

Risikomanagement

Auf den Ernstfall vorbereitet sein

Seit Jahren ist die Konjunktur stabil. Doch was passiert, wenn sich elementare Geschäftsgrundlagen plötzlich verändern? Welche Folgen kommen auf Unternehmen im Fall von Krisen zu? Betriebe sind gut beraten, sich rechtzeitig um ein Risikomanagement zu kümmern.

Von Holger Schindler

LICHTENAU. „Die Notwendigkeit, ein Risikomanagement zu betreiben, wird fast nie infrage gestellt“, berichtet Oliver Wagner, Chef der Unternehmensberatung Tercero in Lichtenau bei Rastatt. Allerdings hapert es oft, dafür Vorkehrungen zu treffen, beobachtet er. „Denn im Tagesgeschäft geht die Sache gerne unter.“ Häufig sei in Unternehmen die Vorgehensweise sogar klar. Unterschiede gebe es lediglich darin, wie Prioritäten gesetzt würden.

Risiken können mitunter schlagartig auftauchen: Der Absatz stockt, weil kurzfristig Zölle erhoben werden. Wichtige Rohstoffe werden über Nacht zum Engpass oder ihre Preise steigen sprunghaft an. Der wichtigste Geschäftspartner wird insolvent und fällt aus. Um solche Szenarien zu beherrschen, kann es hilfreich sein, sie mit einem Risikomanagementsystem durchzuspielen, bevor sie eintreffen.

Doch der vorsorgliche Umgang mit Geschäftsrisiken ist kaum flächendeckend verbreitet. Das zeigt eine Studie der Industrieversicherungsmakler-Gruppe Gossler, Goibert und Wolters (GGW) in Hamburg. Für sie wurden 80 mittelständische Betriebe befragt, wovon die Hälfte mehr als 40 Millionen Euro Jahresumsatz verzeichnete. Das Ergebnis: Nicht einmal jeder zweite Betrieb betreibt ein Risikomanagement. Dort, wo man sich mit dem Thema befasst, trägt es laut Studie allerdings Früchte.

Aktive Betriebe haben Frühwarnsysteme eingerichtet

Die aktiven Betriebe melden, dass sie Frühwarnsysteme eingerichtet haben (74 Prozent), Notfallpläne erstellt haben (65 Prozent), dass die Abläufe und Strukturen im Betrieb verbessert wurden (53 Prozent) und dass sich konkret Schäden verhin-



Um Risiken zu beherrschen, kann es hilfreich sein, sie durchzuspielen, bevor sie eintreten. FOTO: DPA

Risiko Nummer eins: ein Ausfall der IT-Systeme

Einen Ausfall der IT-Systeme betrachten die Unternehmen als größtes Risiko im Hinblick auf ihren Fortbestand und Erfolg. Das zeigt eine Studie der Versicherungsmakler Gossler, Goibert und Wolters (GGW) in Hamburg aus dem Jahr 2016.

In der Bewertung folgen Probleme mit Lieferanten, Cyberangriffe sowie Maschinenausfälle, Produkthaftung und der Rückruf von Produkten. Die starke Abhängigkeit von wenigen Großkunden gehört ebenso zu den größten Risiken.

dern lassen (38 Prozent). Außerdem sei ein bestehendes Risikomanagement auch hilfreich bei Kreditgesprächen mit Banken – denn es verbessert in der Regel das Rating.

Klein- und Mittelbetriebe können ohne allzu großen Aufwand ein Risikomanagement aufsetzen, erklärt Axel Schröder, Unternehmensberater aus Bayreuth. Sie müssen dazu nicht gleich die einschlägige Iso-Norm 31000 heranziehen und umsetzen – obwohl diese eine Hilfe sein kann und sich für größere Mittelständler als Arbeitsgrundlage eignet.

Grundsätzlich geht es darum, zu überlegen, was alles schiefgehen kann für das Unternehmen, welche Folgen sich jeweils ergeben können, wie gravierend diese sind und wie man sich folglich auf die verschiedenen Szenarien vorbereitet. Klassisches Beispiel für ein Risiko: Eine

Festplatte, welche die wichtigsten Kundendaten enthält, ist defekt. Ein funktionierendes Risikomanagementsystem würde diesen Fall antizipieren und Vorsorge treffen – sei es durch ein Backup, eine Versicherung oder anderweitig.

„Während es uns im Privatleben oft leichter fällt, Risiken zu erkennen und einzuschätzen, fehlt das Risikobewusstsein im Kontext vieler kleiner Unternehmen leider häufig“, erklärt Schröder. Er schlägt daher ein recht unkompliziertes Vorgehen in vier Schritten vor: die Analyse, die Bewertung, die Steuerung und die kontinuierliche Überwachung von Risiken.

Dabei gilt für ihn: „Lieber ein Risiko zu viel identifizieren, als eines zu wenig!“ Schröder empfiehlt zum Einstieg einen Arbeitskreis mit drei bis sechs Mitarbeitern. Er sollte die denkbaren Risiken bewerten, de-

nen der Betrieb ausgesetzt ist. Dazu wird die Eintrittswahrscheinlichkeit mit der möglichen Schadenshöhe multipliziert. „So wird rasch deutlich, von welcher Seite die größten Gefahren drohen“, sagt Schröder.

Vier Optionen, um Risiken zu steuern

Um Risiken vorausschauend zu steuern, haben Unternehmen vier Optionen: die Risikovermeidung (etwa durch Verzicht auf bestimmte Geschäftspraktiken), die Risikoverminderung (etwa durch doppelt vorhandene IT-Systeme), die Risikoverlagerung (etwa durch den Abschluss einer Versicherung) und die Risikoakzeptanz – nach dem Motto „Es ließe sich, wenn auch zähneknirschend, damit leben.“

Damit solch ein Prozess Sinn macht, sollte die Geschäftsführung ihr Risikomanagement verstetigen und die Lage kontinuierlich bewerten und überwachen.

MEHR ZUM THEMA

Eine Einführung ins Risikomanagement für Unternehmen bietet: www.kurzlinks.de/Risikomanagement

Serie: Compliance

Wer sich als Teil des Teams sieht, spielt fair

Identifikation mit der Firma motiviert zu Regeltreue



Jochen Bernhard, Rechtsanwalt und Compliance Officer bei Menold Bezler Rechtsanwälte Partnerschaft, Stuttgart

STUTTGART. Das Thema Compliance wird vielfach zweckentfremdet. Manche Unternehmen nutzen es als Verkaufsargument, wie eine Art Fair-Trade-Siegel. Andere versuchen, darüber Fördergelder zu erlangen. Wieder andere Firmen profilieren sich als rechtstreu, um so junge Bewerber zu gewinnen. In der Praxis funktioniert Compliance aber nur, wenn das Thema im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert ist.

Zum einen muss jeder Angestellte wissen, dass es nicht Kür, sondern Pflicht ist, sich regelkonform zu verhalten. Zum anderen sollte jeder sein Unternehmen so wertschätzen, dass er es keinem Schadensrisiko durch einen Rechtsverstoß aussetzen will.

Wer sich, andersherum, nicht mit dem eigenen Unternehmen identifiziert, wird auch weniger Wert auf rechtskonformes Verhalten legen. Mitarbeiter lassen sich

nur dann motivieren, wenn die Compliance-Richtlinien zur Identifikation mit dem Unternehmen beitragen und ein Gemeinschaftsgefühl schaffen. Notwendig ist ein Wertekodex mit Zielen wie Ehrlichkeit, Loyalität und Menschlichkeit, der täglich im Betrieb gelebt wird.

Schwer fällt Compliance immer dann, wenn Mitarbeiter nicht vollständig abschätzen können, ob sie sich regelkonform verhalten, etwa beim Datenschutz. Betriebe sollten dazu ermutigen, über entsprechende Unklarheiten zu reden. Dafür braucht es flache Hierarchien und einen zentralen Ansprechpartner, der schnell reagiert. Das kann auch ein externer Ombudsmann sein, etwa ein Anwalt.

Wenig sinnvoll ist indes eine Null-Toleranz-Politik. Denn dadurch wird der offene Austausch über Zweifel an der Rechtskonformität des Verhaltens gehemmt. Besser ist es, Rechtsverstöße ohne Vorsatz und Schädigungsabsicht nicht zu ahnden. Umgekehrt sind vorsätzliche Schädigungen sofort zu sanktionieren.

Nicht zu vergessen ist der Druck, unter dem viele Mitarbeiter stehen. Auch deshalb werden sie nur dann Verstöße aufdecken, wenn Compliance als Teil der Unternehmenskultur gelebt wird. Umsatzvorgaben dürfen nicht Vorrang vor geltendem Recht bekommen. Führungskräfte sind da Vorbilder. Mittelständlern, denen es gelingt, die Identifikation mit dem Unternehmen für die Regeltreue zu nutzen, brauchen dafür keinen teuren Compliance-Officer.

Die Tarifbindung verliert an Gewicht

NÜRNBERG. Der Anteil der Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben ist seit 1996 deutlich zurückgegangen. Während damals in Westdeutschland noch 70 Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit Branchentarifvertrag tätig waren, lag diese Quote im vergangenen Jahr bei nur noch 49 Prozent. In Ostdeutschland sank der entsprechende Anteil der Beschäftigten von 56 auf 34 Prozent.

Das zeigen Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsfor-

schung. Danach ist der Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Branchentarifverträgen sowohl in West- als auch in Ostdeutschland jeweils um zwei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr gesunken.

Firmen- oder Haustarifverträge gelten für acht Prozent der westdeutschen und für zehn Prozent der ostdeutschen Beschäftigten. In Ostdeutschland haben sie um einen Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr abgenommen, im Westen sind sie gleich geblieben. (hos)

Geringqualifizierte bilden sich verstärkt weiter

Langzeitstudie: Teilnahme an Schulungen gestiegen

STUTTGART. Während lange Zeit vor allem Beschäftigte mit Berufsabschluss an Weiterbildungen teilnahmen, beteiligen sich immer mehr Geringqualifizierte an Schulungen. Das zeigt eine neue Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW).

Seit 1979 hat sich demnach der Anteil der Arbeitnehmer ohne Berufsabschluss, die sich weiterbilden, mehr als verdreifacht. Den Zahlen nach liegt die Weiterbildungsbeteiligung der Erwerbstätigen ohne Berufsabschluss inzwischen bei rund 40 Prozent. Unter Erwerbstätigen mit Abschluss ist der Anteil mit gut 56 Prozent allerdings noch immer höher. Von den Akademikern bilden sich sogar rund 75 Prozent weiter.

Der Arbeitgeberverband Baden-Württemberg begrüßt das: „Wie innovations- und wettbewerbsfähig die Wirtschaft ist, hängt entscheidend davon ab, wie qualifiziert die Menschen sind, die in den Unternehmen arbeiten“, sagt Reiner

Thede, stellvertretender Vorsitzender des Verbands.

Geringqualifizierte üben heute laut der Studie in stärkerem Maße einfache Arbeitstätigkeiten aus als früher. „Eigentlich wäre zu vermuten, dass der technische Fortschritt mit komplexeren Tätigkeiten einhergeht“, sagt IW-Expertin Susanne Seyda. Doch das sei bei Geringqualifizierten bisher nicht der Fall. Trotzdem steige deren Weiterbildungsbeteiligung überproportional. Von den Geringqualifizierten, die viel Einfacharbeit verrichten, nehmen jetzt 22 Prozent an Weiterbildungen teil. Geringqualifizierte, die trotz mangelnder formaler beruflicher Bildung anspruchsvolle Tätigkeiten ausüben, seien mit 55 Prozent dabei. (hos)

MEHR ZUM THEMA

Eine Handreichung zur Gestaltung der beruflichen Weiterbildung im Betrieb gibt es unter: www.jobadu.de/pdfs/01836.pdf

Steuerberater müssen ausdrücklich auf bevorstehende Insolvenz hinweisen

Ein BGH-Urteil bewirkt, dass die Berater für Schäden durch einen verzögerten Insolvenzantrag haften können

KÖLN. Ist ein Unternehmen insolvent, geraten immer öfter Steuerberater ins Visier der Insolvenzverwalter. Denn wenn sie ihren Mandanten nur unzureichend auf die wirtschaftliche Schieflage hingewiesen haben, kann es sein, dass sie für Schäden durch einen verzögerten Insolvenzantrag haften.

Dies kann unter Umständen die Haftungssituation betroffener Geschäftsführer verbessern. Das zeigt eine Umfrage des Haftpflichtversicherers VOV, einem Anbieter von Managerhaftpflichtpolicen, und des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI) unter 75 Insolvenzverwaltern.

Bloßer Hinweis auf Überschuldung reicht nicht mehr aus

Ein Grund dafür ist die verschärfte Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (Urteil vom 26. Januar 2017, Aktenzeichen IX ZR 285/14). Laut BGH müssen Steuerberater ihre Mandanten unmissverständlich

lich darauf hinweisen, wenn deren Firmen insolvenzreif sind. Ein bloßer Hinweis auf Überschuldung reicht nicht mehr aus. Vielmehr müssen Steuerberater den verantwortlichen Geschäftsführern explizit klarmachen, dass sie jetzt einen



Wer als Steuerberater zulässt, dass Mandanten die eigene Insolvenz verschleppen, macht sich möglicherweise strafbar. FOTO: DPA

Insolvenzantrag stellen müssen. „Wer als Steuerberater zulässt, dass Mandanten die eigene Insolvenz verschleppen, macht sich möglicherweise strafbar und setzt dabei auch seine Zulassung aufs Spiel“, sagt Hans Haarmeyer vom DIAI.

Größter Streitpunkt vor Gericht sind dabei immer wieder Zahlungen, die Geschäftsführer zwischen Insolvenzzufuhr und Insolvenzantrag leisten. Darum ist es wichtig, den genauen Zeitpunkt zu erkennen, ab dem das eigene Unternehmen insolvenzreif ist. Ansonsten müssen Geschäftsführer den entstandenen Schaden privat ersetzen. Jetzt deutet sich jedoch eine ganz neue Vorgehensweise an, um solche Zahlungen zurückzufordern.

Insolvenzverwalter nehmen Steuerberater in die Pflicht

„Insolvenzverwalter betreiben aktiv die Inanspruchnahme von Steuerberatern“, erklärt Haarmeyer. „Kunden treten dafür ihre Ansprüche ab, damit der Insolvenzverwalter direkt gegen den Steuerberater vorgehen kann. So entsteht Druck vor möglichen Gerichtsverhandlungen. Der frühere Mandant wird plötzlich zum Zeugen im Prozess gegen den Steuerberater.“ (hos)