

Risikomanagement im Mittelstand - Pflicht oder Kür?

Ablauf:

18:00 Uhr: Vortrag Teil I

18:45 Uhr: Pause

19:00 Uhr: Vortrag Teil II

anschließend Gelegenheit zum Gespräch bei einem kleinen Imbiss

Referenten:

Steuerrecht:

Oliver Funk, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Diplom-Betriebswirt (BA)

RWT REUTLINGER WIRTSCHAFTSTREUHAND GMBH

Dr. Ehrenfried Goericke, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Diplom-Verwaltungswirt (FH)

RWT ANWALTSKANZLEI GMBH

Risikomanagement im Mittelstand – Pflicht oder Kür?


RWT Kolleg am 24. April 2007

Referenten: **Oliver Funk**
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
RWT Reutlinger Wirtschaftstreuhand GmbH

Dr. Ehrenfried Goericke
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
RWT Anwaltskanzlei GmbH



IRWT
Horwath



RWT Kolleg am 24.04.2007www.rwt-gruppe.deFolie 3

IRWT
Horwath

Agenda

- ◆ Warum beschäftigen Sie sich mit Risikomanagement?
- ◆ Einführung in das Risikomanagement
- ◆ Umfang und Elemente eines Risikomanagementsystems im Mittelstand
 - Das Risikomanagement Projekt
 - Das Risikoprofil
 - Haftung der gesetzlichen Vertreter

RWT Kolleg am 24.04.2007www.rwt-gruppe.deFolie 4

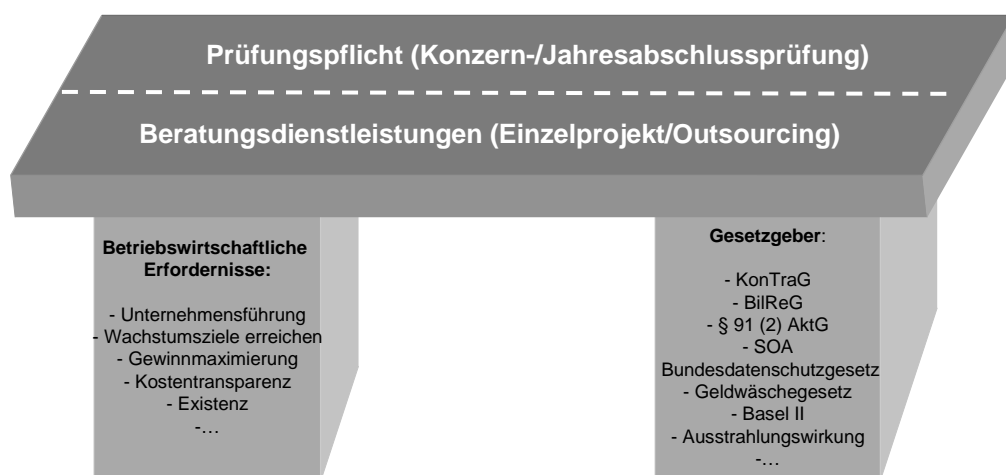
Warum beschäftigen Sie sich mit Risikomanagement? Risikomanagement/Internes Kontrollsystem



- ◆ Eigeninteresse
 - Chancen nutzen
 - Ziele erreichen
 - Risiken begrenzen

- ◆ Gesetz

Warum beschäftigen Sie sich mit Risikomanagement? Risikomanagement/Internes Kontrollsystem



Warum beschäftigen Sie sich mit Risikomanagement? Risikomanagement/Internes Kontrollsystem



- ◆ kapitalmarktorientierte Unternehmen
 - Risikofrüherkennungssystem (7. EU-RL) *
 - Umfassendes Risikomanagementsystem (8. EU-RL)
- ◆ „Kapitalgesellschaften“ (AG *, GmbH, GmbH & Co. KG)
 - wesentliche Chancen und Risiken sowie die zugrunde liegenden Annahmen im Lagebericht zu nennen
- ◆ Alle Unternehmen
 - Basel II
 - viele Einzelgesetze (Datenschutz, AGG, § 43 GmbHG ...)

Warum beschäftigen Sie sich mit Risikomanagement? Wer hat den Nutzen, wer sind die „Mitspieler“?



Aufsichtsrat/
Beirat

Aktionär
Gesellschafter

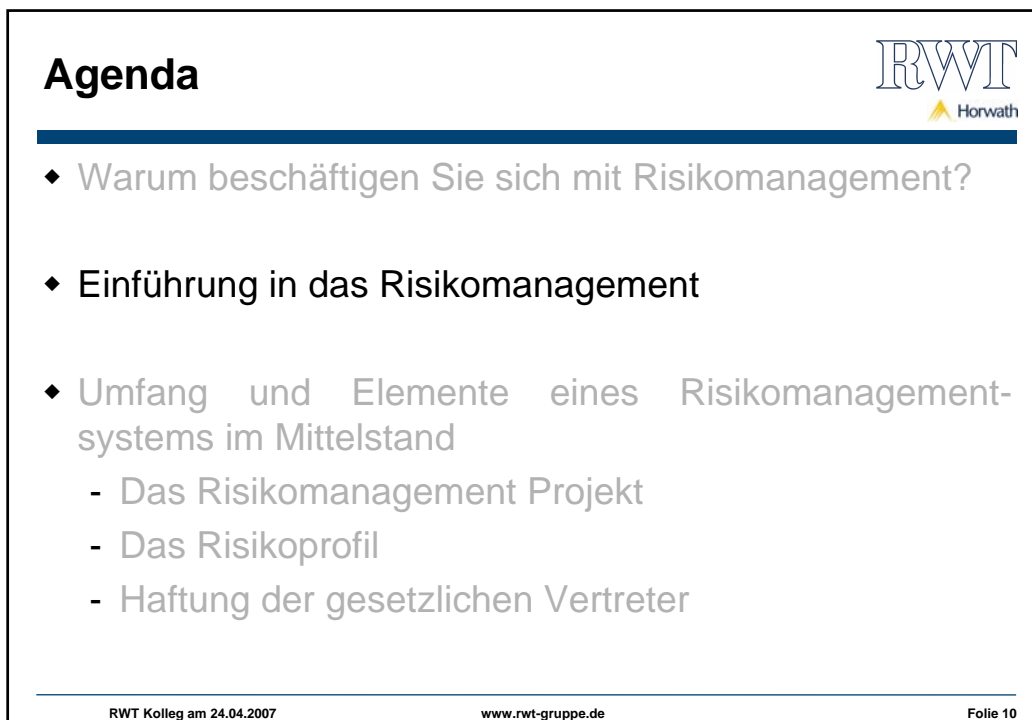
Vorstand
Geschäftsführung
Unternehmer

Nutzen durch ein Risikomanagementsystem

Interne Revision

Kreditinstitute
Gläubiger

Wirtschaftsprüfer



Einführung in das Risikomanagement

Definition Risiko I



Risiko im engeren Sinn
 = Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen
 (IDW PS340 Tz. 3)

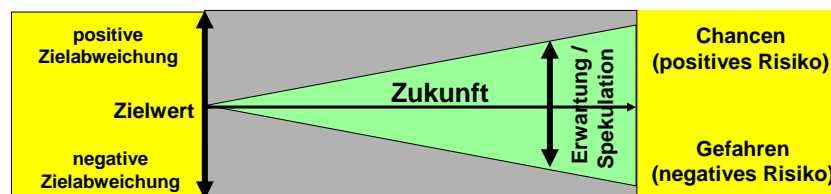
Risiko im weiteren Sinn
 = Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen als
 auch möglicher Eintritt von Gewinnsituationen
 (Kromschöder/Lück DB 1998, S. 1573)

Einführung in das Risikomanagement

Definition Risiko II



Risiko (Begriff aus der Entscheidungstheorie)
 = ist die Unsicherheit, dass ein erwarteter Wert sich
 einstellt oder sich nicht einstellt.



Einführung in das Risikomanagement

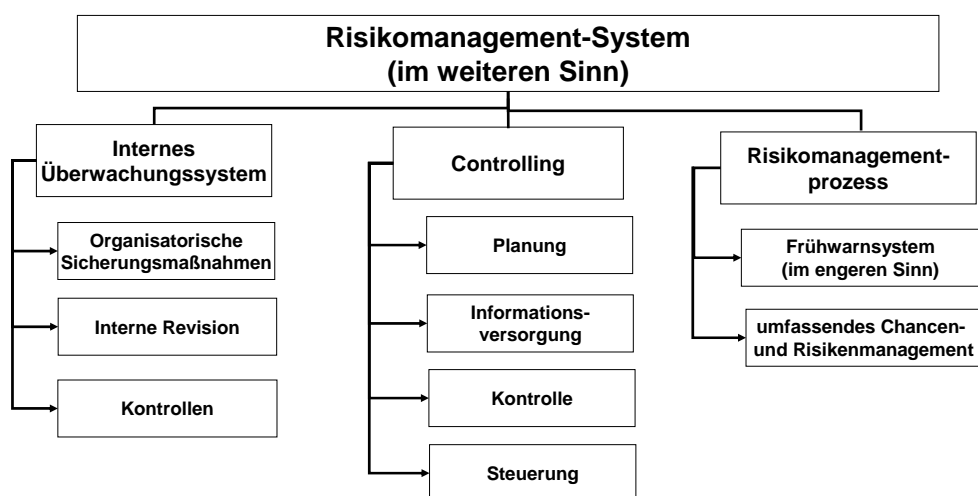
Definition Risikomanagement



- ♦ Risikomanagement = Gesamtheit aller organisatorischer Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung (IDW PS340 Tz. 4)

Einführung in das Risikomanagement

Abgrenzung Risikomanagement-/Risikofrühwarnsystem



Einführung in das Risikomanagement

Wie gehen wir mit Risiken um?

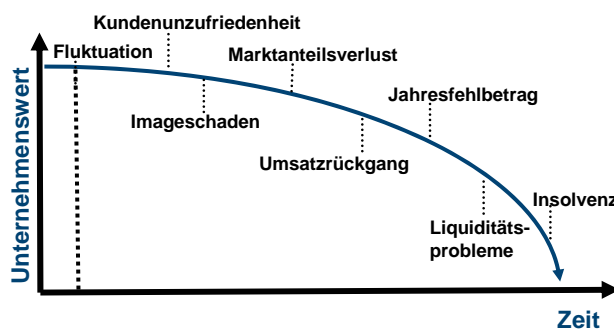


- ◆ Risikobewältigung
 - Verminderung von Risiken → z.B. Kontrollmaßnahmen
 - Ausschaltung von Risiken → z.B. Tätigkeitsbereich begrenzen
 - Risikotransfer → z.B. Versicherung

- ◆ Risikoakzeptanz
 - bewusst → z.B. Eintritt nahezu unwahrscheinlich
 - z.B. Eintritt führt zu minimalem Schaden
 - unbewusst → „die gefährlichste Form“/„Unwissen?!“

Einführung in das Risikomanagement

„Indikatoren zur Risikoerkennung“



Reagieren auf Frühindikatoren für eine effektive Risikofrüherkennung, denn:

Finanzkennzahlen sind Spätindikatoren!

Bekannte Beispiele:

- ◆ Bremer Vulkan
- ◆ Balsam
- ◆ Dornier
- ◆ Herlitz
- ◆ Metallgesellschaft
- ◆ Kirch Media
- ◆ AEG
- ◆ Philipp Holzmann

Einführung in das Risikomanagement

Insolvenzgründe im Mittelstand

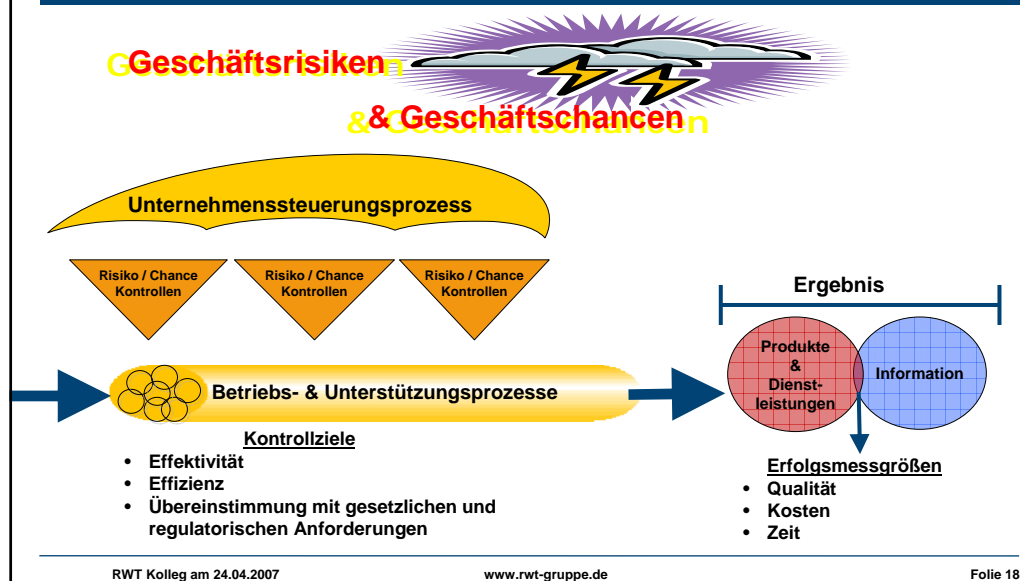


Die wesentlichen Insolvenzgründe im Mittelstand sind nach einer Studie der Universität Münster:

- Fehlendes Controlling
- Finanzierungslücken
- Unzureichendes Debitorenmanagement
- Rigide, autoritäre Führung
- Investitionsfehler
- Falsche Produktionsplanung

Einführung in das Risikomanagement

Überblick über das Risikomanagement





Einführung in das Risikomanagement

§ 91 Absatz 2 AktG & Ausstrahlungswirkung

- ◆ Risikofrüherkennungssystem § 91 (2) AktG
Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen;
geeignetes System zur Erfassung dieser Risiken und
Weiterleitung an Entscheidungsträger
- ◆ Ausstrahlung
Vorerst sind nur Aktiengesellschaften betroffen. Auch die
GmbH-Geschäftsführer können - insbesondere im
Konfliktfall - an ähnlichen Grundsätzen gemessen werden
....

RWT Kolleg am 24.04.2007 www.rwt-gruppe.de Folie 20

Einführung in das Risikomanagement

Kernpflicht und Rechtsfolgen



- ◆ Kontroll- und Überwachungspflichten sind Kernpflichten
- ◆ Schadensersatzpflicht für Vorstand oder Geschäftsführung, § 93 Abs. 2 AktG, § 43 Abs. 2 GmbHG

Einführung in das Risikomanagement

Unternehmerische Handlungsmöglichkeit



- ◆ BGH 1997:
dem Geschäftsführer muss bei der Leitung der Geschäfte ein weiter Handlungsspielraum zugebilligt werden, ohne den eine unternehmerische Tätigkeit nicht denkbar ist, (...) wozu ein bewusstes Eingehen geschäftlicher Risiken sowie die Gefahr von Fehlbehandlungen und Fehleinschätzungen gehört

Einführung in das Risikomanagement Unternehmerische Handlungsmöglichkeit




- ◆ Verantwortungsbewusstsein
- ◆ Orientierung am Unternehmenswohl
- ◆ Sorgfältige Ermittlung der Entscheidungsgrundlage



Pause

Agenda




- ◆ Warum beschäftigen Sie sich mit Risikomanagement?
- ◆ Einführung in das Risikomanagement
- ◆ Umfang und Elemente eines Risikomanagementsystems im Mittelstand
 - Das Risikomanagementprojekt
 - Das Risikoprofil
 - Haftung der gesetzlichen Vertreter

RWT Kolleg am 24.04.2007
www.rwt-gruppe.de
Folie 25

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

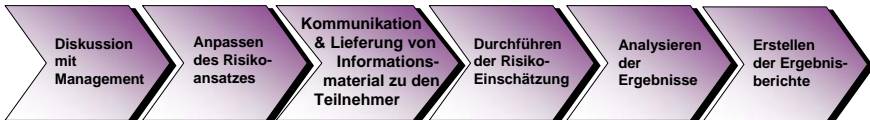
Vorgehensweise im RM-Projekt



Phase 1

- ◆ Erstellung einer Risikoliste/Risikoinventur
- ◆ Durchführung einer Risikoanalyse
- ◆ Erstellen einer Risikomatrix

Der Risiko Einschätzungsprozess




```

graph LR
    A[Diskussion mit Management] --> B[Anpassen des Risikoansatzes]
    B --> C[Kommunikation & Lieferung von Informationsmaterial zu den Teilnehmer]
    C --> D[Durchführen der Risiko-Einschätzung]
    D --> E[Analysieren der Ergebnisse]
    E --> F[Erstellen der Ergebnisberichte]
  
```

RWT Kolleg am 24.04.2007
www.rwt-gruppe.de
Folie 26

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Die wesentlichen Risiken/Geschäftsmodell



Externe Risiken:

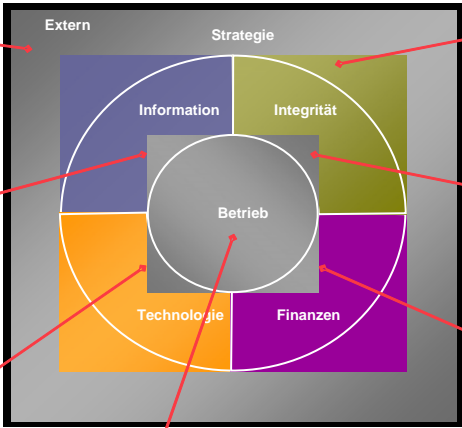
- Gesetze/Regelungen
- Investor Relations
- Wettbewerber
- Finanzmärkte
- Katastrophen
- Politik/Staatsführung

Informations-Risiken:

- Produktpreise
- Investor Relations
- Budget & Planung
- Buchungsinformationen
- Finanzberichterstattung

Technische Risiken:

- Zugriff
- Verfügbarkeit
- Infrastruktur



Strategische Risiken:

- Unternehmensführung
- Planung
- Kommunikation
- Geschäftsmodell

Integritäts-Risiken:

- Berechtigungseingrenzung
- Hintergehung
- Unberechtigte Nutzung
- Rufgefährdung

Finanz-Risiken:

- Preis
- Liquidität
- Kredit


Betriebs-Risiken:

- Kunden
- Personal
- Produktentwicklung
- Beschaffung
- Geschäftsunterbrechung
- Gesetzeskonformität

RWT Kolleg am 24.04.2007
www.rwt-gruppe.de
Folie 27

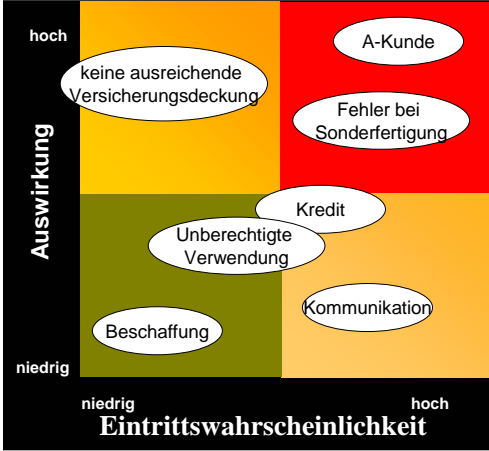
Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Das Risikoprofil



Ein Risikoprofil stellt die Kernrisiken dar und ermöglicht dem Unternehmen den Risiko- Management-Ansatz zu definieren.

Eine Auseinandersetzung mit diesen Risiken reduziert die Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit auf längere Sicht. Dies verbessert die Gesamtrisikosituation des Unternehmens.



Reduzierung der Auswirkung

Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit

RWT Kolleg am 24.04.2007
www.rwt-gruppe.de
Folie 28

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Vorgehensweise im Risikomanagementprojekt



Phase 2

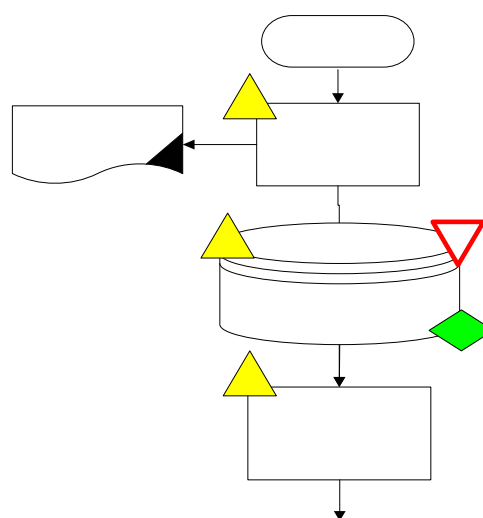
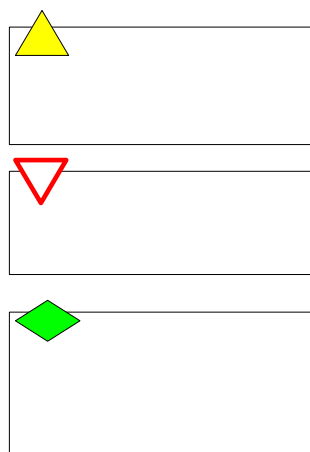
- ◆ Prozessaufnahme und Prozessdarstellung
- ◆ Kontrollen des internen Kontrollsystems
- ◆ Schwachstellenanalyse (wesentliche Risiken => vorhandene Kontrollen)
- ◆ Berichterstattung

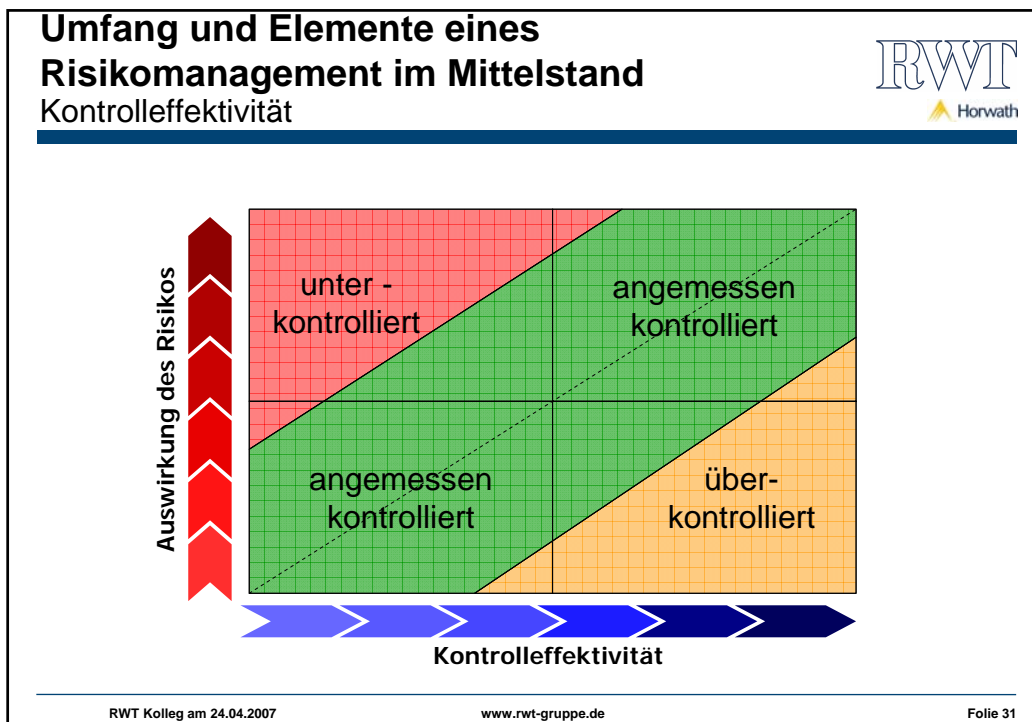
Phase 3

- ◆ Revisionshandbuch

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Abbildung von Prozessen mittels Flussdiagramm





Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand


Wirksamkeit von Kontrollen und Dokumentationsmittel

- ◆ Die Wirksamkeit von Kontrollen ist bedingt durch:
 - Zeitpunkt (vor, während, nach dem Prozessschritt)
 - Art (Gespräch, Dokument, ...)
 - Umfang (Stichprobe, Lückenlos)
- ◆ Als Dokumentationsmittel dienen:
 - Checklisten und Arbeitsanweisungen (z.B. Word, Excel, VISIO), Archivierung in Datenbanken (z.B. Lotus Notes, ...)
 - (integrierte) Softwarelösungen


RWT Kolleg am 24.04.2007 www.rwt-gruppe.de Folie 32

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Risikosteuerung – Beispiel: Maßnahmenkategorien



Technisch	Organisatorisch	Vertraglich	Finanziell
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sicherheitskonzepte ◆ Ausweichanlagen ◆ Redundanzen ◆ Brandschutz ◆ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Alarmplan ◆ Notfallplan ◆ Zugangskontrollen ◆ Prozesskontrollen ◆ Interne Kontrollsysteme ◆ Risikoinformationen ◆ ISO-Zertifizierung ◆ TQM ◆ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lieferantenverträge ◆ Kundenverträge ◆ Einzelverträge ◆ AGB's ◆ Unternehmensverträge ... 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rückstellungen ◆ Rücklagen ◆ Versicherungen ◆ Cash-Pooling ◆ ...




Haftung der gesetzlichen Vertreter

RWT Kolleg am 24.04.2007
www.rwt-gruppe.de
Folie 33

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Haftung der gesetzlichen Vertreter



- ◆ § 43 GmbHG ist die zentrale Vorschrift der Haftung des bestellten GmbH Geschäftsführers und beschreibt
 - die gesetzlichen Pflichten des Geschäftsführers
 - die daraus resultierende Verantwortung
 - und den zugrunde liegenden Sorgfaltsmaßstab

für die Handlungen des Geschäftsführers

RWT Kolleg am 24.04.2007
www.rwt-gruppe.de
Folie 34

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Garantenstellung des Vorstands/Geschäftsführers



- ◆ Die Möglichkeiten der Verletzung öffentlich-rechtlicher Pflichten der Gesellschaft und des Organs sind vielfältig:
 - steuerrechtliche Pflichten
 - Pflicht Abführung Sozialversicherungsbeiträge
 - Wirtschaftsrecht
 - Wettbewerbsrecht
 - Datenschutzrecht usw.

Der Vorstand/Geschäftsführer hat eine Garantenstellung, daraus folgt die Haftung für den Fall des Unterlassens einer notwendigen Handlung

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Gesamtverantwortung



- ◆ Die Verantwortung trägt das Gesamtorgan, Pflichtenadressat ist jedoch der einzelne Geschäftsführer
- ◆ Pflichtverletzung durch andere Geschäftsführer werden zugerechnet, ebenso bei Pflichtverletzungen durch Mitarbeiter oder Dritte
- ◆ ABER: eigene Pflicht ist die sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter, angemessene Einweisung und Information, insbesondere aber die erforderliche Überwachung

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Organisationsverantwortung



- ◆ Untersuchung körperlicher Leistungsfähigkeit und fortlaufende Überwachung
- ◆ Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter in gestuften Hierarchien
- ◆ Überprüfung der Führungsaufgaben und Wahrnehmung der Führungsverantwortung
- ◆ Belehrung/Qualifikation
- ◆ Einhaltung von Vorschriften stichprobenartig überwachen und dokumentieren

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Risikobewusstsein



- ◆ Die Pflicht der Unternehmensleitung, das Vermögen zu sichern und Gefahren vom Unternehmen abzuwenden, leitet sich aus den so genannten "Sorgfaltspflichten" der Vorstandsmitglieder einer Aktiengesellschaft bzw. den entsprechenden Vorschriften für GmbH-Geschäftsführer ab (§ 93 Absatz 1 Satz 1 Aktiengesetz bzw. § 43 Absatz 1 GmbH-Gesetz). Eine Erfüllung dieser Pflichten setzt bei einem ordentlichen und gewissenhaften Unternehmensführer ein Risikobewusstsein voraus, das über das hinlänglich bekannte Maß des typischen Risikoempfindens hinausgeht

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Ganzheitlicher Ansatz und Spezialprojekte



Spezialprojekte aus unserem Leistungsspektrum:

- Prüfung/Aufbau vorhandenes Risikomanagementsystem ggf. in Teilbereichen (z.B. Fokus Einkauf oder Personal)
- Outsourcing interne Revision
- Vertrags-Check
- Umsatzsteuer-Check
- Lizenzprüfungen
- Beteiligungscontrolling
- IT-Benutzerkonzept
- ...

Umfang und Elemente eines Risikomanagement im Mittelstand

Wie führen Sie ein Risikomanagement erfolgreich ein?



- ◆ Der Unternehmenserfolg ist das Ziel!
- ◆ Einführung eines Risikomanagements ist Chefsache!
- ◆ Die Mitarbeiter sind früh einzubinden & zu sensibilisieren
- ◆ Der Umfang des Risikomanagements hängt ab von: Größe, Organisationsstruktur, Tätigkeitsbereiche, Rechtsform, Risikoneigung, ...
- ◆ EDV gewinnt stets an Bedeutung und ist Schlüssel zu sicheren und effizienten integrierten Prozessen


Ausblick




... entscheiden Sie über Ihre Risikolandschaft selbst!


RWT Kolleg am 24.04.2007 www.rwt-gruppe.de Folie 41

RWT Gruppe Risikomanagement, Interne Revision





Oliver Funk
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Diplom-Betriebswirt (BA)
Geschäftsführer
RWT Reutlinger Wirtschaftstreuhand GmbH
Tel: + 49 7121 489-425
oliver.funk@rwt-gruppe.de



Dr. Ehrenfried Goericke
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Diplom-Verwaltungswirt (FH)
Geschäftsführer
RWT Anwaltskanzlei GmbH
Tel: + 49 7121 489-235
ehrenfried.goericke@rwt-gruppe.de

RWT-Gruppe
Charlottenstraße 45 - 51
D-72764 Reutlingen

www.rwt-gruppe.de

Tel: +49 7121 489-0
Fax: +49 7121 489-489

RWT Kolleg am 24.04.2007 www.rwt-gruppe.de Folie 42