



BACHELORARBEIT

Herr
Alexander Prag

**Methoden, Verfahren und
Instrumente des
Risikocontrollings und
Risikomanagements in einer
prozess- und faktororientierten
Betrachtung unter besonderer
Berücksichtigung der
kennzahlenbasierten
Insolvenzprophylaxe**

2016

BACHELORARBEIT

Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und Risikomanagements in einer prozess- und faktororientierten Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe

Autor:

Herr Alexander Prag

Studiengang:

Betriebswirtschaftslehre Bachelor

Seminargruppe:

BW13-W2-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer:

Herr Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Einreichung:

Mittweida, 25.10.2016

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Prag, Alexander

Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und Risikomanagements in einer prozess- und faktororientierten Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2016

I Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	II
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Methodisches Vorgehen	6
2 Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und Risikomanagements in einer prozess- und faktororientierten Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe	8
2.1 Grundlagen	8
2.1.1 <i>Risikocontrolling und -management</i>	8
2.1.2 <i>Kennzahlen</i>	13
2.1.3 <i>Insolvenzprophylaxe</i>	18
2.2 Methoden, Verfahren und Instrumente	22
2.2.1 <i>Risikocontrolling</i>	22
2.2.2 <i>Risikomanagement</i>	29
2.2.3 <i>Handlungsbedarf</i>	34
2.3 Kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe.....	36
2.3.1 <i>Kleine und mittelständische Unternehmen</i>	36
2.3.2 <i>Großunternehmen</i>	39
2.3.3 <i>Umsetzung</i>	43
3 Schlussteil	45
3.1 Ergebnisse	45
3.2 Maßnahmen	48
3.3 Konsequenzen	50
Literaturverzeichnis	51
Eigenständigkeitserklärung	56

II Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Grundlagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre	2
Abbildung 2: Aufgaben des Controllings	3
Abbildung 3: Koordinationsaufgabe des Controllings	3
Abbildung 4: dreidimensionale Darstellung des prozess- und faktororientierten Controllings	4
Abbildung 5: Risikoportfolio	9
Abbildung 6: Unternehmenskrisen	11
Abbildung 7: Risikocontrolling als Teil des Risikomanagementprozesses	12
Abbildung 8: Funktionen von Kennzahlen	13
Abbildung 9: Rentabilitätsteil	14
Abbildung 10: Liquiditätsteil	15
Abbildung 11: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen	19
Abbildung 12: Maßnahmen zur Insolvenzvorsorge	20
Abbildung 13: Methoden der Risikoidentifikation	22
Abbildung 14: Dimensionen der Risikoidentifikation	23
Abbildung 15: Credit-Scoring	25
Abbildung 16: Kennzahlen des KNN Backpropagation-14.....	26
Abbildung 17: Value-at-Risk	27
Abbildung 18: Klassische Balanced Scorecard	29
Abbildung 19: Risikoorientierte Budgetierung	30
Abbildung 20: Wirkungsweise aktive Strategien zur Risikosteuerung	32
Abbildung 21: Grenz- und Gesamtnutzen im Verhältnis zum Ressourceneinsatz	34
Abbildung 22: Kennzahlensystem zur Insolvenzprophylaxe von Kleinunternehmen	36
Tabelle 1: relevante Kennzahlen für die Insolvenzprophylaxe von Großunternehmen	40
Tabelle 2: Ranking ausgewählter Instrumente der Risikobewertung	46

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„It ain't what you don't know that gets you into trouble. It's what you know for sure that just ain't so.“¹

Auch wenn ursprünglich nicht von Mark Twain beabsichtigt, beschreibt er mit diesem Ausspruch sehr gut eine der potentiellen existenzbedrohenden Gefahren für ein Unternehmen: die Fehleinschätzung eines Sachverhaltes, respektive Risikos. Da Mark Twain allerdings auch zahlreiche andere Zitate zugeordnet werden können, beispielsweise das folgende:

“Give a nigger an inch and he'll take an ell.”²

sollte man die eingangs gestellte These besser kritisch überprüfen, was im weiteren Verlauf auch geschehen wird.

Zunächst sei in aller Kürze erwähnt, was man im Allgemeinen unter Risiko verstehen kann:

„möglicher negativer Ausgang bei einer Unternehmung, mit dem Nachteile, Verlust, Schäden verbunden sind; mit einem Vorhaben, Unternehmen o. Ä. verbundenes Wagnis“³.

Im Verlaufe der vorliegenden Bachelorarbeit soll näher erläutert werden, in welchem Maße diese potentiellen negativen Ausgänge einer Unternehmung durch ein geeignetes Risikocontrolling und -management verhindert oder abgeschwächt werden können. Weiterhin wird darauf eingegangen, ob und falls ja, wie die betrieblichen Faktoren und Prozesse hierbei berücksichtigt sowie beeinflusst werden.

Bevor jedoch eine konkrete prozess- und faktororientierte Betrachtung des Risikocontrollings und Risikomanagements möglich ist, erscheint es hilfreich, die folgende Darstellung zu den Grundlagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zu Rate zu ziehen für einen Überblick über die Rolle von Prozessen und Faktoren:

¹ <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/marktwain109624.html> Zugriff am 02.06.16

² Twain, Mark: Tom Sawyer & Huckleberry Finn, Wordsworth Editions LTD, 2001, Seite 235

³ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Risiko> Zugriff am 20.09.16

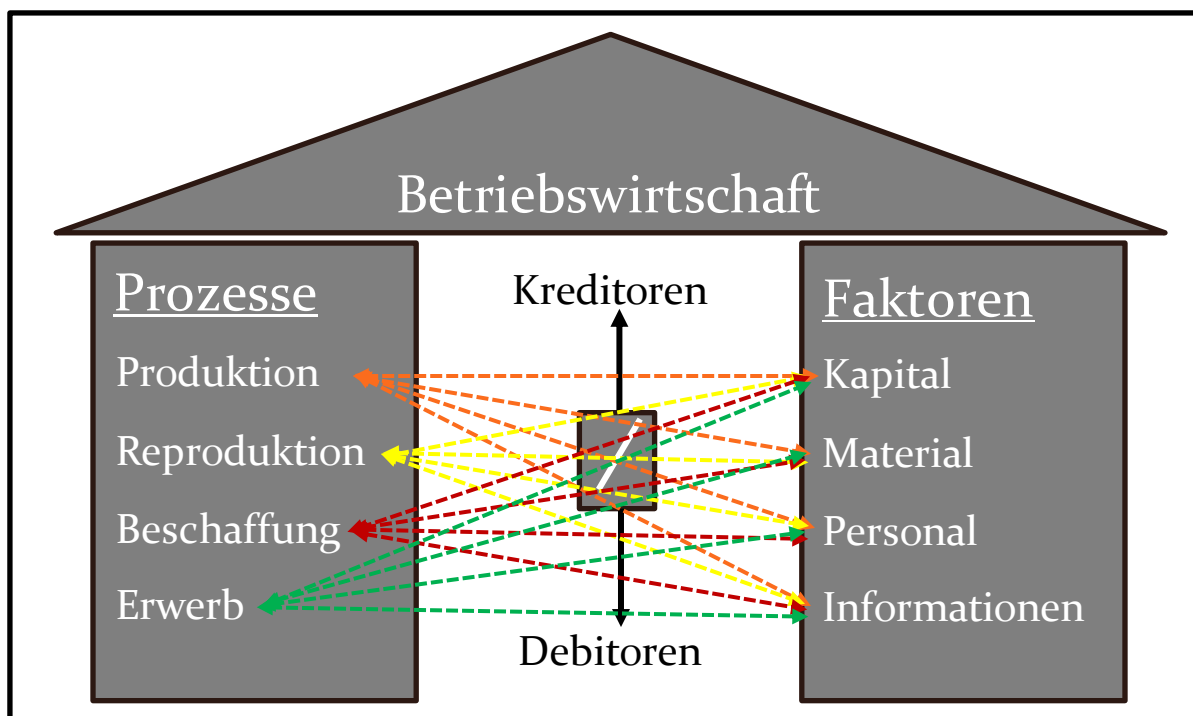


Abbildung 1: Grundlagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre ⁴

Der interessante Aspekt hierbei ist die Tatsache, dass jeder einzelne Prozess von mehreren Faktoren beeinflusst wird und vice versa. Darüber hinaus liegen gegebenenfalls Abhängigkeiten zwischen den Faktoren (und ebenso Prozessen) selbst vor. Die Höhe des verfügbaren Kapitals wirkt sich auf die Menge an Material aus. Daraus resultiert wiederum ein gewisser Bedarf an Personal, um dieses Material entsprechend weiterverarbeiten zu können. Für den Prozess der „Produktion“ sind beispielsweise sämtliche der vier Faktoren relevant und teils auch voneinander abhängig. Die Signifikanz dieser Zusammenhänge für ein erfolgreiches Unternehmen ist unbestreitbar, schließlich können selbst geringfügige Änderungen eines Faktors gravierende Folgen nach sich ziehen, die ursprünglich nicht bedacht wurden, was wiederum zum anfänglichen Zitat bezüglich der Fehleinschätzung von Sachverhalten zurückführt. Um derartige fatale Fehler zu vermeiden, ist ein funktionierendes Controlling unabdingbar. Aus diesem Grunde sollen nachfolgend zunächst die Aufgabenbereiche des Controllings sowie mögliche verfügbare Hilfsmittel aufgezeigt werden:

⁴ Urbatsch, René-Claude: Vorlesung 12.10.2015. Schwerpunkt Finance „Finanzdienstleistungen“, Mittweida

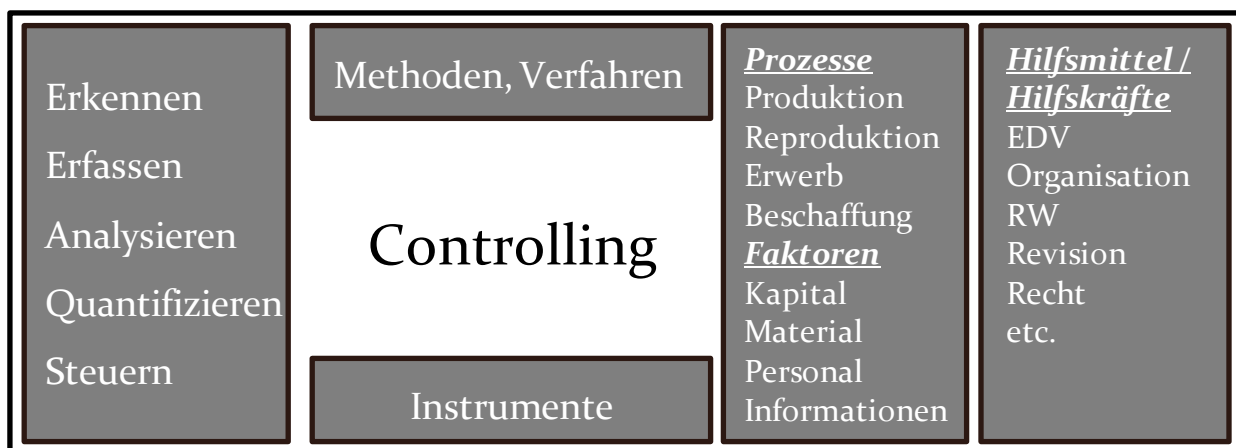


Abbildung 2: Aufgaben des Controllings ⁵

Während diese Aufgaben grundsätzlich bei allen Arten des Controllings anfallen, wird sich der Autor im weiteren Verlauf auf das Risikocontrolling und dessen spezielle Bedeutung fokussieren. Erwähnenswert ist, dass zusätzlich zum Controlling natürlich noch ein kompetentes Management nötig ist, um die gewonnen Informationen gewinnbringend umzusetzen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies setzt dementsprechend eine weitreichende Koordination zwischen den Unternehmensbereichen voraus und erfordert zudem vom Controlling, aus dem weitreichenden Informationsangebot die tatsächlich benötigten Informationen zu filtern und die Informationsnachfrage seitens des Managements befriedigen zu können.

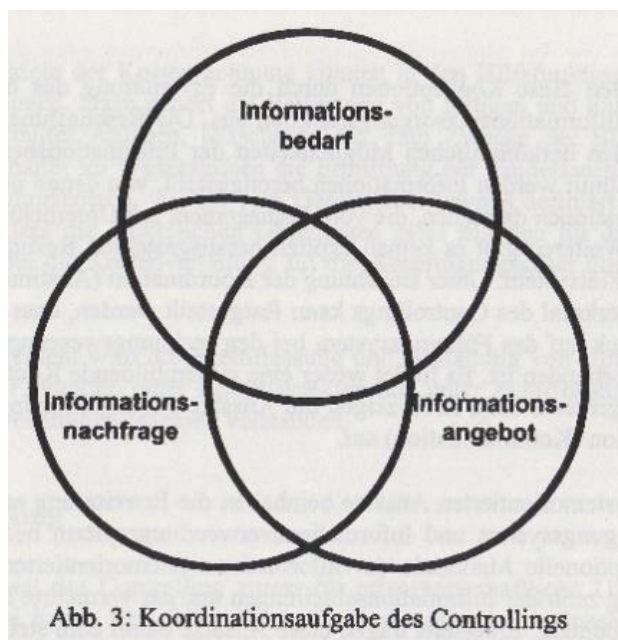


Abbildung 3: Koordinationsaufgabe des Controllings ⁶

⁵ in Anlehnung an Urbatsch, René-Claude: Vorlesung 20.10.2015. Schwerpunkt Finance „Bankbetriebslehre“, Mittweida

⁶ Stelling, Johannes: Kostenmanagement und Controlling, OldenbourgVerlag München, 2009, Seite 12

Verknüpft man nun das Konzept der Prozess- und Faktororientierung mit den klassischen Aufgaben des Controllings (Erkennen, Erfassen, Analysieren, Quantifizieren und Steuern) und stellt dies grafisch dar, wäre man damit in der Lage, für alle Konstellationen die passenden Methoden, Verfahren und Instrumente zuzuordnen. Eine derartige Darstellung könnte wie folgt aussehen:

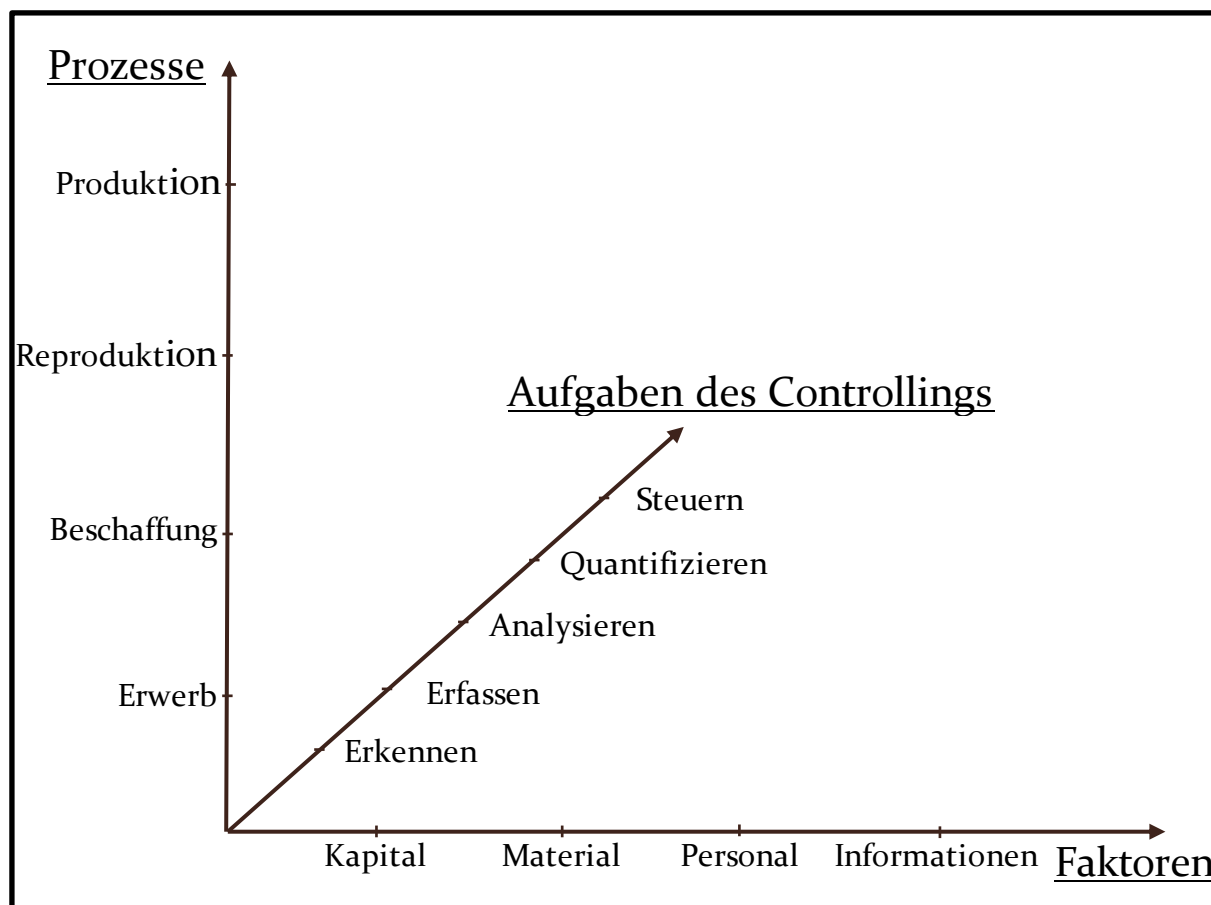


Abbildung 4: dreidimensionale Darstellung des prozess- und faktororientierten Controllings⁷

Der Schwerpunkt dieser Bachelorarbeit wird hierbei auf einer speziellen Methode des Risikocontrollings liegen: der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe. Sie bietet den Vorteil, ungemein flexibel in ihrer Ausgestaltung zu sein und kann entsprechend so aufgebaut werden, dass sämtliche Prozesse und Faktoren, genügend Mittel vorausgesetzt, berücksichtigt sind. Andererseits ist es auch möglich, sich nur auf einige wenige zu beschränken, um somit möglichst ressourcenschonend und effizient agieren zu können.

⁷ eigene Darstellung

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, eine Auswahl der gängigen Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und -managements zu erläutern und unter faktor- sowie prozessspezifischen Gesichtspunkten zu bewerten. Das erfordert zuvor eine Definition der Begrifflichkeiten „Risikocontrolling und -management“, inklusive der Verflechtungen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen diesen.

Möchte man die Gesamtheit aller vorhandenen Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und -managements detailliert vorstellen, würde es ohne jeden Zweifel den Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit sprengen. Um also nicht in Oberflächlichkeit abzudriften, wird der Autor sich im Nachfolgenden primär mit einem speziellen Bereich des Risikocontrollings beschäftigen und diesen genauer betrachten: der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe. Deren Tauglichkeit soll dabei sowohl für kleine und mittelständische Unternehmen, als auch für Großunternehmen untersucht werden. Beide Anwendungsbereiche weisen unterschiedlichste Anforderungen und Voraussetzungen auf. Dementsprechend interessant ist es herauszuarbeiten, ob die Möglichkeit besteht, die kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe flexibel an die Bedürfnisse der Betriebe anzupassen oder ob bei diesem Unterfangen wertvolle Informationen und dementsprechend Aussagequalität über die potentiellen Risiken des Unternehmens auf der Strecke bleiben.

Zu guter Letzt wird der Versuch unternommen, konzeptionell aufzuzeigen, wie man das Risikocontrolling und Risikomanagement mit geringem Aufwand optimieren könnte und welche Rolle die Aufgabenteilung sowie Verantwortungsbereiche der beiden Abteilungen hierbei spielen.

1.3 Methodisches Vorgehen

Nachdem zunächst die Problemstellung der umfassenden Thematik „Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und Risikomanagements in einer prozess- und faktororientierten Betrachtung“ erörtert und davon ausgehend die Zielstellung dieser vorliegenden Bachelorarbeit abgeleitet wurde, folgt in den nächsten Kapiteln eine genauere Eingrenzung der Thematik. Der besondere Fokus soll auf der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe liegen. Dementsprechend ist es nötig, zunächst eine Definition der erforderlichen Grundlagen aufzustellen. Diese gliedert sich wiederum in drei Abschnitte, namentlich „Risikocontrolling und Risikomanagement“, „Kennzahlen“ sowie „Insolvenzprophylaxe“. Die Grundlagen zu Risikocontrolling und Risikomanagement umfassen dabei neben der obligatorischen Definition auch eine Abgrenzung der Aufgabenbereiche, damit einhergehenden Zielsetzung sowie eine Erläuterung über Risikocontrolling als integraler Bestandteil des Risikomanagements. Kennzahlen werden im darauffolgenden Gliederungspunkt ebenso erläutert wie die Begrifflichkeit des Kennzahlensystems. Zudem wird das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem in aller Kürze vorgestellt, da später eine genauere Bezugnahme zu diesem erfolgt. Die Grundlagen der Insolvenzprophylaxe sind durch eine Definition des Begriffs Insolvenz und der Entwicklung von Unternehmensinsolvenzen in den letzten Jahren sowie den häufigsten Insolvenzursachen und mögliche Maßnahmen dagegen in Form einer Abbildung, dargestellt.

Anschließend werden die jeweiligen aktuellen Methoden, Verfahren und Instrumente detailliert betrachtet, beginnend mit denen des Risikocontrollings, wobei eine erneute Untergliederung in Instrumente der Risikoidentifikation und der -beurteilung erfolgt. Zunächst werden retrograde und progressive Risikoidentifikation erläutert, im Anschluss daran verschiedene Instrumente zur Bewertung von Risiken. Namentlich sind dies das Risikoportfolio, Scoring-Modelle, neuronale Netzwerke sowie Value-at-Risk und Cash-Flow-at-Risk. Dem folgen die Verfahren und Instrumente des Risikomanagements. Im Konkreten sind dies Abwandlungen der Balanced Scorecard, risikoorientierte Planung und Budgetierung sowie Risikosteuerung.

Es sollte danach erkenntlich werden, dass ein gewisser Handlungsbedarf für zukünftige Optimierungen besteht, auf diesen wird im Unterpunkt 2.2.3 Handlungsbedarf näher eingegangen.

Der Handlungsbedarf besteht unter anderem in der Untauglichkeit etlicher Instrumente für kleine und mittelständische Unternehmen sowie im Scheitern des Anspruches der Ganzheitlichkeit für Großunternehmen. Daraus ergibt sich das Potential für die kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe, welche in angepasster Form für beide Probleme eine Lösung anbieten kann. Zunächst wird im Unterpunkt 2.3.1 die Variante für kleine und mittelständische Unternehmen präsentiert, mit einem auf acht Kennzahlen basierendem System und der Empfehlung der Verknüpfung dieses Systems mit dem bereits bekannten Risikoportfolio, um faktor- und prozessspezifisch Risiken erfassen und anschließend vermeiden oder mindern zu können.

Anschließend erfolgt im Schlussteil die Darlegung und Aufbereitung der gewonnenen Ergebnisse. Dies beinhaltet ein Ranking ausgewählter Methoden der Risikobeurteilung. Dem schließen sich geeignete, beziehungsweise notwendige Maßnahmen zur Umsetzung der dargestellten Ergebnisse an und zu guter Letzt sind die möglichen Konsequenzen daraus aufgeführt.

2.1 Grundlagen

2.1.1 Risikocontrolling und -management

„Selbst Preisster hielt 1985 fest, [dass] jeder seine eigene Vorstellung darüber hat, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll. Bedauerlicherweise meint nur jeder etwas [Anderes].“⁸

Eben dies gilt leider auch für das Risikocontrolling und Risikomanagement. Die Definitionen und das Verständnis, was sich hinter diesen Begriffen verbirgt, driften teils stark auseinander. Zunächst sei vermerkt, dass Risikocontrolling und -management oftmals simultan verwendet werden und hierbei keine Abgrenzung der zwei Begrifflichkeiten erfolgt. Dies ist jedoch notwendig. Daher geht der Autor nun näher auf das Risikocontrolling ein und wird später mit dem Risikomanagement fortfahren.

Risikocontrolling kann als das Ermitteln von Risiken, „[...] sowie deren Bewertung und Überwachung im Hinblick auf die Einhaltung bestimmter vorgegebener Limit[s] [...]“⁹, bezeichnet werden. Die Aufgaben, beziehungsweise Funktionsbereiche, des Risikocontrollings lassen sich in Kontrolle, Koordination & Steuerung, sowie Information untergliedern.¹⁰

Ebenso hat es „den Auftrag, den Prozess der Zielbildung, Maßnahmen und Planung, Durchführung, Kontrolle und Feedback der Risikosituation des Unternehmens zu steuern. Die Steuerung erfolgt sowohl im strategisch langfristigen Bereich als auch im operativ kurzfristigen Planungshorizont des Unternehmens.“¹¹

Risikocontrolling ist zudem primär funktional zu sehen und stellt eine nicht delegierbare Funktion der Geschäftsführung dar. Als solche „wirkt [es] maßgeblich an der Definition des Unternehmenszwecks und des Unternehmensleitbildes mit“ und stellt eine Notwendigkeit als wesentliches Tätigkeitsmerkmal des Topmanagements dar.¹²

⁸ Urbatsch, René-Claude: Stellung des Risikocontrolling im Bankbetrieb. Strategische Grundsatzüberlegungen, Mittweida, 1999, Seite 5

⁹ <http://www.onpulson.de/lexikon/risikocontrolling/> Zugriff am 05.06.2016

¹⁰ <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Risikomanagement/Die-Aufgaben-des-Risikocontrollings.html> Zugriff am 05.06.2016

¹¹ Urbatsch, René-Claude: Stellung des Risikocontrolling im Bankbetrieb. Strategische Grundsatzüberlegungen, Mittweida, 1999, Seite 6

¹² Urbatsch, René-Claude: Stellung des Risikocontrolling im Bankbetrieb. Strategische Grundsatzüberlegungen, Mittweida, 1999, Seite 6

Entsprechend bleibt festzuhalten, dass Risikocontrolling nicht vollständig autonom agieren sollte, sondern primär das Risiko- und Topmanagement methodisch unterstützen muss. Eine derartige Unterstützung erfolgt beispielsweise über ein mittels Kennzahlen und Kennzahlensystemen aufgebautes Frühwarnsystem.¹³ Um eine derartige Frühwarnung sinnvoll betreiben zu können und nicht auf jedes noch so banale Risiko eingehen zu müssen, kann man beispielsweise ein Risikoportfolio, oftmals auch als Risikomatrix bezeichnet, aufstellen, wie nachfolgend dargestellt wird.

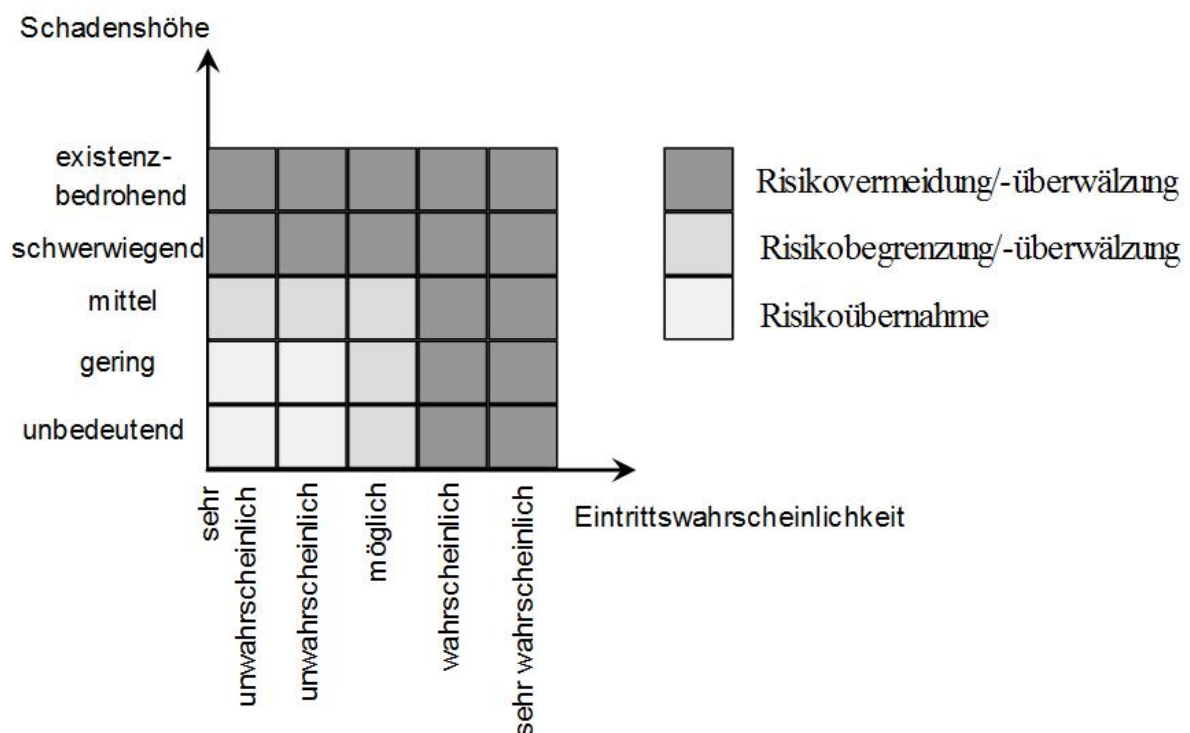


Abbildung 5: Risikoportfolio¹⁴

Durch eine derartige schlichte Kategorisierung der möglichen Risiken, betrachtet nach deren Eintrittswahrscheinlichkeit und dem potentiellen Schaden, lassen sich klare Prioritäten setzen und schwerwiegende Probleme frühzeitig vermeiden. Die Notwendigkeit der Übernahme gewisser unbedeutender Risiken ist dabei notwendig, um eine effiziente Allokation der Ressourcen zu gewährleisten und die Kapazitäten des Risikocontrollings auf schwerwiegende oder existenzbedrohende Fälle zu lenken. Andernfalls würde die Vermeidung oder Überwälzung jedes einzelnen noch so geringen Risikos die Kosten sprengen und Sinn sowie Notwendigkeit des Risikocontrollings und

¹³ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/risikocontrolling/risikocontrolling.htm> Zugriff am 05.06.2016

¹⁴ <http://www.controllingportal.de/upload/medialibrary/c30/Risikomatrix.jpg> Zugriff am 09.06.2016

-managements untergraben. „Außerdem kann das Risikoportfolio Anhaltspunkte für die Risikosteuerung liefern. Hierzu ist die Matrix um eine auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Risikoschwelle zu ergänzen.“¹⁵

Nachdem nun eine einfache Definition des Risikocontrollings dargelegt wurde, möchte ich jetzt näher auf das Risikomanagement und die Verbindung der zwei Bereiche eingehen.

Zunächst sei vermerkt, dass ein institutionalisiertes Risikomanagement nicht nur aufgrund seiner Funktion im Unternehmen essentiell, sondern auch per Gesetz notwendig ist.

So existieren „[...] eine Reihe gesetzlicher Bestimmungen (z.B. Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, Sarbanes-Oxley-Act, Mindestanforderungen an das Risikomanagement MARisk (BA), IFRS), aus Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), aus dem IDW PS 340 sowie den DIN ISO Normen 31000.“¹⁶

Einige Autoren sind der Ansicht, dass die Aufgabe des Risikomanagements lediglich darin besteht, die Streuung von Gewinn und Cash-Flow zu reduzieren und gleichermaßen die Planungssicherheit zu erhöhen.¹⁷ Doch umfasst Risikomanagement wesentlich mehr. So besteht die wohl wichtigste Aufgabe darin, die durch das Risikocontrolling aufbereiteten Informationen möglichst effizient zu verarbeiten und entsprechend zu handeln. Die Frühwarnsysteme des Risikocontrollings liefern hierbei dringend benötigte Anhaltspunkte, da allgemein bekannt ist, dass der mögliche Handlungsspielraum des Managements, respektive Unternehmens, geringer wird, je weiter eine Krise voranschreitet. Die rechtzeitige Eliminierung und das Reagieren auf Symptome einer möglichen Krise sind somit essentiell. Eben diese Zusammenhänge stellt die Abbildung 6 dar und zeigt die unbestreitbare Notwendigkeit für den Einsatz passender Frühwarnsysteme auf.

¹⁵ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 93

¹⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/risikomanagement.html> Zugriff am 10.06.2016

¹⁷ <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/> Zugriff am 10.06.2016

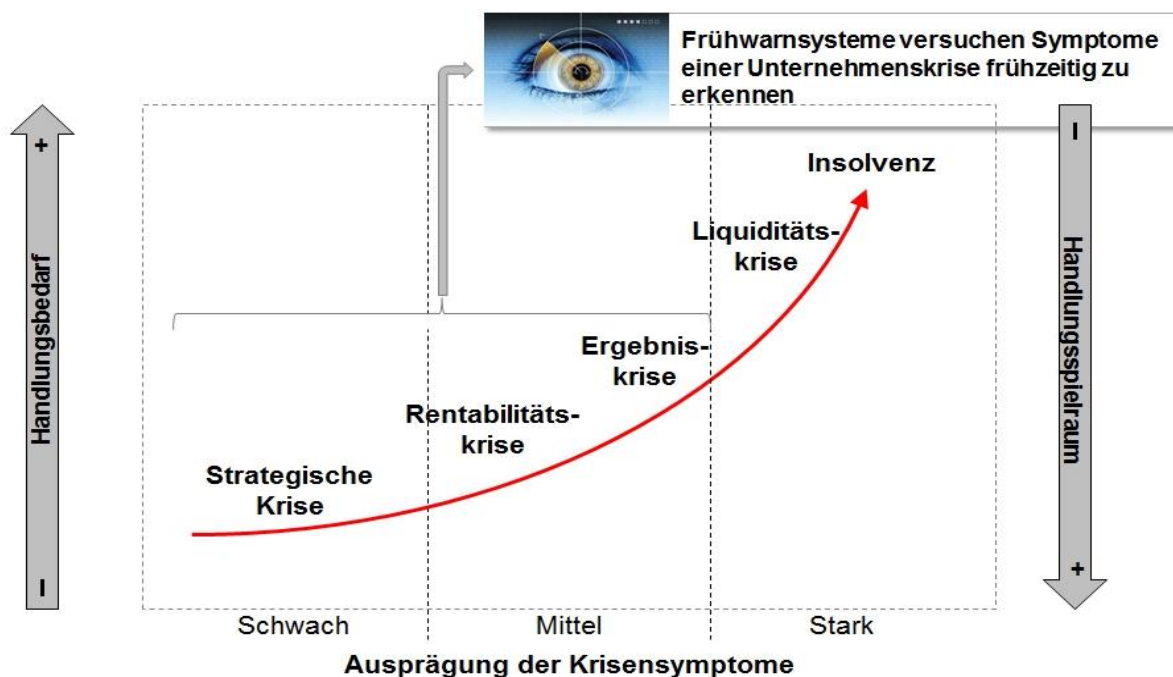


Abbildung 6: Unternehmenskrisen ¹⁸

Wenn man die Verkettung der unterschiedlichen Krisensymptome betrachtet, wird deutlich, dass die Liquiditätskrise der Insolvenz logischerweise vorausgeht. Bevor es dazu kommt, sind jedoch bereits mehrere eindeutig identifizierbare Probleme vorhanden. Viele übliche Risikomanagement-Verfahren fokussieren sich ausschließlich auf Liquiditätsaspekte und Finanzkennzahlen eines Unternehmens, während offensichtlich sein sollte, dass dies im Grunde genommen bereits zu spät ist, um noch effektiv handeln zu können. Ergo sollte ein gut strukturiertes Risikomanagement und -controlling bereits in der Frühphase der strategischen Krise zum Zuge kommen. Man könnte beispielsweise Risiken in Hinblick auf niedrige Markteintrittsbarrieren, technologische Entwicklungen auf dem Markt, den Konjunkturzyklus oder Änderungen des Kundenverhaltens untersuchen. Zugegebenermaßen sind die meisten dieser Aspekte allerdings nur schwer quantifizierbar, eine genaue Betrachtung der Entwicklung und Einbettung in Kennzahlensysteme ist oftmals entsprechend nur schlecht möglich. Probleme bezüglich der Rentabilität sind hingegen sehr gut mathematisch darstellbar und dürfen auf keinen Fall vernachlässigt werden.

¹⁸ <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/> Zugriff am 10.06.2016

Mittels folgender Grafik soll die Verflechtung zwischen Risikocontrolling und Risikomanagement noch einmal genauer betrachtet werden, indem der Schwerpunkt auf die Implementierung von Risikocontrolling als Teil des Risikomanagementprozesses gelegt wird.

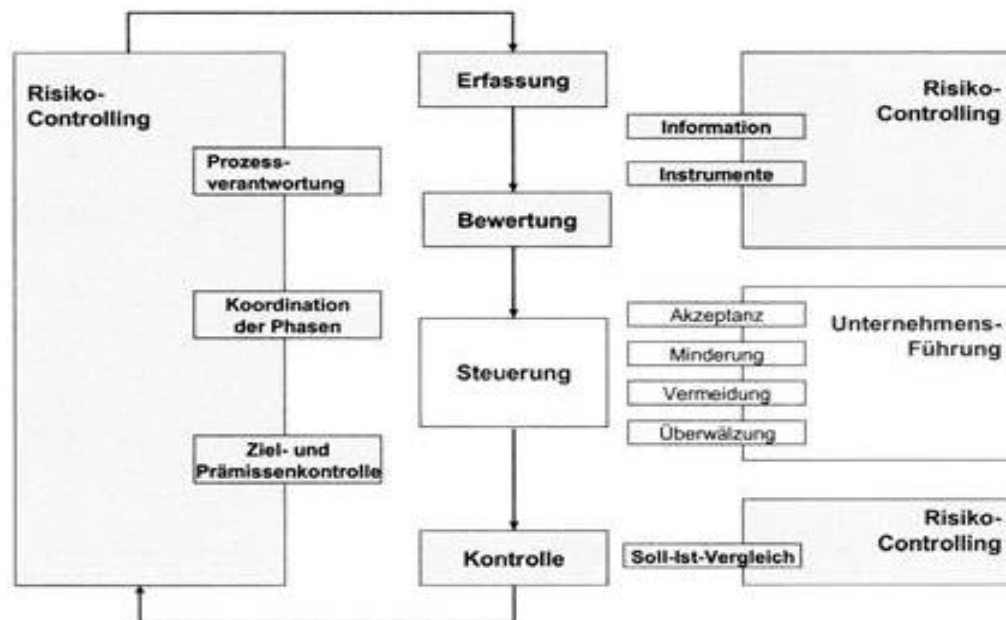


Abbildung 7: Risikocontrolling als Teil des Risikomanagementprozesses ¹⁹

Erkenntlich wird hierbei, dass Risikomanagement ohne Risikocontrolling nicht funktionieren kann und vice versa. Während die erkannten, erfassten, analysierten und quantifizierten Informationen vom Controlling aufbereitet werden, erfolgt die Steuerung fast ausschließlich durch das Risikomanagement, basierend auf den bereits erwähnten Informationen. Die Steuerungsfunktion des Controllings beschränkt sich in diesem Falle somit lediglich auf operative Aufgaben.

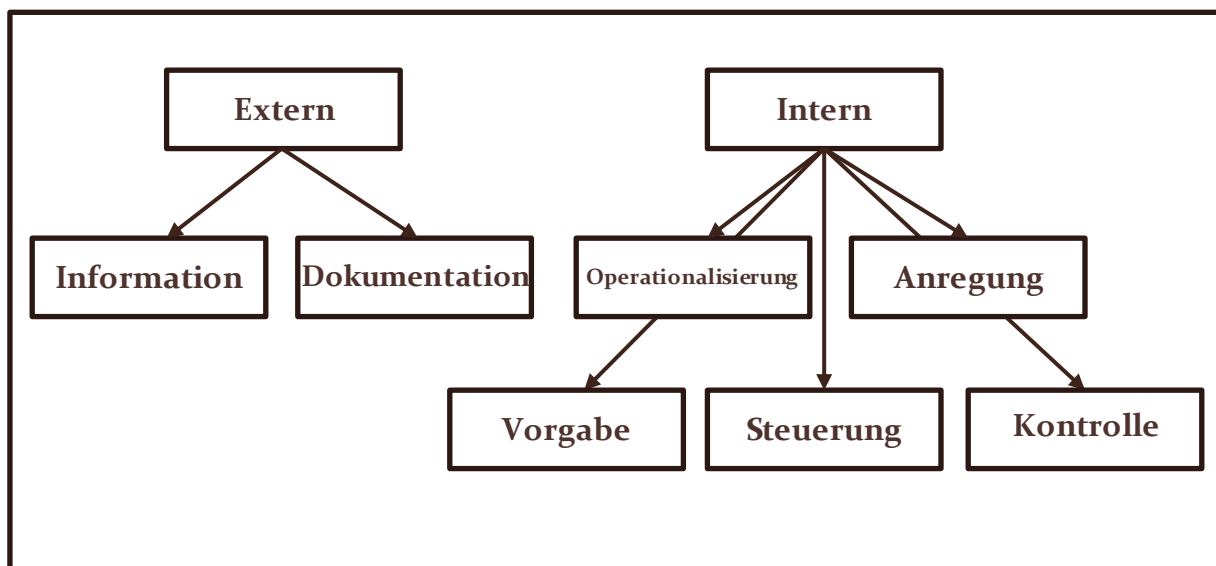
¹⁹ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/risikocontrolling/risikocontrolling.htm> Zugriff am 12.06.2016

2.1.2 Kennzahlen

Als Kennzahlen bezeichnet man allgemeinhin Größen, „[...] die als Zahlen betriebswirtschaftlich relevante Zusammenhänge sowie Tatbestände in verdichteter, quantitativ messbarer Form wiedergeben.“²⁰

Sie sind für jedes Unternehmen von ausschlaggebender Bedeutung, speziell im Bereich des Controllings, wo sie als Instrumente der koordinierenden Informationsaufbereitung für Planung, Steuerung und Kontrolle eingesetzt werden.²¹ Oftmals betrachtet man hierbei nicht nur einzelne Kennzahlen, sondern nutzt stattdessen sogenannte Kennzahlensysteme. Dies ist eine Gesamtheit aus Kennzahlen, die sich ergänzen, erklären, zueinander in einer sachlich sinnvollen Beziehung stehen und auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.²²

Steger unterscheidet, je nach Anwendungsbereich, folgende Funktionen der Kennzahlen:



²³ Abbildung 8: Funktionen von Kennzahlen

Von besonderem Interesse sind im weiteren Verlauf speziell die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und das RL-Kennzahlensystem. Letzteres wurde von Reichmann und Lachnit entwickelt und im Jahr 1977 vorgestellt.²⁴ Es ist ein Ordnungssystem, welches

²⁰ Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Nwb, 2014, Seite 1

²¹ Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Nwb, 2014, Vorwort

²² Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Nwb, 2014, Seite 121

²³ Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Nwb, 2014, Seite iff.

²⁴ <http://www.betriebswirtschaft.info/1762.html> Zugriff am 25.07.2016

in einen allgemeinen sowie einen Sonderteil untergliedert ist. Im Mittelpunkt des Systems stehen dabei die Kennzahlen „Erfolg“ und „Liquidität“. ²⁵

Die größten Vorteile des Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystems stellen wohl die einfache Handhabung, geringe Anzahl an Kennzahlen sowie durch den Sonderteil bedingte Flexibilität dar. ²⁶ Von Nachteil sind hingegen die „[...] relativ [kurzfristige] Betrachtung sowie [die weitest gehende] Beschränkung auf monetäre Größen.“ ²⁷

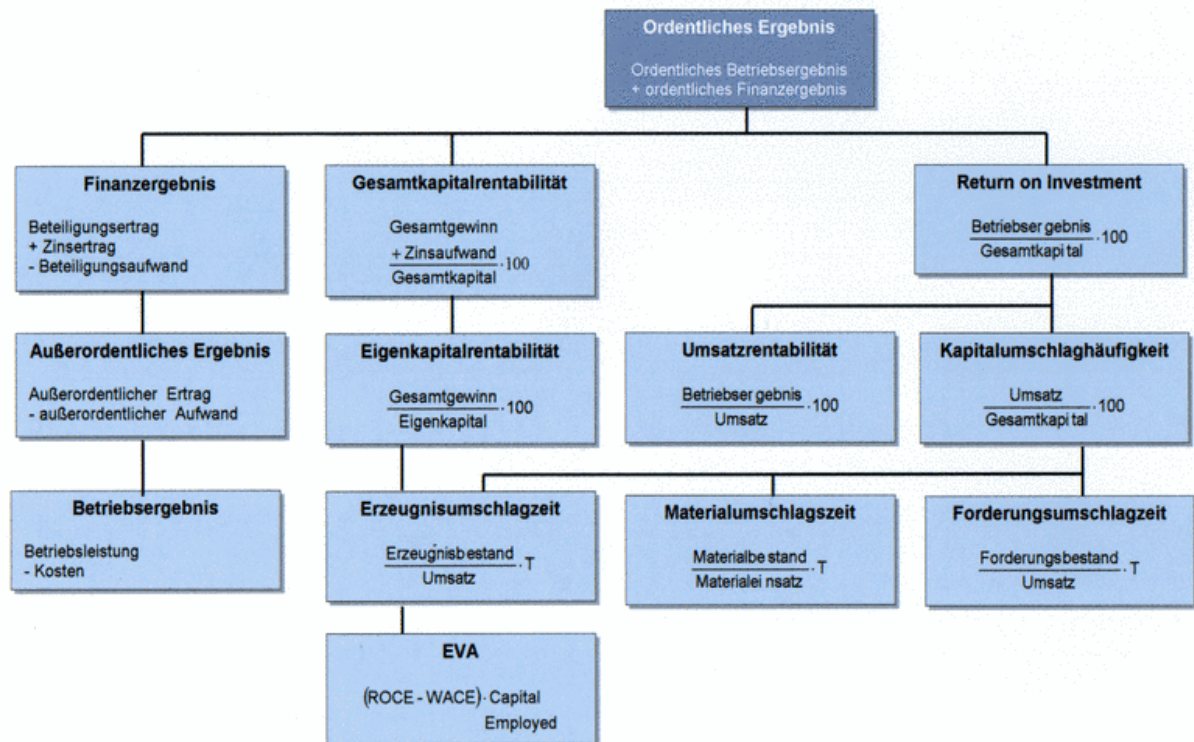


Abbildung 9: Rentabilitätsteil ²⁸

Die zentrale Kennzahl des Rentabilitätsteils (allgemeiner Teil) ist das ordentliche Ergebnis, in einigen Abwandlungen auch der Jahresüberschuss/-fehlbetrag, welcher aus dem ordentlichen ergänzt um das außerordentliche Ergebnis besteht. Da sich aus dieser Kennzahl allein allerdings wenig zum Erfolg des Unternehmens sagen lässt, muss weiterhin untersucht werden, in welchem Verhältnis das Ergebnis zum eingesetzten Kapital steht. Dies geschieht durch Nutzung der namensgebenden Rentabilitäten.

²⁵ <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Kennzahlen-Systeme.html> Zugriff am 25.07.16

²⁶ <http://www.betriebswirtschaft.info/1762.html> Zugriff am 25.07.2016

²⁷ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/rl-kennzahlensystem/rl-kennzahlensystem.htm> Zugriff am 25.07.2016

²⁸ <http://www.betriebswirtschaft.info/1762.html> Zugriff am 25.07.2016

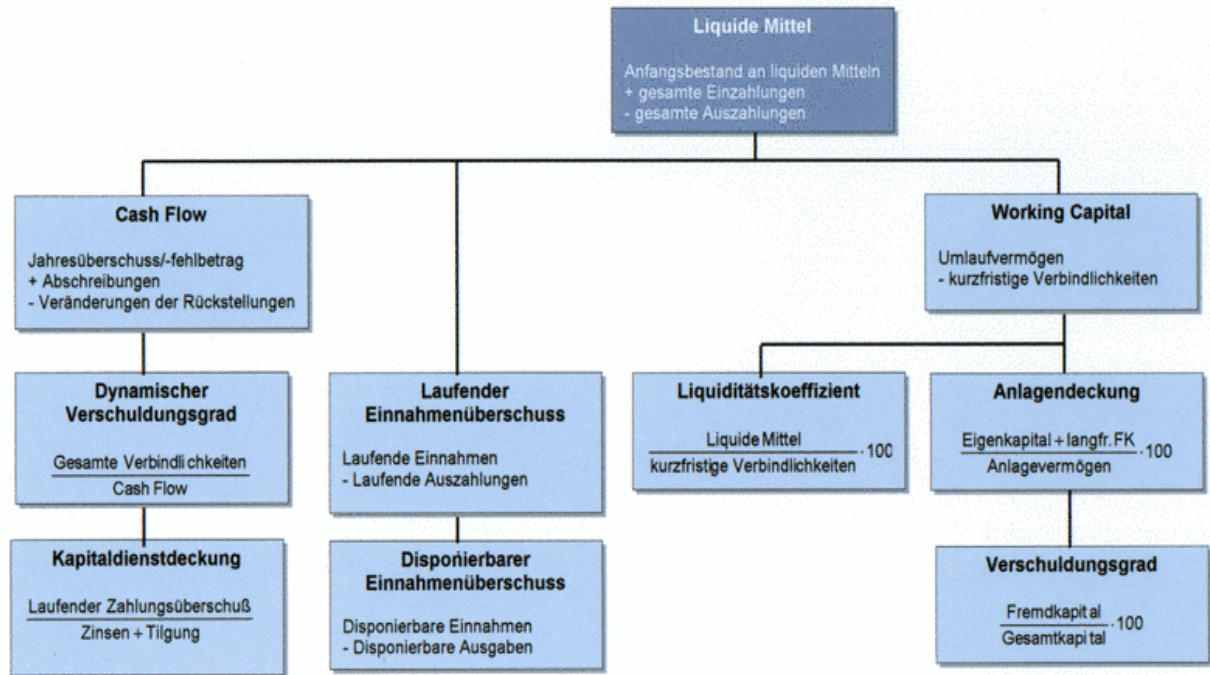


Abbildung 10: Liquiditätsteil ²⁹

Der aktuelle Bestand an liquiden Mitteln ist die zentrale Kennzahl im Liquiditätsteil (allgemeiner Teil).

„Bei der Anwendung von Kennzahlen zur Liquidität muss beachtet werden, dass die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens von der Höhe und dem Zeitpunkt der Einnahmen und Ausgaben abhängt.“ ³⁰

Dementsprechend spielt die zeitliche Komponente bei vielen der Kennzahlen eine entscheidende Rolle. Anhand des dynamischen Verschuldungsgrades oder dem Liquiditätskoeffizienten lässt sich zudem ein guter Eindruck von der finanziellen Flexibilität des Unternehmens gewinnen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass durch das RL-Kennzahlensystem die Erfolgs- und Liquiditätsaspekte eines Betriebes umfassend dargestellt werden. Wie im Abschnitt 2.1.1 Risikocontrolling und -management allerdings erläutert, sind Erfolgs- und Liquiditätskrisen die letzten der Insolvenz vorausgehenden Stadien. Zur erfolgreichen Insolvenzvorsorge ist es entsprechend nötig, bereits zuvor anzusetzen und dieses System um weitere Komponenten zu ergänzen. Eben dies soll im Abschnitt über

²⁹ <http://www.betriebswirtschaft.info/1762.html> Zugriff am 25.07.2016

³⁰ Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Nwb, 2014, Seite 140

kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe geschehen. Wesentlicher Bestandteil einer guten kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe sollten beispielsweise auch makroökonomische Kennzahlen sein, um Veränderungen des Marktes und daraus resultierende notwendige Anpassungen der Strategie rechtzeitig erkennen zu können. Im Gegensatz zu den unternehmensinternen Kennzahlen lassen sich diese nicht vom Unternehmen selbst errechnen, hierfür fehlen schlichtweg die nötigen Informationen. Stattdessen werden sie von diversen Instituten und Anbietern zur Verfügung gestellt und regelmäßig aktualisiert. Ein Blick auf die Börsendaten und die Entwicklung der Indizes, unter anderem des Deutschen Aktienindex sowie den Aktienpreisen von etwaigen Konkurrenzunternehmen oder Lieferanten, liefert ebenso einige aussagekräftige Informationen. Größter Vorteil der Börse ist wohl zweifelsohne ihre Aktualität, von Nachteil allerdings der spekulative Charakter, wodurch einige Entwicklungen womöglich bereits überzeichnet dargestellt werden, durch die unmittelbare Reaktion der jeweiligen Händler.

Der wohl geläufigste Frühindikator zur wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands ist der ifo Geschäftsklimaindex, monatlich herausgegeben von der CESifo Gruppe München. Hierfür werden etwa 7000 Unternehmen aus verschiedenen Gewerben bezüglich ihrer gegenwärtigen Geschäftslage und den Erwartungen für die kommenden Monate befragt.³¹

„Der Saldowert der gegenwärtigen Geschäftslage ist die Differenz der Prozentanteile der Antworten "gut" und "schlecht", der Saldowert der Erwartungen ist die Differenz der Prozentanteile der Antworten "günstiger" und "ungünstiger". Das Geschäftsklima ist ein transformierter Mittelwert aus den Salden der Geschäftslage und der Erwartungen. Zur Berechnung der Indexwerte werden die transformierten Salden jeweils auf den Durchschnitt des Jahres 2005 normiert.“³²

Da der Geschäftsklimaindex nicht nur monatlich aktualisiert, sondern auch kostenlos zur Verfügung gestellt wird, sollte jedes Unternehmen die aufgezeigten Entwicklungen genauestens beobachten. Ein weiterer wichtiger Indikator, in diesem Falle jedoch

³¹ <http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/facts/Survey-Results/Business-Climate/Geschaeftsklima-Archiv/2016/Geschaeftsklima-20160926.html> Zugriff am 20.09.2016

³² <http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/facts/Survey-Results/Business-Climate/Geschaeftsklima-Archiv/2016/Geschaeftsklima-20160926.html> Zugriff am 20.09.2016

speziell des Verbraucherverhaltens, ist der GfK-Konsumklimaindex. Da GfK ein gewinnorientiertes Marktforschungsunternehmen ist, stehen lediglich Auszüge aus dem Index frei zur Verfügung, für den kompletten Zugang sind entsprechende Kosten fällig. Bestandteil sind die aggregierten Erwartungen von Konsumenten zur Entwicklung ihres Einkommens und des Konsums im Zeitraum eines Jahres, ebenso die voraussichtliche Anschaffungs- oder Sparneigung.³³ Ergo sollten sowohl der ifo Geschäftsklimaindex als auch der GfK-Konsumklimaindex simultan studiert werden, um ein annähernd vollständiges Bild der Marktentwicklung, sowohl der Produzenten- als auch der Konsumentenseite, aufzuzeigen.

Ein weiterer äußerst interessanter, allerdings kostenpflichtiger, monatlich erscheinender Indikator zur Wirtschaftslage Deutschlands ist der Markit/BME-Einkaufsmanager-Index (EMI). In Kooperation herausgegeben vom Unternehmen Markit Economics sowie dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Erfasst werden unter anderem:

„Entwicklung von Auftragseingang und Auftragsbestand, Bestand an Fertigwaren und Vormaterialien, Entwicklung von Einkaufs- und Verkaufspreisen sowie der Einkaufsmenge, Informationen zu Produktionsleistung, Lieferzeiten und Beschäftigung.“³⁴

Wenngleich auch einige der erwähnten Berichte mit Kosten verbunden sind, so kann man dennoch die daraus gewonnenen Informationen für das Management eines Unternehmens nur als „von unschätzbaren Wert“ bezeichnen, können doch dadurch rechtzeitig Anpassungen der Strategie an die konjunkturelle Entwicklung vorgenommen und mögliche Krisen vermieden werden.

³³ <http://www.finanzen.net/gfk/> Zugriff am 20.09.2016

³⁴ <https://shop.bme.de/products/bme-einkaufsmanager-index-veroffentlichung-e-mail> Zugriff am 20.09.2016

2.1.3 Insolvenzprophylaxe

Um ein grundlegendes Verständnis des Begriffes „Insolvenzprophylaxe“ zu erhalten, ist es nötig, zunächst zu definieren, was man unter „Insolvenz“ versteht. Allgemein hin ist es „Zahlungsunfähigkeit“, ergo das Fehlen von liquiden Mitteln und das damit einhergehende „[...] Unvermögen eines Schuldners, seine fälligen Verbindlichkeiten zu erfüllen.“³⁵ Neben der Zahlungsunfähigkeit stellt auch die Überschuldung, ein Zustand bei dem das Vermögen geringer als die Höhe der offenen Schulden ist, einen Grund für das Eröffnen eines Insolvenzverfahrens dar.³⁶ Gemäß §18 InsO kann zudem ein weiterer Grund vorliegen, „[...] wenn der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungsverpflichtungen im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.“³⁷ Insolvenzprophylaxe ist dementsprechend das Bestreben, den obengenannten Fällen und ihren häufigsten Ursachen vorzubeugen. Um dies zu erreichen, können beispielsweise Kennzahlen eingesetzt werden. Insbesondere, aber nicht ausschließlich, Finanzkennzahlen sind hier geeignet, da diese die finanzielle Situation eines Unternehmens bewerten und man mit ihnen die Kapitalstruktur analysieren kann, wobei die Solidität der Finanzierung im Mittelpunkt steht, um dadurch etwaige finanzwirtschaftliche Risiken einzuschätzen, beispielsweise bezüglich einer möglichen Überschuldung.³⁸ Diese Form der Kennzahlen ist aber leider wenig aussagekräftig in den Frühphasen einer Unternehmenskrise. Um effektiv strategische Krisen verhindern zu können, ist eine Analyse und Aufbereitung der Daten sämtlicher Unternehmensbereiche, speziell des Marketings und der Produktion, notwendig. Andernfalls lassen sich Änderungen des Marktes und deren Folgen sowie Konjunkturschwankungen nur schwer prognostizieren und das Reagieren auf eben diese könnte nur verzögert einsetzen. Für das Risikocontrolling ist es weiterhin von großer Wichtigkeit, die notwendigen Informationen ungefiltert und unbearbeitet zu erhalten. Werte aus der Bilanz oder aufbereitete Ergebnisberichte der einzelnen Abteilungen würden kein realitätsgetreues Bild der Unternehmenslage darstellen und dementsprechend nur zu Trugschlüssen führen – mit fatalen Konsequenzen.

³⁵ <http://www.foerderland.de/mittelstand/exit/insolvenz/> Zugriff am 27.07.2016

³⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/insolvenzgrund.html> Zugriff am 27.07.2016

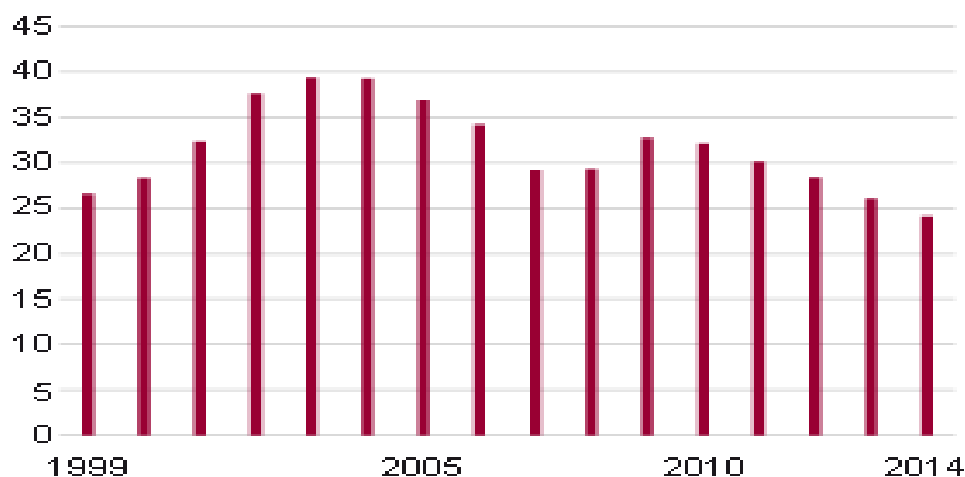
³⁷ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/insolvenzgrund.html> Zugriff am 27.07.2016

³⁸ Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Nwb, 2014, Seite 56

Die Notwendigkeit einer funktionierenden Insolvenzvorsorge ist unbestreitbar, wie man anhand dieser Darstellung des statistischen Bundesamtes über die Entwicklung von Unternehmensinsolvenzen sieht:

Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen

Anzahl, in Tsd.



© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015

Abbildung 11: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen ³⁹

Im Zeitraum der letzten fünfzehn Jahre lag die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen stets deutlich über zwanzigtausend pro Jahr, mit auffallenden Steigerungen in Jahren des wirtschaftlichen Abschwungs, respektive Krisen. Der Rückgang innerhalb der letzten fünf Jahre ist de facto der Besserung der ökonomischen Gesamtsituation, beispielsweise auch den günstigen Kreditkonditionen am Finanzmarkt zuzuschreiben und leider weniger der erfolgreichen Integration von Maßnahmen zur Insolvenzprophylaxe in die Managementebenen deutscher Unternehmen. ⁴⁰ Dabei könnten unterschiedlichste Maßnahmen zur effizienten Insolvenzvorsorge ergriffen werden und sollten Bestandteil jedes vernünftig geführten Managements sein. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie stellt mögliche Maßnahmen für die gängigsten Insolvenzursachen wie folgt dar:

³⁹ https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/03/PD15_091_52411.html
Zugriff am 27.07.2016

⁴⁰ http://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/news_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Analyse_Insolvenzen_in_Deutschland_1_Halbjahr_2016.pdf Seite 2
Zugriff am 27.07.2016

Insolvenzvorsorge

Schwachstellen im Betrieb?	Ursachen?	Maßnahmen?
Eigenkapitalausstattung zu gering bzw. sinkend	<ul style="list-style-type: none"> ■ bereits bei Gründung zu wenig Eigenkapital ■ Minderung durch zu hohe Privatentnahmen ■ zu rapides Wachstum (Umsatz, Beschäftigtenzahl, Investitionen) ■ Mangelhafte Rentabilität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ so weit möglich, Beschaffung weiterer Eigenmittel ■ Orientierung der Entnahmen am Gewinn ■ evtl. Beteiligung von Gesellschaftern ■ Kapazitätsausweitung nur bei entsprechendem anteiligen Eigenkapital ■ Betriebs- und Marktanalyse und daraus folgende rentabilitätssteigernde Maßnahmen
Finanzierung zu kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> ■ fehlende bankübliche Sicherheiten ■ Überschätzung der Ertragskraft des eigenen Unternehmens ■ aus Bequemlichkeit über Kontokorrentkredit oder Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten finanziert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umschuldung, Heranziehung aller verfügbaren Sicherheiten, ggfs. mit Hilfe der Bürgschaftsbank ■ Überprüfung des aktuellen Wertes der gegebenen Sicherheiten ■ Aufnahme von Gesellschafter(n) ■ evtl. Hausbankwechsel, vor allem bei mangelhafter Beratung ■ Finanzierungsalternative Leasing
Liquiditätsprobleme Überziehung des Kontokorrent-Kredit-Limits	<ul style="list-style-type: none"> ■ falsche Finanzierung s.o. ■ zu geringes Kontokorrent-Limit ■ zu hohe bzw. steigende Bestände an Forderungen, Material u. Waren ■ noch nicht abgerechnete Arbeiten ■ halbfertige Arbeiten ■ fehlende Sicherheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhandlungen mit der Bank, Prüfung ob die Sicherheiten für eine Kreditausweitung ausreichend sind ■ Forderungsabbau durch systematisiertes Mahnverfahren, Veränderung der Zahlungsbedingungen, Einschaltung eines Inkassobüros ■ Auftragsbezogene Bestellung ■ Lagerorganisation u. Bestellwesen verbessern ■ Lagerabbau durch Erhöhung der Umschlagsgeschwindigkeit, bessere Planung, Kauf auf Abruf ■ kurzfristige Rechnungsstellung ■ Verbesserung der Planung und Auftragskoordination ■ siehe oben
Wechselfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ falsche Einschätzung des Risikos der Wechselfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhandlungen mit Lieferanten über Wechselprolongation, Verlängerung des Zahlungsziels
Keine Inanspruchnahme von Skonti	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unkenntnis über die Vor- und Nachteile des Lieferantenkredits ■ Finanzplan fehlt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inanspruchnahme des Kontokorrentkredits, Bezahlung unter Abzug von Skonto ■ soweit möglich Finanz-Plan erstellen
Zahlungsunfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forderungsausfälle ■ Zahlungsstockung bei Kunden ■ Fehlende Kreditbeschaffungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auskunft über Neukunden einholen ■ Überwachung von Krisen-Zeiten bei und Lieferanten ■ Abhängigkeit von Kunden vermeiden ■ Moratorium mit Gläubigern ■ außergerichtlicher Vergleich ■ Insolvenzverfahren

Abbildung 12: Maßnahmen zur Insolvenzvorsorge⁴¹

⁴¹ http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Krisenvorbeugung-Krisenmanagement/03_uebersicht-Insolvenzvorsorge.pdf?__blob=publicationFile 29.07.2016

Die aufgeführten „Schwachstellen im Betrieb“ sind allerdings leider etwas zu einseitig betrachtet. Wie so oft liegt der Fokus auch hier ausschließlich auf dem Faktor Kapital, andere Problemursachen werden hingegen vernachlässigt. Speziell das Personal spielt jedoch eine tragende Rolle bei der Prävention von Insolvenzen. Motivierte Mitarbeiter, die sich auch aktiv um das Wohlergehen des Unternehmens sorgen, sind wesentlich produktiver als desillusionierte Angestellte, die lediglich „Dienst nach Vorschrift“ betreiben und womöglich nur durch hohe Ausfallzeiten auffallen. Weiterhin können Ideen für Produktinnovationen oder auch nur geringfügige Verbesserungen nicht nur aus der Führungsriege oder der Forschungsabteilung des Unternehmens stammen. Insofern ein offener Kommunikationskanal zwischen Arbeitern und Management existiert, kann auch, beziehungsweise insbesondere, von hier Anregung zur Überarbeitung der Produkte kommen und mögliche Schwachstellen des selbigen eliminiert werden. Weiterhin ist motiviertes Personal effizienter im Umgang mit den Ressourcen des Unternehmens, der Materialverbrauch kann somit, wenn auch nur geringfügig, gesenkt werden.

Dementsprechend ist es notwendig, für erfolgreiche Insolvenzvorsorge sämtliche Faktoren zu berücksichtigen; Kapital, Personal, Material und Informationen sind alle von entscheidender Bedeutung und dürfen nicht vernachlässigt werden.

2.2 Methoden, Verfahren und Instrumente

2.2.1 Risikocontrolling

Am Beginn des Risikomanagementprozesses ist logischerweise zunächst die Identifikation der Risiken nötig. Hierfür stehen die retrograde oder progressive Methode der Risikoidentifikation zur Verfügung.

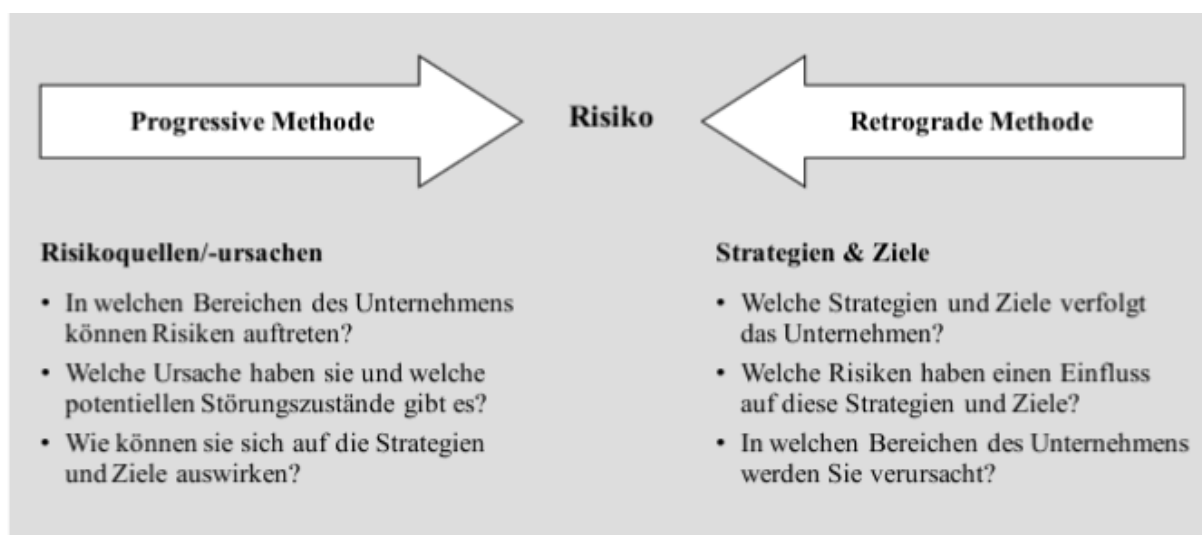


Abbildung 13: Methoden der Risikoidentifikation ⁴²

Wenn man diese zwei Methoden nun unter faktor- und prozessspezifischen Gesichtspunkten betrachtet, wird ersichtlich, dass die progressive Methode sich durch die Fixierung auf Unternehmensbereiche primär an den Prozessen orientiert und mögliche Gefährdungen untersucht, wohingegen bei der retrograden Methode und der damit verbundenen Betrachtung der Unternehmensziele, Faktoren, welche durch die Ziele des Unternehmens beeinflusst werden sollen, beispielsweise eine Mehrung des Kapitals oder Verringerung der Personalfuktuation, im Mittelpunkt stehen. Ausgehend von dem jeweiligen Fokus werden anschließend die Folgen für die zuvor vernachlässigte Komponente untersucht.

Von wesentlicher Bedeutung ist zudem, dass sich beide Varianten nicht gegenseitig ausschließen, sondern ergänzen und entsprechend in einem passenden Verhältnis zur Anwendung kommen sollten.⁴³

⁴² Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 53

⁴³ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 55

Dem Einsatz von Methoden zur Risikoidentifikation, welche letztlich nur eine grobe Orientierung bieten, folgt der Gebrauch diverser Instrumente zur näheren Bestimmung der Risiken. Da diese, ähnlich den zuvor betrachteten Methoden, jedoch unterschiedliche Schwerpunkte setzen, ist es auch hier empfehlenswert, sich nicht auf eines der Instrumente zu beschränken, sondern stattdessen alle gleichermaßen zu nutzen. Im Nachfolgenden sind vier Instrumente der Risikobestimmung, namentlich Frühaufklärungssysteme, vernetztes Denken, Prozesskettenanalyse und Wertkettenanalyse, aufgeführt und ebenso Risikokategorien sowie die Beobachtungsbereiche, beziehungsweise Aggregationsebenen:

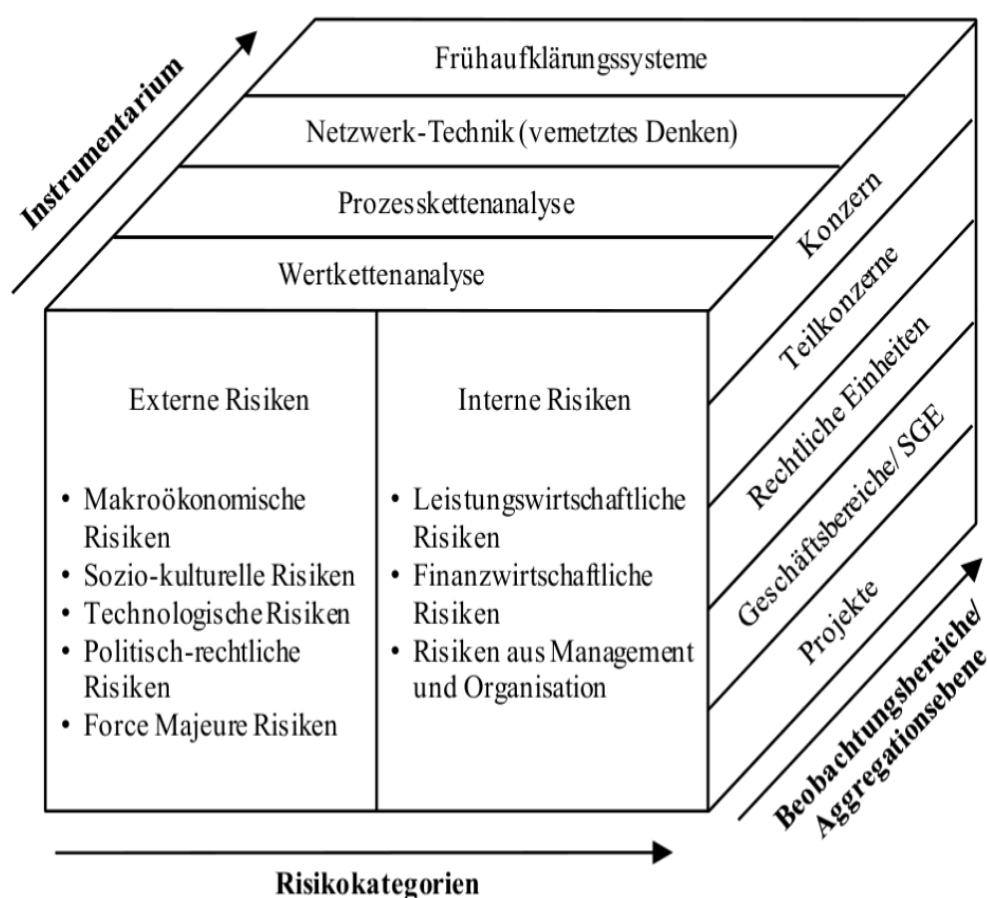


Abbildung 14: Dimensionen der Risikoidentifikation ⁴⁴

Eine integrierte Anwendung dieser Instrumente ist dementsprechend erstrebenswert, wobei die Wertkettenanalyse, durch eine Zerlegung der porterschen Wertkette des Unternehmens, die Risiken erkennt und die Prozesskettenanalyse dabei die „[...] Erkennung der den Prozessen inhärenten Risiken und deren Ursache-Wirkungs-

⁴⁴ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 60

Beziehungen [...]“ übernimmt.⁴⁵ Mittels des vernetzten Denkens können strategische Entscheidungen simuliert und deren Risiken betrachtet werden, während die Frühaufklärung Unstimmigkeiten im Unternehmensumfeld wahrnimmt.⁴⁶ Aus dieser integrierten Anwendung ergibt sich zu guter Letzt ein unternehmensspezifisches Risikoprofil, welches man schlicht in „Risikofelder“ und „Risiken“ unterteilen kann oder gemäß der Thematik dieser Bachelorarbeit nach Prozessen, Faktoren und Risiken. Ein derartiges ganzheitliches Risikoprofil ermöglicht wiederum die Erstellung einer Risikomatrix, respektive Risikoportfolios, wie in Kapitel 2.1.1 Risikocontrolling und -management vorgestellt. Dieses Instrumentarium aus dem Bereich der Risikobewertung wird in der Praxis sehr häufig angewandt, obgleich es auch diverse Schwächen, beispielsweise bezüglich der beschränkten Darstellung der Risiken, mit sich bringt.⁴⁷

Risiken lassen sich ebenso mittels verschiedener Scoring-Modelle bewerten, sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht.⁴⁸ Nachdem relevante Kriterien definiert wurden, muss man anschließend eine Gewichtung für diese bestimmen. Dem folgt eine Bewertung der Handlungsalternativen auf einer zuvor festgelegten Skala sowie die Multiplikation dieses Punktwertes mit dem Gewichtungsfaktor.⁴⁹ Die einzelnen Teilergebnisse müssen nun lediglich addiert werden und ergeben eine finale Gesamtwertung für die jeweiligen Alternativen und dementsprechend auch ein Ranking eben dieser.

Ein mögliches Beispiel stellt hierbei das Credit-Scoring im Bereich des Bankenwesens dar, bei dem, neben der Minimierung des Ausfallrisikos, auf eine Teilautomation der Kreditvergabe abgezielt wird, indem eine Kategorisierung der Kreditnehmer, basierend auf den finalen Scores, erfolgt und geeignete Maßnahmen und Strategien eingesetzt werden.⁵⁰ Von besonderer Bedeutung ist beim Credit-Scoring der sogenannte Cut-Off-Score, eine Grenze, ähnlich der Risikoschwelle beim Risikoportfolio, die letztlich über die Kreditvergabe entscheidet.

⁴⁵ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 84

⁴⁶ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 84

⁴⁷ Gleißner, Werner: Risk-map und Risiko-Portfolio: eine kritische Betrachtung, ZfV-Redaktion, Allgemeiner Fachverlag Dr. Rolf Mathern GmbH, Hamburg, 2006, Seite 149ff.

⁴⁸ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 97

⁴⁹ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 97

⁵⁰ Jurkovic, Dario: Risikocontrolling unter besonderer Berücksichtigung des Credit-Scoring, Wien, 2012, Seite 58ff.

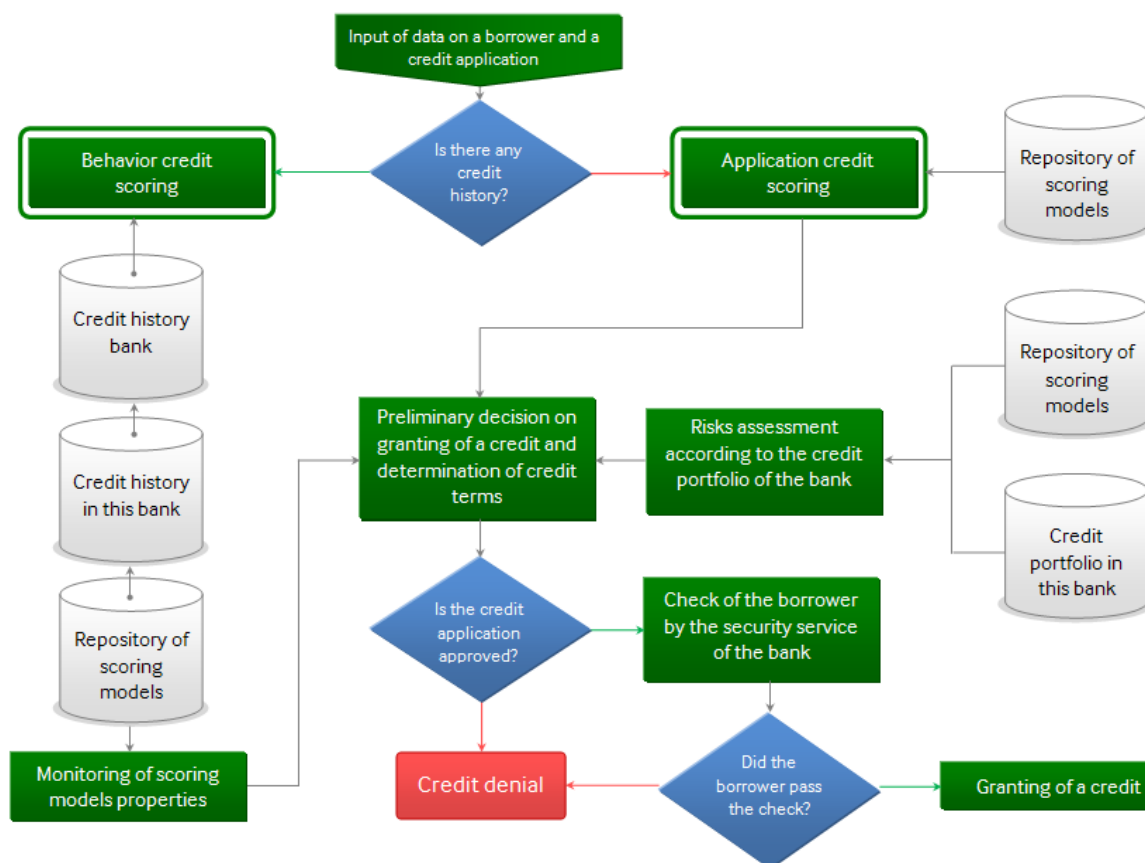


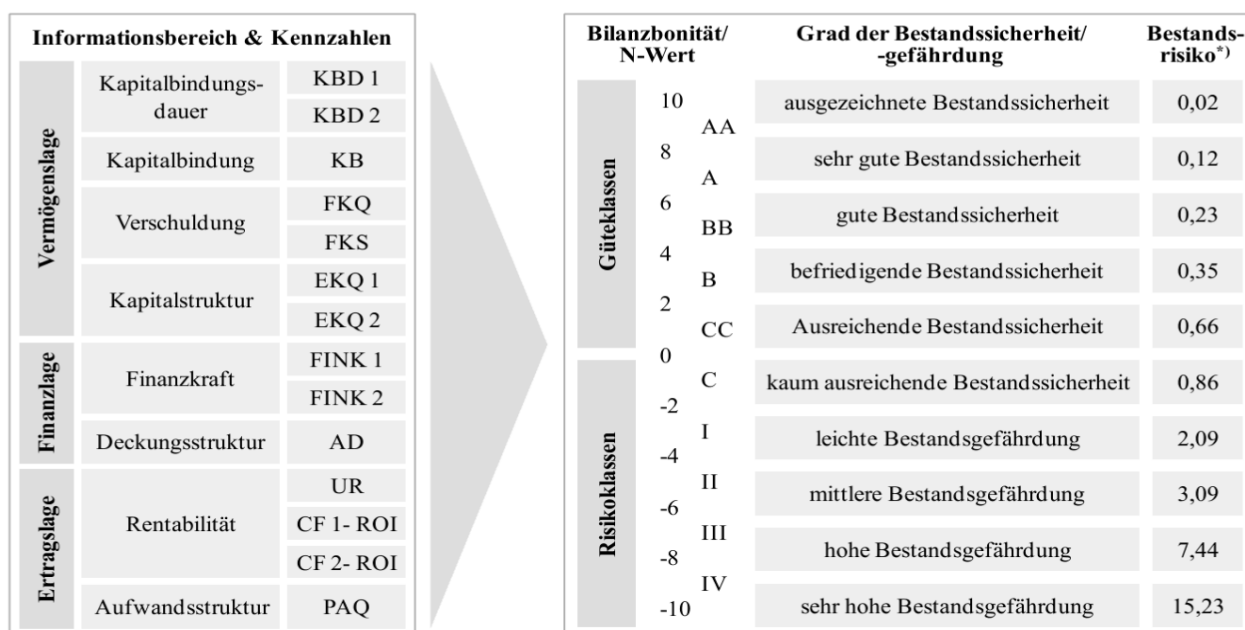
Abbildung 15: Credit-Scoring⁵¹

Diese Darstellung veranschaulicht die Integration des Credit-Scorings in den Kreditentscheidungsprozess und kann in Grundzügen auch analog für Scoring-Modelle anderer Wirtschaftsbereiche als dem Bankenwesen angewandt werden. Die grundlegenden „Zutaten“ für ein erfolgreiches Scoring sind dementsprechend aufbereitete Informationen als Ausgangspunkt, das jeweils geeignete Instrument aus dem Arsenal an Scoring-Modellen, ein Abgleich mit früheren Erfahrungen bezüglich der Thematik sowie die Bewertung des zu untersuchenden Objekts in Hinblick auf Strategien des Unternehmens, ebenso die existente Produktpalette und den Einfluss darauf. Die gewonnenen Informationen, in Form von Scores und möglicherweise Rankings, können dann dem Management präsentiert werden und führen zu einer Entscheidung über die Akzeptanz, Überwälzung, Verminderung oder Vermeidung des Risikos.

Neben den bereits vorgestellten Instrumenten existieren noch zwei weitere wesentliche Gruppen: zum einen die Risikobeurteilung mittels Jahresabschlussanalyse, zum anderen

⁵¹ http://faunusanalytics.com/en/?action=business_tasks§ion=credit_scoring Zugriff am 02.08.2016

Value- und Cash-Flow-at-Risk. Erstere kann des Weiteren untergliedert werden in die Diskriminanzanalyse sowie die Analyse auf Basis Künstlich Neuronaler Netze (im Folgenden mit KNN abgekürzt).⁵² Da die Diskriminanzanalyse bei ihrer mathematisch-statistischen Untersuchung von Jahresabschlussmustern zu falschen Ergebnissen führen kann, wenn unter den Mustern nichtlineare Zusammenhänge bestehen, beschäftigt sich der Autor ausschließlich mit den KNN, die dieses Problem lösen.⁵³ Dieses parallel arbeitende Informationssystem simuliert in seinem Aufbau das menschliche Gehirn, indem ein miteinander kommunizierendes Netzwerk aus einer großen Anzahl einfacher „Neuronen“ geschaffen wird.⁵⁴ Eine spezifische Form dieser kennzahlengestützten Jahresabschlussanalyse stellt das KNN Backpropagation-14 (BP-14) dar. „Es ist ein Verfahren der Künstlichen Intelligenz, das in der Industrie, vor allem aber bei Banken und Versicherungen zur Anwendung kommt.“⁵⁵ Es besteht aus 14 Kennzahlen, die mittels KNN aus ursprünglich 259 Kennzahlen gefiltert wurden.⁵⁶ Nachfolgende Abbildung stellt die Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen des BP-14 sowie Güte- und Risikoklassen dar.



^{*)}a-posteriori Insolvenz-Wahrscheinlichkeit in %

Abbildung 16: Kennzahlen des KNN Backpropagation-14⁵⁷

⁵² Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 103

⁵³ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 103

⁵⁴ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 104

⁵⁵ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 104

⁵⁶ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 104

⁵⁷ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 107

KNN BP-14 untersucht mithilfe seiner Kennzahlen primär den Faktor „Kapital“. „Personal“ wird lediglich durch die Personalaufwandsquote repräsentiert; beispielsweise Mitarbeiter-Motivation oder Fluktuationsquote sind leider nicht explizit erfasst, was eine Schwachstelle des Instruments darstellt, ebenso wie das Nichtberücksichtigen der Faktoren „Material“ und „Information“. Eine Erweiterung wäre demzufolge empfehlenswert, wenngleich dies einen Komplexitätsanstieg und dementsprechend auch eine Erhöhung des Aufwandes mit sich bringen würde.

Abschließend widmet der Autor seine Aufmerksamkeit der Risikobeurteilung durch Value- und Cash-Flow-at-Risk. Value-at-Risk stellt „[...] das Gesamtrisiko eines Portfolios oder einer einzelnen Risikoposition [...] in einer Zahl [...]“ dar.⁵⁸ Ein erheblicher Nachteil ist dabei aber, dass man nur Markt-, respektive Preisrisiken, steuern und überwachen kann.

„Definiert wird der Value at Risk als der absolute Wertverlust einer im Unternehmen definierten Risiko-Position, der mit einer zuvor definierten Wahrscheinlichkeit (Konfidenzniveau) innerhalb eines fest bestimmten Zeitraums (Halteperiode) nicht überschritten wird.“⁵⁹

Voraussetzung für die Berechnung des Wertes sind dabei das Wissen über Abhängigkeiten zwischen den Risiken, die Prognostizierbarkeit der Risiken, sowie deren Beschreibbarkeit mittels einer Verteilungsfunktion.⁶⁰

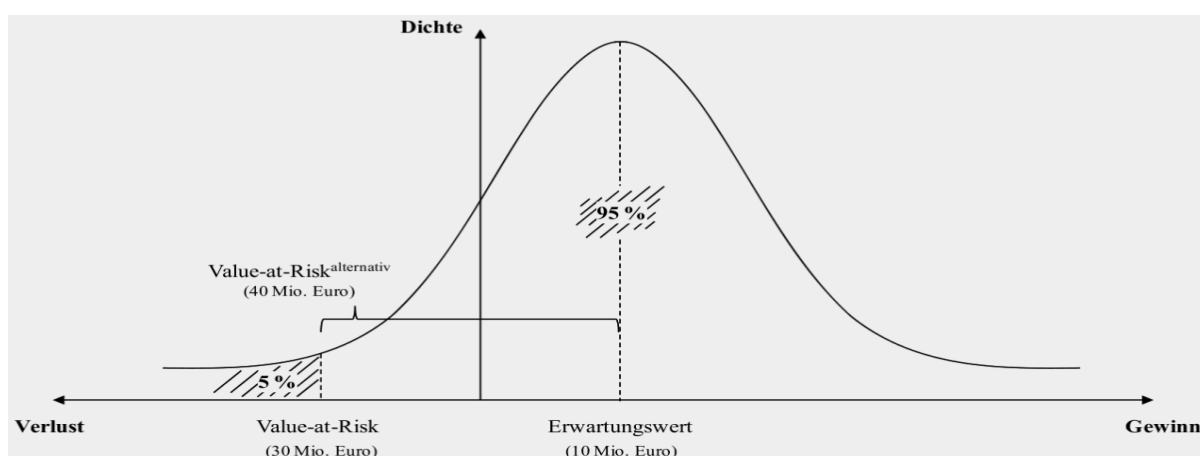


Abbildung 17: Value-at-Risk⁶¹

⁵⁸ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 107

⁵⁹ <https://www.risknet.de/wissen/rm-methoden/value-at-risk/> Zugriff am 03.08.2016

⁶⁰ <https://www.risknet.de/wissen/rm-methoden/value-at-risk/> Zugriff am 03.08.2016

⁶¹ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 108

Der Cash-Flow-at-Risk stellt eine Modifikation des Value-at-Risks dar und soll dessen mangelnde Tauglichkeit im Einsatz für Industrie- und Handelsunternehmen beseitigen.⁶² Im Allgemeinen versteht man unter Cash-Flow-at-Risk den niedrigsten Cash-Flow, „[...] der mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit während eines bestimmten Zeitraums mindestens erreicht wird.“⁶³ Anstelle des Cash-Flows können hierbei allerdings auch andere zentrale Erfolgskennzahlen des Unternehmens zugrunde gelegt werden, beispielsweise EBIT, EBITDA oder Jahresüberschuss.⁶⁴ Der größte Unterschied zwischen Value-at-Risk (VaR) und Cash-Flow-at-Risk (CFaR) liegt in der Definition der Risiken. Beim CFaR wird eine Stromgröße, der namensgebende Cash-Flow, verwendet, wohingegen beim VaR „[...] die Wertveränderung einer Risikoposition als Zielgröße definiert ist [...]“.⁶⁵

Wie bereits bei den Methoden und Instrumenten der Risikoidentifikation gilt auch hier die Aussage, dass sich diese nicht gegenseitig ausschließen. Im Gegenteil es ist definitiv ratsam, mehrere Verfahren parallel anzuwenden.

Zusammenfassend bleibt für alle vorgestellten Instrumente, Verfahren und Methoden zu sagen, dass sie einzeln betrachtet den Ansprüchen des Risikocontrollings, eine ganzheitliche und präzise Aussage zur Risikosituation des Unternehmens treffen zu können, nicht gerecht werden.⁶⁶ Vielmehr ist neben dem situationsabhängigen Einsatz der jeweiligen Verfahren und Instrumente ebenso eine an das Unternehmen angepasste Modifikation genau dieser notwendig. Die bereits zu Beginn dieser Arbeit erläuterte Problematik, der exakten Einschätzung eines Risikos, beziehungsweise der Gefahr der Fehleinschätzung, ist zudem omnipräsent und lässt sich bestenfalls minimieren, jedoch nie gänzlich vermeiden.

⁶² Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 117

⁶³ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 117

⁶⁴ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 117

⁶⁵ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 119

⁶⁶ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 122ff.

2.2.2 Risikomanagement

Dem Risikomanagement stehen insbesondere Methoden, Verfahren und Instrumente der Planung und Steuerung zur Verfügung. Zu denen der Planung zählt unter anderem die risikoorientierte Balanced Scorecard. Sie ist ein Instrument des Risikomanagements, welches speziell in Großunternehmen bereits weit verbreitet ist, wohingegen klein- und mittelständische Unternehmen den Einsatz aus unterschiedlichsten Gründen bisher scheuen.⁶⁷ Zunächst folgt eine Darstellung der gewöhnlichen Balanced Scorecard:

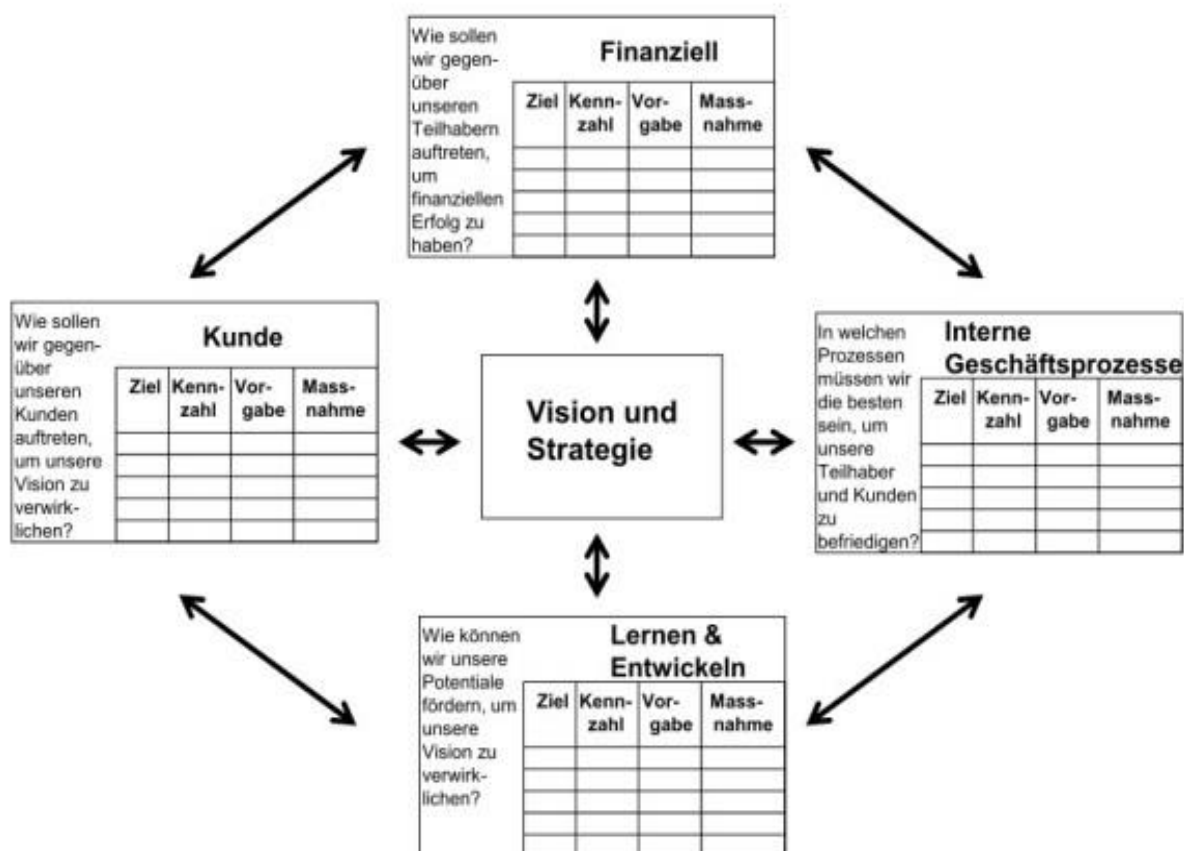


Abbildung 18: Klassische Balanced Scorecard⁶⁸

Aufbauend auf diesem einfachen Modell wird im Falle der risikoorientierten Balanced Scorecard die Ausgangsvariante um Risikoaspekte ergänzt, um den Anforderungen des Risikomanagements gerecht zu werden. In der Praxis werden diesbezüglich verschiedene Abwandlungen genutzt. Eine solche Variante stellt beispielsweise die Balanced Scorecard Plus dar, bei welcher sämtliche Perspektiven um risikorelevante

⁶⁷ Lingnau, Volker: Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand, Lohmar-Köln, 2006, Seiten 8ff.

⁶⁸ <http://interviewonline.ch/artikel/unternehmenssteuerung-auch-f%C3%BCr-kleine-unternehmen.html>
Zugriff am 16.09.2016

Kennzahlen erweitert werden.⁶⁹ Die Balanced Chance and Risk Card bedient sich ebenfalls diverser Kennzahlen, welche mit Spitzenkennzahlen verknüpft sind. „Der Unternehmenswert, hier auf Basis von abgezinste Cash-Flows errechnet, wird durch das Nutzen von Chancen und die Steuerung von Risiken erklärt.“⁷⁰ Weitere Abwandlungen der klassischen Balanced Scorecard sind die Risk Adjusted Balanced Scorecard, Balanced Scorecard für Banken und die Erfolgsfaktorbasierte Balanced Scorecard.⁷¹

Ein zusätzliches Instrument aus dem Bereich der Planung ist die risikoorientierte Budgetierung, welche sich auch durchaus effizient mit den bereits vorgestellten Balanced Scorecard-Variationen methodisch verknüpfen lässt. Die folgende Grafik stellt die Funktionsweise der risikoorientierten Budgetierung dar, wobei die Abkürzung „RPZ“ für Risikoprioritätszahl steht. Sie wird prozentual angegeben und beinhaltet die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Risikos sowie das Ausmaß der Veränderung.

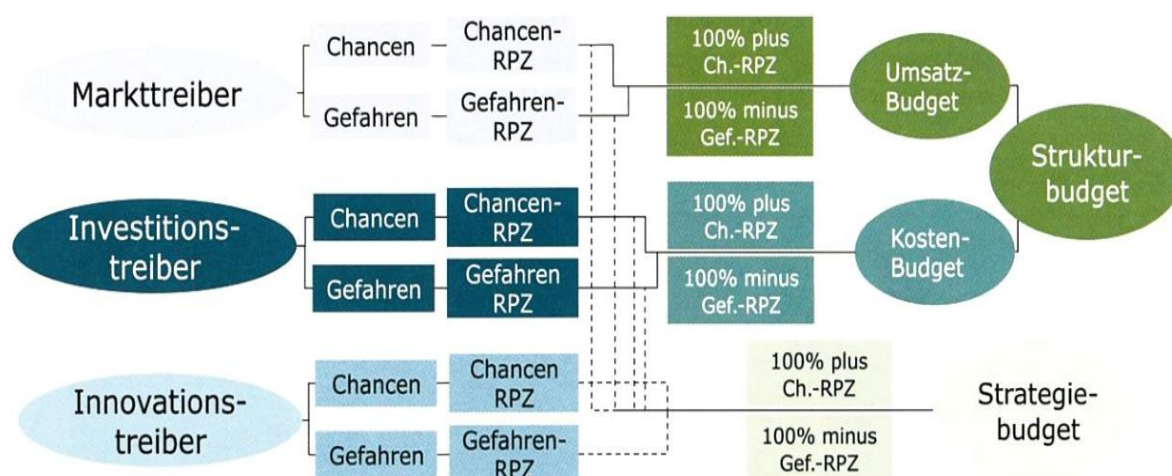


Abbildung 19: Risikoorientierte Budgetierung⁷²

Um dieses System umsetzen zu können, ist es allerdings erforderlich, zunächst wesentliche Voraussetzungen zu schaffen. Abhängig von Komplexität und Dynamik der Rahmenbedingungen können verschiedene Budgetierungsvarianten zum Einsatz kommen: „Klassische Budgetierung hat die höchsten Erfolgsaussichten bei hoher

⁶⁹ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/risikoorientierte-balanced-scorecard/risikoorientierte-balanced-scorecard.htm> Zugriff am 04.08.2016

⁷⁰ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/risikoorientierte-balanced-scorecard/risikoorientierte-balanced-scorecard.htm> Zugriff am 04.08.2016

⁷¹ Lingnau, Volker: Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand, Lohmar-Köln, 2006, Seite 182

⁷² http://www.ifc-ebert.de/images/content/Artikel_und_Verffentlichungen/Risikoorienterte_Planung_Artikel_VST_12_2015.pdf Zugriff am 04.08.2016

Komplexität und relativ niedriger Dynamik. Bei mittlerer Ausprägung von Dynamik und Komplexität bietet sich Better-Budgeting an, während Beyond-Budgeting seine Stärken bei vergleichsweise niedriger Komplexität, aber hoher Dynamik zeigt.“⁷³ Der größte Vorteil in der Ergänzung der üblichen Budgetierungsvarianten um eine Risikokomponente besteht in der Verbesserung der Planbarkeit und bietet leistungsfähige Prognosen.⁷⁴

Die „[...] Integration von Risikomanagement, Controlling und Unternehmensplanung [...] [führt zu einer] [...] höheren Effizienz der Steuerungssysteme und eine[r] verbesserte[n] Aussagefähigkeit der Daten [...].“⁷⁵

Beide Instrumente erlauben zudem die Integration der klassischen Prozesse und Faktoren mittels geeigneter Kennzahlen und ermöglichen damit eine effiziente Planung dieser.

Neben der Planung unterliegt dem Risikomanagement speziell die Pflicht zur Steuerung, welche, wie zuvor bereits erörtert, sich primär der Vermeidung, Verminderung, Begrenzung, Überwälzung oder Akzeptanz von Risiken widmet. Die einzelnen Strategien sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Vermeidung eines Risikos bedeutet, die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos auf das geringstmögliche Maß abzusenken. Dies ändert jedoch nichts am potentiellen Schadensausmaß des Risikos. Ein Alltagsbeispiel zur Verdeutlichung des Sachverhaltes wäre das Umfahren eines Schlaglochs in der Fahrbahn; Sie weichen dem Loch aus und es entsteht entsprechend kein Schaden an Ihrem Fahrzeug, das ändert jedoch nichts an der Existenz und Beschaffenheit des Loches selbst.

Etwas anders sieht es im Falle der Risikoverminderung aus. Die Verminderung eines Risikos kann sowohl darin bestehen, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu senken, als auch das Schadensausmaß. Um beim vorhergehenden Alltagsbeispiel zu bleiben: eine

⁷³ Gleißner, Werner: Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit - Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, Vahlen, München, 2008, Seite 82

⁷⁴ Gleißner, Werner: Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit - Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, Vahlen, München, 2008, Seite 87

⁷⁵ Gleißner, Werner: Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit - Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, Vahlen, München, 2008, Seite 87

mögliche Verminderungsstrategie wäre es, möglichst langsam durch das Schlagloch zu fahren und den Schaden so zu minimieren.

Risikobegrenzung ist im Endeffekt eine Abwandlung der Verminderung und lässt sich in zwei weitere Teilbereiche aufspalten: Risikolimitierung und Risikostreuung.⁷⁶ Erneut kommt das altbekannte Schlagloch zum Einsatz: dieses Mal halten Sie vor dem Loch an und füllen es mit einem Sack Sand auf, den Sie natürlich für genau solche Fälle immer im Kofferraum mitführen. Anschließend fahren Sie langsam über das befüllte Loch. Dies wäre im wortwörtlichen Sinne eine Streuung; aus einem großen Risiko entstehen zwei kleinere Risiken, mit geringerem Schadensausmaß und kleineren Eintrittswahrscheinlichkeiten.

Bei der Überwälzung wird hingegen das Risiko an Dritte weitergereicht. Dies geschieht vollständig oder teilweise mittels eines Zusatzgeschäftes, beispielsweise mit einem Versicherungsunternehmen.⁷⁷ Das Risiko selbst wird dabei allerdings weder eliminiert, noch vermindert. Folgende Abbildung veranschaulicht die drei wesentlichen Strategien:

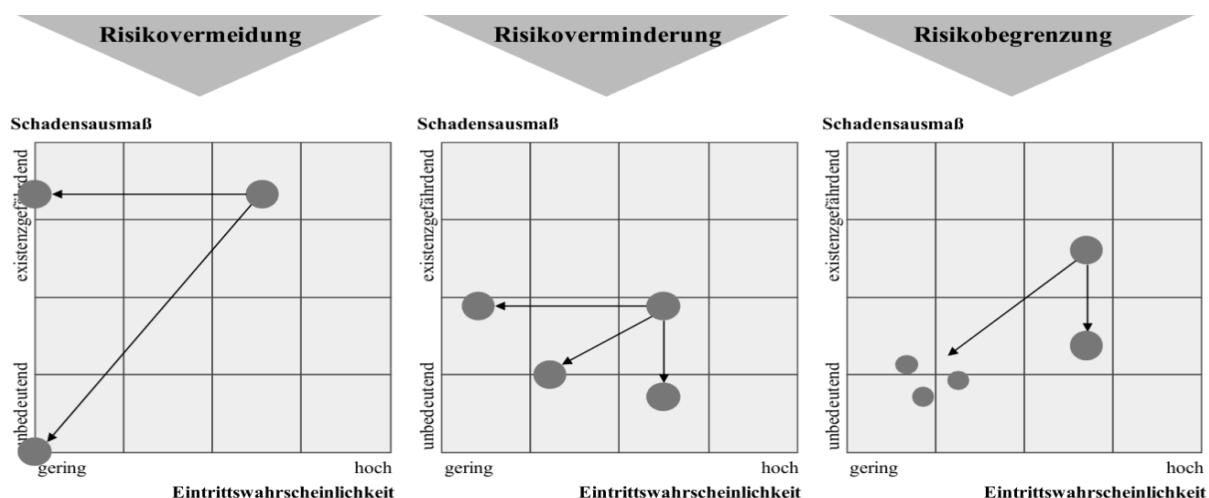


Abbildung 20: Wirkungsweise aktive Strategien zur Risikosteuerung⁷⁸

Die Wahl der jeweiligen Strategie kann unter anderem auf Grundlage des bereits präsentierten Risikoportfolios erfolgen. Es ist allerdings empfehlenswert, zuvor die Risk-Leverage-Methode anzuwenden und somit die Wirtschaftlichkeit der Handlungsalternativen vergleichen zu können. Bei dieser Methode erfolgt ein Vergleich

⁷⁶ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 125

⁷⁷ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 126

⁷⁸ Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013, Seite 126

des erwarteten Schadensausmaßes im Ausgangszustand sowie nach Ergreifen der Maßnahme. Dies wird ins Verhältnis zu den (Opportunitäts-)Kosten selbiger gesetzt. Dadurch ergibt sich folgende Formel, wobei RA für Risikoausmaß, das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikokosten, steht:

$$\text{Risk Leverage} = \frac{(\text{RA}_{\text{vorher}} - \text{RA}_{\text{nachher}})}{\text{Kosten der Maßnahme}}$$

Formel zur Berechnung des Risk-Leverage ⁷⁹

Falls die damit errechnete Kennzahl der gewählten Maßnahme unterhalb eines zuvor bestimmten Schwellenwertes liegt, wäre es sinnvoller, auf eine andere Lösungsstrategie zurückzugreifen oder gar das Risiko als solches zu akzeptieren. Nachdem letztendlich eine Variante umgesetzt wurde, sollte außerdem eine Kontrolle stattfinden, ob die gewählte Aktion von Erfolg gekrönt war oder doch von den gesteckten Erwartungen abweicht und Korrekturen notwendig sind. Diese Überwachung, beziehungsweise Überprüfung, führt somit zu einem Kreislauf des kompletten Risikomanagementprozesses.

⁷⁹ <http://archiv.iwi.uni-hannover.de/upload/lv/sosemo8/seminar/www/niermann/index-Dateien/Page1090.htm> Zugriff am 22.09.2016

2.2.3 Handlungsbedarf

Wie im Laufe der vorangegangenen Betrachtung ersichtlich geworden ist, existieren für das Risikocontrolling und Risikomanagement zwei Hauptprobleme:

1. Die Vorhersage-Problematik
2. Die Situationsabhängigkeit der Instrumente

Ersteres lässt sich selbst mit größtmöglichem Faktoreinsatz nicht vermeiden, sondern lediglich durch Einsatz von Statistik und Stochastik vermindern, wobei stets ein Restrisiko bleibt. Dadurch entsteht wiederum ein Dilemma: Erhöhung der Ausgaben für Statistik, etc., um exaktere Ergebnisse zu erhalten oder Inkaufnahme möglicher Fehleinschätzungen und deren Konsequenzen. Ähnlich gestaltet es sich mit dem Situationsbezug der Instrumente, Verfahren und Methoden; um ein vollständiges Bild der Risiken des Unternehmens zu bekommen, ist der kombinierte Einsatz mehrerer Verfahren, Instrumente und Methoden notwendig. Dies ist jedoch entsprechend ressourcenintensiv und erfordert mehr Personal sowie passende Infrastruktur. Wenn man nun den Zugewinn an Informationen über potentielle Risiken als Grenznutzen des Unternehmens definiert, so ergibt sich demzufolge simultan für beide Probleme folgende Grenznutzenfunktion:

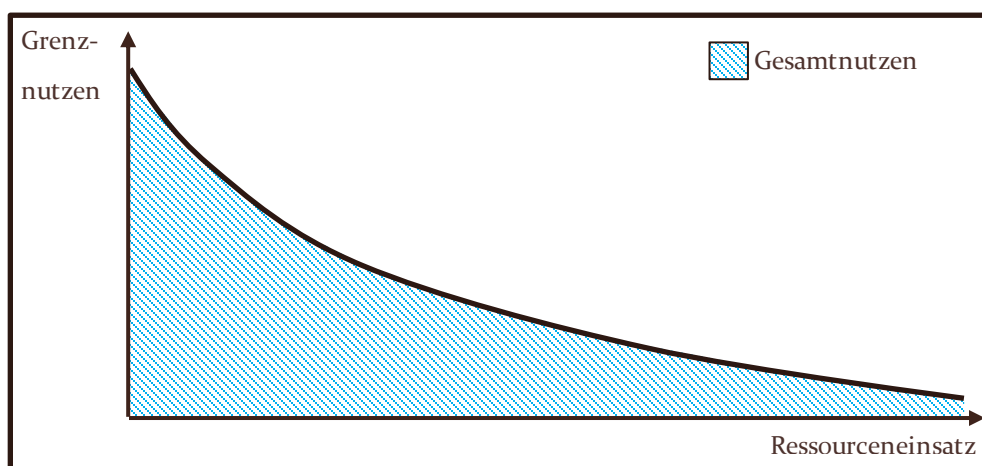


Abbildung 21: Grenz- und Gesamtnutzen im Verhältnis zum Ressourceneinsatz ⁸⁰

Wenngleich also bereits ein verhältnismäßig niedriger Ressourceneinsatz eine annehmbare Gesamtnutzen / nötige Ressourcen – Allokation erzeugt, ist für einen optimalen Gesamtnutzen bedeutend mehr nötig. Dies führt letztlich zu einem weiteren

⁸⁰ Eigene Darstellung

Punkt, welcher in 2.2.2 Risikomanagement bereits Erwähnung fand: Risikocontrolling und Risikomanagement sind in ihrer derzeitigen Form für Großunternehmen sowie für die meisten mittelständischen Unternehmen praktikabel. Für kleinere Unternehmen ist bereits der bloße Kostenfaktor Abschreckung genug. Oftmals findet sich bereits kein herkömmliches Controlling in solchen Betrieben, da die Mittel für den Erwerb des nötigen Know-Hows, des Personals sowie der passenden Infrastruktur nicht vorhanden sind oder der voraussichtliche Nutzen die Kosten eben dieser nicht übersteigt. Dies wird noch begünstigt durch die häufig autoritäre Führung, speziell bei den traditionellen Familienunternehmen.⁸¹ Die Verantwortung für das „Risikomanagement“ liegt entsprechend für gewöhnlich bei der Geschäftsführung und erfolgt lediglich instinktiv, beziehungsweise unbewusst.

Dementsprechend wäre es erstrebenswert, die „Hemmschwelle“, genauer die minimal nötigen Kosten, für das Einrichten eines effizienten Risikocontrollings zu senken und dadurch auch kleinen und mittelständischen Unternehmen die Chance zu geben, von den Vorteilen zu profitieren.

Allerdings wäre es utopisch anzunehmen, dass man durch ein kosteneffizientes, beziehungsweise kostenminimierendes Controlling einen perfekten ganzheitlichen Eindruck über die Risikosituation des Unternehmens gewinnen könnte, weshalb es ebenso nötig ist, eine Lösung für die Großunternehmen und deren Probleme zu finden.

Im Nachfolgenden wird aufgezeigt, wie mittels der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe sowohl für kleine und mittelständische, als auch für Großunternehmen, das Risikocontrolling und -management verbessert werden kann. Dies ist möglich durch die Anpassung der zu betrachtenden Prozesse und Faktoren sowie der relevanten Kennzahlen, welche im Fall der KMUs auf ein Minimum reduziert werden, um entsprechend Kosten zu senken und dennoch eine effektive Vorsorge gegen existenzbedrohende Risiken zu liefern, während für Großunternehmen ein umfangreiches Kennzahlensystem zum Einsatz kommt, welches dem Anspruch der Ganzheitlichkeit gerecht werden soll.

⁸¹ Flacke, Klaus: Controlling in mittelständischen Unternehmen – Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, Münster, 2006, Seite 86

2.3 Kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe

2.3.1 Kleine und mittelständische Unternehmen

Zielsetzung der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe, bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, soll die Frühwarnung vor existenzbedrohenden Risiken mittels ausgewählter Kennzahlen sein. Zudem ist es ratsam, die Anzahl dieser Kennzahlen zu minimieren, um den nötigen Aufwand zu senken und damit auch finanzschwächeren Unternehmen ein geeignetes Instrument des Risikomanagements zur Verfügung zu stellen.

Mittelpunkt des so entstehenden Kennzahlensystems sind zwar liquiditätsorientierte Kennzahlen, doch diese werden ergänzt um geeignete Kennzahlen für die Faktoren Personal und Material, um somit mögliche Ursachen für eine Insolvenz abseits der klassischen Finanzierungsprobleme ebenfalls zu erfassen.

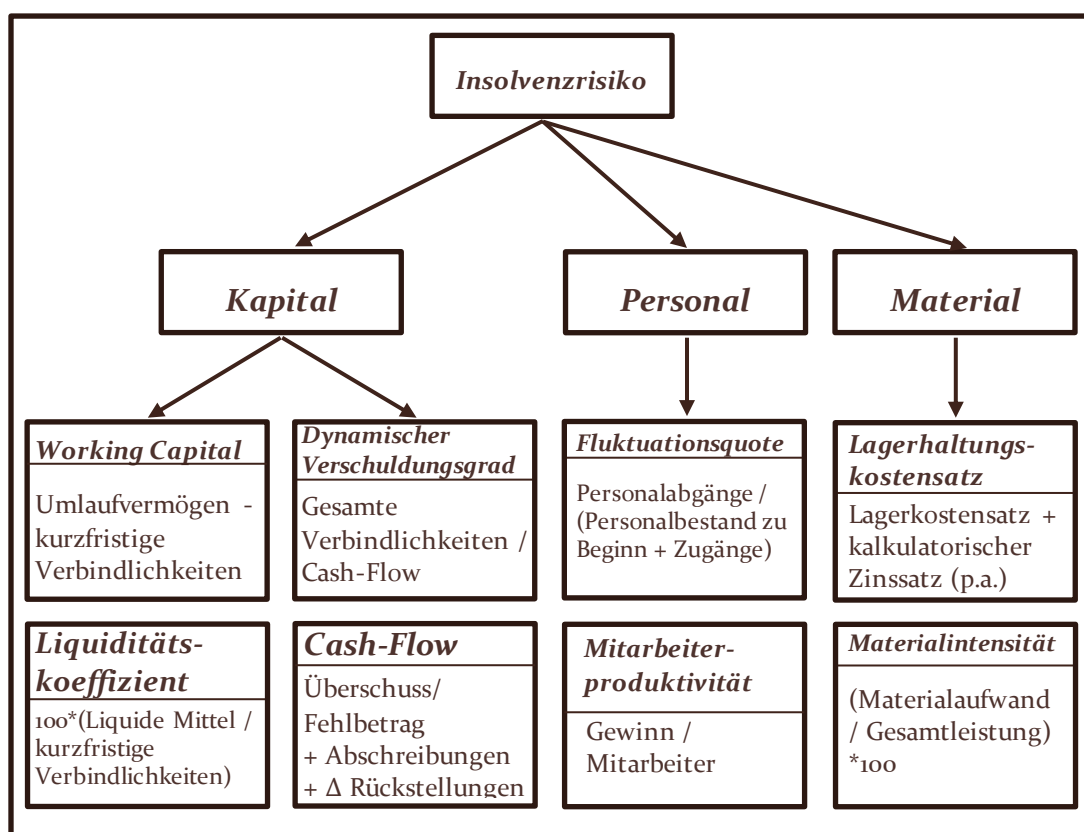


Abbildung 22: Kennzahlensystem zur Insolvenzprophylaxe von Kleinunternehmen ⁸²

⁸² Eigene Darstellung

Dieses System ist, bei verfügbaren Kapazitäten, problemlos erweiter- und anpassbar an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens. Die grundlegenden Gefahren für eine Insolvenz sind jedoch bereits erfasst. Die zur Errechnung der Kennzahlen nötigen Daten sollten, abhängig von den zur Verfügung stehenden Kapazitäten, wöchentlich oder zumindest monatlich erfasst werden und dürfen dabei nicht bearbeitet sein, da etwaige Änderungen das Ergebnis verfälschen könnten. Der Cash-Flow vermittelt zunächst einen groben Einblick über die Erfolgssituation des Betriebes, während der dynamische Verschuldungsgrad anschließend erfasst, wie lange es bei gleichbleibendem Cash-Flow dauert, bis die Verbindlichkeiten getilgt sind. Working Capital und Liquiditätskoeffizient liefern zu guter Letzt einen Eindruck von der Liquidität des Unternehmens und demnach auch von der Möglichkeit, auf kurzfristige Änderungen reagieren zu können. Um Gefährdungen im Bereich des Personalwesens zu erfassen, werden die Fluktuationsquote sowie die Mitarbeiterproduktivität betrachtet. Somit entsteht nicht nur ein Eindruck von der Schaffenskraft des Personals, sondern es kann auch auf die Stabilität und das Klima innerhalb des Unternehmens geschlussfolgert werden. Der Faktor Material wird durch Materialintensität und Lagerhaltungskostensatz repräsentiert. Materialintensität kann hierbei beispielsweise für einen Vergleich mit direkten Konkurrenten genutzt werden, um somit mögliche Schwächen im Produktionsprozess oder der Beschaffung / Auswahl des Materials zu erkennen. Zudem können Veränderungen dieser Kennzahl ein Indikator für fortschreitende Abnutzung der zur Herstellung nötigen Maschinen sein und dementsprechend frühzeitig den Bedarf nach Ersatzinvestitionen aufzeigen. Der Lagerhaltungskostensatz vermittelt einen guten Eindruck über das gebundene Kapital in Form von gelagerten Produkten oder Material. Typischerweise sollte versucht werden, die Lagernutzung auf ein nötiges Minimum zu reduzieren, falls zu viel Ware oder fertige Produkte gelagert werden, so kann dies unter anderem ein Zeichen von verfehlter Produktpolitik sein oder im Fall von zu viel Material möglicherweise ein Mangel an Kapazitäten, ergo kommt es zum „Stau“ in der Produktion.

Durch Berücksichtigung der Faktoren Kapital, Personal und Material bei diesem Kennzahlensystem werden zudem alle Prozesse des Unternehmens beleuchtet und es können all diese Bereiche entsprechend verbessert werden. Optimalerweise wird diese kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe für kleine und mittelständische Unternehmen

durch weitere Instrumente aus dem Bereich des Risikocontrollings ergänzt, so zum Beispiel einem Risikoportfolio. Das Portfolio könnte hierbei auf einzelne Prozesse oder Faktoren beschränkt werden, um den Aufwand gering zu halten. Ein Unternehmen aus einer Branche mit standardmäßig hoher Materialintensität sollte dementsprechend den Fokus des Portfolios auf den Faktor Material und die Prozesse Beschaffung, Erwerb und Produktion legen.

Durch die Kombination dieser zwei Instrumente steht für kleine und mittelständische Unternehmen ein flexibles und kostensparendes System der Frühwarnung zur Verfügung, welches in der Lage ist, existenzbedrohende Risiken frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Vermeidung zu initiieren. Nicht direkt erfasst werden hingegen Anzeichen einer strategischen Krise. Um diese berücksichtigen zu können, sind ein reger Informationsaustausch und Transparenz der Daten innerhalb des Unternehmens erforderlich. Das Risikocontrolling benötigt die Zuarbeit sämtlicher Abteilungen, beispielsweise auch des Marketings und Vertriebes, um Rückschlüsse auf die konjunkturelle Entwicklung ziehen und Empfehlungen an das Management bezüglich einer Anpassung der Strategie geben zu können.

Während diese Form des Austausches womöglich bereits zu kostenintensiv wäre, sollten zumindest einige wesentliche Konjunkturindikatoren Einzug in das zuvor präsentierte Kennzahlensystem halten. Beispielsweise könnte man den vom ifo Institut bereitgestellten Geschäftsklimaindex nutzen, ebenso wie den Konsumklimaindex. Diese jeweils monatlich verfügbaren Indizes liefern zumindest eine grobe Einschätzung der konjunkturellen Entwicklung. Grundsätzlich erscheint es ratsam, für Konjunkturprognosen auf bereits existente, von externen Dienstleistern und Forschungsinstituten errechnete volkswirtschaftliche Früh- und Präsenzindikatoren zurückzugreifen. Somit ist lediglich die Analyse dieser Indizes notwendig, um den Bezug zum eigenen Unternehmen ziehen zu können.

2.3.2 Großunternehmen

Nachfolgend soll aufgezeigt werden, wie Risikocontrolling und -management in einem Großunternehmen mittels kennzahlenbasierter Insolvenzprophylaxe verbessert werden kann, unter besonderer Berücksichtigung der einzelnen Prozesse und die sie beeinflussenden Faktoren.

Um dieser Thematik Rechnung zu tragen und die Erfassung sowie Berechnung möglicher Kennzahlen für das Unternehmen zu vereinfachen, empfiehlt der Autor die Nutzung der Prozesskostenrechnung. Angesichts der respektablen Verbreitung dieser Kostenrechnungsart in Großunternehmen, übertroffen wird sie nur vom Targetcosting, ist dies auch kein unrealistisches Szenario. Durch den Einsatz passender Software, beispielsweise aus dem Hause SAP, oder hauseigene Individualsoftwarelösungen, sollte das Controlling zudem bestmöglich unterstützt werden bei der Erfassung und Aufbereitung der nötigen Kennzahlen.⁸³

Grundlage für das konzipierte Modell der kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe für Großunternehmen soll dabei eine erweiterte Modifikation des klassischen Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystems sein. Im Fokus steht dabei der Sonderteil, welcher hierfür den Anforderungen der Insolvenzprophylaxe angepasst und um Kennzahlen der Faktoren Material sowie Personal ergänzt wird.

Die personalspezifische Spitzenkennzahl wäre für dieses System die Fehlquote, eine Kombination von Fluktuationsquote und Krankenquote. Ergänzt wird sie durch Mitarbeiterproduktivität, Fortbildungskosten, Krankheitsleistungen und Beschäftigungsstruktur. Die ausgewählten Kennzahlen liefern in ihrer Gesamtheit außerdem einen guten Eindruck über die Motivation der Mitarbeiter.

Spitzenkennzahl des Faktors Material stellt der Lagerhaltungskostensatz dar. Hinzu kommen Lagerkostensatz (nötig zur Berechnung), durchschnittliche Lagerdauer, Lagernutzungsgrad, Lagerzinssatz, Sicherheitskoeffizient, Umschlagshäufigkeit, Materialintensität, Bestellstruktur, Lieferantenstruktur und Bestellwert pro Mitarbeiter.

⁸³ Währisch, Michael: Kostenrechnungspraxis in der deutschen Industrie - Eine empirische Studie, Wiesbaden, 1998, Seiten 52 und 147

Kennzahl	Berechnung	Ziel
Personalfehlquote	Krankenquote \cup Fluktuationsquote	Erfassung des Risikos von Personalausfall und indirekt Motivation Mitarbeiter
Krankenquote	$\frac{\text{Anzahl Krankheitsausfälle}}{\text{Anzahl Mitarbeiter}}$	Arbeitsplatzrisiko (je nach Branche) und indirekt Zufriedenheitsindikator
Fluktuationsquote	$\frac{\text{Anzahl Personalabgänge}}{\text{Anzahl Personalzugänge} + \text{Mitarbeiter Beginn Periode}}$	Mitarbeiterzufriedenheit und Risiko für plötzlichen Personalmangel
Mitarbeiterproduktivität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Mitarbeiter}}$	Leistung pro Mitarbeiter
Fortbildungskosten	Σ Fort- und Weiterbildungskosten	Mitarbeiterzufriedenheit
Krankheitsleistungen	$\frac{\text{Krankheitsleistungen}}{\text{Anzahl erkrankter Mitarbeiter}}$	Kosten pro krankem Mitarbeiter
Beschäftigungsstruktur	$\frac{\text{Mitarbeiter Produktion}}{\text{Mitarbeiter Gesamt}}$	Variationen möglich
Lagerhaltungskostensatz	Lagerkostensatz + kalkulatorischer Zinssatz (p.a.)	Kosten Lagerhaltung abhängig vom Warenwert
Lagerkostensatz	$\frac{\text{Lagerkosten}}{\text{\textcircled{Ø} Lagerwert}} \cdot 100$	Lagerkosten pro $\text{\textcircled{Ø}}$ Lagerbestand
$\text{\textcircled{Ø}}$ Lagerdauer	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Umschlagshäufigkeit}}$	Entwicklung Kapitalbindung Lager
Umschlagshäufigkeit	$\frac{\text{Lagerabgänge}}{\text{\textcircled{Ø} Lagerbestand}}$	Häufigkeit Materialverbrauch
Lagernutzungsgrad	$\frac{\text{belegte Lagerfläche}}{\text{vorhandene Lagerfläche}} \cdot 100$	Tatsächliche Nutzung der Lagerfläche
Lagerzinssatz	$\frac{\text{Zinssatz} \cdot \text{\textcircled{Ø} Lagerdauer}}{360 \text{ Tage}}$	Zinsen des durch $\text{\textcircled{Ø}}$ Lagerbestand gebundenen Kapitals
Sicherheitskoeffizient	$\frac{\text{Sicherheitsbestand}}{\text{\textcircled{Ø} Lagerbestand}} \cdot 100$	Optimierung von Lieferbereitschaft und Liquidität
Materialintensität	$\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} \cdot 100$	Wirtschaftlichkeit des Materialeinsatzes
Bestellstruktur	$\frac{\text{Anzahl Bestellungen}}{\text{Einkäufer}}$	Optimierung Beschaffungskosten
Lieferantenstruktur	$\frac{\text{Einkaufsvolumen Lieferant} \cdot 100}{\text{Gesamteinkaufsvolumen}}$	ABC Analyse
Bestellwert pro Mitarbeiter	$\frac{\text{\textcircled{Ø} Bestellwert}}{\text{Mitarbeiter}}$	Optimale Beschaffungskosten

Tabelle 1: relevante Kennzahlen für die Insolvenzprophylaxe von Großunternehmen ⁸⁴⁸⁴ Eigene Darstellung

Neben dem klassischen Faktor Kapital werden durch die Erweiterung des Rentabilität-Liquidität-Kennzahlensystems auch Personal und Material betrachtet und es erfolgt keine ausschließliche Konzentration auf den Prozess der Produktion. Stattdessen werden Beschaffung und Erwerb ebenso durch geeignete Kennzahlen berücksichtigt. Dies ermöglicht eine effiziente Frühwarnung, die jedoch noch weiter ausgebaut werden kann, durch die Integration von Instrumenten des Risikocontrollings und -managements. Empfehlenswert ist neben den klassischen Methoden zur Risikoidentifikation und Bewertung im Falle der Großunternehmen speziell die Nutzung von neuronalen Netzwerken, sofern die Kapazitäten vorhanden sind. Durch Nutzung des zuvor vorgestellten KNN-BP₁₄ ließe sich ein Teil der Frühwarnung automatisieren. Eine Erweiterung mit nicht kapital-orientierten, aber dennoch mathematisch verknüpften Kennzahlen, stellt den nächsten logischen Schritt dar. Ein solches BP-20 könnte neben den bisherigen Aufgaben noch wirksam Informationen zur Personalstruktur des Unternehmens liefern, was es dem Risikocontrolling ermöglichen würde, den bisherigen Aufwand für Erkennen und Erfassen von Problemen zu reduzieren und stattdessen mehr in Analyse und speziell in die dem Controlling den Namen gebende Steuerung zu investieren. Eine derartige längst überfällige Verlagerung des Controllers vom „Erbsenzähler“, der teils nichts als ein besser bezahlter Buchhalter ist, hin zu einem wichtigen Teil des operativen und taktischen Managements erachtet der Verfasser als zukunftsweisend.⁸⁵ Speziell für Risikocontrolling und Risikomanagement ist diese Annäherung, bzw. Verschmelzung, dringend nötig, da eine strikte Trennung der zwei Bereiche für den Ablauf im Unternehmen nicht förderlich ist.

Wenn man dem Anspruch der Ganzheitlichkeit Genüge tun will, ist eine weitere Flankierung der präsentierten kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe mit Methoden, Verfahren und Instrumenten des Risikomanagements zwingend erforderlich. So sollte entsprechend eine risikoorientierte Planung und Budgetierung erfolgen und mit Hilfe von angepassten Balanced Scorecards sowie einer umfassenden Aufklärung müssen die einzelnen Unternehmensbereiche zur Vermeidung oder Verminderung der jeweiligen Risiken mit in die Verantwortung gezogen werden.

⁸⁵ <https://www.dashoefler.de/dasfibuwissen/die-top-3-vorurteile-%C3%BCber-controlling.html> Zugriff am 09.08.2016

Ebenso wie bereits bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen bedarf das Kennzahlensystem einer Erweiterung um makroökonomische Kennzahlen, zur Einschätzung der Konjunktorentwicklung und Vermeidung strategischer Krisen. Während es für Kleinunternehmen empfehlenswert ist, sich lediglich auf die errechneten Indikatoren von Instituten und externen Dienstleistern zu verlassen, sollten Großunternehmen genügend Kapazitäten zur Verfügung haben, beziehungsweise diese schaffen, um ergänzend dazu eigene Konjunkturindikatoren zu berechnen. Schließlich steht für gewöhnlich eine durchaus beachtliche und repräsentative Menge an Informationen zur Verfügung. Analog zum makroökonomischen Rohstoffindex ließe sich so beispielsweise ein Betriebsmittelindex oder Werkstoffindex ermitteln, um die Kosten- und Verfügbarkeitsentwicklung dieser beiden Ressourcengruppen zu erfassen. Dadurch wäre es ohne weitere Probleme möglich, Rückschlüsse auf die Kosten der Produktion ziehen zu können und dementsprechend die Strategie anzupassen. Aufgrund des typischerweise großen Kundenstammes sollte weiterhin ein Verbraucher- / Kundenindex erstellt werden. Dieser liefert schließlich signifikante Informationen über die Nachfrage nach den Produkten des Unternehmens und bietet gleichfalls Anreize für Innovationen oder zumindest Anpassungen der Erzeugnisse.

Mit all diesen Informationen und Kennzahlen sowohl unternehmensinterner als auch makroökonomischer Art ist eine umfassende Insolvenzprophylaxe gewährleistet und mögliche Risiken können bereits im frühesten Stadium erkannt und vermieden werden.

2.3.3 Umsetzung

Um eine prozess- und faktororientierte kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe in kleinen und mittelständischen Unternehmen salonfähig zu machen, ist es nötig, zunächst das Bewusstsein der Geschäftsführung für die Notwendigkeit dieser Form der Vorsorge zu wecken. Wie bereits erörtert, ist im typischen deutschen Kleinunternehmen eine recht autoritäre Struktur vorzufinden und Tradition prägt das Alltagsbild. Im Mittelpunkt steht für viele dieser Unternehmer zunächst die Einsparung von Kosten. Das Einrichten eines Systems zur Risikovorsorge ist jedoch mit einer Investition verbunden und wenngleich diese durch den Nutzen, den das Erfassen von existenzbedrohenden Risiken mit sich bringt, übertroffen wird, ist diese Barriere für viele hoch genug. Weiterhin kann man annehmen, dass einer nicht gerade kleinen Zahl an Verantwortlichen auch das nötige Wissen über diese Problematik fehlt und die in ihr liegende Signifikanz entsprechend untergraben wird. Möglicherweise würden weitere Gesetze, welche die Einführung eines Risikomanagements vorschreiben, Abhilfe schaffen und Unternehmer dazu bringen, kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe in Erwägung zu ziehen. Bedenkt man, dass die nötigen Kennzahlen oftmals bereits vorhanden sind, lediglich nicht entsprechend genutzt werden oder sich problemlos ermitteln ließen, wäre dies wohl keine allzu abwegige Annahme.

In Großunternehmen sind für gewöhnlich bereits alle nötigen Strukturen vorhanden. Hier wäre allerdings eine organisatorische Annäherung von Risikocontrolling und Risikomanagement nötig, ist ersteres doch essentieller Bestandteil des Risikomanagementprozesses. Die prozess- und faktororientierte kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe sollte ohne großartige Erweiterung oder Anpassung der bisherigen Strukturen in diesen Unternehmen möglich sein. Empfehlenswert wäre lediglich die Nutzung der zukunftsweisenden neuronalen Netzwerke, um mittels Automatisierung des Risikoidentifikationsprozesses die dadurch freiwerdenden Kapazitäten auf die Analyse und Problemlösung umleiten zu können.

Zu guter Letzt bleibt das Problem der konjunkturellen Entwicklung. Um hier aussagekräftige Kennzahlen ermitteln zu können, fehlen den kleinen und mittelständischen Unternehmen eindeutig Personal, Informationen und Mittel. Daher sollten diese auf frei zugängliche makroökonomische Indikatoren zurückgreifen, welche

von wirtschaftswissenschaftlichen Instituten und etlichen externen Dienstleistern regelmäßig berechnet werden. Großunternehmen und Konzerne können und sollten natürlich zusätzlich eigene Berechnungen vornehmen, schließlich steht ihnen eine umfassende Sammlung an Informationen zur Verfügung. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse sind überdies nützlich für die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Dementsprechend werden sprichwörtlich „zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen“.

Somit bleibt abschließend festzustellen, dass sich hinter dem vorgestellten Konzept der prozess- und faktororientierten kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe ein variables und dementsprechend universell anwendbares Modell verbirgt, welches den Bedürfnissen des Unternehmens problemlos angepasst werden kann, um entweder äußerst kosteneffizient existenzbedrohende Risiken frühzeitig zu erfassen oder aber einen detaillierten Eindruck der Risiken sämtlicher Prozesse liefern kann.

3 Schlussteil

3.1 Ergebnisse

Nach eingehender Untersuchung der Thematik bleibt festzuhalten, dass es im aktuellen Zustand noch ein beachtliches Verbesserungspotential für Risikocontrolling und -management gibt. Es wurde offensichtlich, dass die Einführung einer kennzahlenbasierten Insolvenzprophylaxe sowohl für kleine und mittelständische, als auch Großunternehmen sinnvoll ist, jedoch nicht alleinig sämtliche Probleme beseitigen kann. Stattdessen ist stets eine Flankierung mit weiteren Methoden, Verfahren und Instrumenten des Risikomanagements nötig und es muss die passende Infrastruktur bereitgestellt werden.

Weiterhin wurde ersichtlich, dass die bisherigen Instrumente des Risikocontrollings in ihrer ursprünglichen Form größtenteils nicht prozess- und faktororientiert sind, allerdings mit geringfügigen Modifikationen dazu in der Lage wären. Grundsätzlich werden die verschiedenen Methoden, Verfahren und Instrumente von jedem Betrieb, logischerweise, in modifizierter Form angewandt, wodurch sich eine konkrete allgemeingültige Definition und Bewertung eines solchen Verfahrens als schwer gestaltet. Vielmehr verbirgt sich hinter den präsentierten Methoden, etc. mehr oder weniger nur die Basis, beziehungsweise der kleinste gemeinsame Nenner all der verschiedenen Abwandlungen.

Im Folgenden wird ein subjektives Ranking der Instrumente zur Risikobewertung vorgenommen. Die Kriterien sind hierbei Aussagekraft, Aufwand, Prozess- und Faktorbezug sowie Modifizierbarkeit. Es wird in Schulnoten von 1-6 bewertet. Die Gewichtung der einzelnen Kategorien beträgt dabei, in der zuvor aufgeführten Reihenfolge, 1,3,2,4. Als das beste Instrument gilt entsprechend jenes, mit der niedrigsten Gesamtpunktzahl. Wie bereits erwähnt ist dieses Ranking komplett subjektiv; sowohl die Kriterien inklusive deren Gewichtung, als auch die finale Bewertung entsprechen lediglich den Ansichten des Autors und sind nicht als allgemeingültig anzusehen.

Kriterien	Scoring-Modelle	KNN-BP ₁₄	Cash-Flow - at-Risk	Value-at- Risk
Aussagekraft Gewichtung	1	1	1	1
Aussagekraft Note	2	1	4	3
Punktwert	2	1	4	3
Aufwand Gewichtung	3	3	3	3
Aufwand Note	3	5	1	1
Punktwert	9	15	6	6
Prozess-und Faktorbezug Gewichtung	2	2	2	2
Prozess-und Faktorbezug Note	2	3	4	4
Punktwert	4	6	8	8
Modifizierbarkeit Gewichtung	4	4	4	4
Modifizierbarkeit Note	1	2	4	4
Punktwert	4	8	16	16
Gesamtwert	19	30	34	33
Rang	1	2	4	3

Tabelle 2: Ranking ausgewählter Instrumente der Risikobewertung⁸⁶

Im obenstehenden Ranking, passenderweise erstellt mithilfe eines simplen Scoring-Modells, werden die diversen Probleme der existenten Verfahren zur Risikobewertung schnell deutlich. Zum einen stellt sich stets die Wahl zwischen Aussagekraft und Aufwand, andererseits bieten sämtliche Verfahren nur einen äußerst unbefriedigenden Bezug zu Prozessen und Faktoren des Unternehmens. Für gewöhnlich stehen lediglich Produktion und Kapital im Fokus, alles andere wird vernachlässigt. Einzig die Scoring-Modelle sind hier in der Lage, durch die flexible Wahl der Kriterien auf dieses Bedürfnis eingehen zu können. Das wohl größte Potential liegt eindeutig in den künstlich neuronalen Netzwerken. Deren enorme Aussagekraft, kombiniert mit der Möglichkeit

⁸⁶ Eigene Darstellung

zur Erweiterung, beispielsweise um stärker prozess- und faktororientierte Kennzahlen, wird lediglich durch den erschreckend hohen Aufwand gemindert.

Was jedoch nicht von der Hand zu weisen ist, wäre die Tatsache, dass der wohl wichtigste Faktor heutzutage Informationen sind. Mit einer guten Informationsinfrastruktur lassen sich sämtliche Probleme eines Unternehmens bereits frühzeitig erkennen, Lösungen schneller finden und somit ein Vorsprung gegenüber den Konkurrenten erzielen. Und gerade diese Ausrichtung hinsichtlich einer stärker vernetzten Informationskultur, rückt die künstlich neuronalen Netzwerke wiederum in ein besseres Licht. Langfristig wird wohl kein Weg an ihrer steigenden Verbreitung vorbeiführen.

Des Weiteren ist die Orientierung der klassischen Kennzahlensysteme sowie der meisten Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und -managements regelrecht erschreckend. Fast ausschließlich liegt der Fokus auf den Finanzkennzahlen; Personal, Material, Marketing oder makroökonomische Lage des Unternehmens werden hingegen komplett vernachlässigt. Dabei sollte deutlich geworden sein, dass alle Teilbereiche eines Betriebes miteinander verknüpft sind und zur erfolgreichen Risikovermeidung und Insolvenzprophylaxe bereits in der Frühphase einer Krise angesetzt werden muss. Wenn es zur Ergebnis- oder gar Liquiditätskrise kommt, ist es bereits zu spät.

Zudem kann man erkennen, dass die in Unternehmen teils strikte funktionale Trennung zwischen Risikomanagement und Risikocontrolling nicht förderlich ist und eine enge Kooperation zwischen beiden Bereichen von Nöten wäre.

Zu guter Letzt bleibt festzuhalten, dass das traditionelle autoritäre Denken, welches in den Führungsetagen zahlreicher, speziell kleiner und mittelständischer Betriebe vorherrscht, dem Erfolg des Unternehmens im Weg stehen kann, da Aufgaben aus Gründen des Stolzes oder des mangelnden Willens zur Erweiterung der Firma, nicht an kompetentere Kräfte delegiert oder nicht mit der nötigen Sorgfalt realisiert werden. Dies gilt speziell für den Umgang mit Risikocontrolling und Risikomanagement.

3.2 Maßnahmen

Möchte man eine Lehre aus den eben präsentierten Ergebnissen ziehen und versuchen, eine Lösung dieser Probleme zu finden, stehen diverse Maßnahmen für die einzelnen Angelegenheiten zur Verfügung.

Generell ist ein verstärkter Einsatz geeigneter Anwendungssoftware zu empfehlen, wenn man beachtet, dass aktuell noch immer ein Großteil der kleinen und mittelständischen Unternehmen auf solche komplett verzichtet oder sich lediglich mit den MS-Office-Produkten als Tools für Planung und Controlling begnügt.⁸⁷ Insbesondere die kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe profitiert enorm von einer funktionierenden informationstechnischen Infrastruktur. Der wiederkehrende Arbeitsaufwand fällt mit passender Software deutlich geringer aus und eine Teilautomation des Prozesses ist ebenso möglich. Für Großunternehmen bedeutet diese Empfehlung eine Investition in neuronale Netzwerke, welche für unterschiedliche Probleme genutzt werden können und durch automatisierte Aufbereitung der riesigen Datenmengen eine enorme Arbeitserleichterung darstellen, welche dem Controller oder Manager ermöglicht, mehr Zeit in die nötige Planung und Steuerung zu investieren.

Wie das zuvor erstellte Ranking jedoch aufgezeigt hat, ist es zunächst nötig, den Aufwand zum Betrieb eines künstlich neuronalen Netzwerkes drastisch zu senken. Hierbei sind sowohl die Anschaffungs- als auch die Betriebskosten noch in astronomischen Höhen angesiedelt. Selbstverständlich ist weiterhingeschultes Personal erforderlich, um die Einrichtung, Anpassung und Wartung der KNN zu übernehmen. Bevor sie also zu einer ernsthaften Alternative zu den herkömmlichen Methoden, Verfahren und Instrumenten werden und den Controllern sowie Managern das Leben erleichtern können, wird wohl noch einige Zeit ins Land gehen.

Dies führt entsprechend zur nächsten Thematik: der Integration des Risikocontrollings in den Risikomanagementprozess. Die oftmals vorherrschende strikte Trennung zwischen Risikocontrolling und Risikomanagement sollte aufgehoben werden, sind beide doch derart eng miteinander verwoben. Die grundlegenden Aufgaben des

⁸⁷ <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Software/Controlling-ist-Stiefkind-des-Mittelstandes.html>
Zugriff am 10.08.2016

Controllings umfassen: Erkennen, Erfassen, Analysieren, Quantifizieren und Steuern. Beim Risikocontrolling wird bisher allerdings die Steuerungsaufgabe an das Risikomanagement des Unternehmens ausgelagert. Eine Rückführung der dem Controlling seinen Namen gebenden Steuerung ist somit nur logisch und ermöglicht dem Management zudem die Fokussierung auf taktische und strategische Planung, anstatt Zeit mit oftmals operativen Aufgaben zu vergeuden.

Abschließend wird der Autor noch kurz auf das Führungsproblem der Kleinunternehmen eingehen: diese Problematik wird sich nicht ohne weiteres beseitigen lassen. Bedenkt man, dass der einzige effektive Wechsel eines Führungsstils doch darin begründet ist, die Führung selbst zu ersetzen. Da viele Unternehmen allerdings bereits Insolvenz beantragen müssen, bevor es dazu kommen kann, können hier nur die allgegenwärtigen Mechanismen des Marktes greifen.

3.3 Konsequenzen

Bei Umsetzung dieser Maßnahmen sollte sich für Unternehmen jeglicher Größenordnung eine Steigerung der Existenzsicherheit ergeben. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Kreditwürdigkeit aus, was zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet und demnach mehr Investitionen ermöglicht. Dennoch ist das präsentierte Konzept logischerweise kein „Perpetuum Mobile“. Man kann nicht sämtliche Risiken vermeiden, schließlich besteht ein wesentlicher Teil des Unternehmersdaseins darin, eben solche einzugehen. Jedwede Chance auf Erfolg ist zugleich immer mit der Gefahr des Scheiterns verknüpft. Die Kunst besteht entsprechend darin, nicht sämtliche Risiken grundsätzlich zu beseitigen, sondern nur jene, welche den reibungslosen Betriebsablauf gefährden oder sogar die Existenz des Unternehmens bedrohen.

Doch selbstverständlich ist auch ein etabliertes Risikomanagement, welches unter anderem die kennzahlenbasierte Insolvenzprophylaxe nutzt, kein Garant für Erfolg. Der „menschliche Faktor“, Fehlentscheidungen, Wirtschaftskrisen und Substitutionsprodukte können dennoch schlagartig das Schicksal des Betriebes verändern. Wenngleich letztgenannte Faktoren zwar theoretisch rechtzeitig vom Risikocontrolling als bedrohliche Risiken erfasst werden sollten, besteht auch hier die über allem schwebende Gefahr der Fehleinschätzung und führt damit wieder zurück zum Ausgangszitat:

„It ain't what you don't know that gets you into trouble. It's what you know for sure that just ain't so.“⁸⁸

⁸⁸ <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/marktwain109624.html> Zugriff am 02.06.16

Literaturverzeichnis

Internet

Betriebswirtschaft.info

- (1) <http://www.betriebswirtschaft.info/1762.html>

Zugriff am 25.07.2016

BME

- (2) <https://shop.bme.de/products/bme-einkaufsmanager-index-veroeffentlichung-e-mail>

Zugriff am 20.09.2016

Brainyquote

- (3) <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/marktwain109624.html>

Zugriff am 02.06.2016

CESifo

- (4) <http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/facts/Survey-Results/Business-Climate/Geschaeftsklima-Archiv/2016/Geschaeftsklima-20160926.html>

Zugriff am 20.09.2016

Controllingportal

- (5) <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Risikomanagement/Die-Aufgaben-des-Risikocontrollings.html>

Zugriff am 05.06.2016

- (6) <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Kennzahlen-Systeme.html>

Zugriff am 25.07.16

- (7) <http://www.controllingportal.de/upload/medialibrary/c30/Risikomatrix.jpg>

Zugriff am 09.06.2016

- (8) <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Software/Controlling-ist-Stiefkind-des-Mittelstandes.html>

Zugriff am 10.08.2016

Creditreform

- (9) https://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/new_s_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Insolvenzen_in_Deutschland_2013.pdf

Zugriff am 27.07.2016

Dashöfer

- (10) <https://www.dashoefer.de/dasfibuwissen/die-top-3-vorurteile-%C3%BCber-controlling.html> Zugriff am 09.08.2016

Duden

- (11) <http://www.duden.de/rechtschreibung/Risiko>

Zugriff am 20.09.16

Existenzgründer

- (12) http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Krisenvorbeugung-Krisenmanagement/03_uebersicht-Insolvenzvorsorge.pdf?__blob=publicationFile

Zugriff am 29.07.2016

Faunusanalytics

- (13) http://faunusanalytics.com/en/?action=business_tasks§ion=credit_scoring

Zugriff am 02.08.2016

Finanzen.net

- (14) <http://www.finanzen.net/gfk/>

Zugriff am 20.09.2016

Förderland

- (15) <http://www.foerderland.de/mittelstand/exit/insolvenz/>
Zugriff am 27.07.2016

Gabler Wirtschaftslexikon

- (16) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/risikomanagement.html>
Zugriff am 10.06.2016
- (17) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/insolvenzgrund.html>
Zugriff am 27.07.2016

IFC Ebert

- (18) http://www.ifc-ebert.de/images/content/Artikel_und_Verffentlichungen/Risikoorienterte_Planung_Artikel_VST_12_2015.pdf
Zugriff am 04.08.2016

Interviewonline

- (19) <http://interviewonline.ch/artikel/unternehmenssteuerung-auch-f%C3%BCr-kleine-unternehmen.html>
Zugriff am 16.09.2016

Onpulson Wirtschaftslexikon

- (20) <http://www.onpulson.de/lexikon/risikocontrolling/>
Zugriff am 05.06.2016

Risknet

- (21) <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/>
Zugriff am 10.06.2016
- (22) <https://www.risknet.de/wissen/rm-methoden/value-at-risk/>
Zugriff am 03.08.2016

Statistisches Bundesamt

(23) https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/03/PD15_091_52411.html

Zugriff am 27.07.2016

Uni Hannover

(24) <http://archiv.iwi.uni-hannover.de/upload/lv/sosemo8/seminar/www/niermann/index-Dateien/Page1090.htm>

Zugriff am 22.09.2016

Wirtschaftslexikon 24

(25) <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/risikocontrolling/risikocontrolling.htm>

Zugriff 05.06.2016

(26) <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/rl-kennzahlensystem/rl-kennzahlensystem.htm>

Zugriff am 25.07.2016

(27) <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/risikoorientierte-balanced-scorecard/risikoorientierte-balanced-scorecard.htm>

Zugriff am 04.08.2016

Monographien und Sammelbände

(28) Coenenberg, Adolf G u.a.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Schäffer Poeschel, 2009

(29) Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, Vahlen, 2013

(30) Flacke, Klaus: Controlling in mittelständischen Unternehmen – Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, Münster, 2006

(31) Jurkovic, Dario: Risikocontrolling unter besonderer Berücksichtigung des Credit-Scoring, Wien, 2012

- (32) Lingnau, Volker: Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand, Lohmar-Köln, 2006
- (33) Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Nwb, 2014
- (34) Stelling, Johannes: Kostenmanagement und Controlling, OldenbourgVerlag München, 2009
- (35) Twain, Mark: Tom Sawyer & Huckleberry Finn, Wordsworth Editions LTD, 2001
- (36) Währisch, Michael: Kostenrechnungspraxis in der deutschen Industrie - Eine empirische Studie, Wiesbaden, 1998

Wissenschaftliche Artikel

- (37) Gleißner, Werner: Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit - Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Vahlen Controlling Heft 02/2008, S. 81-87
- (38) Gleißner, Werner / Wolfrum, Marco: Risk-map und Risiko-Portfolio: eine kritische Betrachtung, in: ZfV Zeitschrift für Versicherungswesen Nr. 5/2006, S. 149-153
- (39) Lingnau, Volker u.a.: Aufbau eines kognitionsorientierten Risikocontrollinginstrumentes: Unterstützung der Risikobewertung mittels des Analytic Hierarchy Process, Kaiserslautern, 2007
- (40) Urbatsch, René-Claude: Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb. Strategische Grundsatzüberlegung, Mittweida, 1999

Sonstige

- (41) Urbatsch, René-Claude: Vorlesung 12.10.2015. Schwerpunkt Finance „Finanzdienstleistungen“, Mittweida
- (42) Urbatsch, René-Claude: Vorlesung 20.10.2015. Schwerpunkt Finance „Bankbetriebslehre“, Mittweida

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname