Empirische Studie zum Risikomanagement in familiengeführten KMU
- Implikationen für die Praxis

Einleitung

- Die unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiko verbunden (Cooper et al. 1988)
- Bestandsgefährdende Risiken, die falsch eingeschätzt oder ignoriert werden, können zu Rechtsstreitigkeiten, Reputationsschäden, Kundenverlusten, finanziellen Einbußen oder gar zur Unternehmensinsolvenz führen (Goworek 2009)
- Gleichzeitig hat sich die Risikosituation von Unternehmen in den letzten Jahren deutlich verschärft (Verbano/Venturini 2011)

Einleitung – Verschärfung der Risikosituation

Komplexität/
Kompetenzen



Quelle: Goworek 2009, 5

Verschärfung Risikosituation – Pressemitteilungen

- „All we know is there is a mismatch between rising credit, falling growth, trade and prices, and a febrile financial market, which, at present, keeps switchback riding as money flows from one sector, or geographic region, to another.“ (The Guardian: Apocalypse now, 1.11.2015)
- „Die Welt ist wahrlich aus den Fugen geraten, und der Crash ist in vollem Gange! Irak, Afghanistan, Syrien, Libyen, Jemen ... versinken in Chaos, Zerstörung und Bürgerkrieg.“ (Weik und Friedrich, 17.1.2016)
- „Heute sind Cyberangriffe auf Unternehmen häufiger, raffinierter und gefährlicher als je zuvor. Im Hintergrund agieren Verbrecherteams mit perfekter Arbeitsteilung.“ (Trend, 10/2016)
- „Die vierte industrielle Revolution, disruptive Technologien, die Energiewende, eine neue Ära des langsamen Wirtschaftswachstums etc. – in den kommenden Jahren wird kein Stein auf dem anderen bleiben.“ (Maier, GEWINN, April 2016)

Falscher Umgang mit Risiken – Pressemitteilungen

- Glencore-Absturz: „Die Aktie des Rohstoffkonzerns verlor im Zuge der verfallenden Rohstoffpreise allein seit Anfang dieses Jahres 45 Milliarden Euro an Marktkapitalisierung.“ (Wirtschaftswoche, 15.10.2015)
- Ein milliardenschwerer Vertipper? Die Deutsche Bank hat versehentlich sechs Milliarden Dollar auf das Konto eines Hedgefonds überwiesen. Die Schuld bekommt ein „recht neuer Kollege“. Auch andere Banken machen Fehler. (Handelsblatt, 20.10.2015)
- „Am 23. Februar startete Mars den wohl größten Produktrückruf der Firmengeschichte. In einem Schokoriegel in Deutschland war ein Stück Plastik gefunden worden. ... Der Imageschaden ist immens.“ (Kaiser in Trend 09/2016)
- „Wie gibt es das, dass in einem Unternehmen 50 Millionen Euro abgezweigt werden und nicht gleich Alarm geschlagen wird? So gesehen beim heimischen Flugzeughersteller FACC, der ja inzwischen Chinesen gehört. Man hat wohl die chinesische Finanzchefin gefeuert, aber nach dem Geld wird immer noch gesucht.“ (GEWINN 3/16)

Risiko

- **Risiko:** Möglichkeit eines Schadens oder Verlustes als Konsequenz eines bestimmten Verhaltens oder Geschehens (Romeike 2004)
- Unter Risiko wird „die Gefahr verstanden, dass Ereignisse, Handlungen und/oder nicht genutzte Chancen negativen Einfluss auf die Zielerreichung einer Organisation haben.“ (IIA Austria 2006, 13)
- Dazu gehört auch die Berücksichtigung von Chancen. Risiken können auftreten, indem:
 - Chancen nicht wahrgenommen, erkannt und/oder genutzt werden,
 - Fehler im Strategie-, Entscheidungs- bzw. Arbeitsprozess gemacht werden
 - oder sich bis dahin unbekannte Gefahren materialisieren (Goworek 2009)

Risikoarten

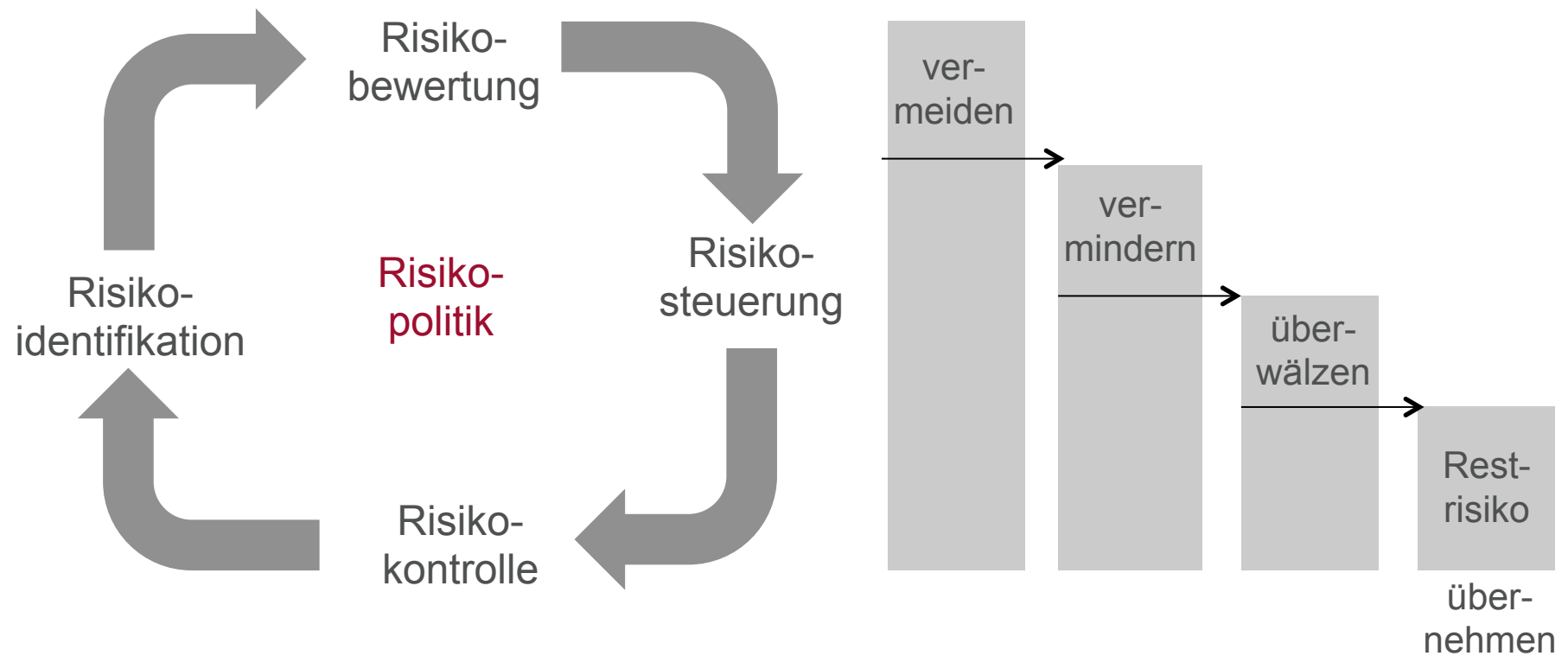
- **Unternehmensexterne Risiken:** Wettbewerb, Markttrends, gesetzliche und regulatorische Bestimmungen etc.

- **Unternehmensinterne Risiken:**
 - Operative/betriebliche Risiken (Produktrückruf, Insolvenz von Lieferanten, hohe Mitarbeiterfluktuation, IT-Ausfall etc.)
 - Finanzielle Risiken (Zins- und Währungsrisiken, Kreditrisiken, spekulative Kapitalanlagen etc.)
 - Strategische Risiken (z.B.: neue Geschäftsfelder, Produktstrategie, Reputation, Forschung & Entwicklung)
 - Rechtliche Risiken (Steuern und Abgaben, Umweltauflagen, Produkthaftung etc.)

Risikomanagementsystem

- „Risk management is the discipline that clearly shows management the risks and returns of very major strategic decision at both the institutional level and the transaction level. Moreover, the risk management discipline shows how to change strategy in order to bring the risk return trade-off into line with the best long- and short-term interests of the institutions.“ (Van Deventer et al. 2013, 6)
- **Hauptaufgabe des Risikomanagements: Gestaltung der Risikoposition, Optimierung des Chancen-Risiko-Profiles durch Einsatz risikopolitischer Instrumente (Albrecht/Huggenberger 2015)
(Minimierung des Risikos steht nicht im Vordergrund)**

Risikomanagementprozess



Vorteile eines aktiven Risikomanagements

Risikomanagement

- fördert bewusste Auseinandersetzung mit Risiken und Chancen
- trägt zur nachhaltigen Realisierung der Unternehmensziele (Duller et al. 2009)
- sowie zur langfristigen Existenzsicherung (Brühwiler 2007; Falkner/Hiebl 2015) bei

gerade für Familienunternehmen essentiell, bei denen der langfristige Erhalt des Unternehmens über Generationen im Mittelpunkt steht (Gómez-Mejía et al. 2007; Miller et al. 2008)
- kann selbst eine unternehmensinterne Ressource darstellen und zu Wettbewerbsvorteilen beitragen (Lee et al. 2012)

Risiken – nur ein Problem der Großunternehmen?

- Kleine Unternehmen weisen einerseits Vorteile gegenüber größeren bzw. Nichtfamilienunternehmen auf
 - Überschaubare Strukturen mit flachen Hierarchien sowie Identität von Eigentum und Management (Welge und Witt 2013)
 - Hohes Sozialkapital (Nahapiet/Ghoshal 1998) aufgrund langfristiger, von gegenseitiger Loyalität geprägter Beziehungen zu Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten
- Andererseits sind besonders kleinere Unternehmen risikoanfälliger, da sie - im Gegensatz zu Großunternehmen - ihre Aktivitäten weniger breit streuen können und über geringere Ressourcen verfügen → „**liability of smallness**“ (Hannan/Freeman 1984; Aldrich/Auster 1986)

Spezifische Risiken von KMU

- Marktrisiko (**Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten** infolge einer Spezialisierung auf wenige Produkte) (Wildemann 2005)
- **Finanzierungsrisiko**
 - Erschwerter Zugang zu Kapital aufgrund der geringen Diversifizierung in Hinblick auf Produkte, Technologien, Lieferanten und Abnehmer; daher höheres Risiko für Kapitalgeber (Börner 2013)
 - Geringe Eigenkapitalausstattung (Rauch/Stadler 2012)
- **Unternehmerzentriertheit** (Schwierigkeit bei Nachfolge und/oder in Vertretungsfällen) (Duller et al. 2009)
- **Abhängigkeit von Mitarbeitern**, insbesondere von Schlüsselpersonen (Wildemann 2005)

Empirische Studie – Methodologie

- Daten aus:
 - Postlmayr, M. (2014): Risikomanagement in österreichischen Klein- und Mittelunternehmen, Masterarbeit, Fachhochschule Salzburg
 - Mitter, C./ Postlmayr, M. (2014): Risikomanagement in familiengeführten Kleinunternehmen, Vortrag auf dem G-Forum 2014 in Oldenburg/Deutschland
- vergleichende Fallstudienanalyse (Eisenhardt 1989)
- teilstrukturierte Experteninterviews im Mai 2014
- Interviewpartner
 - 10 Geschäftsführer
 - Kleinunternehmen in Österreich (gemäß der Empfehlung der Europäischen Kommission 2003/361/EG)
 - verschiedene Branchen der Sparte Gewerbe und Handwerk
 - Rechtsform GmbH
 - alle Interviewpartner definierten ihr Unternehmen selbst als Familienunternehmen

Empirische Studie – Status Quo Risikomanagement

- Nur ein Familienunternehmen hat einen Risikomanagementprozess mit den Schritten Erfassung, Bewertung, Steuerung, Dokumentation und Überwachung definiert
- Bei sechs kleinen Unternehmen ist der sporadische Umgang mit Risikomanagement auf die fehlenden zeitlichen Ressourcen und/oder mangelhaftes Know-how zurückzuführen
- Die restlichen drei Unternehmen sehen keinen Bedarf für Risikomanagement bzw. eine Intensivierung ihrer bisherigen Aktivitäten

Empirische Studie – Krisen- bzw. Notfallplanung

- Kein einziges befragtes Unternehmen verfügt über eine schriftlich fixierte Krisen- bzw. Notfallplanung
- Zwei Unternehmen deuten an, mögliche Szenarien und darauf folgende Schritte im Kopf durchzuspielen
- Die restlichen Antworten lassen sich zwei Kategorien zuordnen
 - Noch nie vorgekommen und daher auch nicht relevant
 - Damit wollen wir uns gar nicht befassen

Empirische Studie – Kundenabhängigkeit

- Alle Befragten sind sich der Bedeutung ihrer Kundenbeziehungen bewusst
- Maßnahmen zur Verringerung der Kundenabhängigkeit bzw. des Kundenausfall-risikos
 - Diversifikation des Kundenstocks oder der Tätigkeiten (sieben Unternehmen)
 - Vertrauensvolle, langjährige und von gegenseitigem Nutzen geprägte Beziehungen (sechs Unternehmen)
 - Bonitätsprüfungen (drei Unternehmen)
 - Limits (zwei Unternehmen)
 - Zahlungsbedingungen (zwei Unternehmen) und Kreditversicherungen (ein Unternehmen)

Empirische Studie – Lieferantenabhängigkeit

- Beim Umgang mit Lieferanten stehen bei vier Unternehmen gute bzw. langjährige Geschäftsbeziehungen im Vordergrund

- Daneben wird auf
 - Diversifikation (fünf Unternehmen) und
 - sorgfältige Partnerwahl (ein Unternehmen) gesetzt

Empirische Studie – Finanzierungsrisiko

- Drei Unternehmen streben eine völlige oder weitgehende Bankenunabhängigkeit an
- Die anderen sieben Unternehmen verfolgen enge, von Vertrauen und Offenheit geprägte Bankbeziehungen, um ihren finanziellen Spielraum sicherzustellen

Empirische Studie – Unternehmerzentriertheit

- Acht Unternehmen verfügen über einen Stellvertreterplan
- Bei einem Unternehmen würden bei einem Ausfall des Geschäftsführers die Familienmitglieder stärker eingebunden
- Der andere Familienunternehmer bestätigt, aufgrund eines fehlenden Stellvertreters, ein Risiko einzugehen
- Über die Unternehmensnachfolge machen sich 70 % der noch keine Gedanken
- Die ältesten beiden Geschäftsführer geben an, dass ihre Kinder nachfolgen werden, einer dieser Familienunternehmer zieht aber auch einen Verkauf in Betracht
- Der Geschäftsführer eines weiteren Unternehmens ist sich seines fortgeschritten Alters und der ungesicherten Nachfolge bewusst

Empirische Studie – (Schlüssel-)Personal

- Einigkeit herrscht im Umgang mit Schlüsselpersonal und Mitarbeitern
- Vor allem die Begriffe „gutes Betriebsklima, loyaler Umgang, Wertschätzung, Respekt, offenes Ohr, kollegiales Umfeld, persönliche Beziehung“ fallen in den Gesprächen und werden für wichtiger gehalten als monetäre Anreize
- Drei Geschäftsführer delegieren zudem Verantwortungsbereiche und fördern eigenständiges unternehmerisches Denken (Empowerment)

Implikationen für die Praxis (1)

- Bei den untersuchten Kleinunternehmen besteht Nachholbedarf insbesondere im Bereich der Risikoidentifizierung, da nur identifizierte Risiken bewertet, gesteuert, überwacht und dokumentiert werden können
- Auch bei der Krisen- und Notfallplanung besteht Optimierungspotential
- Vielfach werden Zeit- und Ressourcenrestriktionen dafür verantwortlich gemacht, aber auch fehlendes Risikobewusstsein
- → Hier könnten Berater ansetzen und einerseits das Risikobewusstsein in KMU stärken, andererseits aber auch ihr Know-how in den Risikomanagementprozess der betroffenen Unternehmen einbringen

Implikationen für die Praxis (2)

- Empfehlenswert ist die Verankerung eines auf die Bedürfnisse eines KMU zugeschnittenen Risikomanagementprozesses, um die Unternehmensexistenz nachhaltig zu sichern
- Die positiven Erfahrungen jenes Familienunternehmens, das bereits einen solchen Prozess implementiert hat, zeugen von geringem Aufwand aber großem Nutzen

Implikationen für die Praxis (3)

- Kleine Familienunternehmen begegnen ihren spezifischen Risiken durch den Aufbau und die Pflege von Sozialkapital
- Dieses soll die „liability of smallness“ kompensieren und dazu beitragen, dass sich Abhängigkeiten von Kunden, Lieferanten, Banken und Schlüsselpersonal nicht zu existenzgefährdenden Risiken entwickeln
- Aspekte wie Loyalität, Vertrauen, Fairness, Ehrlichkeit, Langjährigkeit und Reziprozität werden bei den Beziehungen (zu Kunden, Lieferanten, Banken und Mitarbeitern) hervorgehoben
- → KMU sollten diese spezifische Stärke nutzen und forcieren, sich bei ihrem Risikomanagement aber nicht allein auf ihr Sozialkapital verlassen