

Handeln bevor das Kind in den Brunnen fällt

OFFENE FEHLERKULTUR UNTERSTÜTZT RISIKOMANAGEMENT

VON STEPHAN MAUER UND FLORIAN KALBFELL-WERZ

Schillernde Begriffe wie „Risikomanagement“ oder „Stress-test“ haben zwischenzeitlich die Politik an höchster Stelle erreicht, wenn es gilt, dem staunenden Publikum Handlungsfähigkeit und Lösungsorientierung zu suggerieren. Bei größeren mittelständischen Unternehmen zählt zumindest das Risikomanagement zum allgemeinen Sprachgebrauch. Ähnlich wie in der Politik fehlt es freilich an einem einheitlichen Verständnis.

Unternehmen, die einen strukturierten Risikomanagementansatz verfolgen, haben dabei nachweislich Markt- und Wettbewerbsvorteile. Sie reagieren schneller und effektiver auf drohende Risiken und Krisensymptome. Gutes Risikomanagement bringt mehr als es kostet – schlechtes oder gar kein Risikomanagement kostet häufig sogar die Unternehmensexistenz. Nur ein ganzheitliches Risikomanagement steuert gezielt die wichtigsten externen, internen,



Wer in den Brunnen fällt, kommt meistens nicht ohne Hilfe wieder heraus.

FOTO: M. HELMICH/PIXELO

Oft wird erst dann von Risikomanagement gesprochen, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, ein schädigendes Ereignis also schon eintrat, Rettungsaktionen gefragt sind, es vielleicht sogar um das nackte Überleben geht. Krisen- statt Risikomanagement wäre der zutreffende Ausdruck. Risikomanagement wirkt nämlich zukunftsbezogen und stellt den systematischen Umgang mit sämtlichen wesentlichen Gefährdungspotenzialen einer Organisation sicher.

Unter Risiko versteht man mithin die Gefahr, dass Ereignisse, Entscheidungen und Handlungen das Unternehmen daran hindern, definierte Ziele zu erreichen beziehungsweise Strategien erfolgreich zu realisieren. Geschieht die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken in systematischer Weise, spricht man von einem Risikomanagementsystem (RMS). Dabei sind zunächst grundlegende Fragen zu klären: Wie hoch ist der Risikobereitschaft? Wo ist die Grenze zwischen akzeptablen und nicht akzeptablen Risiken und welches Restrisiko kann noch akzeptiert werden? Welches sind die potenziellen Wirkungen auf Jahresergebnis, Liquidität und Wert des Unternehmens? Welche Maßnahmen sind zur Risikobewältigung zu ergreifen?

RISIKOMANAGEMENT IST FÜHRUNGSAUFGABE

Geschäftsführer und Führungskräfte sind permanent mit der Bewältigung von Geschäftsrisiken konfrontiert.

operativen und strategischen Risiken einschließlich des „risk of losing opportunities“.

Aber auch explizite gesetzliche Anforderungen an die Unternehmensorgane sind deutlich gestiegen und können zu gravierenden Haftungsrisiken führen. Essentieller und gesetzlich vorgeschriebener Teil eines RMS ist das Risikofrüherkennungssystem (§ 91 Abs. 2 AktG). Diese Norm gilt auch für vergleichbare Unternehmen anderer Rechtsformen analog und adressiert die frühzeitige Identifikation bestandsgefährdender Entwicklungen und die Einrichtung eines internen Überwachungssystems (Controlling und internes Kontrollsystem). Eine offene Fehlerkultur im Unternehmen hilft die wichtigsten Unternehmensprozesse zur Vermeidung unerwünschter Ereignisse abzusichern und damit auch existenzbedrohende Risiken zu vermeiden. Hilfreiches Instrument zur frühzeitigen Identifikation und Vermeidung von Fehlern ist das Berichtssystem CIRS (Critical Incident Reporting System). Die Idee stammt aus der Luft- und Raumfahrttechnik und wird üblicherweise zur Auswertung von „Near Misses“, also von Beinahe-Zusammenstößen im Luftverkehr, eingesetzt. Sie sind die Vorstufe zu echten, massiven Schäden. Daraus folgt, dass Risikofaktoren frühzeitig erkannt und Schwachstellen ausgebessert werden müssen. Nicht das Versagen Einzelner steht im Vordergrund, sondern die Erkenntnis, dass sich das Fehlverhalten in einer ganzen

Kette komplexer Prozesse ereignet. Diese werden schließlich auf Fehler hin analysiert und verbessert.

HAFTUNGSFREIEN RAUM NÜTZEN

Zur Reduzierung potenzieller Haftungsrisiken aus Pflichtverletzungen, empfiehlt es sich außerdem für Geschäftsleiter, die „Business Judgement Rule“ des § 93 Abs. 1 AktG zu beachten. Danach liegt eine Pflichtverletzung dann nicht vor, wenn „das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“. Diese Vorschrift gilt für GmbH-Geschäftsführer analog und schafft einen haftungsfreien Raum unter der Voraussetzung, dass ein Geschäftsführer die betreffende zukunftsbezogene unternehmerische Entscheidung ausreichend und nachvollziehbar dokumentiert, um im Zweifel justiziabel beweisen zu können, dass sie aus ex ante-Sicht „vernünftigerweise“ als angemessen angesehen werden durfte. Da unternehmerische Entscheidungen immer mit Risiken verbunden sein werden und man hinterher immer schlauer ist, sollten wichtige Entscheidungen zur Vermeidung nachträglicher Stresstests unter Ausschöpfung aller Erkenntnismöglichkeiten vorbereitet werden und Teil eines dokumentierten Risikomanagements sein. ■



Stephan Mauer ist Geschäftsführer der Mauer Unternehmensberatung GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Florian Kalbfell-Werz ist Prokurist im Unternehmen.

KURZ VORGESTELLT

Die „Mauer Unternehmensberatung GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft“ aus Reutlingen prüft und berät national und international engagierte mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen und Branchen sowie öffentliche und private Kliniken. Wesentliche Tätigkeitsfelder sind die Wirtschaftsprüfung und Interne Revision, einschließlich IT-Revision. Ferner erbringt die Mauer GmbH auch Beratungsleistungen zur Verbesserung des Risikomanagements und der Compliance.

► WWW.MAUER-WPG.COM