



© gearstd - www.stock.adobe.com

# Risikomanagement für Kleinstunternehmen

## Erstellung eines Risikoprofils zur Risikosensibilisierung mittels Excel-Tool

von Rudolf Grünbichler, Doris Steiger und Elisabeth Prasser



*Der überwiegende Anteil der Unternehmensinsolvenzen betrifft Unternehmen, in welchen höchstens fünf Personen tätig sind. Deshalb ist bei diesen Unternehmen ein aktives Risikomanagement unerlässlich. Oftmals fehlen jedoch die Ressourcen, das nötige Knowhow oder das Bewusstsein über potentielle Risiken und deren Auswirkung. Dabei können einzelne Risiken rasch die Unternehmensexistenz bedrohen. In diesem Beitrag wird ein Excel-Tool vorgestellt, mit welchem für Kleinstunternehmen ein Risikoprofil erstellt werden kann, um Kleinstunternehmer hinsichtlich der Risikopotentiale inner- und außerhalb des Unternehmens zu sensibilisieren.*

### Mangelndes Risikobewusstsein bei Kleinstunternehmen

Im Jahr 2017 betrafen knapp 83 % aller Unternehmensinsolvenzen Unternehmen mit einer

Beschäftigtenzahl von 1 bis 5 Personen.<sup>1</sup> Die Statistik lässt erkennen, dass insbesondere bei Kleinstunternehmen<sup>2</sup> Nachholbedarf hinsichtlich der Risikosensibilisierung und des Bestehens eines Risikomanagements gegeben ist.

Die Risikosensibilisierung ist relevant, da sich **ein Großteil der Insolvenzen vermeiden lassen könnte, wenn das Problembewusstsein hinsichtlich der Unternehmensrisiken bereits vor der Liquiditätskrise vorhanden wäre.**<sup>3</sup> Gerade Kleinstunternehmen haben diesbezüglich Nachholbedarf. Dabei geht es einerseits um die Entwicklung einer Risikokompetenz<sup>4</sup> und andererseits um die Implementierung eines formalisierten **Risikomanagementsystems in Kleinstunternehmen.**<sup>5</sup> Ein funktionierendes Risikomanagement bedeutet zudem einen Wettbewerbsvorteil im Mittelstand.<sup>6</sup>

Aufgrund der Vielzahl an Unternehmensinsolvenzen bei Kleinstunternehmen kann davon

ausgegangen werden, dass es zum Thema Risikomanagement Nachholbedarf gibt und sich dieses eher in einer niedrigen Entwicklungsstufe befindet.<sup>7</sup> Hinzu kommt, dass unternehmerische Intuition und Bauchgefühl in der heutigen komplexen Welt nicht mehr ausreichend sind, um die Vielzahl an Risiken zu beherrschen und in den unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen.<sup>8</sup>

Ein weiteres, nicht bewusst wahrgenommenes Problem liegt zumeist in der **mangelhaften finanziellen Datenlage**, um ein Unternehmen steuern zu können. Unternehmen, welche die Schwellenwerte für die Buchführungspflicht von € 600.000 Umsatz oder von € 60.000 Gewinn nicht überschreiten,<sup>9</sup> können ihren Gewinn mittels Einnahmen-Überschussrechnung ermitteln.<sup>10</sup> Diese vereinfachte Gewinnermittlungsform eignet sich daher für sehr kleine Unternehmen wie etwa Ein-Personen-Unternehmen und Unternehmen mit nur wenigen Mitar-

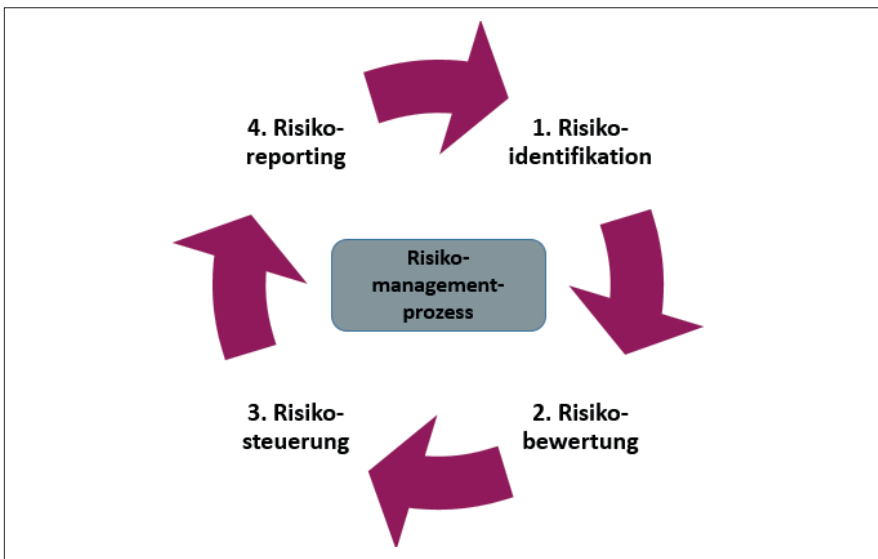


Abb. 1: Der Risikomanagementprozess

beitern.<sup>11</sup> Dem großen Vorteil der Verwaltungsvereinfachung dieser Gewinnermittlungsform steht jedoch der große Nachteil des Informationsdefizits gegenüber. Da keine Bücher geführt werden, steht somit nicht das Zahlenmaterial für Kennzahlenberechnungen<sup>12</sup> oder Jahresabschlussanalysen zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung, wie es bei bilanzierenden Unternehmen der Fall ist. Diese unternehmensinternen Daten sind neben unternehmensexternen Informationen essentiell, um ein Unternehmen steuern zu können.

Aufgrund des mangelnden Problembewusstseins und des dazukommenden Informationsdefizits stellt sich die Frage, wie Kleinunternehmer dennoch auf potentielle Unternehmensrisiken aufmerksam gemacht und entsprechend sensibilisiert werden können. Eine Möglichkeit zur Sensibilisierung besteht in der Anwendung eines automatisationsgestützten Tools, in welchem sich Kleinunternehmer mit ihrem Unternehmen sowie dessen Umwelt beschäftigen und sich mit potentiellen Gefahrenfeldern auseinandersetzen.<sup>13</sup> **Mit der visuellen Darstellung eines Risikoprofils können Kleinunternehmen auf drohende Gefahren hingewiesen werden**, um sich anschließend Risikostrategien zurecht zu legen. Im Folgenden wird ein einfaches **Microsoft Excel-Tool** vorgestellt, in welchem der Risikomanagementprozess abgebildet ist, der für Kleinunternehmer umsetzbar ist.

Das Tool kann unter der Rubrik „**CM live: Arbeitshilfen zum Controller Magazin**“<sup>14</sup> her-

untergeladen werden. Das Tool wird ohne Blattschutz zur Verfügung gestellt und kann auf die eigenen Bedürfnisse angepasst und beliebig verändert werden.

### Der Risikomanagementprozess in einem Excel-Tool für Kleinunternehmen

Das Risikomanagement lässt sich als Prozess mit vier Phasen darstellen,<sup>15</sup> wobei dieser idR in einem iterativen Regelkreislauf organisiert ist<sup>16</sup> (vgl. Abbildung 1).

Bei Kleinunternehmen obliegt das Risikomanagement in der Regel dem Unternehmensinhaber, welcher zugleich für den Risikomanagementprozess zuständig ist. Oftmals hat dieser jedoch nicht den Überblick, von welchen Risiken das Unternehmen bedroht sein könnte. Auch wenn die Risiken bekannt sein sollten, fehlen zumeist Informationen über die **Eintrittswahrscheinlichkeit** und das **Schadensausmaß** des Risikos.<sup>17</sup>

Ein einfach gehaltener Risikomanagement-Prozess mit einem automatisationsgestützten Tool kann helfen, einen Überblick über die unterneh-

mensinterne und -externe Risikosituation zu erhalten. Im Folgenden wird daher ein für Kleinunternehmen durchführbarer Risikomanagementprozess sowie dessen Umsetzung in einem Microsoft Excel-Tool dargestellt.

#### Risikoidentifikation

Um ein Risikomanagement zu betreiben, müssen zunächst detaillierte Informationen über alle relevanten Unternehmensrisiken vorhanden sein. Dazu eignen sich beispielsweise **Checklisten zur Abfrage potentieller Einzelrisiken**.<sup>18</sup> Die Phase der Risikoidentifikation ist daher für die nachgelagerten Phasen im Risikomanagementprozess sehr bedeutsam.

Für Kleinunternehmen ist oft nicht klar, von welchen Einzelrisiken sie betroffen sind. Es empfiehlt sich daher, eine **Risikodatenbank** anzulegen, die eine Vielzahl an möglichen Einzelrisiken abdeckt, welche wiederum Risikofeldern und Risikokategorien zugeordnet werden.<sup>19</sup> Unternehmer können diese Risikodatenbank checklistenartig durchsehen und beurteilen, ob diese Einzelrisiken für das Unternehmen relevant sein können. Im Tool ist dafür im **Tabellenblatt „Risikodatenbank“** eine beispielhafte Auflistung von Einzelrisiken enthalten, die beliebig erweitert werden kann. Im nächsten Schritt werden die ausgewählten Einzelrisiken bewertet.

#### Risikobewertung

Zur Bewertung der Risiken<sup>20</sup> sind die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß anzugeben. Da diese Informationen für Kleinunternehmen naturgemäß schwierig zu erheben und zu beziffern sind, **wird für das Tool ein Punkteschema herangezogen**.<sup>21</sup> **Dazu wird die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß verbal beschrieben**<sup>22</sup> (vgl. Abbildung 2).

Position	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensausmaß
1	Sehr unwahrscheinlich	Geringes Schadensausmaß
2	Eintritt 1-2x im Jahr möglich	Mittleres Schadensausmaß
3	Eintritt 1-2x im Monat möglich	Hohes Schadensausmaß
4	Eintritt wöchentlich/täglich möglich	Bedrohliches Schadensausmaß

Abb. 2: Verbale Festlegung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes

Einzelrisiken	Risikofeld	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensausmaß
1 Ausfall Lieferant	Beschaffungsseitige und logistische Risiken	Eintritt 1-2x im Jahr möglich	Bedrohliches Schadensausmaß
2 Nacharbeitung aufgrund von Mängeln	Produktionsrisiken	Eintritt 1-2x im Monat möglich	Mittleres Schadensausmaß
3 Preisschwankungen	Absatzseitige Risiken	Eintritt wöchentlich/täglich möglich	Mittleres Schadensausmaß
4 Kündigung von Schlüsselmitarbeitern	Personalrisiken	Eintritt 1-2x im Jahr möglich	Hohes Schadensausmaß
5 Kurzfristige Liquiditätsprobleme	Investitions-, Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken	Eintritt wöchentlich/täglich möglich	Bedrohliches Schadensausmaß

Abb. 3: Auszug aus dem Tabellenblatt Risikomanagement: Bewertung von Einzelrisiken

Die aus der Risikodatenbank übernommenen Einzelrisiken werden vom Benutzer den vorgegebenen Risikofeldern zugeordnet. Weiters sind die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß abzuschätzen. Die Eingabemaske ist in Abbildung 3 ersichtlich.

Nach **Eingabe der geforderten Daten wird für das Unternehmen ein Risikoprofil erstellt**. Die Auswertung ist in Abbildung 4 dargestellt. In dieser wird der Risikoerwartungswert auf einer vierstufigen Skala dargestellt, wobei die Ziffer 0 als kein Handlungsbedarf und die Ziffer 4 als dringender Handlungsbedarf in dem jeweiligen Risikofeld interpretiert werden kann.

Der Unternehmer erhält damit einen Überblick über die risikoreichen Bereiche im Unternehmen und kann sich Strategien zur Steuerung der Risiken überlegen.

### Risikosteuerung

Nach Bewertung der Einzelrisiken können **Maßnahmen zur Steuerung** dieser Risiken bestimmt werden. Dabei lassen sich grundsätzlich die folgenden Strategien verfolgen:<sup>23</sup>

- Risikovermeidung durch Verzicht auf risikoreiche Aktivitäten;
- Risikoverminderung durch Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder deren Auswirkung;
- Risikoüberwälzung durch Übertragung des Risikos auf Dritte (z. B. Abschließen einer Versicherung);
- Risikokompensation bzw. Risikoakzeptanz für kleine Risiken bzw. Risiken, für die keine anderen Strategien der Risikosteuerung anwendbar sind.<sup>24</sup>

Nach Festlegung der Risikostrategien ist eine laufende Überwachung der Einzelrisiken erforderlich.

### Risikoüberwachung und Risikoreporting

Das Ziel liegt in der kontinuierlichen Kontrolle der Wirksamkeit der Risikosteuerungsmaßnahmen. Dabei sollen die Einzelrisiken laufend überwacht<sup>25</sup> und ein Risikocontrolling im Unternehmen implementiert werden.<sup>26</sup>

### Hinweise zum Microsoft Excel-Tool

Das Tool wurde in der Microsoft Excel-Version 2016 erstellt und **besteht aus sechs Tabellenblättern**. Im Tabellenblatt „User\_Guide“

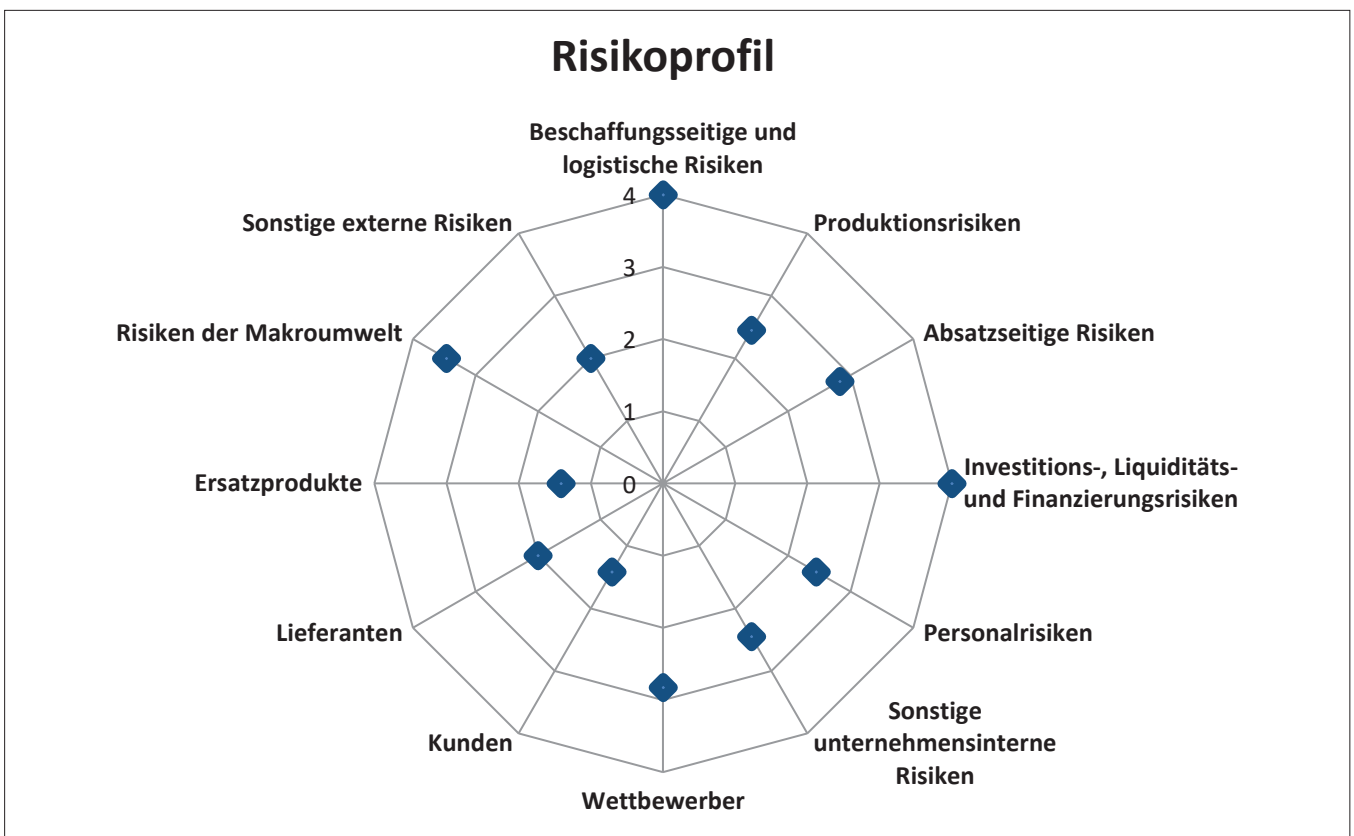


Abb. 4: Risikoprofil des Unternehmens

werden die notwendigen Eingabefelder erklärt und Benutzerhinweise angeführt. Das Tool ist allgemein gehalten und dynamisch gestaltet, sodass beispielsweise die **Bezeichnungen vom Benutzer individuell angepasst werden können** und automatisch in andere Tabellenblätter übernommen werden. Ebenso sind die Formeln zur Berechnung der Datengrundlage für die Abbildungen einsehbar und können an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden.

Das Tool dient primär der Sensibilisierung von Kleinstunternehmen zu potentiellen Risikobereichen und eignet sich in einem ersten Schritt dazu, ein Problembewusstsein für potentielle Unternehmensrisiken zu schaffen. Langfristig sollte ein formalisiertes Risikomanagementsystem im Unternehmen implementiert werden. Dazu ist es erforderlich, die Risiken systematisch zu erfassen, zu bewerten und in der Unternehmensplanung zur berücksichtigen.

## Resümee

Ein Großteil aller Unternehmensinsolvenzen betrifft Kleinstunternehmen. Ein Teil der Unternehmensinsolvenzen könnte vermieden werden, wenn Unternehmern die möglichen Unter-

nehmensrisiken und Insolvenzsachen bewusst wären und sie nicht erst bei Liquiditätsproblemen reagieren würden. Mit der Darstellung eines Risikoprofils für das eigene Unternehmen können Kleinstunternehmer in einem ersten Schritt für Unternehmensrisiken sensibilisiert werden. Aus dem Risikoprofil lassen sich überdies Maßnahmen ableiten, um die Risiken zu steuern und die Unternehmensexistenz langfristig zu sichern. Das Tool bildet damit die Grundlage für die Einführung eines formalisierten Risikomanagements.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Statistik der Creditreform Wirtschaftsforschung, Insolvenzen in Deutschland im Jahr 2017, S. 8.

<sup>2</sup> Hinsichtlich der Definition von Kleinstunternehmen wird der Empfehlung der Kommission vom 6.5.2013 gefolgt, S. 36: Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und einer Umsatz- oder Bilanzsumme von bis zu € 2 Mio. je Jahr.

<sup>3</sup> Vgl. Brennecke (2005), Onlinequelle.

<sup>4</sup> Vgl. dazu bspwe Drewniak (2014), S. 32 ff.

<sup>5</sup> Zur Einführung eines Risikomanagementsystems vgl. bspwe: Mayerhofer/Brandstätter (2005), S. 533 ff.; Bier/Thiele/Esch/Unger

frei für Anzeige

## Autoren



### ■ Prof. (FH) Rudolf Grünbichler, MA

lehrt an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz, Österreich.

E-Mail: rudolf.gruenbichler@lv.campus02.at

Tel.: +43 316 6002 - 179

### ■ Doris Steiger, MA

arbeitet als Controllerin bei der Magna Steyr Fahrzeugtechnik AG & Co KG in Graz.

E-Mail: doris.steiger@magna.com



### ■ Elisabeth Prasser, MA

leitet die Finanzabteilung bei der Firma SAB Sondermaschinen- und Anlagenbau GmbH in Deutschlandsberg.

E-Mail: elisabeth.prasser@sab-austria.com

(2018), S. 80 ff. oder Schmitting/Siemes (2003), S. 533 ff.

<sup>6</sup> Vgl. zB Faißt (2000), S. 542 ff.

<sup>7</sup> Vgl. zum Reifegrad und den Entwicklungsstufen im Risikomanagement Gleißner (2016), S. 31 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Gleißner/Romeike (2005), S. 154 ff.

<sup>9</sup> S. § 141 Abs. 1 Abgabenordnung.

<sup>10</sup> S. § 4 Abs. 3 Einkommensteuergesetz idF der Bekanntmachung vom 8. Oktober 2009 (BGBl. I S. 3366, 3862) mit Änderungen durch Artikel 9 des Gesetzes v. 17.8.2017 (BGBI. I 3214).

<sup>11</sup> Als Beispiel siehe etwa den Mittelstandsbericht 2012 bis 2016 der Niedersächsischen Landesregierung, S. 12: 88,9% der niedersächsischen Unternehmen sind Kleinstunternehmen mit weniger als 10 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

<sup>12</sup> Vgl. dazu bspwe Homburg/Stephan (2004), S. 313 ff.

<sup>13</sup> Hierbei handelt es sich um ein sehr einfach gehaltenes Risikomanagement-System, um Unternehmer hinsichtlich des Risikos zu sensibilisieren. Für weiterführende Überlegungen zur Risikoquantifizierung in einfachen nicht-quantitativen Risikomanagement-Systemen vgl. bspwe Gleißner/Romeike (2012), S. 14 ff.

<sup>14</sup> [https://www.haufe.de/controllers/cm-live-arbeitshilfen-und-tools-zum-controller-magazin\\_28\\_423074.html](https://www.haufe.de/controllers/cm-live-arbeitshilfen-und-tools-zum-controller-magazin_28_423074.html)

<sup>15</sup> S. dazu bspwe Seidel (2005), S. 17 ff.

<sup>16</sup> Für eine pragmatische Vorgehensweise und Hinweise zur Umsetzung vgl. bspwe Erdenberger (2001), S. 13 ff.

<sup>17</sup> Hierbei handelt es sich jedoch um ein generelles Problem, von welchem nicht nur Kleinstunternehmen betroffen sind. Vgl. bspwe Brückner/Gleißner (2013), S. 12 ff.

<sup>18</sup> Vgl. bspwe Bihr/Deyhle (2000a), S. 262 ff. und Bihr/Deyhle (2000b), 285 ff.

<sup>19</sup> Zur Erstellung eines Risikokataloges vgl. bspwe Moormann/Vanini (2010), S. 16 ff.

<sup>20</sup> Zur Problematik der Risikoquantifizierung vgl. bspwe Gleißner (2011), S. 205 ff.

<sup>21</sup> Vgl. bspwe Seidel (2005), S. 24f.; Grauer/Blasius/Berger (2004), S. 62 ff.; RiskNET Onlinequelle.

<sup>22</sup> Hinsichtlich der Problematik bei der Verwendung von Begriffen zur Beschreibung der Eintrittswahrscheinlichkeit vgl. Berger (2018), S. 46 ff.

<sup>23</sup> Vgl. bspwe Seidel (2005), S. 29.

<sup>24</sup> Vgl. dazu auch Gleißner/Wolfrum (2017), S. 77 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Seidel (2005), S. 30.

<sup>26</sup> Vgl. bspwe Troßmann/Baumeister (2004), S. 74 ff.

## Literatur

Berger, T. (2018): Interpretation von Begriffen zur Umschreibung von Wahrscheinlichkeiten, in: Controller Magazin, Ausgabe Mai/Juni 2018.

Bier, S./Thiele, P./Esch, M./Unger, O. (2018): Integriertes Risikomanagement von mittelständischen Industriebetrieben, in: Controller Magazin, Ausgabe September/Okttober 2018.

Brennecke, H. (2005): Insolvenzvermeidung – was man zur Vermeidung einer Insolvenz tun kann, Onlinequelle: [https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/insolvenzvermeidung-was-man-zur-Vermeidung-einer-Insolvenz-tun-kann\\_2090](https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/insolvenzvermeidung-was-man-zur-Vermeidung-einer-Insolvenz-tun-kann_2090) [Zugriff am 15.11.2018].

Brückner, R./Gleißner, W. (2013): Unbefriedigende Datenlage: Ein Argument für den Ausbau von Controlling- und Risikomanagement-Methoden, in: Controller Magazin, Ausgabe Juli/August 2013.

Bihr, D./Deyhle, A. (2000a): Risiko-Früherkennungs-System, in: Controller Magazin, Ausgabe 3, 2000.

Bihr, D./Deyhle, A. (2000b): Risiko-Früherkennungs-System, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, 2000.

Drewniok, B. (2014): Risikokompetenz ist eine Kernfähigkeit im unsicheren Umfeld. Wie kann man sie verbessern?, in: Controller Magazin, Ausgabe September/Oktober 2014.

Erdenberger, C. (2001): Risikomanagement: Möglichkeiten einer pragmatischen Umsetzung in mittelständischen Unternehmen, in: Controller Magazin, Ausgabe 1/2001.

EU-Kommission (2003): Empfehlung 2003/361/EG vom 6.5.2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen, ABl. L 124 vom 20.5.2003.

Faißt, B. (2000): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement im Mittelstand, in: Controller Magazin, Ausgabe 6/2000.

Gleißner, W. (2011): Risikomanagement: Datenprobleme und unsichere Wahrscheinlichkeitsverteilungen, in: Klein, A.: Risikomanage-

ment und Risiko-Controlling, 1. Aufl., Haufe Verlag.

Gleißner, W. (2016): Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: Ein Selbsttest, in: Controller Magazin, Ausgabe November/Dezember 2016.

Gleißner, W./Romeike, F. (2005): Anforderungen an die Softwareunterstützung für das Risikomanagement, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 49. Jahrgang 2005, Heft 2.

Gleißner, W./Romeike, F. (2012): Betriebswirtschaftlich sinnvolles Risikomanagement für den Mittelstand: Zusatzanforderungen für die Praxis, in: Risk, Compliance & Audit, Ausgabe 5/2012.

Gleißner, W./Wolfrum, M. (2017): Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial, in: Controller Magazin, Ausgabe November/Dezember 2017.

Grauer, M./Blasius, I./Berger, G. (2004): Risiko-Controlling und Risiko-Monitoring in Softwareprojekten, in: Controller Magazin, Ausgabe 1/2004.

Homburg, C./Stephan, J. (2004): Kennzahlenbasiertes Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 48. Jahrgang 2004, Heft 5.

Mayerhofer, E./Brandstätter, C. (2005): Leitfaden zur Einführung eines Risikomanagement-Systems, in: Controller Magazin, Ausgabe 6/2005.

Mittelstandsbericht 2012 bis 2016 der Niedersächsischen Landesregierung

Moormann, K./Vanini, U. (2010): Ableitung eines Risikokatalogs für das Unternehmen Dräger, in: Controller Magazin, Ausgabe November/Dezember 2010.

RiskNET, Onlinequelle: <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/> [Zugriff am 11.4.2018].

Schmitting, W./Siemes, A. (2003): Konzeption eines Risikomanagementmodells: Begriffsrahmen und IT-Umsetzung, in: Controller Magazin, Ausgabe 6/2003.

Seidel, U. (2005): Risikomanagement, Weka Media Verlag, Kissing.

Troßmann, E./Baumeister, A. (2004): Risikocontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen mit Auftragsfertigung, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 3/2004. ■