

---

**Konzeptualisierung eines betrieblichen  
Chancen- und Risiko-Reportings als  
Element eines ganzheitlichen Risiko-  
controllings in kleinen und mittelständi-  
schen Unternehmen der Metall- und  
Elektroindustrie unter besonderer Be-  
rücksichtigung der Bankkommunikation**

---

**Markus Bühner, M.A. / Prof. Dr. Markus Pütz /  
Prof. Dr. Stephan Schöning**

---

**Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr**

Herausgeber: Prof. Dr. Michael Klebl  
Prof. Dr. Jörg Lindenmeier  
Prof. Dr. Tristan Nguyen  
Prof. Dr. Markus Pütz  
Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer  
Prof. Dr. Bernd Remmele  
Prof. Dr. Stephan Schöning

Mit freundlicher Unterstützung von



ISBN: 978-3-86692-191-7

© Copyright 2012    WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr  
Hohbergweg 15-17  
77933 Lahr  
info@whl-lahr.de  
www.whl-lahr.de

Alle Rechte vorbehalten

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Problemstellung und Ziel der Arbeit.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Vorgehensweise.....</i>	<i>3</i>
<b>2 Grundlagen für ein betriebliches Chancen- und Risiko-Reporting in kleinen und mittleren Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie.....</b>	<b>4</b>
2.1 <i>Terminologische Grundlegung.....</i>	<i>4</i>
2.1.1 Chancen- und Risikobegriff .....	4
2.1.2 Risikocontrolling als Teil des Risikomanagements.....	5
2.1.3 Phasen des Risikomanagement-Kreislaufs.....	8
2.2 <i>Wesentliche Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie .....</i>	<i>12</i>
2.2.1 Abgrenzung und Bedeutung von KMU in Deutschland.....	12
2.2.2 Charakteristika mittelständischer Unternehmen.....	14
2.2.3 Vorstellung der mittelständisch geprägten Metall- und Elektroindustrie in Deutschland.....	17
2.3 <i>Chancen- und Risiko-Reporting als Element eines ganzheitlichen Risikocontrollings</i>	<i>20</i>
2.3.1 Aufgaben und Ziele des Chancen- und Risiko-Reportings .....	20
2.3.2 Anforderungen an die Gestaltung und Organisation .....	22
2.3.3 Bedeutung der Bankkommunikation im Kontext steigender regulatorischer Anforderungen an Banken.....	26
<b>3 Konkretisierung der Konzeption eines Chancen- und Risiko-Reportings in KMU der Metall- und Elektroindustrie.....</b>	<b>32</b>
3.1 <i>Rahmenbedingungen des Reportings .....</i>	<i>32</i>
3.2 <i>Zweck und Aufbau der Konzeption .....</i>	<i>35</i>
3.3 <i>Darstellung wesentlicher Bestandteile der Konzeption .....</i>	<i>38</i>
3.3.1 Risikomanagement/-controlling .....	38
3.3.2 Betriebliche Chancen und Risiken .....	39
3.3.2.1 Systematisierung .....	39
3.3.2.2 Detaillierende Angaben in der Konzeption .....	43
3.3.3 Gestaltung und Organisation.....	48
3.3.3.1 Konkrete Ausgestaltung .....	48
3.3.3.2 Instrumente für das Reporting.....	53
3.4 <i>Anwendung der Konzeption am Beispiel der WM GmbH.....</i>	<i>58</i>
3.4.1 Ausgangslage .....	58
3.4.2 Chancen- und Risiko-Reporting.....	59

---

3.5	<i>Grenzen des Chancen- und Risiko-Reportings</i> .....	66
3.6	<i>Hinweise zur Implementation</i> .....	67
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>70</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>

---

**Abbildungsverzeichnis**

<i>Abbildung 1</i>	<i>Aufbau der Arbeit .....</i>	<i>3</i>
<i>Abbildung 2</i>	<i>Risikodefinition der vorliegenden Arbeit.....</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 3</i>	<i>Risikomanagement-Kreislauf.....</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 4</i>	<i>Mittelstandsdefinitionen des IfM und der EU.....</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 5</i>	<i>Struktur der Metall- und Elektroindustrie 2010.....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 6</i>	<i>Internes und externes Chancen- und Risiko-Reporting .....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 7</i>	<i>Qualitative Anforderungen an das Risiko-Reporting (i. w. S.).....</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 8</i>	<i>Inhaltliche Anforderungen an das externe Reporting .....</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 9</i>	<i>Idealtypischer Aufbau eines bankinternen Ratings für KMU.....</i>	<i>29</i>
<i>Abbildung 10</i>	<i>Rahmenkonzept des Chancen- und Risiko-Reportings .....</i>	<i>34</i>
<i>Abbildung 11</i>	<i>Konzeption des Chancen- und Risiko-Reportings .....</i>	<i>37</i>
<i>Abbildung 12</i>	<i>Risikokategorisierung industrieller Unternehmen .....</i>	<i>40</i>
<i>Abbildung 13</i>	<i>Wertkette nach Porter.....</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 14</i>	<i>Anwendung der Monte-Carlo-Simulation im Rahmen der Planung.....</i>	<i>46</i>
<i>Abbildung 15</i>	<i>Chancen/Risiken-Portfolio .....</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 16</i>	<i>Balanced Scorecard<sup>PLUS</sup> .....</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 17</i>	<i>Balanced Chance und Risk Card.....</i>	<i>56</i>

---

**Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AKEIÜ	Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.
a. o.	außerordentlich
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CFaR	Cashflow at Risk
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
F&E	Forschung und Entwicklung
ff.	fortfolgende
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
H.	Heft

---

HGB	Handelsgesetzbuch
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
IAS	International Accounting Standard(s)
IASB	International Accounting Standards Board
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IDW PS	IDW Prüfungsstandard
IFRS	International Financial Reporting Standard(s)
IT	Informationstechnologie
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
Jg.	Jahrgang
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
Mio.	Million/Millionen
Mrd.	Milliarde/Milliarden
OHG	Offene Handelsgesellschaft
o. Jg.	ohne Jahrgang
PWC	PricewaterhouseCoopers
S.	Seite
Tsd.	Tausend
u. a.	unter anderem/und andere
usw.	und so weiter
VaR	Value at Risk
VDA	Verband der Automobilindustrie e. V.
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Unternehmerische Entscheidungen werden stets durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen und deren Veränderungen beeinflusst. Hierzu gehören etwa die zunehmende Globalisierung von Kapitalmärkten und Wertschöpfungsketten, die wachsende Vernetzung von Unternehmen und Konsumenten<sup>1</sup> oder Unsicherheiten, die aus der aktuellen Staatsschuldenkrise in zahlreichen Industrieländern resultieren.<sup>2</sup> Die steigende Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt verursacht eine größere Bandbreite an Chancen und Risiken und damit auch eine volatilere Unternehmensentwicklung.<sup>3</sup> Hieraus kann die Notwendigkeit abgeleitet werden, Instrumente in Form eines Risikomanagements einzusetzen,<sup>4</sup> die die Beeinflussung der Risikolage des Unternehmens und einen systematischen Umgang mit Chancen und Risiken ermöglichen.<sup>5</sup> Hierzu zählt auch der Einsatz eines leistungsfähigen betrieblichen Chancen- und Risiko-Reportings, das wichtige Informationen für in- und externe Stellen bereitstellt.<sup>6</sup>

In diesem Kontext gewinnt auch ein professioneller und vertrauensvoller Umgang mit Banken insbesondere für jene Unternehmen an Bedeutung, die stark von Kreditfinanzierung abhängig sind, was in Deutschland traditionell immens auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zutrifft.<sup>7</sup> Diese sind gerade in kapitalintensiven Bereichen des industriellen Sektors, wie der Metall- und Elektroindustrie, häufig in hoch dynamischen Umfeldern aktiv<sup>8</sup> und im Rahmen der Leistungserstellung einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt.<sup>9</sup> Um dennoch in ausreichendem Maße finanzielle Mittel zu erhalten, muss sichergestellt werden, dass den Banken die Informationen zur Verfügung stehen, die sie für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens benötigen.<sup>10</sup> Eine gute Bankkommunikation hilft,

---

<sup>1</sup> Vgl. Löhr (2010), S. 1. Die Begriffe Unternehmen und Unternehmung werden nachfolgend synonym verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. Hoffmann/Wallau (2011), S. 10.

<sup>3</sup> Vgl. Wyss (2009), S. 1; Diederichs (2004), S. 7.

<sup>4</sup> Vgl. Löhr (2010), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Hölscher (2002), S. 5.

<sup>6</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 28 ff.

<sup>7</sup> Die Bezeichnungen kleine und mittlere Unternehmen (KMU), kleine und mittelständische Unternehmen, sowie Mittelstand werden nachfolgend synonym verwendet; auf eine weitergehende Unterscheidung, bspw. anhand soziologischer Gesichtspunkte, wird verzichtet und hierfür auf das Schrifttum verwiesen, vgl. z. B. Pfohl (2006), S. 2 f.

<sup>8</sup> Vgl. Hölscher (2006), S. 343.

<sup>9</sup> Vgl. Löhr (2010), S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. Vater (2011), S. 151; Vetter (2011).



---

das Informationsdefizit seitens der Bank abzubauen, was die Wahrscheinlichkeit negativer Kreditentscheidungen reduziert und tendenziell günstigere Kreditkonditionen ermöglicht.<sup>11</sup> Strengere gesetzliche Vorgaben für die Kreditvergabe von Banken<sup>12</sup> sowie ein zunehmender Wettbewerb auf den Kapitalmärkten, bspw. verursacht durch einen zunehmenden Crowding-out-Effekt des privaten Sektors durch staatliche Kreditfinanzierung,<sup>13</sup> verstärken die Notwendigkeit einer bewussten Bankkommunikation. Hinweise zu einer konkreten Umsetzung fehlen jedoch weitgehend.<sup>14</sup> In der Literatur wird die Finanzierung von KMU, die Bankkommunikation (meist als Kommunikation im Kontext des Ratings) sowie das Chancen- und Risiko-Reporting bisher weitgehend autonom behandelt.<sup>15</sup>

Hieraus leitet sich das Ziel der vorliegenden Untersuchung ab – die Konzeptualisierung eines Chancen- und Risiko-Reportings als Teil eines ganzheitlichen Risikocontrollings, das sich für eine freiwillige Bankkommunikation in KMU der Metall- und Elektroindustrie eignet. Mittelständische Unternehmen sind durch ihre ausgeprägte Kreditabhängigkeit gekennzeichnet, unterliegen jedoch nur in geringem Umfang gesetzlichen Vorschriften zum Risikomanagement und der Unternehmenspublizität. Informationsasymmetrien dürften hier folglich besonders ausgeprägt sein, sodass positive Effekte eines freiwilligen Chancen- und Risiko-Reportings gerade in KMU zu erwarten sind.<sup>16</sup> Da die Metall- und Elektroindustrie ein breites Spektrum heterogener Branchen umfasst und darüber hinaus unternehmensindividuelle Gegebenheiten stark variieren, muss das Konzept dabei entsprechend von individuellen Spezifika abstrahieren und eine globale Perspektive einnehmen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Vater (2011), S. 150 f.

<sup>12</sup> Vgl. Vetter (2011).

<sup>13</sup> Vgl. BaFin (2011), S. 16.

<sup>14</sup> Vgl. Troßmann (2006), S. 45.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu auch Weißenberger/Löhr (2010), S. 340.

<sup>16</sup> Vgl. auch Püthe (2009), S. 2; Pyszny/Reichmann (2007), S. 225; Börner (2006), S. 307.

## 1.2 Vorgehensweise

Nach der Einführung in das Thema in Kapitel eins folgen im zweiten Abschnitt die Grundlagen eines betrieblichen Chancen- und Risiko-Reportings in KMU der Metall- und Elektroindustrie. Dabei werden zunächst die Begriffe Chancen und Risiken sowie das Risikomanagement und -controlling näher bestimmt. Darauf folgend werden die wesentlichen Merkmale des Mittelstandes in der Metall- und Elektroindustrie aufgezeigt sowie das Chancen- und Risiko-Reporting als Element eines ganzheitlichen Risikocontrollings erläutert. Kapitel drei verdichtet die Grundlagen dann zu der Konzeption eines Chancen- und Risiko-Reportings, unter Berücksichtigung struktureller Besonderheiten von KMU und der Metall- und Elektroindustrie. Nach einer Darstellung der Rahmenbedingungen sowie von Zweck und Aufbau der Konzeption sollen deren wesentliche Bestandteile detaillierter ausgeführt werden. Zur Veranschaulichung wird das Konzept anschließend auf ein Unternehmensbeispiel übertragen. Hierauf folgen Ausführungen zu Grenzen des Reportings sowie Hinweise zu dessen Implementation. Das abschließende vierte Kapitel fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick, in dem auch der weitere Forschungsbedarf thematisiert wird (siehe auch Abbildung 1).

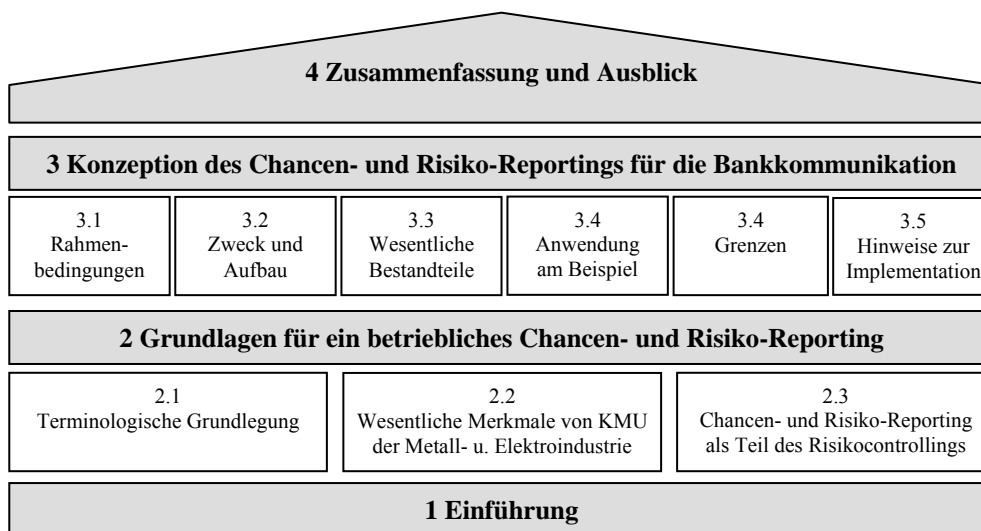


Abbildung 1 Aufbau der Arbeit

## 2 Grundlagen für ein betriebliches Chancen- und Risiko-Reporting in kleinen und mittleren Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie

### 2.1 Terminologische Grundlegung

#### 2.1.1 Chancen- und Risikobegriff

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden diverse Definitionen des Risikobegriffs Anwendung.<sup>17</sup> Winter<sup>18</sup> führt hierzu aus, dass dies unter anderem an einem betrachtungs- und kontextabhängigen Risikoverständnis und der hierdurch bedingten unterschiedlichen Verwendung, bspw. in Abhängigkeit des Fachgebietes, liegt. Ursprünglich wurde der Begriff vom frühitalienischen „risicare“ abgeleitet, das soviel wie „wagen“ bedeutet.<sup>19</sup> Häufig wird heute einerseits in ein Risikoverständnis unterschieden, das sowohl positive als auch negative Abweichungen von einem angestrebten Ziel umfasst, was gleichfalls als so genanntes spekulatives oder symmetrisches Risiko bezeichnet wird. Andererseits kann der Risikobegriff auch als ausschließlich negative Zielabweichung, im Sinne eines Schadens oder einer Schadenswahrscheinlichkeit, interpretiert werden. Dieses so genannte reine oder asymmetrische Risiko<sup>20</sup> findet vor allem bei Banken und Versicherungen Anwendung.<sup>21</sup>

In der Literatur wird oftmals vorgeschlagen, eine möglichst zweckmäßige Abgrenzung, unter Berücksichtigung des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes, zu wählen.<sup>22</sup> Nachfolgend soll der Risikobegriff als spekulatives Risiko verstanden werden, das sowohl positive als auch negative Abweichungen eines geplanten Ziels umfasst.<sup>23</sup> Positive Abweichungen werden dabei als Chance, negative

<sup>17</sup> Vgl. hierzu bspw. Löhr (2010), S. 29; Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 7 ff.; Hölscher (2002), S. 5; für eine umfassende Diskussion in der Literatur verwendeter Risikobegriffe siehe z. B. Filipiuk (2008), S. 10 ff.; Duch (2006), S. 8 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Winter (2007), S. 78.

<sup>19</sup> Vgl. Wolke (2007), S. 1.

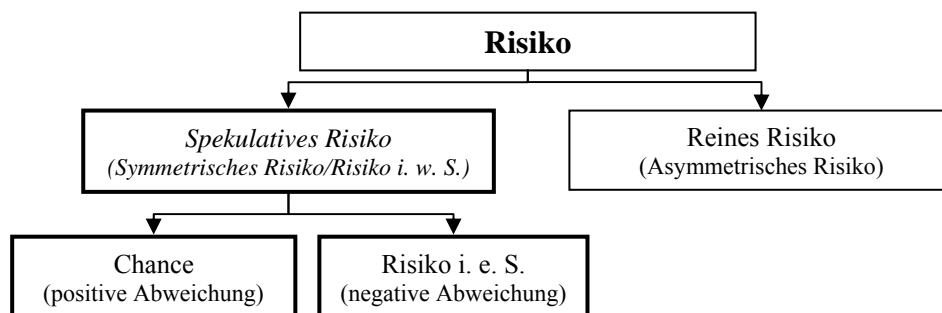
<sup>20</sup> Vgl. Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 7; Hölscher (2002), S. 5.

<sup>21</sup> Vgl. Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 7.

<sup>22</sup> Vgl. z. B. Winter (2007), S. 78.

<sup>23</sup> Vgl. bspw. AKEIÜ (2010), S. 1245 f.; Mißler-Behr (2008), S. 80 f.; Gebhardt (2007), S. 1; Horváth/Gleich (2000), S. 123. Diese Sichtweise ist nicht unumstritten. Häufig wird der positive Teil des spekulativen Risikos nicht dem Risikomanagement zugeschrieben, da so keine klare Trennung mehr zum allgemeinen Management möglich sei, vgl. bspw. Hölscher (2006), S. 345; Füser/Rödel/Kang (2002), S. 496. Die Wahl der Risiko-Definition für die vorliegende Untersuchung erfolgt damit aus Controlling-Sicht des Unternehmens und weniger aus der Gläubiger-Perspektive der Bank, deren Fokus, mangels Erfolgsbeteiligung, tendenziell primär auf den Risiken des Unternehmens liegen dürfte. Die getrennte unternehmensinterne Analyse

Abweichungen als Risiko bezeichnet<sup>24</sup> (Abbildung 2). Dies scheint deshalb zweckmäßig, da so eine getrennte Analyse und Darstellung von Chancen und Risiken innerhalb der Konzeption des Reportings vorgenommen werden kann. Kreditinstitute sind zwar als Fremdkapitalgeber nicht am Erfolg des Unternehmens beteiligt<sup>25</sup> und dürften daher primär an dessen Risiken interessiert sein. Aus unternehmerischer Sicht birgt eine bewusste Nichtbeachtung von Chancen und Betonung negativer Abweichungen jedoch die Gefahr, dass Entscheidungen einseitig,<sup>26</sup> unter dem Aspekt einer bloßen Minimierung von vermeintlichen Bedrohungen, getroffen werden, was sich nachteilig auf den strategischen Erfolg des Unternehmens auswirken kann.<sup>27</sup> Denn Risiken können entsprechende Chancen gegenüberstehen, die es im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit bestmöglich zu realisieren gilt.<sup>28</sup> Gleichzeitig können aus verpassten Chancen Risiken resultieren.<sup>29</sup>



**Abbildung 2 Risikodefinition der vorliegenden Arbeit**

### 2.1.2 Risikocontrolling als Teil des Risikomanagements

Auch für das Risikomanagement werden in der Literatur zahlreiche unterschiedliche Definitionen verwendet. Häufig wird es als systematischer und regelmäßiger Prozess der Identifikation, Bewertung, Steuerung sowie des Controllings vorhandener und potenzieller Risiken (i. w. S.) verstanden.<sup>30</sup> Zum Teil synonym verwendet wird in Literatur und Praxis die Bezeichnung Risk Management, die jedoch ursprünglich vor allem das Management versicherbarer Risiken be-

---

von Chancen und Risiken widerspricht jedoch grundsätzlich nicht der Option, das Reporting an die Bank ausschließlich auf das reine Risiko abzustellen.

<sup>24</sup> Unabhängig von der gewählten Definition des Risikobegriffs beschreibt im Folgenden die Bezeichnung Risiko stets das Risiko i. e. S. (reines Risiko). Das spekulative Risiko hingegen wird durch den Zusatz i. w. S. kenntlich gemacht.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu sowie ausführlich zu den Charakteristika und Formen der Kreditfinanzierung Bieg/Kußmaul (2009), S. 121 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Weber et. al (1999), S. 10; Weber/Weißberger/Liekweg (1999, S. 15) verstehen unter dem Management von Chancen das Management von Erfolgsfaktoren.

<sup>27</sup> Vgl. Wyss (2009), S. 56.

<sup>28</sup> Vgl. Schierenbeck/Lister (2002a), S. 183.

<sup>29</sup> Vgl. Servatius (2006), S. 71.

<sup>30</sup> Vgl. Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 40; PwC (2000), S. 13. In der Literatur werden zum Teil weitergehende Differenzierungen des Risikomanagements vorgenommen, vgl. z. B. Mißler-Behr (2008), S. 82; Götze/Glaser/Hinkel (2001), S. 98.

schreibt.<sup>31</sup> Zweck des Risikomanagements ist nicht eine generelle Risikominimierung, sondern die möglichst effiziente Realisierung eines angestrebten Verhältnisses von Chancen und Risiken, das sich aus den Risikopräferenzen der Unternehmensführung ergibt.<sup>32</sup> Die Ziele des Risikomanagements leiten sich dabei grundsätzlich aus den unternehmerischen Oberzielen ab,<sup>33</sup> mit dem Minimalziel der Existenzsicherung des Unternehmens.<sup>34</sup> Bedeutend ist eine kontinuierliche, umfassende und systematische Vorgehensweise,<sup>35</sup> da sich die Chancen- und Risikostruktur des Unternehmens durch die Komplexität und Dynamik der Umwelt sowie unternehmerisches Handeln selbst, ständig verändert.<sup>36</sup> Das Risikomanagement ist hierfür in die betrieblichen Prozesse zu integrieren.<sup>37</sup> Auch der Einbezug der gesamten Supply Chain in das Risikomanagement gewinnt an Bedeutung, da Unternehmen ihre Wertschöpfungsaktivitäten räumlich und partnerschaftlich zunehmend ausdehnen.<sup>38</sup>

In den letzten Jahren rückte der Fokus der Unternehmen, vor allem aufgrund neuer nationaler und internationaler Regelungen, stärker auf das Risikomanagement.<sup>39</sup> Diese wurden als Reaktion auf spektakuläre Unternehmenskrisen und -insolvenzen mit dem Ziel erlassen, die Überwachungs- und Kontrollmechanismen im Unternehmensbereich zu verbessern und an internationale Kapitalmarktanforderungen anzupassen.<sup>40</sup> Die Notwendigkeit zur Einführung eines Risikomanagements ergibt sich für Unternehmen in Deutschland insbesondere durch das AktG, das durch das KonTraG maßgeblich erweitert wurde, das HGB sowie durch Erweiterungen, wie dem BilReG und BilMoG. Hinzu kommen berufsständische Vorgaben, wie bspw. der DRS 5,<sup>41</sup> IDW PS 340<sup>42</sup> oder auch indirekt relevante Regelungen, wie die nationale Umsetzung von Basel II und Basel III für Banken. Das KonTraG verpflichtet insbesondere Aktiengesellschaften ein Überwachungssystem zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken einzurichten, was jedoch nach herrschender Meinung auch auf andere Rechtsformen ausstrahlt.<sup>43</sup> Träger, Inhalt und Ausgestaltung des Risikomanagements werden durch das Gesetz nicht näher bestimmt, sodass hier ein großer Gestaltungsspielraum existiert.

---

<sup>31</sup> Vgl. bspw. Hölscher (2006), S. 346.

<sup>32</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 10; Hölscher (2002), S. 12; PwC (2000), S. 13.

<sup>33</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 12.

<sup>34</sup> Vgl. Wyss (2009), S. 63; Diederichs (2004), S. 12.

<sup>35</sup> Vgl. Mißler-Behr (2008), S. 81.

<sup>36</sup> Vgl. Weber/Weißenberger/Liekweg (1999), S. 16.

<sup>37</sup> Vgl. Romeike (2003), S. 153.

<sup>38</sup> Vgl. Pfohl/Gallus/Köhler (2008), S. 7.

<sup>39</sup> Vgl. Brünger/Faupel (2010), S. 565.

<sup>40</sup> Vgl. Duch (2006), S. 47.

<sup>41</sup> Vgl. Löhr (2010), S. 323; Wolke (2007), S. 254.

<sup>42</sup> Vgl. Wyss (2009), S. 37.

<sup>43</sup> Vgl. Graumann (2007), S. 469.

tiert.<sup>44</sup> Berufsständischen Regelungen und die Diskussion in Wissenschaft und Praxis führen zu einer weitergehenden Konkretisierung.<sup>45</sup>

Daneben können auch volkswirtschaftliche Gründe, wie die bereits erwähnte zunehmende Globalisierung von Kapitalmärkten und Wertschöpfungsketten, der technologische Fortschritt oder kürzer werdende Produktlebenszyklen, als Ursache für die zunehmende Bedeutung des Risikomanagements angeführt werden.<sup>46</sup> Betriebswirtschaftlich kann dessen Notwendigkeit zudem aus Perspektive der wertorientierten Unternehmensführung abgeleitet werden, mit dem Ziel, den Erfolg zu sichern, Risiko- und Kapitalkosten zu senken und den Unternehmenswert zu steigern.<sup>47</sup> Systeme, die vorwiegend aus gesetzlichen Erfordernissen initiiert und in der Folge eher formal betrieben werden, funktionieren in der Praxis häufig nur eingeschränkt.<sup>48</sup> Relativ ausgereift ist das Risikomanagement und -controlling in Finanzunternehmen, da für diese seit langem gesetzliche Vorgaben bestehen. Konzeptionelle Überlegungen im industriellen Sektor existieren hingegen erst seit jüngerer Zeit.<sup>49</sup>

Die Abgrenzung des Risikocontrollings zum Risikomanagement wird in der Literatur sehr heterogen vorgenommen.<sup>50</sup> Häufig wird das Risikocontrolling als Teil des Risikomanagements angesehen oder umgekehrt. Darüber hinaus gibt es auch das Verständnis eines gleichberechtigten Nebeneinanders oder einer ausschließlichen Abdeckung der Risikothematik durch das Risikocontrolling.<sup>51</sup> Das Risikocontrolling soll nachfolgend als Teil des Risikomanagements verstanden werden, mit der Aufgabe, die Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Information sowie Koordination zu unterstützen.<sup>52</sup> Dies schlägt sich nieder in einer Implementierung und Anwendung von Methoden zur Unterstützung des Planungs- und Kontrollprozesses bezüglich erwarteter Risiken (i. w. S.), der Bereitstellung von Informationssystemen, um Situationen der Unsicherheit näherungsweise in Risikosituationen überführen zu können und einer zeitlichen und sachlichen Koordinationsaufgabe. Die sachliche Komponente bezieht sich auf die Zusammenführung einzelner Risiken (i. w. S.), bei der vor allem Art und Umfang der Abhängigkeiten zwischen Einzelrisiken (i. w. S.) von Bedeutung sind. Die zeitliche Dimension besteht darin, die Phasen des Risikomanagement-Prozesses in ein permanentes, konsistentes<sup>53</sup> und standardisiertes System zu integrieren,

---

<sup>44</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 8.

<sup>45</sup> Vgl. Huther (2003), S. 23.

<sup>46</sup> Vgl. Wolke (2007), S. 2 f.

<sup>47</sup> Vgl. bspw. Löhr (2010), S. 53; Diederichs (2004), S. 13; Weber/Weißenberger/Liekweg (1999), S. 10 f.

<sup>48</sup> Vgl. Gräf/Bauer (2011), S. 531.

<sup>49</sup> Vgl. Homburg/Uhrig-Homburg (2004), S. 311; Burger/Buchhart (2002), S. 9.

<sup>50</sup> Vgl. Jonen (2008), S. 129 f.; Hoitsch/Winter/Baumann (2006), S. 69.

<sup>51</sup> Vgl. Jonen (2008), S. 129 f.

<sup>52</sup> Vgl. Wolke (2007), S. 239; Burger/Buchhart (2002), S. 12 f.

<sup>53</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 56 f.

wodurch ein ganzheitliches Risikocontrolling entsteht.<sup>54</sup> Es bewirkt eine Rückkopplung innerhalb des Prozesses und wirkt mit neuen Erkenntnissen auf die einzelnen Stufen ein. Hierdurch können diese fortlaufend an neue Unternehmensbedingungen angepasst werden, was sich positiv auf die Aktualität, Effektivität und Effizienz des gesamten Systems auswirkt.<sup>55</sup> Die Informationsfunktion, als Teil des Risikocontrollings, umfasst die Berichterstattung, Kommunikation und Dokumentation von Risiken (i. w. S.) innerhalb des Risikomanagement-Kreislaufs.<sup>56</sup> Dem Reporting, das im Abschnitt 2.3 näher erläutert wird, kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, da es die Verbindung zwischen in- und externen Adressaten herstellt. Zuvor werden jedoch die weiteren Phasen des Risikomanagement-Kreislaufs erörtert.

### 2.1.3 Phasen des Risikomanagement-Kreislaufs

Die Phasen des Risikomanagement-Kreislaufs werden zunächst in nachfolgender Abbildung 3 dargestellt und anschließend näher erläutert.

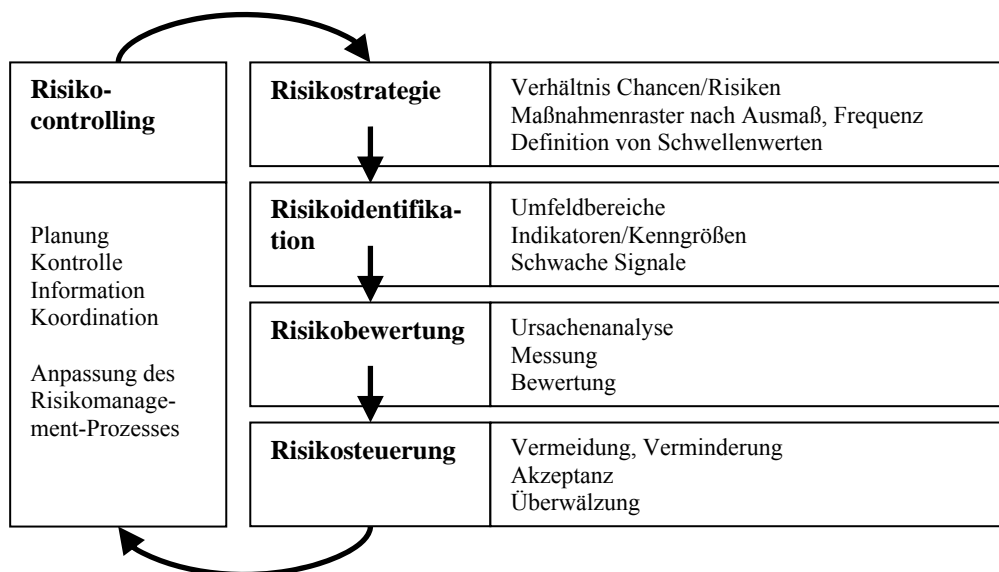


Abbildung 3 Risikomanagement-Kreislauf<sup>57</sup>

Die Risikostrategie stellt den Ausgangs- und Endpunkt des Prozesses dar<sup>58</sup> und wird regelmäßig in so genannten Risikoricthlinien dokumentiert.<sup>59</sup> Diese fördern ein interdisziplinäres Risikobewusstsein im Sinne einer Risikokultur, die als Teil der Unternehmenskultur verankert, aktiv gelebt und als Element der Unterneh-

<sup>54</sup> Vgl. Schierenbeck/Lister (2002b), S. 328.

<sup>55</sup> Vgl. Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 41.

<sup>56</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 42 f.

<sup>57</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Wolke (2007), S. 4; Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 40.

<sup>58</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 17 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 22.

menführung akzeptiert werden muss.<sup>60</sup> Um unterschiedliche Begriffsverständnisse der Mitarbeiter zu vermeiden, ist eine einheitliche Risikodefinition für das Unternehmen vorzugeben.<sup>61</sup> Aufgabe des Vorstandes ist es, durch die risikopolitischen Ziele festzulegen, in welchem Verhältnis Chancen und Risiken für einzelne Unternehmensteile und das Gesamtunternehmen eingegangen werden sollen. Diese Handlungsanweisungen dürfen der Unternehmensstrategie nicht zuwiderlaufen,<sup>62</sup> da die Risikostrategie als deren Bestandteil zu verstehen ist.<sup>63</sup> Sie schreibt auch fest, wem identifizierte Risiken (i. w. S.) zuzuordnen sind (Risk Owner), bspw. zunächst dem operativen Aufgaben- oder Entscheidungsträger. Darüber hinaus gilt es, Wesentlichkeitsgrenzen bzw. Schwellenwerte für einzelne organisatorische Einheiten vorzugeben, deren Überschreiten eine Kommunikation der Chancen und Risiken an höhere Hierarchieebenen und gegebenenfalls weitere Handlungen, z. B. zur Steuerung, auslöst. Berichtsgrenzen gewährleisten außerdem, dass höheren organisatorischen Ebenen nur bedeutsame Risiken (i. w. S.) übermittelt werden.<sup>64</sup>

Im zweiten Prozessschritt der Risikoidentifikation sollen alle Chancen und Risiken identifiziert werden, die das Zielsystem des Unternehmens beeinflussen. Für die Identifikation stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung,<sup>65</sup> wie z. B. Checklisten, Interviews, Ausfalleffekt- und Fehlerbaumanalysen.<sup>66</sup> Die Wahl der Vorgehensweise hängt von individuellen und branchenspezifischen Faktoren des jeweiligen Unternehmens ab, weshalb diese in der Praxis regelmäßig kombiniert werden.<sup>67</sup> Ergebnis ist das so genannte Risikoinventar, in dem die zuvor gewonnenen Erkenntnisse in komprimierter Form dokumentiert werden. Der Risikoidentifikation kommt eine Schlüsselrolle zu, da sie die Informationsbasis für alle folgenden Prozessschritte darstellt. Schließlich können nur erkannte und aufgegriffene Risiken (i. w. S.) analysiert und gesteuert werden.<sup>68</sup> Notwendig ist daher eine permanente, umfassende und strukturierte Vorgehensweise, die sowohl bestehende als auch potenzielle Chancen und Risiken erfasst und richtig charakterisiert.<sup>69</sup> Wird die Identifikation mit der Bewertung verbunden, so kann zugleich nach bedeutsamen Risiken (i. w. S.) gefiltert werden, die sodann weiter verfolgt werden müssen.<sup>70</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Romeike (2006), S. 445; Diederichs/Form/Reichmann (2004), S. 191.

<sup>61</sup> Vgl. Klenk/Reetz (2010), S. 16.

<sup>62</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 17 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 41.

<sup>64</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 17 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 32; Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 22 ff.

<sup>66</sup> Vgl. hierzu sowie für eine Kategorisierung und Übersicht von Methoden zur Risikoidentifikation Romeike (2003c), S. 174.

<sup>67</sup> Vgl. Romeike (2003b), S. 156.

<sup>68</sup> Vgl. Romeike (2003c), S. 153 und S. 179.

<sup>69</sup> Vgl. Mißler-Behr (2008), S. 81.

<sup>70</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 22 ff.



Bei der anschließenden Risikobewertung werden die vorwiegend qualitativen Erkenntnisse aus der Risikoidentifikation anhand von quantitativen, semi-quantitativen und qualitativen Methoden bewertet.<sup>71</sup> Bei quantitativen Skalen liegen Ausmaße und Wahrscheinlichkeiten vor, aus denen Erwartungswerte als Produkt der beiden Parameter und zugehörige Streumaße ermittelt werden können. Sie beruhen meist auf empirischen Daten, wie Zeitreihen von Preisen oder Kursen. Eine vollständige Objektivierbarkeit ist jedoch nicht möglich, da diese Daten nicht für alle Risiken (i. w. S.) verfügbar sind. Dennoch müssen auch nicht quantifizierbare bzw. qualitative Chancen und Risiken bewertet werden, wofür häufig Skalen (bspw. Klassen eingeteilt in hoch, mittel und gering) herangezogen werden. Semi-quantitative Skalen basieren auf qualitativen Skalen, denen zusätzlich Wertgrenzen zugewiesen werden, die einer Einordnung dienen.<sup>72</sup> Die Messergebnisse können dann, gemäß der Risikostrategie, darauf hin überprüft werden, ob bei den jeweiligen Chancen oder Risiken gegebenenfalls Handlungsbedarf<sup>73</sup> bezüglich einer Steuerung oder Kommunikation besteht.<sup>74</sup>

In der Literatur wird häufig eine möglichst umfassende Quantifizierung von Risiken (i. w. S.) gefordert.<sup>75</sup> Hierfür können Effekte auf das Ergebnis (z. B. EBIT), das Eigenkapital, den Cashflow oder Kennzahlen/-systeme (z. B. Value at Risk, Cashflow at Risk) ermittelt werden.<sup>76</sup> Teilweise müssen dazu grobe und subjektive Schätzungen vorgenommen werden.<sup>77</sup> Die Ermittlung von Erwartungswerten hat, wie auch bei anderen Kennzahlen, den Nachteil eines Informationsverlustes, da die zugrunde liegenden Parameter nicht ersichtlich sind, jedoch für die Handhabung der Risiken (i. w. S.) relevant sein können.<sup>78</sup> Für eine qualitative Skalierung spricht indes insbesondere die schnelle Durchführbarkeit, während ein fehlender Transfer in monetäre Werte, psychologische Effekte, wie der „Hang zur Mitte“, oder zu breit gewählte Klassen zu den Nachteilen dieser Methode zählen.<sup>79</sup> Risiken (i. w. S.) sind stets ganzheitlich, unter Berücksichtigung von Interdependenzen, zu betrachten. Die getrennte Aggregation von Chancen und Risiken erlaubt deren Zusammenfassung, bspw. nach Funktionen. Hieraus kann letztlich die Gesamtrisikoposition bestimmt werden.<sup>80</sup> Problematisch ist dabei die Erfassung nicht additiver Interdependenzen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher

---

<sup>71</sup> Vgl. Mißler-Behr (2008), S. 84.

<sup>72</sup> Vgl. Brünger (2010), S. 12; Wolke (2007), S. 4 f.; Burger/Buchhart (2002), S. 45 f.

<sup>73</sup> Vgl. Weber/Weißenberger/Liekweg (1999), S. 24 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 47.

<sup>75</sup> Vgl. bspw. Romeike (2006), S. 447; Diederichs/Form/Reichmann (2004), S. 192 f.

<sup>76</sup> Vgl. Diederichs/Form/Reichmann (2004), S. 192.

<sup>77</sup> Vgl. Romeike (2006), S. 447.

<sup>78</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 143; Hölscher (2002), S. 9; so wird ein Risiko (i. w. S.) mit hohem Ausmaß und geringer Eintrittswahrscheinlichkeit unter Umständen anders gesteuert, als ein Risiko (i. w. S.) mit geringem Ausmaß und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit.

<sup>79</sup> Vgl. Klenk/Reetz (2010), S. 26.

<sup>80</sup> Vgl. Gräf/Bauer (2011), S. 538; Nevries/Strauß (2008), S. 109 f.

Instrumentarien, die als verhältnismäßig wenig ausgereift gelten.<sup>81</sup> Die Belastbarkeit der Informationen, die anschließend als Basis der Risikosteuerung dienen, wird demnach wesentlich durch die untersuchten Risiken (i. w. S.), deren Datenbasis, sowie eingesetzte Bewertungsmethoden bestimmt.<sup>82</sup>

Im Prozessschritt der Risikosteuerung muss die Unternehmensführung entscheiden, wie mit identifizierten und bewerteten Chancen und Risiken, unter Berücksichtigung der Risikostrategie, umgegangen werden soll.<sup>83</sup> Risiken können akzeptiert oder mit zu bestimmenden Methoden gesteuert werden.<sup>84</sup> Grundsätzlich bestehen vier Handlungsoptionen:<sup>85</sup>

- **Vermeidung:** Bei hohen Ausmaßen und Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken, die nicht geplant, gesteuert, überwältigt oder vermindert werden und gar zu einer Existenzgefährdung führen können, werden, soweit möglich, vermieden. Hierzu werden z. B. betroffene Geschäftsfelder liquidiert oder leistungswirtschaftliche Prozesse nicht ausgeführt.
- **Verminderung:** Das Ergebnis aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß von Risiken soll hier abgeschwächt werden, wozu bspw. Geschäfte mit hohem Erwartungswert reduziert oder unterschiedliche geschäftliche Aktivitäten unter Rendite-Risiko-Überlegungen, im Sinne einer Diversifikation,<sup>86</sup> durchgeführt werden.
- **Überwälzung:** Gegen Prämien können Risiken auf Vertragsparteien übertragen werden, bspw. durch entsprechende Markttransaktionen (z. B. Derivate), vertragliche Überwälzung auf Partner (z. B. Versicherungen) oder Auslagerung von Teilen der Wertschöpfung (z. B. Outsourcing).
- **Akzeptanz:** Nicht gesteuert werden z. B. Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß gering oder deren Steuerung aufgrund eines schlechten Kosten-Nutzen-Verhältnisses ineffizient erscheint. Dennoch sind diese weiter zu beobachten.

Zur Realisierung der angestrebten Gesamtrisikoposition des Unternehmens werden die Handlungsmöglichkeiten zu einem „Strategie-Mix“ zusammengefasst,

---

<sup>81</sup> Oftmals wird die Monte-Carlo-Simulation hierfür als beste Methode betrachtet, vgl. hierzu Filipiuk (2008), S. 51.

<sup>82</sup> Vgl. Klenk/Reetz (2010), S. 29; Gros (2002), S. 135.

<sup>83</sup> Vgl. Mißler-Behr (2008), S. 85; Nevries/Strauß (2008), S. 110.

<sup>84</sup> Vgl. Nevries/Strauß (2008), S. 110.

<sup>85</sup> Vgl. nachfolgend Burger/Buchhart (2002), S. 49 ff., vgl. auch Schulte/Horsch (2004), S. 18, die Diversifikation als eigenständige Maßnahme auffassen.

<sup>86</sup> Die Diversifikation wird im Schrifttum zum Teil abweichend auch als eigenständige Maßnahme aufgefasst, vgl. z. B. Schulte/Horsch (2004), S. 18.

im Rahmen der Risikostrategie in ein konsistentes Gesamtkonzept eingeordnet sowie aufeinander abgestimmt.<sup>87</sup>

## 2.2 Wesentliche Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie

### 2.2.1 Abgrenzung und Bedeutung von KMU in Deutschland

Der Ausdruck „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) wird in Deutschland häufig synonym mit dem Begriff „Mittelstand“ verwendet. Ersterer leitet sich aus der in der internationalen Wissenschaft etablierten Bezeichnung "small and medium-sized enterprises" (SME) ab. "Mittelstand" entwickelte sich hingegen im deutschen Sprachraum historisch, eine einheitliche oder gesetzlich vorgegebene Definition gibt es hierfür nicht.<sup>88</sup> Zur Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen werden in der Literatur unterschiedliche quantitative und qualitative Kriterien herangezogen.<sup>89</sup> Quantitative Ansätze bieten bspw. die Definitionen der *Europäischen Union (EU)* und des *Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM)*. Abbildung 4 stellt diese vergleichend dar.

Definition	Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz (€/Jahr)	oder	Bilanzsumme (€/Jahr)
<b>IfM Bonn</b>	klein	bis 9		bis 1 Mio.		-
	mittel	bis 499		bis 50 Mio.		-
<b>EU</b>	kleinst	bis 9		bis 2 Mio.		bis 2 Mio.
	klein	bis 49		bis 10 Mio.		bis 10 Mio.
	mittel	bis 249		bis 50 Mio.		bis 43 Mio.

Abbildung 4 Mittelstandsdefinitionen des IfM und der EU<sup>90</sup>

Das *IfM Bonn* unterscheidet zwei Größenklassen und zieht als quantitative Kriterien die Mitarbeiteranzahl und Umsatzhöhe eines Jahres heran. Die *EU* hingegen unterscheidet drei Größenkategorien und nutzt die Bilanzsumme als zusätzliches Abgrenzungskriterium. Die Grenze der Mitarbeiterzahl muss dabei zwingend eingehalten werden. Bei Umsatz bzw. Bilanzsumme reicht es hingegen, wenn lediglich einer der beiden Schwellenwerte eingehalten wird.<sup>91</sup> Die *Europäische Union* fordert zudem die Eigenständigkeit des Unternehmens.<sup>92</sup> *Mugler*<sup>93</sup> konsta-

<sup>87</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 49 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2011a).

<sup>89</sup> Vgl. bspw. Püthe (2009), S. 9; Flacke (2006), S. 10; Mugler (2005), S. 23.

<sup>90</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn (2011) und Europäische Kommission (2006), S. 14.

<sup>91</sup> Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 13.

<sup>92</sup> Maximal 25 % des Kapitals oder der Stimmrechte des Unternehmens dürfen im Besitz anderer Unternehmen sein. Vgl. hierzu sowie für detaillierte Ausführungen Europäische Kommission (2006), S. 16.

<sup>93</sup> Vgl. nachfolgend Mugler (2005), S. 23 und S. 31 ff.

tiert, dass die Verwendung quantitativer Abgrenzungskriterien jedoch letztlich ebenso willkürlich ist, wie die Verwendung qualitativer Charakteristika von KMU (z. B. Einheit von Eigentum und Leitung des Unternehmens, starke Persönlichkeit des Unternehmers, geringer Formalisierungsgrad der Organisation und zudem keineswegs trennscharf gegenüber Großunternehmen. Inhärente Vor- und Nachteile einer Nutzung quantitativer bzw. qualitativer Abgrenzungskriterien sind deshalb unter Berücksichtigung der spezifischen Forschungsfragestellung abzuwägen.<sup>94</sup> In der Literatur finden die aufgezeigten Mittelstandsdefinitionen des *IfM Bonn* und der *EU* eine breite Anwendung. Da beide Definitionen der Forderung der Zweckmäßigkeit für das hier angestrebte Untersuchungsziel genügen, soll nachfolgend aus pragmatischen Gründen auf die Definition des *IfM Bonn* abgestellt werden.<sup>95</sup>

Danach gibt es über 3,6 Mio. KMU, die rund 99,7 % aller Unternehmen in Deutschland entsprechen. Sie sind in den unterschiedlichsten Branchen und Berufen tätig und erwirtschaften dabei mehr als 39 % aller steuerpflichtigen Umsätze. Ihr Anteil an der gesamten Nettowertschöpfung der Unternehmen beträgt rund 49 %. Zudem fungieren sie als Arbeitgeber von ca. 60 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland.<sup>96</sup> Der Mittelstand wird, bedingt durch seine gesamtwirtschaftliche Bedeutung, auch als tragende Säule der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Dessen wirtschaftliches Gewicht variiert jedoch in Abhängigkeit der betrachteten Branche. Während KMU im Baugewerbe, Gastgewerbe, im Grundstücks- und Wohnungswesen oder Handel zahlenmäßig überwiegen, sind Großunternehmen in der Industrie, der Energie- und Wasserversorgung, den Bereichen Verkehr oder Nachrichtenübermittlung bisher mit einer größeren Unternehmensanzahl vertreten.<sup>97</sup>

Das Auslandsengagement mittelständischer Unternehmen besteht hauptsächlich im Export, mit dem Ziel der Erschließung neuer Absatzmärkte.<sup>98</sup> Rund 10,9 % sind Exportunternehmen und erwirtschaften dabei ca. 9,3 % des Gesamtumsatzes der KMU in Deutschland.<sup>99</sup> Die Neuentwicklung von Produkten, die häufig in Kooperationen mit Kunden und Lieferanten vollzogen wird, zählt zu den Stärken des industriellen Mittelstandes.<sup>100</sup> Im Vergleich zu Großunternehmen innovieren sie jedoch deutlich seltener, was vor allem an größenspezifischen Barrieren wie Mindestprojektgrößen und hohen Fixkostenbelastungen liegt. Dennoch trugen

---

<sup>94</sup> Im Schrifttum werden auch Kombinationen quantitativer und qualitativer Merkmale zur Abgrenzung von KMU herangezogen, vgl. exemplarisch Günther/Gonschorek (2011), S. 19.

<sup>95</sup> Vgl. zum Kriterium der Zweckmäßigkeit auch Pfohl (2006), S. 5 f.; für eine weitergehende Diskussion möglicher Mittelstandsdefinitionen, siehe bspw. Püthe (2009), S. 9 ff.; Flacke (2006), S. 10 ff.; Pleitner (1995), S. 20 ff.

<sup>96</sup> Daten beziehen sich auf das Jahr 2009, vgl. Günterberg (2012), S. 3 ff.; IW Köln (2011).

<sup>97</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2011a).

<sup>98</sup> Vgl. Brink/Wallau (2010), S. 67.

<sup>99</sup> Vgl. IfM Bonn (2011).

<sup>100</sup> Vgl. Brink/Wallau (2010), S. 32.

Unternehmungen mit unter 500 Mitarbeitern ca. ein Viertel der gesamten Innovationsausgaben im Jahr 2009 in Deutschland.<sup>101</sup> Ein differenzierter Unternehmensbestand von mittelständischen bis hin zu Großunternehmen sorgt zudem tendenziell für mehr Wettbewerb und eine bessere Ressourcenallokation und kann weiterhin zu einem gegenseitigen Ausgleich gesamtwirtschaftlicher Risiken beitragen.<sup>102</sup>

### 2.2.2 Charakteristika mittelständischer Unternehmen

Charakteristika des Mittelstandes ergeben sich neben größenbedingten Besonderheiten, auch aus qualitativen Faktoren, wie der Rechtsform oder aus personenbedingten Faktoren.<sup>103</sup> Zu den Stärken von KMU zählt größenbedingt eine hohe Flexibilität und Individualität im Vergleich zu Großunternehmen. Diese ergeben sich aus kurzen Informations- und Entscheidungswegen, überschaubaren Strukturen sowie engen Kundenkontakten und ermöglichen eine schnelle, umfassende Reaktionsfähigkeit auf veränderte Markt- und Kundenanforderungen. Das typische differenzierte und individualisierte Leistungsangebot des Mittelstandes hat somit kostenseitig häufig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber „schwerfälligen“ Großunternehmen.<sup>104</sup>

Das Einzelunternehmen ist die typische Rechtsform von KMU in Deutschland, was sich in den Unternehmensanmeldungen in Deutschland widerspiegelt. Von nahezu 862.000 Anmeldungen im Jahr 2010 entfielen ca. 80 % auf Einzelunternehmen, rund 11 % auf GmbH, ca. 5 % auf GbR sowie etwa 2 % auf die GmbH & Co. KG. Die restlichen Rechtsformen, wie AG, KG, OHG usw., kamen jeweils nur auf einen Anteil von weniger als 1 % der Anmeldungen.<sup>105</sup> Da der Unternehmer meist zugleich Eigentümer, zentraler Entscheider und Kontrolleur ist, wird gemeinhin von der typischen Einheit von Eigentum und Leitung in mittelständischen Unternehmen ausgegangen.<sup>106</sup> Persönliche Wertorientierungen und Prinzipien fließen damit ebenso in Entscheidungen ein wie personenbezogene Führungsstile.<sup>107</sup> Schwächen schlagen folglich, aufgrund der geringen Betriebsgröße, unmittelbar negativ auf den Erfolg durch. Unternehmer verlassen sich gerne auf ihre Intuition, ohne diese durch weitere Informationen zu untermauern.<sup>108</sup> Vielfach delegieren Unternehmer zudem nur sehr zögerlich Aufgaben an Mitarbeiter, sodass die Belastung mit dem operativen Geschäft sehr hoch ist. Erschwerend

<sup>101</sup> Vgl. Rammer et al. (2010), S. 12.

<sup>102</sup> Vgl. Mugler (2005), S. 55; Pleitner (1995), S. 44.

<sup>103</sup> Vgl. Paffenholz (2005), S. 87. Ein detaillierter Vergleich der Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen zu Großunternehmen findet sich z. B. in Pfohl (2006), S. 18 ff.

<sup>104</sup> Vgl. Pleitner (1995), S. 46.

<sup>105</sup> Ohne Automatenaufsteller, Reisegewerbe und Freie Berufe. Datenbasis: Statistisches Bundesamt, Gewerbeanzeigen, Fachserie 2, Reihe 5, verschiedene Jahrgänge sowie Berechnungen des IfM Bonn, vgl. Günterberg (2011), S. 25.

<sup>106</sup> Vgl. Mugler (2005), S. 31; Pleitner (1995), S. 78.

<sup>107</sup> Vgl. Paffenholz (2005), S. 87 und S. 109.

<sup>108</sup> Vgl. Paffenholz (2005), S. 90; Pleitner (1995), S. 177.

hinzu kommen oftmals unzureichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Diese wirken sich negativ auf strategische Unternehmensentscheidungen, aber auch auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente aus, wie einer Wahrnehmung von Controllingtätigkeiten<sup>109</sup> oder finanzwirtschaftlicher Funktionen.<sup>110</sup> In diesem Sinne konstatiert *Flacke*<sup>111</sup> im Rahmen einer empirischen Studie, dass sich die heterogene Verbreitung eines institutionalisierten Controllings in KMU darin widerspiegeln, dass in rund 73 % der untersuchten Unternehmen die Geschäftsführung, zumindest teilweise, die Controllingaufgaben wahrnimmt. Bei rund einem Drittel ist sie sogar ausschließlich hierfür zuständig. Nur in 22 % der Unternehmen gibt es eine Controllingabteilung. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund bedenklich, dass einer Untersuchung des Kreditversicherers *Euler Hermes*<sup>112</sup> zufolge das Fehlen eines Controllings die häufigste Insolvenzursache aus der Sicht von Insolvenzverwaltern darstellt. Nach *Beyer/Hachmeister/Lampenius*<sup>113</sup> sehen 93 % der KMU den Geschäftsführer außerdem als Verantwortlichen für das Risikomanagement an.<sup>114</sup> *Günther/Gonschorek*<sup>115</sup> zufolge wenden jedoch nur rund 58 % der Unternehmen überhaupt Instrumente zum Risikomanagement an, was häufig mit hohen Kosten, bspw. für Personal- und Software, begründet wird.<sup>116</sup>

Die geringe Größe, die Einheit von Eigentum und Leitung und die Rechtsform wirken sich ebenfalls auf die Finanzierung und Kapitalstruktur der KMU aus. Sie basiert traditionell stark auf den beiden Säulen der Innenfinanzierung und Kreditfinanzierung durch Banken. Fördermittel sowie sonstige Finanzierungsquellen, wie z. B. Mezzanine-Kapital oder Beteiligungskapital, spielen bislang eine eher untergeordnete Rolle.<sup>117</sup> Voraussetzung für die Innenfinanzierung, als insgesamt wichtigste Geldquelle, ist, dass ausreichend Mittel, bspw. für die Thesaurierung von Gewinnen zur Verfügung stehen.<sup>118</sup> Dies ist jedoch durch branchen- oder konjunkturbedingte Schwankungen der Ertragslage nicht unproblematisch, da gerade mittelständische Unternehmen meist nur gering diversifiziert sind.<sup>119</sup> Privatentnahmen von Unternehmern für die Lebenshaltung schränken den Spielraum, je nach Rechtsform, zudem weiter ein.<sup>120</sup> Die durchschnittliche Eigenkapitalquote des Mittelstandes im Jahr 2009 betrug 26,4 %. Diese korreliert positiv

---

<sup>109</sup> Vgl. Pleitner (1995), S. 47.

<sup>110</sup> Vgl. Paffenholz (2005), S. 89.

<sup>111</sup> Vgl. Flacke (2006), S. 52 ff., S. 133 f. und S. 285.

<sup>112</sup> Vgl. Euler Hermes (2006), S. 20.

<sup>113</sup> Vgl. Beyer/Hachmeister/Lampenius (2010), S. 118.

<sup>114</sup> Vgl. ebenfalls die Studien von Schatz/Mandel/Hermann (2010), S. 88 und Henschel (2003), S. 34, die zu ähnlichen Ergebnissen gelangen.

<sup>115</sup> Vgl. Günther/Gonschorek (2011), S. 23.

<sup>116</sup> Vgl. Wildemann (2005a), S. 11.

<sup>117</sup> Vgl. Beyer/Hachmeister/Lampenius (2010), S. 120; KfW Bankengruppe (2010), S. 17; BMWi/IfM Bonn (2007), S. 40.

<sup>118</sup> Vgl. Zimmermann (2010), S. 147.

<sup>119</sup> Vgl. Kubla (2005), S. 7; Paffenholz (2005), S. 88.

<sup>120</sup> Vgl. Paffenholz (2005), S. 88.

mit der Unternehmensgröße, so weisen kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern mit 20,4 % die geringste Eigenkapitalquote auf.<sup>121</sup>

Aufgrund der zum Teil geringen Eigenkapitalquoten und fehlender Sicherheiten, besonders in kleinen Unternehmen, ist der Fremdkapitalzugang als wichtige Säule der Mittelstandsfinanzierung bereits in konjunkturell „guten“ Zeiten oftmals problematisch und kann sich in Krisenzeiten weiter verschärfen. Kreditinstitute verhalten sich dann, aufgrund steigender Insolvenzzahlen bei Unternehmen, häufig risikoavers<sup>122</sup> und fordern in der Folge bspw. mehr Sicherheiten,<sup>123</sup> verlängern Kreditlinien nur unter schlechteren Konditionen oder lassen diese gar ganz auslaufen. KMU sind in solchen Situationen oftmals besonders insolvenzgefährdet.<sup>124</sup> Historisch betrachtet trug das so genannte Hausbankprinzip wesentlich zu der hohen Bedeutung von Bankkrediten innerhalb der Mittelstandsfinanzierung bei. Es beruht auf einer langfristigen Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und im Wesentlichen einer kreditgebenden Bank, der so genannten Hausbank. Diese kann sich durch die dauerhafte Zusammenarbeit im Laufe der Zeit eine bessere Informationsbasis über das Unternehmen aufbauen und folglich die Unternehmensbonität leichter einschätzen, als dies bei wechselnden Kreditbeziehungen möglich wäre.<sup>125</sup> Mit steigender Intensität der Zusammenarbeit erhöht sich jedoch auch die Abhängigkeit des Unternehmens von der Hausbank.<sup>126</sup> Da Banken lange Zeit nur unzureichend bezüglich bestehender Risikounterschiede bei der Kreditvergabepraxis differenzierten, profitierten Unternehmen durch eine hohe Finanzierungsbereitschaft ihrer Hausbank, weitgehend unabhängig von der eigenen Kreditwürdigkeit. Betriebsinterna mussten zudem nur einem Dritten offengelegt werden, obgleich Banken und Sparkassen oftmals keine hohen Informationsanforderungen stellten. Zunehmende Kreditausfälle, geringe Kreditmargen sowie letztlich die Einführung von Basel II, durch das die Kreditvergabe formalisierter und strukturierter wurde, zwangen die Banken jedoch letztlich ihre Geschäftspraxis stärker risikoorientiert auszurichten.<sup>127</sup> *Blum/Leibbrand*<sup>128</sup> konstatieren gar, dass es dem Fremdkapital durch die nun erhöhten Informationserfordernisse bei der Kreditvergabe gelungen sei, bezüglich der Informationsoffenlegung mit dem Eigenkapital gleichzuziehen. Dennoch basiert die Unternehmensfinanzierung vieler kleiner und mittlerer Unternehmen noch immer wesentlich auf Geschäftsbeziehungen zu einer oder wenigen Banken.<sup>129</sup>

<sup>121</sup> Vgl. KfW Bankengruppe (2010), S. 30 f.

<sup>122</sup> Vgl. Hanker (2005), S. 25.

<sup>123</sup> Vgl. DIHK (2010), S. 2 f.; Euler Hermes (2010), S. 4.

<sup>124</sup> Vgl. Vater (2011), S. 172.

<sup>125</sup> Vgl. Börner (2006), S. 307 f.; eine einheitliche Definition des Hausbankprinzips gibt es in der Literatur nicht, vgl. bspw. Hommel/Schneider (2004), S. 578.

<sup>126</sup> Vgl. Hommel/Schneider (2004), S. 578.

<sup>127</sup> Vgl. Paffenholz (2005), S. 91 ff.

<sup>128</sup> Vgl. Blum/Leibbrand (2003), S. 36.

<sup>129</sup> Vgl. Beyer/Hachmeister/Lampenius (2010); Paffenholz (2005), S. 91 ff.

Darüber hinaus ist der Eigenkapitalmarkt in Deutschland traditionell schwächer ausgeprägt als in anderen Ländern. Faktoren, wie das Hausbankprinzip, Insolvenz- und Steuerrecht, Bilanzierungsvorschriften, aber auch subjektive Ursachen, wie vor allem ein tief verankertes Autonomiestreben in KMU, wozu auch die Wahl der Rechtsform gehört, führten zu einer bis heute wenig ausgeprägten Beteiligungskultur.<sup>130</sup> Als Hürden für die Kapitalmarktfähigkeit mittelständischer Unternehmen erweisen sich derweil die notwendigen Vorraussetzungen eines hohen kritischen Volumens, ein langer Zeithorizont bis die finanziellen Mittel tatsächlich zur Verfügung stehen, hohe Publizitätsanforderungen sowie immense damit einhergehende Kosten.<sup>131</sup> Erschwerend kommen fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how und knappe personelle Ressourcen hinzu.<sup>132</sup> Um die Abhängigkeit vom Bankensektor reduzieren zu können, streben mittelständische industrielle Unternehmen deshalb eine stärkere Diversifizierung ihrer Finanzierung an. Neben einer intensiveren Nutzung der Innenfinanzierung und damit einhergehenden Erweiterung der Eigenkapitalbasis sowie einer Erhöhung der Liquiditätsreserve, sollen auch innovative Finanzierungsformen wie Leasing oder Factoring näher in den Fokus rücken. Eine Ausweitung der Innenfinanzierung ist zwar nur mittel- bis langfristig realistisch, erhöht jedoch gleichzeitig die Bonität und verbessert damit die Möglichkeiten zur Aufnahme von Fremdkapital.<sup>133</sup> Trotz eines leichten Bedeutungsverlustes werden mittelständische Unternehmen letztlich dennoch weiterhin von Bankkrediten abhängig sein.<sup>134</sup>

### **2.2.3 Vorstellung der mittelständisch geprägten Metall- und Elektroindustrie in Deutschland**

Die Metall- und Elektroindustrie kann als eine der Säulen des industriellen Sektors in Deutschland bezeichnet werden. Trotz eines strukturellen Wandels, der in nahezu allen entwickelten Industrieländern zu beobachten ist, kommt der Industrie hierzulande noch immer eine große Bedeutung zu. Mit einer Bruttowertschöpfung von rund 20,7 % im Jahr 2010 gehört Deutschland auch international zu den bedeutendsten Industrienationen. Hierzu tragen leistungsfähige mittelständische Industrieunternehmen wesentlich bei, die international gut aufgestellt sind und Nischen besetzen.<sup>135</sup> In der Metall- und Elektroindustrie selbst beschäftigten die über 23 Tsd. Unternehmen im Jahr 2010 ca. 3,45 Mio. Mitarbeiter und erwirtschafteten einen Umsatz von etwa 893 Mrd. Euro, wovon ca. 63 % dem Export zuzuordnen sind.<sup>136</sup> Rund 95 % der Unternehmen gehören zur Gruppe der KMU,

---

<sup>130</sup> Vgl. Plattner/Skambracks/Tchouvakhina (2005), S. 15 und S. 26.

<sup>131</sup> Vgl. DIHK (2010), S. 2; Kubla (2005), S. 5; Plattner/Skambracks/Tchouvakhina (2005), S. 26.

<sup>132</sup> Vgl. Pfohl (2006), S. 18 f.

<sup>133</sup> Vgl. Brink/Wallau (2010), S. 54 ff.

<sup>134</sup> Vgl. KfW Bankengruppe (2010), S. 17.

<sup>135</sup> Vgl. BMWi (2011d).

<sup>136</sup> Vgl. Gesamtmetall (2011b).



die ca. 54 % der Mitarbeiter der Branche beschäftigen.<sup>137</sup> Die Positivliste der Branchen, die hier, analog des Gesamtverbandes der Arbeitgeberverbände *Gesamtmetall*, zur Abgrenzung der Metall- und Elektroindustrie herangezogen werden soll, wird in nachfolgender Abbildung 5, mit der jeweiligen Anzahl der Beschäftigten und Unternehmen, grafisch dargestellt.

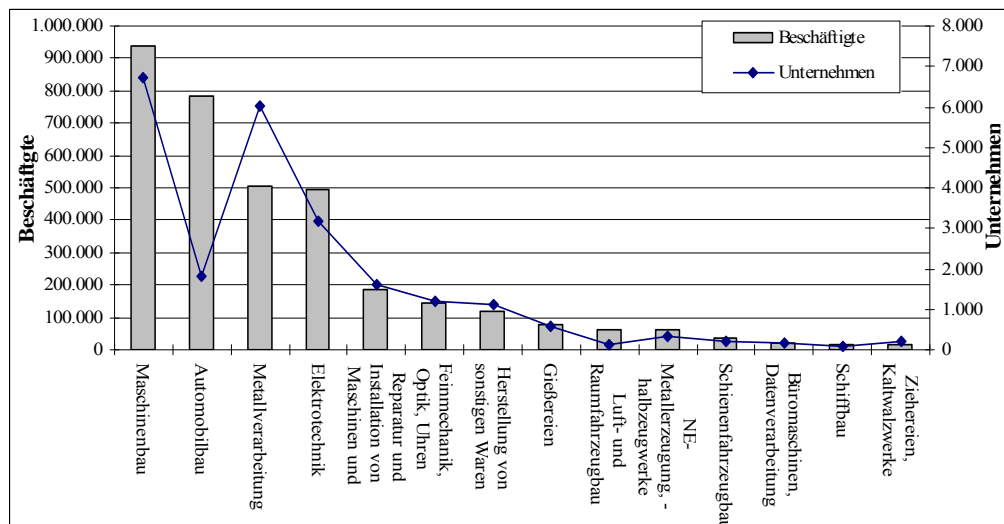


Abbildung 5 Struktur der Metall- und Elektroindustrie 2010<sup>138</sup>

Der Mitarbeiteranzahl folgend stellt der stark mittelständisch geprägte Maschinenbau die größte Branche innerhalb der Metall- und Elektroindustrie dar. Diese Branche erwirtschaftete im Jahr 2010 einen Umsatz von rund 173,4 Mrd. Euro. Mit einer Exportquote von etwa 75 % ist die Branche stark exportorientiert.<sup>139</sup> Der Maschinenbau liefert komplexe Erzeugnisse an alle Bereiche der Wirtschaft, die aufgrund einer regelmäßig projektspezifischen Anpassung häufig Unikate sind und erst nach Auftragseingang geplant und gebaut werden. Dabei können sich auch mehrere Anbieter für ein Projekt zusammenschließen. Weitere Charakteristika sind große Auftragsvolumina sowie die Langfristigkeit von der Geschäftsanbahnung bis zur Fertigstellung der Erzeugnisse.<sup>140</sup> Mit rund 13 Mrd. Euro erreichten die Innovationsausgaben der Branche vor der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 einen neuen Höchststand.<sup>141</sup> Während der Maschinenbau einzeln oder in Kleinserien produziert, fertigt der Automobilbau überwiegend in Großserien.<sup>142</sup> Der Branchenumsatz lag hier im Jahr 2010 bei ca. 315 Mrd. Euro. Auf Stückzahlen bezogen entfielen über 90 % der produzierten Fahrzeuge auf Personenkraftfahr-

<sup>137</sup> Vgl. Gesamtmetall (2011a); berücksichtigt wurden Unternehmen ab 20 Mitarbeitern; der KMU-Anteil dürfte nach der zugrunde gelegten Arbeitsdefinition damit tendenziell noch höher sein.

<sup>138</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Gesamtmetall (2011a); Mitarbeiterzahlen sind Jahresdurchschnitte; berücksichtigt wurden Unternehmen ab 20 Mitarbeitern.

<sup>139</sup> Vgl. BMWi (2011b); Wiechers/Schneider (2011), S. 9.

<sup>140</sup> Vgl. BMWi (2011b); Schneider (2010), S. 2.

<sup>141</sup> Vgl. Wiechers/Schneider (2011), S. 35.

<sup>142</sup> Vgl. BMWi (2011b).

zeuge, die restlichen auf Nutzfahrzeuge. Eine Exportquote von 76,3 % bei Personenkraftfahrzeugen, respektive 68,5 % bei Nutzfahrzeugen, unterstreicht zudem, ähnlich wie im Maschinenbau, ein starkes Auslandsengagement.<sup>143</sup> Die Automobilindustrie investierte im Jahr 2010 rund 20 Mrd. Euro in Forschung und Entwicklung und damit soviel wie keine andere Branche in Deutschland.<sup>144</sup> Die Kurzvorstellungen des Maschinen- und Automobilbaus machen bereits die Breite und Heterogenität der Branchen deutlich, die in der Metall- und Elektroindustrie zusammengefasst werden. Diese weisen neben Gemeinsamkeiten, wie hohen Innovationsanstrengungen oder einer starken Exportabhängigkeit, auch deutliche Differenzen auf, bspw. bezüglich der Produkte oder Fertigungstypen.<sup>145</sup>

Industrielle Unternehmen sehen sich darüber hinaus einer Vielzahl von Herausforderungen ausgesetzt, die sowohl unternehmerische Chancen als auch Risiken in sich bergen. So ist z. B. die Rohstoff- und Energieversorgung für die produzierenden Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Die zunehmende Verknappung und Verteuerung erfordern deshalb eine Verbesserung der Effizienz eingesetzter Ressourcen bzw. neue technologische Antworten auf hieraus entstehende Fragen. Neben Risiken können hieraus aber auch Chancen im Sinne neuer Betätigungsfelder für Unternehmen resultieren, etwa bezogen auf den Einsatz rohstoffsparender Fertigungstechniken oder die Entwicklung neuer Formen der Energieerzeugung. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien führt weiterhin zu einem ansteigenden Informations- und Wissensaustausch. Dies hat z. B. Auswirkungen auf die Produktion wissens- und forschungsintensiver Güter und Dienstleistungen, aber auch auf komplexe Fertigungsprozesse, die zunehmend digital steuerbar sein müssen. Der demographische Wandel stellt die Unternehmen ebenfalls vor Herausforderungen, unter anderem um einen künftigen Fachkräftemangel zu vermeiden. Gleichzeitig eröffnet die Ausrichtung von Produkten und Dienstleistungen auf die alternde Bevölkerung auch Chancen.<sup>146</sup> Neue Freihandelsabkommen, der Wandel der Informations- und Kommunikationstechnologien oder Transportkostenvorteile gehören zu den Ursachen einer zunehmend internationalisierten Produktion. Diese erfolgt nunmehr länderübergreifend und fragmentiert statt traditionell innerhalb nationaler Grenzen. Dabei werden Teile des Produktionsprozesses, aber auch Unternehmensfunktionen auf spezialisierte Unternehmungen übertragen oder ganze Standorte ins Ausland verlagert, um Effizienzvorteile, bspw. durch geringere Kosten oder größere Kundennähe, generieren zu können. Hierdurch wandeln sich Unternehmen immer mehr zu flexiblen Organisationsformen innerhalb globaler Wertschöpfungsketten. Nachteile können sich aus einer steigenden Komplexität ergeben, die

---

<sup>143</sup> Vgl. BMWi (2011a).

<sup>144</sup> Vgl. VDA (2011), S. 18.

<sup>145</sup> Auf die Darstellung weiterer Branchen wird an dieser Stelle verzichtet. Für weitergehende Informationen wird z. B. auf die jeweiligen Branchenverbände verwiesen.

<sup>146</sup> Vgl. BMWi (2011c).

einen größeren Koordinations- und Kontrollaufwand erfordert, aber auch durch Abhängigkeiten von Lieferanten, Qualitätsprobleme usw. konjunkturelle Schwankungen können sich darüber hinaus rasch international ausbreiten.<sup>147</sup>

Weiterhin resultieren Herausforderungen für industrielle Unternehmen aus einer fortschreitenden Individualisierung und Dynamisierung der Kundenanforderungen, wodurch es zu einem Anstieg der Produktvarianten kommt. Dies führt zu fragmentierten Märkten und erhöht den Koordinationsaufwand. Kürzer werdende Markt-, Produkt- und Technologiezyklen reduzieren die Entwicklungs- und Amortisationszeit von Produkten. Die damit einhergehende Einschränkung der Produktprüfung birgt Gefahren im Zusammenhang mit Produkthaftung und Produktsicherheit.<sup>148</sup> Hinzu kommen Spannungen im internationalen Währungsgefüge, neue Wettbewerber, ein rasanter technologischer Wandel, Gewichtverschiebungen globaler Märkte<sup>149</sup> oder die aktuell aus der Staatsschuldenkrise resultierende Verunsicherung bezüglich der finanz- und realwirtschaftlichen Entwicklung.<sup>150</sup> Die hier exemplarisch dargestellte Auswahl technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Herausforderungen von industriellen Unternehmen verdeutlicht die Vielfalt, Dynamik und Komplexität der Umweltbedingungen, denen sich auch KMU der traditionell exportorientierten deutschen Metall- und Elektroindustrie ausgesetzt sehen. Je nach Branche, Unternehmensgröße sowie weiterer Determinanten differieren die Einflussfaktoren zum Teil erheblich, was bereits deutlich macht, dass allgemeingültige Aussagen zur Metall- und Elektroindustrie nur sehr begrenzt möglich sind. Dies beeinflusst auch die spätere Ableitung der Konzeption eines Chancen- und Risiko-Reportings für die freiwillige Bankkommunikation in KMU.

## **2.3 Chancen- und Risiko-Reporting als Element eines ganzheitlichen Risikocontrollings**

### **2.3.1 Aufgaben und Ziele des Chancen- und Risiko-Reportings**

Das Chancen- und Risiko-Reporting kann zunächst in ein unternehmensinternes sowie -externes Reporting unterschieden werden. Zu den internen Aufgaben gehören zum einen die strukturierte Kommunikation von bewerteten und mit Verantwortlichkeiten verknüpften Chancen und Risiken,<sup>151</sup> bspw. an die Unternehmensführung oder einzelne Geschäftsfelder.<sup>152</sup> Ex ante dient dies der Entscheidungsunterstützung.<sup>153</sup> Zum anderen ermöglicht das Reporting die Doku-

---

<sup>147</sup> Vgl. BMWi (2010).

<sup>148</sup> Vgl. Wildemann (2005b), S. 72 f.

<sup>149</sup> Vgl. VDA (2011), S. 19.

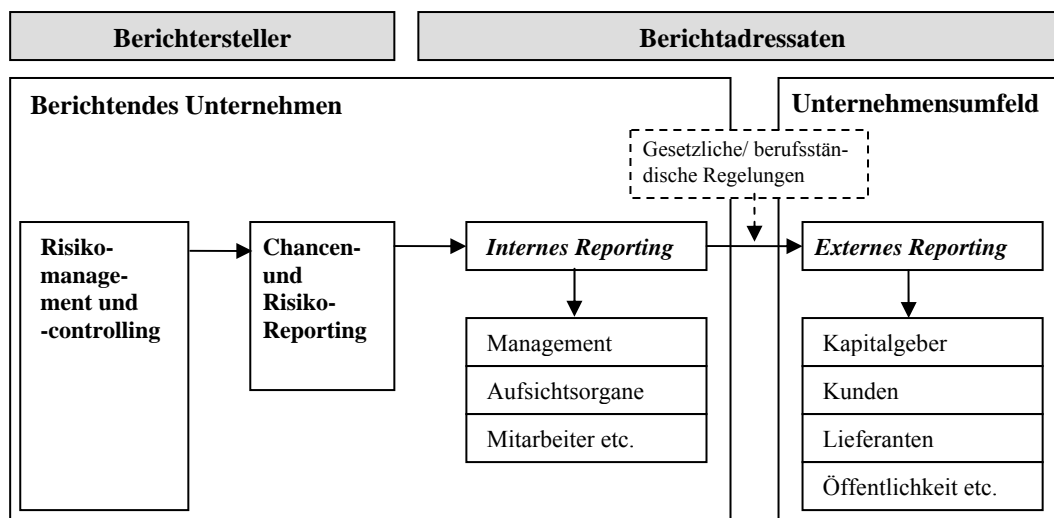
<sup>150</sup> Vgl. Hoffmann/Wallau (2011), S. 10.

<sup>151</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 28 ff.

<sup>152</sup> Vgl. Wolke (2007), S. 236.

<sup>153</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 175.

mentation und Kontrolle für den Abschlussprüfer,<sup>154</sup> sodass ex post eine Prüfbarkeits-, Rechenschafts- und Beweisfunktion wahrgenommen wird.<sup>155</sup> Bei der Berichterstattung an die Unternehmensleitung steht vor allem die Aggregation der Risiken (i. w. S.) im Vordergrund, während einzelne Organisationseinheiten ebenfalls zusätzliche Informationen erhalten, wie z. B. über Besonderheiten bei der Risikomessung von spezifischen Geschäftsfeldern. Das interne Reporting fungiert außerdem als Basis für die externe Berichterstattung.<sup>156</sup> Rechtlich entsteht in Deutschland die Notwendigkeit eines periodischen externen Risiko-Reportings (i. w. S.) durch die bereits angesprochenen gesetzlichen Vorgaben des HGB, AktG und KonTraG<sup>157</sup> sowie weiterer konkretisierender rechnungslegungs- und prüfungstechnischer Vorschriften, wie der DRS 5 und IDW PS 340. Sie stellen dabei die Mindestanforderungen an die externe Risikoberichterstattung (i. w. S.) dar und erfordern als Basis ein systematisches Risikomanagement.<sup>158</sup> Nach dem KonTraG ist der Inhalt des Lage- bzw. Konzernberichtes um einen Risikobericht zu erweitern. Unternehmen sind somit explizit verpflichtet, externen Adressaten über das Risikomanagementsystem und die Risikolage zu berichten,<sup>159</sup> wobei die Anforderungen an die Ausgestaltung des Reportings maßgeblich von den jeweiligen Adressaten abhängen.<sup>160</sup> Abbildung 6 stellt die Zusammenhänge grafisch dar.



**Abbildung 6 Internes und externes Chancen- und Risiko-Reporting**

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass das Risiko-Reporting (i. w. S.) auch als integraler Bestandteil des Value Reportings definiert werden kann, da die Werttreiber des Value Based Managements immer auch potenzielle Risiken

<sup>154</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 28.

<sup>155</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 176.

<sup>156</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 63; ähnlich Wolke (2007), S. 236.

<sup>157</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 149.

<sup>158</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 151 f. und S. 172; Klikovics (2008), S. 102.

<sup>159</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 149.

<sup>160</sup> Vgl. Nevries/Strauß (2008), S. 111.

(i. w. S.) des Unternehmens darstellen.<sup>161</sup> Die Berichterstattung über Unternehmensrisiken (i. w. S.) bedingt damit auch eine kritische Auseinandersetzung mit den Werttreibern des Unternehmens. Die Bereitstellung risikospezifischer Informationen unterstützt folglich das Ziel des wertorientierten Reportings, Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern durch eine adressatengerechte Kommunikation zu verringern.<sup>162</sup> Asymmetrische Informationsverteilungen sind Gegenstand der so genannten Principal-Agent-Theorie, die sich auf Kooperationsbeziehungen zwischen einem Prinzipal als Auftraggeber und dessen Agenten als Auftragnehmer bezieht. Der Agent (bspw. ein Unternehmen) hat dabei gegenüber dem Prinzipal (z. B. einer Bank) den Vorteil, dass er besser informiert ist und dies zu seinen Gunsten und dem Nachteil des Prinzipals ausnutzen kann.<sup>163</sup> Bezogen auf Finanzierungsbeziehungen ergeben sich Informationsasymmetrien auf unvollkommenen Märkten bspw. daraus, dass der Kapitalnehmer seine eigene Situation und (Investitions-) Absichten besser einschätzen und unbemerkt Handlungen vornehmen kann, die das Risiko des Kapitalgebers tendenziell erhöhen sowie bei Kapitalfälligkeit Rückzahlungsschwierigkeiten vortäuschen können. Dies ist bei Fremdfinanzierung von besonderer Bedeutung, da der Kapitalgeber weder an den Erfolgsaussichten beteiligt ist, die die Zinszahlungen übersteigen, noch Mitwirkungsrechte hat, jedoch dem Ausfallrisiko des Unternehmens ausgesetzt ist.<sup>164</sup>

Für die Dokumentation und Berichterstattung von Risiken (i. w. S.) stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung. Hierzu gehören bspw. Risikoinventar, Risikohandbuch, Risk Map, Risikoprofil, Risikoatlas, spezielle Risiko-Software, Datenbanken, Frage- und Erfassungsbögen oder Checklisten.<sup>165</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird zudem vorgeschlagen, eine um Risikoaspekte erweiterte Balanced Scorecard (BSC) einzusetzen.<sup>166</sup> Hierfür existieren unterschiedliche Ansätze, auf die an späterer Stelle kurz eingegangen werden wird.<sup>167</sup>

### 2.3.2 Anforderungen an die Gestaltung und Organisation

Für den konzeptionellen Aufbau des Chancen- und Risiko-Reportings müssen einige grundlegende und teils konträre Gestaltungsfragen geklärt werden.<sup>168</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. hierzu sowie nachfolgend z. B. Löhr (2010), S. 326 f.; Weißenberger/Löhr (2010), S. 340; Wyss (2009), S. 24 und 142 f.; Romeike (2003a), S. 196; Schierenbeck/Lister (2002a), S. 190; für weitergehende Informationen zum Value Reporting siehe bspw. Filipiuk (2008), S. 125 ff.; Labhart (1999), S. 29 ff.

<sup>162</sup> Letztlich soll hierdurch der Unternehmenswert gesteigert werden, vgl. Schultze/Steeger/Schabert (2009), 13 f.

<sup>163</sup> Vgl. Klikovics (2008), S. 29; Flacke (2006), S. 65; sowie grundlegend zur Principal-Agent-Theorie bspw. Erlei/Leschke/Sauerland (2007), S. 69 ff.

<sup>164</sup> Vgl. Börner (2006), S. 306 f.

<sup>165</sup> Vgl. Bungartz (2003), S. 105.

<sup>166</sup> Vgl. bspw. Heimer (2007), S. 29 ff.; Gros (2002), S. 217.

<sup>167</sup> Vgl. auch Abschnitt 3.3.3.2.

<sup>168</sup> Vgl. Joos-Sachse (2006), S. 52; Diederichs (2004), S. 237 ff.

Zunächst stellt sich die Frage nach dem Berichtszweck, da sich hieraus ableiten lässt, über was in welcher Form berichtet wird. Berichte werden von ihren unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben geprägt, da diese deren Inhalt, Darstellungsweise und Frequenz bestimmen (z. B. zur Entscheidungsunterstützung, Auslösung von Arbeitsvorgängen, Dokumentation).<sup>169</sup> Die Berichtssender und -empfänger sind eindeutig festzulegen und zu dokumentieren. Berichtswege sind zu institutionalisieren, unabhängig davon, dass darüber hinaus die Option eines nicht standardisierten Risiko-Reportings (i. w. S.) implementiert werden sollte.<sup>170</sup> Informationen können dabei intern rollen- und nutzergerecht an die jeweiligen Adressaten kommuniziert werden, sodass jedem Mitarbeiter nur die Daten zur Verfügung stehen, die er benötigt.<sup>171</sup>

Das Chancen- und Risiko-Reporting ist bezüglich des Berichtsinhaltes stets an unternehmens- und branchenspezifische Besonderheiten<sup>172</sup> sowie auf die jeweiligen Zielgruppen auszurichten und ausschließlich auf relevante Informationen zu beschränken.<sup>173</sup> Da konkrete Bestandteile des Reportings nicht objektivierbar sind, müssen diese in Abstimmung mit den Berichtsempfängern definiert werden, was entscheidend mit der Akzeptanz und dem Erfolg der Berichterstattung verbunden ist. Die berichteten Informationen sind dabei mit ansteigender Ebene des Adressaten in der Unternehmenshierarchie weiter zu verdichten. Somit kann ein „information overload“ („Zahlenfriedhöfe“), im Sinne einer Informationsübersorgung, vermieden werden.<sup>174</sup> Hierfür sind Schwellenwerte für die jeweiligen Hierarchiestufen festzulegen, die sich sowohl auf absolute als auch auf relative Größen beziehen können (z. B. Umsatz, EBIT).<sup>175</sup> Über Grenzwerte hinaus können auch so genannte „high priority risks“ festgelegt werden, die unabhängig von Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit allein aufgrund der Risikoart an die Unternehmensführung berichtet werden.<sup>176</sup> Aufgrund der Dynamik von Chancen und Risiken ist außerdem die Entwicklungsfähigkeit, Flexibilität und Offenheit des Reportings zu gewährleisten.<sup>177</sup> Dennoch ist es in das reguläre Berichtswesen zu integrieren, da sich hierdurch Synergieeffekte und Kosteneinsparungen realisieren lassen.<sup>178</sup>

<sup>169</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 235 f.

<sup>170</sup> Vgl. Diederichs/Form/Reichmann (2004), S. 196.

<sup>171</sup> Vgl. Brabänder et. al (2003), S. 344.

<sup>172</sup> Vgl. Wolke (2007), S. 253.

<sup>173</sup> Vgl. Servatius (2006), S. 75.

<sup>174</sup> Vgl. Joos-Sachse (2006), S. 52 f.; Gleißner/Romeike, S. 159.

<sup>175</sup> Vgl. Diederichs/Form/Reichmann (2004), S. 196.

<sup>176</sup> Vgl. Diederichs/Form/Reichmann (2004), S. 196.

<sup>177</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 177.

<sup>178</sup> Vgl. Wyss (2009), S. 220; Burger/Buchhart (2002), S. 19; Weißenberger/Löhr (2010, S. 337) konstatieren im Rahmen einer empirischen Studie, dass die Einbindung des Risiko-Reportings in das reguläre Berichtswesen zwar voranschreite, dort jedoch gleichwohl ein deutliches Verbesserungspotenzial bestünde.

Die Berichtsarten werden nach ihren Aufgaben unterschieden. Zum einen dokumentiert eine regelmäßige Berichterstattung permanent den systematischen Umgang mit Risiken (i. w. S.) innerhalb des Unternehmens und ist fester Bestandteil des Planungsablaufes. Sie dient der operativen und strategischen Entscheidungsunterstützung und kann als standardisiertes Berichtssystem, z. B. in Form eines Kennzahlensystems, eingesetzt werden. Um auf plötzliche und bedeutsame Ereignisse angemessen reagieren zu können, ist zum anderen ein Ad-hoc-Reporting zu etablieren, das weniger formal ist und die notwendige Aufmerksamkeit erzeugen kann.<sup>179</sup> Es wird nur in Einzelfällen bei plötzlich oder unerwartet eintretenden bedeutenden Risiken (i. w. S.) eingesetzt, z. B. sobald festgelegte Schwellenwerte überschritten werden. Häufig ist es direkt an die Unternehmensführung gerichtet.<sup>180</sup> Abgeleitet aus der Häufigkeit der Risikoidentifikation und -bewertung,<sup>181</sup> sowie von Dynamik, Art und Umfang spezifischer Risiken (i. w. S.) und Einflussfaktoren des Unternehmens muss die Berichtsfrequenz des Reportings festgelegt werden. Es kann z. B. monatlich, quartalsweise oder jährlich erfolgen.<sup>182</sup> Die Häufigkeit und Aktualität des Reportings beeinflusst den Zeitbedarf für die Erfassung, Auswertung und Übermittlung der Informationen. Der optionale Einsatz von IT-Systemen kann diese Zeitspanne entsprechend verkürzen. Zielkonträr sind tendenziell die Anforderungen einer Genauigkeit und Aktualität des Reportings zu betrachten, da schneller zur Verfügung stehende Informationen häufig durch vermehrte Schätzungen und/oder reduzierte Prüfungen erzwungen werden. Dies ist in Abhängigkeit des angestrebten Ziels der Berichterstattung entsprechend abzuwägen.<sup>183</sup> Entscheidend für die Nützlichkeit des Reportings ist ebenso eine effektive Berichtsgestaltung der empfängerorientierten Informationen, wozu der formale Aufbau des Berichts und die Darstellung der Inhalte gehören. Das Chancen- und Risiko-Reporting muss daher einige grundsätzliche qualitative Anforderungen erfüllen, die in Abbildung 7 dargestellt und kurz erläutert werden. Die Darstellung der Inhalte kann grundsätzlich etwa durch Tabellen, Schaubilder, Texte oder Kennzahlen erfolgen.<sup>184</sup>

---

<sup>179</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 31.

<sup>180</sup> Vgl. Diederichs/Form/Reichmann (2004), S. 196; Burger/Buchhart (2002), S. 178.

<sup>181</sup> Vgl. Klenk/Reetz (2010), S. 30.

<sup>182</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 177.

<sup>183</sup> Vgl. Joos-Sachse (2006), S. 57 f.

<sup>184</sup> Vgl. Joos-Sachse (2006), S. 55.

<b>Verständlichkeit</b>	Enthaltene Informationen sollten für einen typischen Adressaten mit angemessenen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen verständlich sein. Auf die Darstellung bedeutender komplexer Sachverhalte darf dennoch nicht mit Verweis auf das Kriterium der Verständlichkeit verzichtet werden.
<b>Relevanz</b>	In Abhängigkeit vom Informationsbedürfnis des Berichtsadressaten sind Umfang und Detaillierungsgrad des Risiko-Reportings (i. w. S.) festzulegen, wobei eine möglichst prägnante Form anzustreben ist. Regelmäßige Feedbackgespräche, in denen spezifische Wünsche des Adressaten formuliert werden, tragen zu einer guten Kommunikation bei.
<b>Verlässlichkeit</b>	Anzustreben ist eine verlässliche, fehler- sowie manipulationsfreie Kommunikation. Planungen sind so realistisch wie möglich durchzuführen. Abweichungen sollten erklärt werden können.
<b>Aktualität</b>	Informationen sind kontinuierlich und zeitnah zu kommunizieren. Bedeutende Plan-Ist-Abweichungen sollten zudem frühzeitig und proaktiv benannt und erläutert werden, gegebenenfalls in Form einer Ad-hoc-Berichterstattung.
<b>Vollständigkeit</b>	Alle für den Adressaten relevanten Informationen auf Teil- bzw. Gesamtbereichsebenen sind, soweit möglich und wirtschaftlich, in das Reporting zu übernehmen.
<b>Vergleichbarkeit</b>	Eine stetige Form und Struktur der Berichterstattung ermöglicht eine bessere Vergleichbarkeit von Risiken (i. w. S.) im Zeitablauf und erleichtert eine mögliche Weiterverarbeitung der Informationen.
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Direkte Kosten entstehen für die konkrete Erstellung des Reports, indirekte Kosten können aus einer für das Unternehmen nachteiligen Nutzung der veröffentlichten Informationen resultieren (z. B. durch reduzierte Wettbewerbsfähigkeit). Diese sind dem Nutzen entsprechend entgegenzuhalten, wobei ein angemessenes Verhältnis anzustreben ist.

**Abbildung 7 Qualitative Anforderungen an das Risiko-Reporting (i. w. S.)<sup>185</sup>**

Die gesetzlichen Anforderungen an die externe Risikoberichterstattung (i. w. S.) sind, zugunsten einer universellen Anwendbarkeit, abstrakt und auslegungsbedürftig formuliert. Konkretisiert werden sie durch berufsständische Empfehlungen des IDW und DRSC.<sup>186</sup> Ohne diese detailliert beschreiben zu wollen, sind in nachfolgender Abbildung 8 die inhaltlichen Anforderungen des DRSC, IDW und IASB an das externe Risiko-Reporting (i. w. S.) in prägnanter Form gegenübergestellt, da diese an späterer Stelle mit als Basis für die Ableitung der Konzeption dienen. Inhaltlich ergeben sich darin zahlreiche Schnittmengen.

<sup>185</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Vater (2011), S. 153 und S. 158 f.; Grüning (2010), S. 525 und S. 529; Panitz/Sauer/Waschkowitz (2010), S. 533 f.; Euler Hermes (2008), S. 8; Euler Hermes (2006), S. 13 ff.; Pellens/Fülbier/Gassen (2006), S. 108 ff.; Burger/Buchhart (2002), S. 179.

<sup>186</sup> Vgl. Bungartz (2003), S. 59. Der Verbindlichkeitsgrad nimmt von gesetzlichen Vorschriften über berufsständische Verlautbarungen hin zur betriebswirtschaftlichen Forschung und der beruflichen Praxis ab, während sich der Konkretisierungsgrad reziprok hierzu verhält, vgl. z. B. Blaschke (2004), S. 88.



Bereich	Anforderungen nach DRS 5	Bereich	Anforderungen nach IDW PS 340
5.10	Berichterstattung über alle für Adressaten entscheidungsrelevanten Risiken.	Festlegung der Risiken	Sämtliche Prozesse, Funktionen, Hierarchiestufen, Stabsfunktionen nach Risiken untersuchen. Unternehmensabhängige Definitionen der Risikoarten. Entscheidungen in Folgezeit ständig revidieren.
5.11	Berichterstattung über wesentliche und bestandsgefährdende Risiken.	Risikoidentifikation	Nicht nur bekannte, sondern auch neuartige Risiken müssen erkannt werden. Laufende Weiterentwicklung des Risikobewusstseins aller Mitarbeiter sicherstellen.
5.24	Prognosezeitraum für bestandsgefährdende Risiken: grundsätzlich 1 Jahr, für wesentliche Risiken min. 2 Jahre; in Einzelfällen längere Planungshorizonte (z. B. bei Großprojekten).	Risikokommunikation	Informationen in nachweisbarer Form an zuständige Entscheidungsträger weiterleiten. Schwellenwerte festlegen, deren Überschreiten Berichtspflicht auslöst. Flexible Ausrichtung der Risikokommunikation je nach Art und Bedeutung des Risikos (z. B. Empfänger, Häufigkeit). Ad-hoc-Berichterstattung mit Übergehung förmlicher Strukturen bei Bedarf. Schaffung einer ausgeprägten Kommunikationsbereitschaft.
5.13	Schwerpunkt der Berichterstattung auf unternehmensindividuelle Risiken.	Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben	Klare Verantwortlichkeiten bezüglich Erfassung, Bewältigung und Weiterleitung von Risiken. Informationsaustausch zwischen Verantwortlichen notwendig bezüglich Aggregation und Kompensation von Einzelrisiken.
5.14	Berichterstattung über Risikokonzentrationen (Kunden, Lieferanten, Produkte, Patente, Länder usw.).	Dokumentation durchgeführter Maßnahmen	Empfehlung zur Erstellung eines Risikohandbuchs. Unterlagen archivieren und aufbewahren.
5.16	Risikokategorisierung nach internem genutztem Ansatz (Management Approach).	Einrichtung eines Überwachungssystems	Funktionsfähigkeit der Risikofrüherkennung durch fest eingebaute Kontrollen sicherstellen, bspw. Einhaltung von Meldegrenzen, Genehmigungen. Sicherstellung angemessener Prüfung des Risikofrüherkennungssystems durch interne Revision bezüglich Vollständigkeit der Risikofrüherkennung, Angemessenheit eingerichteter Maßnahmen, kontinuierliche Anwendung und Einhaltung integrierter Kontrollen.
5.18	Risiken verständlich beschreiben und deren Folgen erörtern.		
5.19	Empfehlung für Abschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe sowie deren Bedeutung für den Konzern.		
5.20	Quantifizierung, sofern nach anerkannten und verlässlichen Methoden möglich, wirtschaftlich vertretbar sowie aus Sicht der Adressaten entscheidungsrelevant. Annahmen und Methoden sind zu erläutern.		
5.26	Ausgewogenheit der Berichterstattung über Chancen und Risiken.		

Bereich	Anforderungen nach IFRS/IAS
IAS 23	Ausweis bekannter Risiken, die erhebliche Zweifel an der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens verursachen.
IAS 32	Branchenübergreifende Berichterstattung über Risiken aus Finanzinstrumenten. Eingegangene Risiken und Steuerungsmaßnahmen. Unterscheidung in Preisrisiko (Kursänderungs-, Zinsänderungs- und Marktrisiko), Ausfallrisiko, Liquiditätsrisiko und Cashflow-Risiko. Art und Umfang der Berichterstattung abhängig von relativer Bedeutung einzelner Risiken für das Unternehmen.
IAS 21	Angabe der Vorgehensweise bei Wechselkursänderungen.
IAS 1.8	Veröffentlichung eines Managementberichts mit wichtigsten Einflussfaktoren und Unsicherheiten sowie Grundsätzen des Risikomanagements.

Abbildung 8 Inhaltliche Anforderungen an das externe Reporting<sup>187</sup>

### 2.3.3 Bedeutung der Bankkommunikation im Kontext steigender regulatorischer Anforderungen an Banken

Seit langem sind Kreditinstitute verpflichtet, einen Teil der vergebenen Kredite mit haftendem Eigenkapital zu unterlegen (§ 10 KWG in Verbindung mit Grundsatz I) und im Rahmen der Kreditvergabe bestimmte Sorgfaltspflichten zu beachten. So ist die Überprüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse von Kreditnehmern durch Einholung und Auswertung geeigneter Unterlagen wie z. B. Jahresabschlüssen gemäß § 18 KWG für bestimmte Kreditarten und -volumina obligatorisch.<sup>188</sup>

Die Bestimmungen zur Unterlegung von Kreditrisiken mit haftendem Eigenkapital wurden 2008 als Folge der nationalen Umsetzung des zweiten Baseler Akkords (kurz: Basel II) grundlegend verändert.<sup>189</sup> Seitdem stehen Kreditinstituten zwei Ansätze zur Bestimmung der Eigenkapitalanforderung für Kredite offen: der auf

<sup>187</sup> Vgl. Dobler (2010), S. 101 ff.; Filipciuk (2008), S. 145 f., S. 155 f. und S. 159.

<sup>188</sup> Für einen Überblick über das traditionelle Instrumentarium zur Risikobegrenzung im Kreditgeschäft der Banken vgl. z.B. Schierenbeck/Hölscher (1993), S. 118 und S. 151 ff.

<sup>189</sup> Für einen Überblick vgl. z.B. Eilenberger (2012), S. 82 f.; vertiefend bei Schöning (2007), S. 170 ff.

externen Ratings basierende Kreditrisikostandardansatz und die auf internen Ratings basierenden Ansätze:<sup>190</sup>

- Beim Kreditrisikostandardansatz (KSA) wird der risikobehaftete Betrag (RWA – Risk Weighted Asset) bestimmt, indem das Kreditvolumen mit einem Anrechnungsfaktor multipliziert wird, der sich an den Noten von externen Ratingagenturen (z. B. S & P) orientiert. Für Unternehmen ohne externes Rating wird ein einheitlicher Anrechnungsfaktor von 100 % vorgegeben. Die erforderliche Eigenkapitalunterlegung ergibt sich aus einer Multiplikation der RWA mit der festgesetzten Eignkapitalkoeffizienten von 8 %.
- Alternativ können Kreditinstitute nach Genehmigung durch die Bankenaufsicht auch Interne Rating-Verfahren (so genannte IRB-Ansätze) zur Bestimmung der RWA einsetzen. Anstelle der Anrechnungsfaktoren werden Risikogewichtungsfunktionen seitens der Aufsicht vorgegeben, für die die Kreditinstitute Eingangsparameter selbst bestimmen. Maßgeblicher Input-Parameter sind dabei die Ausfallwahrscheinlichkeiten für Kreditnehmergruppen bzw. Rating-Klassen. Bei den fortgeschrittenen Ansätzen müssen seitens der Kreditinstitute weitere Inputparameter wie der erwartete Ausfall sowie das Kreditvolumen bei Eintritt des Kreditausfalls geschätzt werden, wohingegen diese Parameter bei dem Basis IRB-Ansatz durch die Bankenaufsicht vorgegeben werden. Angesichts der hohen Anforderungen und Kosten für die Zulassung derartiger IRB-Ansätze<sup>191</sup> werden diese Verfahren bislang primär in großen Banken zur Bestimmung der Eigenkapitalerfordernisse genutzt, selbst wenn mittlerweile alle Kreditinstitute vom Grundsatz her über derartige Verfahren verfügen müssen (s. u.).<sup>192</sup>

Ergänzend zu (und unabhängig von) den quantitativen Bestimmungen zur Eigenkapitalunterlegung werden Kreditinstitute durch die 2. Säule von Basel II, die in Deutschland durch § 25a KWG samt der Konkretisierung durch die Mindestanforderungen an das Risikomanagement umgesetzt worden ist, verpflichtet, ein Instrumentarium zur Risikomessung und -steuerung von allen wesentlichen Risiken zu implementieren.<sup>193</sup> Hierunter fallen explizit auch Kreditrisiken. Erforderlich ist u. a. ein Kreditrisikoklassifizierungsverfahren,<sup>194</sup> das darauf abzielt, die Kreditrisiken systematisch zu erfassen und dessen Ausfallwahrscheinlichkeit zu bestimmen, wodurch eine Einteilung in Kreditrisikoklassen/Rating-Klassen

<sup>190</sup> Für einen Überblick vgl. z.B. Eilenberger (2012), S. 86 ff. oder Bieg/Waschbusch/Krämer (2011), S. 296 ff.

<sup>191</sup> Für einen Überblick vgl. z.B. Eilenberger (2012), S. 101 ff.; vgl. auch Bieg/Waschbusch/Krämer (2011), S. 260 f.

<sup>192</sup> Vgl. Schöning (2007), S. 176 ff. zu den verschiedenen sich daraus ergebenden Konstellationen und Folgen für Kreditnehmer.

<sup>193</sup> Für die aktuelle Fassung vgl. BaFin (2010), insbesondere BTO 1.4. Für einen Überblick vgl. z.B. Eilenberger (2012), S. 105 f. Vertiefend bei Schöning (2007), S. 173 ff.

<sup>194</sup> Vgl. Salm (2005), S. 32.

möglich wird. Die Ausfallwahrscheinlichkeit steigt, je schlechter ceteris paribus die Bonität eines Kreditnehmers ist, wobei vorhandene Sicherheiten zunächst außen vor bleiben und erst in einem zweiten Schritt, dem so genannten Transaktionsrating,<sup>195</sup> miteinbezogen werden.<sup>196</sup> Die ermittelte Bonität muss sich sowohl im Umfang der laufenden Kreditprüfung als auch in die Kalkulation der Kreditkonditionen niederschlagen und beeinflusst damit den Kreditpreis des Unternehmens. Je schlechter folglich die Bonität eines Unternehmens ist, desto höher sind tendenziell dessen Finanzierungskosten.<sup>197</sup> Zu den Komponenten, aus denen sich der Angebotspreis der Banken zusammensetzt, gehören:<sup>198</sup>

- Refinanzierungskosten (Zinssatz, zu dem sich die Bank refinanziert)
- Administrative Kosten (Kosten für Kreditbearbeitung und -verwaltung)
- Risikokosten (primär abhängig von der Bonität, aber auch von Sicherheiten und Laufzeit)
- Eigenkapitalkosten (Renditeanspruch der Kapitalgeber für das benötigte haftende Eigenkapital)

Insbesondere die Risiko- und Eigenkapitalkosten werden durch das Rating beeinflusst. Grundsätzlich können Ratings von der Bank selbst, als so genanntes internes Rating, durchgeführt oder von einer unabhängigen Ratingagentur, als so genanntes externes Rating, vorgenommen werden.<sup>199</sup> Externe Ratings bieten sich für jene Unternehmen an, die sich über mehrere Quellen finanzieren möchten.<sup>200</sup> Deren Bedeutung dürfte, gerade vor dem Hintergrund einer bereits angesprochenen stärkeren beabsichtigten Diversifizierung der Unternehmensfinanzierung, nicht nur im Mittelstand weiter zunehmen.<sup>201</sup> Jedoch liegen diese bisher nur für wenige deutsche Unternehmen vor. Kreditentscheidungen und -preisermittlungen in Banken basieren, wie oben erläutert, ohnehin primär auf dem Ergebnis des internen Ratings.<sup>202</sup> Derartige Ratings werden sowohl vor einer Kreditvergabeent-

---

<sup>195</sup> „Rating“ bezieht sich nachfolgend ausschließlich auf das Bonitätsrating, weshalb an dieser Stelle auf weitere Ausführungen zum Transaktionsrating verzichtet und hierfür auf die Literatur verwiesen wird, vgl. bspw. Bundesverband deutscher Banken (2009), S. 31 ff.

<sup>196</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2009), S. 8 ff.

<sup>197</sup> Vgl. Salm (2005), S. 32.

<sup>198</sup> Vgl. nachfolgend Bundesverband deutscher Banken (2009), S. 37 f., ausführlich bei Schierenbeck (2003), S. 304 ff.

<sup>199</sup> Vgl. z. B. Bieg/Waschbusch/Krämer (2011), S. 262 ff.

<sup>200</sup> Vgl. Salm (2005), S. 32.

<sup>201</sup> Vgl. auch Loges (2007), S. 88.

<sup>202</sup> Vgl. Pötschke (2011), S. 188; Wolke (2007), S. 178; Hanker (2005), S. 31. Der Bundesverband deutscher Banken (2009, S. 21) weist jedoch darauf hin, dass Banken aufgrund der MaRisk dazu verpflichtet sind, selbst dann ein internes Rating durchführen, wenn bereits ein externes Rating eines Unternehmens vorliegt. Hiermit entstünden einem Unternehmen doppelte Kosten.

scheidung, als auch regelmäßig und anlassbezogen während der Kreditlaufzeit durchgeführt.<sup>203</sup>

Da Basel II lediglich Qualitätsstandards, nicht jedoch die konkrete methodische Ausgestaltung der Rating-Verfahren vorgibt, unterscheiden sich die in den Kreditinstituten eingesetzten Verfahren. Differenzen ergeben sich bspw. durch die Auswahl und Gewichtung von Risikofaktoren, unterschiedliche Kreditportfolios und Ausfallerfahrungen.<sup>204</sup> Hardfacts bzw. quantitative Faktoren werden z. B. anhand von Jahresabschlüssen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Investitions- und Liquiditätsplanungen, oder Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanungen des Unternehmens überprüft. Softfacts bzw. qualitative Faktoren betreffen bspw. die Qualität des Managements oder eingesetzte Führungsinstrumente.<sup>205</sup> Für Unternehmen ist es daher wichtig zu wissen, wie das interne Ratingsystem der Partnerbank(en) aufgebaut ist, um auch Informationen bereitstellen zu können, die ein tieferes Verständnis der Geschäftstätigkeit des Unternehmens erlauben und dabei über den Jahresabschluss hinausgehen.<sup>206</sup> Die nachfolgende Abbildung 9 zeigt den idealtypischen Aufbau eines bankinternen Ratings.

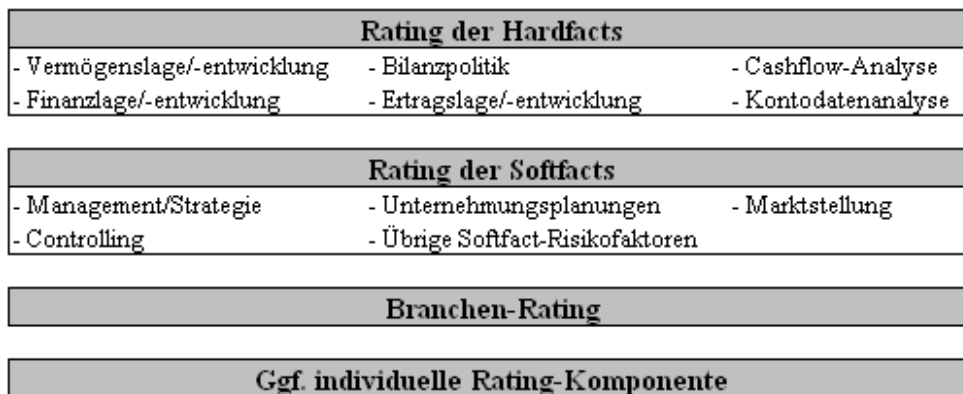


Abbildung 9 Idealtypischer Aufbau eines bankinternen Ratings für KMU<sup>207</sup>

Geplant ist zudem, das Basel-III-Regelwerk, als Verschärfung von Basel II, zum 01. Januar 2013 in Kraft treten zu lassen. Die Neuregelungen sollen stufenweise bis 2019 eingeführt werden, was den Banken Zeit geben soll, die strengeren Vorgaben umzusetzen, ohne dabei die Kreditvergabe an die Wirtschaft einschränken zu müssen. Das zugrunde liegende Ziel der zum Teil fundamentalen Reform des Rahmenwerks liegt in der Stärkung des Finanzsystems, was zukünftige Krisen weniger wahrscheinlich machen, deren Ausmaß mindern sowie zu einem nachhal-

<sup>203</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2010a), S. 7.

<sup>204</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2009), S. 17. Zu beachten bleibt dabei, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken jeweils weitgehend identische Verfahren einsetzen, die bankübergreifend durch die Verbände bzw. Spitzeninstitute entwickelt worden sind.

<sup>205</sup> Vgl. Salm (2005), S. 32 f.

<sup>206</sup> Vgl. Pötschke (2011), S. 195.

<sup>207</sup> Quelle: Bundesverband deutscher Banken (2009), S. 16.

tigem Wachstum beitragen soll.<sup>208</sup> Hierfür sind zahlreiche Maßnahmen angedacht, wie die Stärkung der Eigenkapitalbasis oder internationale Liquiditätsstandards.<sup>209</sup> Eine Lockerung der künftigen Kreditvergabepraxis der Banken scheint vor diesem Hintergrund eher unwahrscheinlich.<sup>210</sup>

Erschwerend hinzu kommt die hohe Verschuldung staatlicher Haushalte, mitunter als Folge aus der Bekämpfung der Finanzkrise. Da gleichzeitig auch der Refinanzierungsbedarf von Banken durch die zuvor aufgezeigten strengeren regulatorischen Anforderungen zunimmt, kommt es zu einer steigenden Konkurrenz zwischen Staaten, Kreditinstituten und Unternehmen um knappes (Fremd-) Kapital. Dies erschwert dem privaten Sektor tendenziell den Zugang zum Kapitalmarkt (Crowding-out-Effekt) und kann folglich auch zu höheren Finanzierungskosten führen.<sup>211</sup> Die Verunsicherung an den Märkten könnte die Banken weiterhin zu einer risikoaversen Kreditvergabepraxis veranlassen. In Krisenzeiten können zudem sinkende Gewinnmargen und volatile Cashflows zu Geschäfts- und Finanzierungsrisiken führen, die sich gegenseitig verstärken.<sup>212</sup> Hohe Risikoprämien erschweren es dem Unternehmen, die Kapitalkosten am Markt zu erwirtschaften. Investitionen sind somit zum Teil nicht mehr rentabel und werden nicht mehr durchgeführt. Engpässe bei der Exportfinanzierung können sich außerdem negativ auf den Geschäftsverlauf von exportorientierten Unternehmen auswirken.<sup>213</sup>

Eine gute Finanzkommunikation im Sinne einer offenen, umfassenden und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Kreditgebern gewinnt vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen zunehmend an Bedeutung.<sup>214</sup> Dies gilt gerade auch für mittelständische Unternehmen, die weiterhin einen Großteil ihrer Finanzierung über Bankkredite abdecken.<sup>215</sup> Während der industrielle Mittelstand im Krisenjahr 2009 vor allem Investitionen verschob, Kreditlinien sicherte und interne Liquiditätspotenziale freisetzte, nutzte gemäß einer Erhebung des IfM nur rund ein Viertel der Unternehmen die Möglichkeit einer offensiven, proaktiven Kommunikation als Reaktion auf die angespannte Situation an den Finanzmärkten.<sup>216</sup> Notwendig ist demnach ein Bewusstseinswandel in den Unternehmen, innerhalb dessen die Finanz- und Bankkommunikation überdacht und neu ausge-

---

<sup>208</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2011), S. 5.

<sup>209</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2011), S. 5; Brink/Wallau (2010), S. 54 ff.

<sup>210</sup> Vgl. auch Schürenkrämer (2011).

<sup>211</sup> Vgl. BaFin (2011), S. 16.

<sup>212</sup> Vgl. Krahl (2007), S. 80.

<sup>213</sup> Vgl. DIHK (2010), S. 4 und S. 6.

<sup>214</sup> Vgl. auch Euler Hermes (2008), S. 8; Hanker (2005), S. 40.

<sup>215</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.2.

<sup>216</sup> Vgl. Hoffmann/Kayser/Wallau (2009), S. 25.

richtet wird.<sup>217</sup> Hieraus können sich Vorteile ergeben, die zu insgesamt besseren Kreditbedingungen beitragen. Adäquate Finanz- und Bankkommunikation.<sup>218</sup>

- schafft Vertrauen
- ermöglicht die Verbesserung des bestehenden Ratings
- führt zu zeitnahen Entscheidungen
- führt zu kostengünstigeren Finanzierungskonditionen
- lässt Sicherheitsanforderungen teilweise entfallen.

Eine Studie von *Euler Hermes* aus dem Jahr 2008 scheint dies zu bestätigen. Zu den Vorteilen der Unternehmen, die eine gute Bankkommunikation betreiben, gehört danach tatsächlich ein besseres Vertrauensverhältnis und damit verbunden ein größeres Verständnis im Umgang mit Kapitalgebern, auch in Krisenzeiten. Der gegenseitige Umgang wird schneller und unkomplizierter, den Unternehmen werden mehr Finanzmittel bereitgestellt und sie müssen hierfür weniger Sicherheiten bereithalten. Zudem steht ihnen eine größere Auswahl an Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung und sie erhalten von den Kapitalgebern interessante Anregungen und Hinweise.<sup>219</sup> Bankkommunikation muss demnach mehr leisten als die bloße Übermittlung der Informationen des Jahresabschlusses und dabei ein breites und tiefes Bild des Unternehmens vermitteln.<sup>220</sup> Statt als Pflichtaufgabe kann sie darüber hinaus als Hilfe zur Steuerung des Unternehmens angesehen werden,<sup>221</sup> da es sich hierbei um Überlegungen handelt, die ohnehin unmittelbar mit der Unternehmensführung verbunden sind. Der Dialog zwischen Unternehmen und Bank kann letztlich Anregungen zur nachhaltigen Sicherung und Stärkung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens liefern.<sup>222</sup>

Bereits *Troßmann/Baumeister*<sup>223</sup> wiesen darauf hin, dass in der Literatur häufig zu einer erhöhten Transparenz im Zusammenhang mit der Bankkommunikation geraten wird, wozu auch ein transparentes Risikomanagement gehört. Empfehlungen zur konkreten Umsetzung in KMU fehlen jedoch. Im nachfolgenden dritten Abschnitt soll daher, auf Basis der erörterten Grundlagen, das Konzept eines Chancen- und Risiko-Reportings für eine freiwillige Bankkommunikation abgeleitet werden, das konkrete Vorschläge zu dessen Aufbau und Gestaltung bereitstellt. Ausgangspunkt dafür ist eine Zusammenfassung der relevanten Rahmenbedingungen.

---

<sup>217</sup> Vgl. Euler Hermes (2008), S. 8.

<sup>218</sup> Vgl. nachfolgend Vater (2011), S. 158; Euler Hermes (2008), S. 11.

<sup>219</sup> Vgl. Euler Hermes (2008), S. 11.

<sup>220</sup> Die der Bank zur Verfügung gestellten Informationen fallen unter das Bankgeheimnis, das sich in Deutschland im Wesentlichen aus einer vertraglichen Vereinbarung zwischen Kunde und Bank ergibt; eine separate Vertraulichkeitsvereinbarung muss somit nicht zwangsläufig eingeholt werden, vgl. Krawietz/Engelhardt (2005), S. 1.

<sup>221</sup> Vgl. Euler Hermes (2010), S. 10 ff.

<sup>222</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2009), S. 7.

<sup>223</sup> Vgl. Troßmann/Baumeister (2006), S. 45.

### **3 Konkretisierung der Konzeption eines Chancen- und Risiko-Reportings in KMU der Metall- und Elektroindustrie**

#### **3.1 Rahmenbedingungen des Reportings**

Bedingt durch eine steigende Komplexität, Dynamik und Diskontinuität der Rahmenbedingungen gewinnt das Risikomanagement/-controlling, und damit einhergehend das Chancen- und Risiko-Reporting, über internationale Konzerne hinaus, auch für KMU an Bedeutung.<sup>224</sup> Das interne Reporting fungiert als Grundlage des externen Reportings und stellt damit einen wesentlichen Einflussfaktor für die Bankkommunikation dar. Die Belastbarkeit der berichteten Informationen hängt wesentlich von der Leistungsfähigkeit des eingesetzten Risikomanagements/-controllings ab, da dieses die notwendige Datenbasis bereitstellt. Methodische Mängel wirken sich folglich direkt auf die in- und externe Kommunikation aus. Je entwickelter und ausgereifter der Aufbau des Systems ist, desto belastbarer dürfte ceteris paribus die Datenbasis für das Reporting sein.<sup>225</sup> Implizit werden hiermit auch unternehmensindividuelle Charakteristika, wie die Fertigungstiefe oder Exportquote, angesprochen, da diese den Aufbau des Risikomanagements/-controllings und die Wahl der eingesetzten Methoden grundlegend mitbestimmen.

Einen restriktiven Einfluss dürften insbesondere größenbedingte Charakteristika mittelständischer Unternehmen auf das Chancen- und Risiko-Reporting ausüben. Hierzu gehören unter anderem ein unzureichendes Controlling sowie ein fehlendes Risikomanagement. Die Aufgaben werden dabei häufig durch die Geschäftsführung selbst ausgeführt, die jedoch oftmals überlastet und nicht ausreichend betriebswirtschaftlich ausgebildet ist. KMU streben meist nach Unabhängigkeit, legen Informationen nur zögerlich offen und treffen Unternehmensentscheidungen tendenziell intuitiv.<sup>226</sup> Verglichen mit Großunternehmen sind sie weniger Einzelrisiken (i. w. S.) ausgesetzt, was tendenziell die Überschaubarkeit verbessert. Jedoch erhöht sich gleichzeitig die Gefahr großer Abweichungen vom Erwartungswert, da die Abhängigkeit von spezifischen Einzelrisiken (i. w. S.) größer ist, z. B. bei Ausfall eines wichtigen Kunden oder einem Unternehmensbrand. Einzelrisiken (i. w. S.) sind in KMU stärker positiv korreliert und können somit leichter Kettenreaktionen auslösen als in großen Unternehmen, die bspw. in mehrere rechtlich selbständige Gesellschaften aufgeteilt sind und über mehrere Produkti-

---

<sup>224</sup> Vgl. auch Löhr (2010), S. 70.

<sup>225</sup> Voraussetzung hierfür ist, dass die etablierten Instrumente funktionsfähig sind.

<sup>226</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.2.

onsstandorte verfügen. Eine geringe Marktmacht erschwert ihnen zudem die Einflussnahme auf negative Entwicklungen, z. B. bei der Durchsetzung von Preisen am Markt oder der Abwälzung von Risiken auf Partner.<sup>227</sup>

Auch die spezifischen branchenbedingten Besonderheiten wirken auf das Chancen- und Risiko-Reporting im Rahmen der Bankkommunikation ein.<sup>228</sup> Wie bereits aufgezeigt, umfasst die Metall- und Elektroindustrie eine Vielzahl heterogener Branchen, die sich zum Teil deutlich in ihren Charakteristika unterscheiden. Gemeinsam ist ihnen die Erstellung von Erzeugnissen, die technisch häufig sehr komplex sind, teilweise hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung erfordern und im In- und Ausland abgesetzt werden. Die Verknappung und Verteuerung von Rohstoffen und Energie, eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, die zunehmende Internationalisierung der Wertschöpfungsketten, aber auch Gesetze, wie z. B. zur Produkthaftung und -sicherheit sind nur einige der Herausforderungen, denen sich die Unternehmen ausgesetzt sehen. Die Wertschöpfungskette industrieller Unternehmen ist mit vielerlei Chancen und Risiken entlang der einzelnen Stufen verbunden. Diese erfordern einen bewussten Umgang und müssen sich unternehmens- sowie branchenspezifisch auch im Chancen- und Risiko-Reporting widerspiegeln.

Neben ökonomischen Überlegungen werden kleine und mittlere Unternehmen, in Abhängigkeit von ihrer Rechtsform und Größe, auch durch rechtliche und berufsständische Regelungen zum Einsatz eines Risikomanagements und -controllings und somit auch eines Chancen- und Risiko-Reportings verpflichtet. Gesetzlich wirken insbesondere das KonTraG, HGB und AktG, indirekt auch Vorgaben, wie das Basel-II-Rahmenwerk für Banken, auf KMU ein. Die berufsständischen Empfehlungen des IDW und des DRSC konkretisieren die gesetzlichen Regelungen, die abstrakt und auslegungsbedürftig formuliert sind. Auch jene Unternehmen, die rechtlich nicht zu einer Berichterstattung verpflichtet sind, können sich damit an die gesetzlichen und berufsrechtlichen Ansprüche, als Mindestanforderungen an das Reporting, anlehnen.<sup>229</sup> Hierunter fällt ein Großteil der mittelständischen Unternehmen, da Einzelunternehmen, als häufigste Rechtsform, nahezu keinen Publizitäts- und Risikoanforderungen unterliegen. Die Intransparenz ist hier folglich besonders ausgeprägt, zumal oftmals die Grenzen zwischen Unternehmen und dem privaten Bereich des Unternehmers verschwimmen.<sup>230</sup>

Auch Ratinganforderungen<sup>231</sup> beeinflussen das Chancen- und Risiko-Reporting. Seit der Einführung von Basel II sind Banken verpflichtet, vergebene Kredite, in Abhängigkeit der Bonität der Kreditnehmer, mit Eigenkapital zu unterlegen. Die

---

<sup>227</sup> Vgl. Mugler (2005), S. 180 f.

<sup>228</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Abschnitt 2.2.3.

<sup>229</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2 und Abschnitt 2.3.

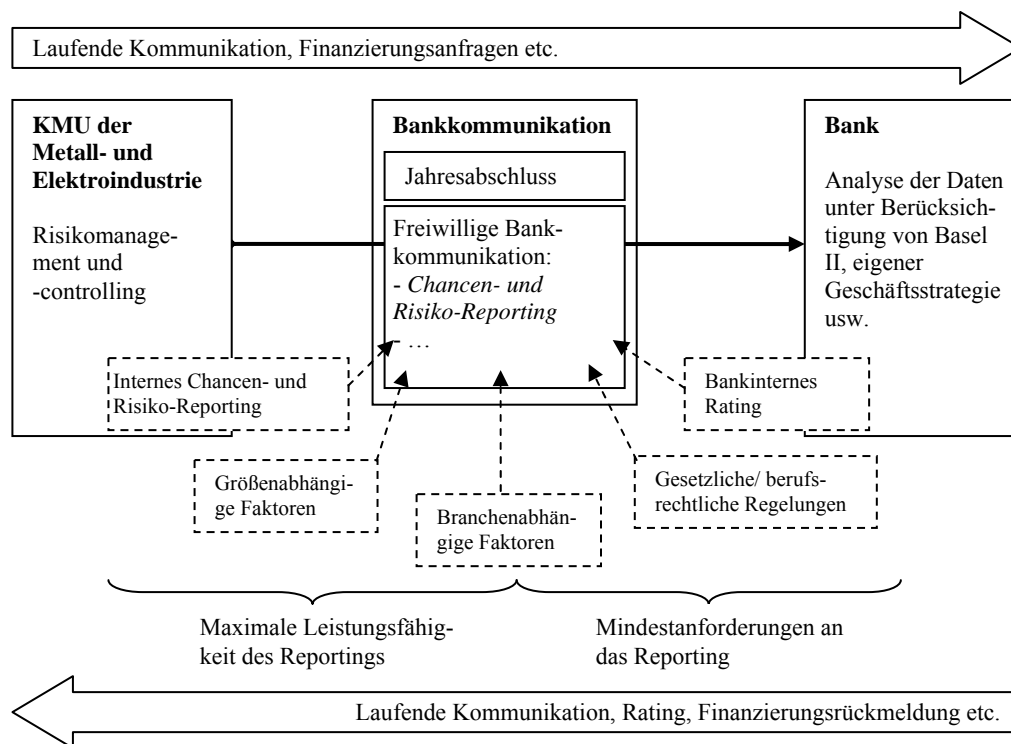
<sup>230</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.2.

<sup>231</sup> Vgl. im Folgenden Abschnitt 2.3.3.



Bonität wird hierfür zumeist anhand eines bankinternen Ratings ermittelt und erlaubt die Einteilung in Rating-Klassen mit unterschiedlichen Ausfallwahrscheinlichkeiten. In dieses gehen diverse Faktoren ein. Zu den Hardfacts gehören Daten wie der Jahresabschluss oder betriebswirtschaftliche Auswertungen, auf deren Basis die Bank quantitative Analysen durchführt. Zu den Softfacts zählen hingegen qualitative Informationen, z. B. über die Qualität des Managements, die Unternehmensstrategie, das Vorhandensein eines Controllings sowie Risikomanagements. Die konkrete Zusammensetzung der Ratings unterscheidet sich jedoch im Detail, je nach Bank, bspw. bei der Gewichtung einzelner Faktoren. Je mehr relevante Informationen der Bank zur Verfügung stehen, desto geringer ist die asymmetrische Informationsverteilung zwischen der Bank als Prinzipal und dem Unternehmen als Agenten.

In nachfolgender Abbildung 10 sind die zuvor diskutierten Zusammenhänge grafisch aufbereitet sowie das Chancen- und Risiko-Reporting als Teil einer freiwilligen Bankkommunikation in das Rahmenkonzept eingeordnet.



**Abbildung 10 Rahmenkonzept des Chancen- und Risiko-Reportings**

Auf das Chancen- und Risiko-Reporting wirken damit letztlich diverse Faktoren ein und bilden gewissermaßen dessen Grenzen. Gesetzliche und berufsständische Regelungen sowie die Erfordernisse aus bankinternen Ratings können dabei als Untergrenze oder Mindestmaß der Berichterstattung angesehen werden. Das interne Chancen- und Risiko-Reporting, basierend auf dem eingesetzten Risikomanagementsystem, sowie größenbedingte Restriktionen stellen hingegen die

Obergrenze dar, die als die maximale Leistungsfähigkeit des Reportings verstanden werden kann. Branchenbezogene Faktoren werden hier nicht eindeutig zugeordnet, da sie sowohl auf die Mindestanforderungen einwirken als auch die Leistungsfähigkeit begrenzen. Allgemeingültige Ansprüche an die Berichterstattung lassen sich nur aus den rechtlichen und berufsständischen Vorgaben sowie in Grenzen aus dem bankinternen Rating ableiten, da die restlichen Einflussfaktoren stark von unternehmensindividuellen Gegebenheiten abhängen.

### **3.2 Zweck und Aufbau der Konzeption**

Wie bereits dargelegt, sind mittelständische Unternehmen noch immer stark von Bankkrediten abhängig. Auch wenn sich deren Bedeutung leicht abgeschwächt hat, kommt der Bankfinanzierung weiterhin eine gewichtige Rolle zu.<sup>232</sup> Hieraus abgeleitet und beeinflusst durch die zuvor aufgezeigten Rahmenbedingungen gewinnt auch eine leistungsfähige Bankkommunikation an Bedeutung. Nachfolgend soll nun die Konzeption des Chancen- und Risiko-Reportings vorgestellt werden, die als Teil einer freiwilligen Bankkommunikation den Zweck verfolgt, die Informationsversorgung der Bank als Berichtsadressaten zu verbessern und bestehende Informationsasymmetrien abzubauen. Die sich hieraus ergebende Stärkung der Kunde-Bank-Beziehung bringt Vorteile auf beiden Seiten mit sich und zielt letztlich darauf ab, die Finanzierungsbedingungen des Unternehmens als Ganzes zu verbessern.<sup>233</sup>

Verursacht durch die Heterogenität der zuvor aufgezeigten Einflussfaktoren auf das Chancen- und Risiko-Reporting ist das nachfolgende Modell gewissen Einschränkungen unterworfen. Die Diversität erfordert eine differenzierte Sichtweise auf einem hohen Abstraktionsniveau und blendet individuelle Charakteristika aus. Dies betrifft insbesondere die Faktoren, die von unternehmens-, branchen-, größen- und bankspezifischen Gegebenheiten im jeweiligen Einzelfall gekennzeichnet sind und folglich nur auf einer globalen Ebene berücksichtigt werden können. Mindestanforderungen an das Reporting, die sich aus kodifizierten Regelungen ergeben, fließen hingegen unmittelbar in die Konzeption ein, da diese bereits abstrakt formuliert sind und somit eine universelle Anwendung ermöglichen. Die Konzeption des Reportings bleibt damit auf den ersten Blick relativ abstrakt. Dies ist jedoch einer breiten Anwendbarkeit des Modells geschuldet und löst sich erst durch die Adaption auf konkrete Unternehmensverhältnisse, aus der sich die individuellen Einflussfaktoren ergeben. Sie ist daher weniger als statisches „Universalreporting“, sondern vielmehr als Ausgangsbasis eines dynamischen und auf spezifische Anforderungen abgestimmten Chancen- und Risiko-Reportings zu verstehen. Regelmäßige Feedback-Gespräche mit der Bank erlau-

---

<sup>232</sup> Vgl. Kubla (2005), S. 18 und Abschnitt 2.2.2.

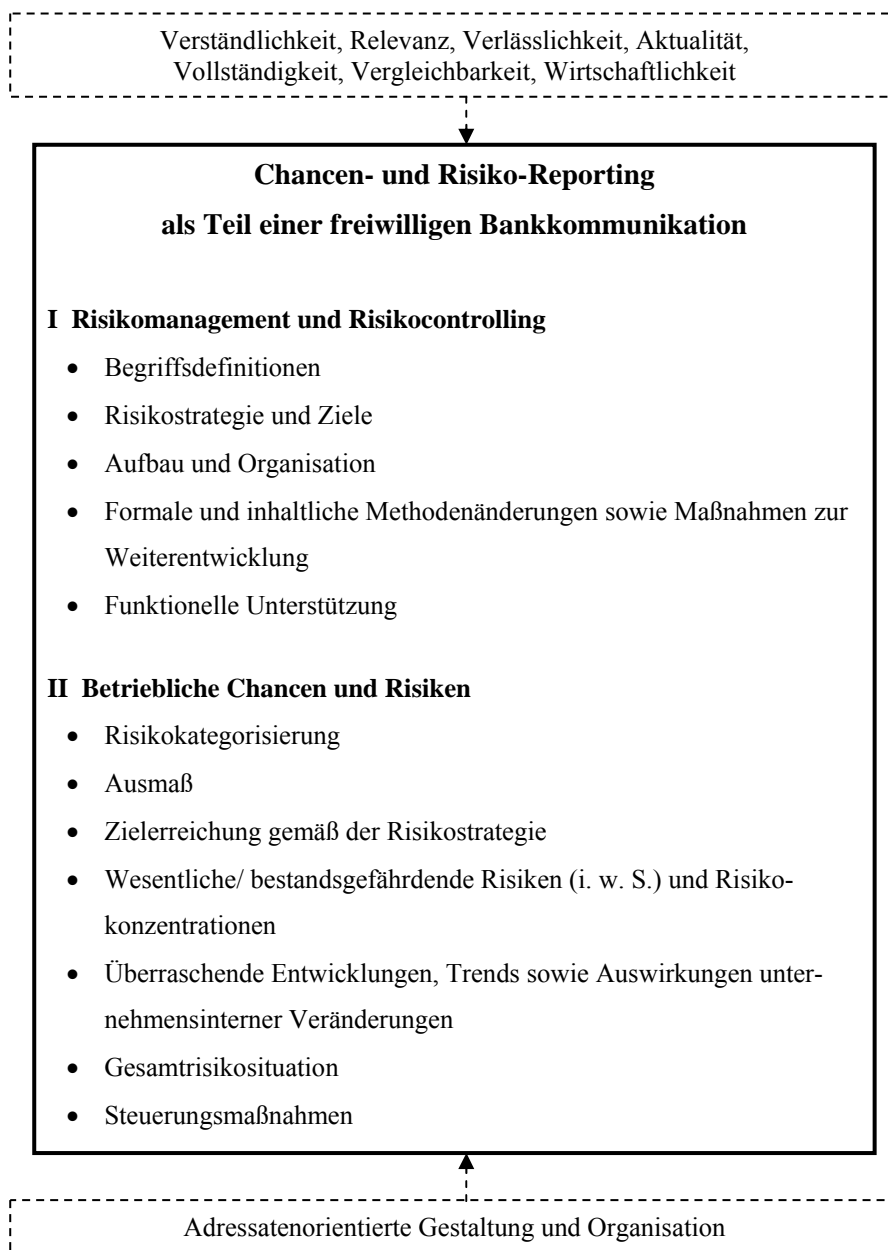
<sup>233</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.3 für eine ausführliche Darstellung der Vorteile.

ben eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Ausrichtung der Berichterstattung auf deren Informationsbedürfnisse und erhöhen folglich die Akzeptanz. Empirische Studien zum externen Risiko-Reporting (i. w. S.) in kapitalmarkt-orientierten Unternehmen belegen zudem, dass die Erstellung und Veröffentlichung der Berichte bislang stark differiert.<sup>234</sup> Dies dürfte einerseits auf individuelle Gegebenheiten der untersuchten Unternehmen zurückzuführen sein. Es unterstreicht jedoch andererseits, dass es sich bei dem Reporting von Risiken (i. w. S.) keinesfalls um eine triviale Aufgabe handelt. Im Wesentlichen baut die Konzeption daher auf gesetzlichen und berufsständischen Vorgaben auf. Ein zusätzlicher Aufwand für die Erstellung eines gesetzeskonformen und eines separaten bankorientierten Reportings kann somit weitgehend vermieden werden. Dies ist gerade für jene KMU bedeutsam, die rechtlich zu einem Risiko-Reporting (i. w. S.) verpflichtet sind. Über die inhaltlichen Bestandteile hinaus gibt die Konzeption ebenfalls Vorschläge für die Gestaltung und Organisation der Berichterstattung, die geeignet erscheinen, um den Informationsbedarf der Bank möglichst adressatenorientiert zu befriedigen, ohne hierbei die Wahrung des Kosten-Nutzen-Kalküls außer Acht zu lassen (Abbildung 11).

Als Teil einer freiwilligen Bankkommunikation soll das Chancen- und Risiko-Reporting ein konsistentes Gesamtbild der Risikosituation des Unternehmens vermitteln. Um dies zu erreichen ist es zweckmäßig die Konzeption in zwei Bereiche zu untergliedern. Der erste Teil beschreibt das System des Risikomanagements und -controllings näher (qualitativer Aspekt). Hierzu gehört die Darlegung von Begriffsdefinitionen, der Risikostrategie und der Ziele des Risikomanagements/-controllings. Des Weiteren werden Aufbau, Organisation, etwaige Änderungen oder Weiterentwicklungen des Systems sowie die funktionelle Unterstützung des Prozesses erläutert. Dieser Abschnitt soll es der Bank erlauben, sich ein Bild über den Umsetzungsstand des Risikomanagements/-controllings innerhalb eines Unternehmens zu verschaffen, wodurch eine Einschätzung der Qualität der im anschließenden Abschnitt berichteten Informationen möglich wird.

---

<sup>234</sup> Vgl. hierzu Klikovics (2008), S. 2.



**Abbildung 11 Konzeption des Chancen- und Risiko-Reportings**

Der zweite Teil des Reportings liefert sodann konkrete Informationen der Chancen- und Risikosituation des Unternehmens. Hierzu werden aggregierte Risikokategorien berichtet, die – sofern nötig – bis auf Ebene der Einzelrisiken heruntergebrochen werden. Deren Ausmaß ist möglichst weitgehend zu quantifizieren und letztlich zu einer Gesamtrisikoposition zusammenzufassen, sofern die im Prozess verwendeten Methoden dies zulassen (quantitativer Aspekt). Wesentliche und bestandsgefährdende Risiken (i. w. S.) sind dabei gesondert hervorzuheben. Des Weiteren soll auf die Zielerreichung gemäß der Risikostrategie sowie auf Entwicklungen und Trends eingegangen werden, die die Risikosituation beeinflussen. Auch sind hier etwaige Steuerungsmaßnahmen aufzuzeigen, die für die

jeweiligen Risikokategorien durchgeführt wurden oder künftig geplant sind. Flankiert wird die Konzeption durch die Forderung der Einhaltung bestimmter qualitativer Grundsätze und einer adäquaten Aufbereitung und Organisation der Berichterstattung.

### **3.3 Darstellung wesentlicher Bestandteile der Konzeption**

#### **3.3.1 Risikomanagement/-controlling**

Im ersten Teil des Chancen- und Risiko-Reportings wird zunächst das unternehmerische Risikomanagement und -controlling dargestellt und erläutert. Ziel ist es, der Bank einen Einblick in das eingesetzte System, dessen Entwicklungsstand und Integration in die Unternehmensabläufe, zu gewähren. Ein professioneller Aufbau und eine gute Expertise wirken sich positiv auf den qualitativen Teil des Ratings aus und belegen darüber hinaus, dass spezifische nachhaltige Instrumente eingesetzt werden, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Da Begrifflichkeiten in Wissenschaft und Praxis, wie bereits ausgeführt, häufig unterschiedlich verwendet werden, ist es notwendig, zugrunde gelegte Definitionen gleich zu Beginn des Chancen- und Risiko-Reportings offenzulegen. Eine differierende Wahrnehmung gleicher Sachverhalte und daraus resultierende Missverständnisse können somit verhindert werden.<sup>235</sup> Dies betrifft insbesondere den Chancen- und Risikobegriff, aber auch weitere Definitionen, die für das Verständnis des Reportings erforderlich sind. Schließlich haben Banken als externe Stakeholder keinen Zugriff auf unternehmensinterne Richtlinien oder Handbücher, woraus die notwendigen Informationen häufig hervorgehen.

Auf den Begrifflichkeiten aufbauend sollten sodann die Risikostrategie sowie die Ziele des Risikomanagements und -controllings dargelegt werden. Hier kommt zum Ausdruck, wie das Unternehmen grundsätzlich mit Chancen und Risiken umgeht und wie dessen betriebliches Gesamtkonstrukt aus Unternehmens-, Risikostrategie und Risikoleitlinien aufgebaut ist. Grundsätzlich besteht dabei die Gefahr, dass lediglich Standardformulierungen veröffentlicht werden, die nichts über die tatsächliche Praxis des Risikomanagements/-controllings aussagen. Dennoch ermöglichen die Informationen der Bank einen Gesamteindruck über Aufbau und Stringenz des Systems, wodurch überhaupt erst eine Einschätzung bezüglich dessen Funktionsfähigkeit möglich wird. Anschließend sind der formale und methodische Aufbau sowie die Organisation der Risikomanagement- und Risikocontrollingprozesse aufzuzeigen. Neben der Möglichkeit einer grafischen Darstellung ist ebenfalls verbal zu erläutern, welche Methoden in den einzelnen Phasen (Identifikation, Bewertung usw.) zur Anwendung kommen und welche Periodizitäten bzw. Prognosezeiträume diesen zugrunde liegen.

---

<sup>235</sup> Vgl. auch Wyss (2009), S. 136 f.

Die Angabe der organisatorischen Eingliederung in die Aufbau- und Ablauforganisation und damit verbundener Verantwortlichkeiten soll ersichtlich machen, dass Chancen und Risiken, abhängig von deren Bedeutung, in die Zuständigkeit höherer Hierarchieebenen gelangen. Des Weiteren sind die systemabhängigen (z. B. Genehmigungen, Einhaltung von Meldegrenzen) und systemunabhängigen (z. B. Interne Revision, Wirtschaftsprüfer) Kontrollmechanismen zu erläutern. Etwaige inhaltliche und strukturelle Veränderungen bzw. Weiterentwicklungen der Prozesse, der verwendeten Methoden, der Verantwortlichkeiten usw., des Systems und deren Ursachen sind zu erörtern. Schließlich handelt es sich beim Risikomanagement/-controlling um einen permanenten, revolvierenden Prozess, der fortlaufend verbessert und an neue Rahmenbedingungen angepasst werden muss.<sup>236</sup> Hierzu gehören ebenfalls Maßnahmen, die die Risikokultur und das Risikobewusstsein fördern sollen, wie z. B. Schulungsmaßnahmen, persönliche Gespräche usw.<sup>237</sup> Sie sind entsprechend im Reporting anzugeben und belegen einen aktiven Umgang mit der Chancen- und Risikothematik. Eine partnerschaftliche, konstruktive Kommunikation mit der Bank trägt ebenso zur Steigerung der Qualität und Relevanz des Reportings bei. Des Weiteren ist auf die funktionelle Unterstützung einzugehen, die zu einem effektiven und effizienten Risikomanagement und -controlling maßgeblich beiträgt. Neben dem Einsatz von IT-Systemen und -Programmen kommen dabei auch Maßnahmen wie die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen in Betracht, die darauf abzielen, die gegenwärtige Vorgehensweise weiter zu verbessern, indem Schwachstellen beseitigt und Potenziale realisiert werden. Für die praktische Umsetzung und Dokumentation eingesetzte Risikohandbücher, Risk Maps, usw. sind (insbesondere aus Gründen der Transparenz) ebenfalls anzugeben und gegebenenfalls zu erläutern.

### 3.3.2 Betriebliche Chancen und Risiken

#### 3.3.2.1 Systematisierung

Die Systematisierung betrieblicher Chancen und Risiken in Form von Risikokategorien ermöglicht neben einer vollständigen Erfassung<sup>238</sup> und Aggregation letztlich auch eine Aussage über die Höhe des Gesamtrisikos eines Unternehmens.<sup>239</sup> Sie dient somit auch der Übersichtlichkeit der Berichterstattung,<sup>240</sup> wodurch sich die Bank ein Gesamtbild der Risikosituation verschaffen kann. Da die Bedeutung einzelner Chancen und Risiken für Industrieunternehmen stark von unternehmensindividuellen<sup>241</sup> und branchenspezifischen Faktoren abhängt,<sup>242</sup> müssen diese

---

<sup>236</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2 und 2.1.3.

<sup>237</sup> Vgl. Klenk/Reetz (2010), S. 17.

<sup>238</sup> Vgl. Wolke (2007), S. 4.

<sup>239</sup> Vgl. Duch (2006), S. 12; Hölscher (2002), S. 5.

<sup>240</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 191.

<sup>241</sup> Vgl. Wolke (2007), S. 6.

<sup>242</sup> Vgl. Hölscher (2006), S. 346.

zunächst auf deren Relevanz für ein Unternehmen untersucht werden. Pauschale Aussagen sind aus diesem Grund nicht möglich.<sup>243</sup> Die Vielfalt an Risikosituationen erschwert regelmäßig eine trennscharfe und universell einsetzbare Kategorisierung.<sup>244</sup> In der Literatur finden deshalb bis heute unterschiedliche Ansätze und Termini Verwendung.<sup>245</sup> Eine mögliche Kategorisierung industrieller Risiken (i. w. S.) ist in Abbildung 12 dargestellt. Unterschieden wird hier in leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche Risiken (i. w. S.) sowie Risiken (i. w. S.) aus Corporate Governance, Management etc., die wiederum jeweils durch interne und externe Risiken (i. w. S.) verursacht bzw. beeinflusst werden können.

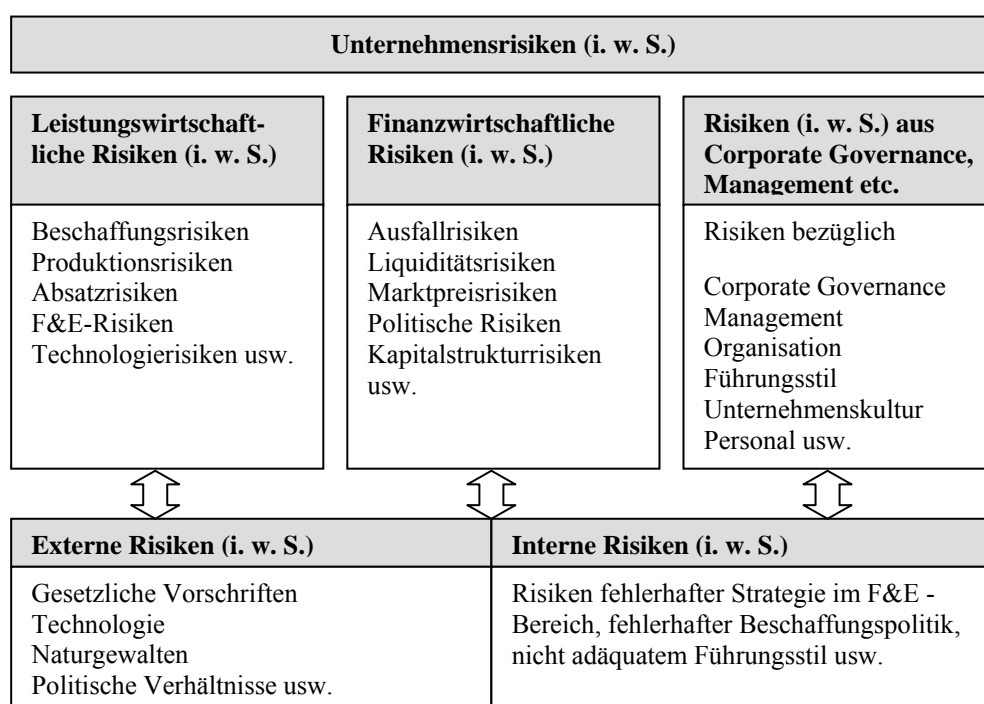


Abbildung 12 Risikokategorisierung industrieller Unternehmen<sup>246</sup>

Die einzelnen Risikokategorien können weiter untergliedert werden, bis letztlich die Einzelrisiken eines Unternehmens ersichtlich werden.<sup>247</sup> Bedeutend ist dabei insbesondere eine verbale Erläuterung der Risiken (i. w. S.) bzw. Risikokategorien, bspw. um Missverständnisse durch unterschiedliche Begriffsinterpretationen zu vermeiden. Aus Sicht der Finanztheorie sind Berichtsadressaten insbesondere an systematischen Risiken interessiert, die sich aus dem Markt ergeben und denen

<sup>243</sup> Vgl. Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 39.

<sup>244</sup> Vgl. Duch (2006), S. 59.

<sup>245</sup> Vgl. Romeike (2003), S. 166; für eine ausführliche Darstellung von Gliederungsansätzen in der Literatur siehe z. B. Gros (2002), S. 110 ff.

<sup>246</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike (2003), S. 168. Die im Schaubild dargestellten Risiken beziehen sich allesamt auf Risiken i. w. S.

<sup>247</sup> Vgl. Romeike (2003), S. 168 f.

alle Unternehmen gleichermaßen unterliegen. Sie können nicht, im Sinne der Portfoliotheorie, durch Diversifikation minimiert werden.<sup>248</sup> Jedoch dürften der Bank, als Adressaten im vorliegenden Fall, tendenziell bessere Informationen zu systematischen Risiken zur Verfügung stehen als den mittelständischen Unternehmen selbst, was sich insbesondere durch hoch spezialisierte Mitarbeiter und weitreichende Informationsquellen für derlei Analysen begründen lässt. Im Fokus der Bankkommunikation stehen folglich vor allem die unsystematischen Risiken. Fraglich ist jedoch zunächst noch, wie das Reporting strukturiert und möglichst adressatenspezifisch aufgebaut werden kann.

Im Rahmen einer Untersuchung kommt *Arens*<sup>249</sup> zu dem Ergebnis, dass die in der Literatur genannten Insolvenzursachen von Unternehmen, mit der Ausnahme von leistungswirtschaftlichen Risiken, nahezu vollständig in den Mindestanforderungen für bankinterne Ratings nach Basel II berücksichtigt werden. Doch genau die nicht hinreichend erfassten leistungswirtschaftlichen Risiken hätten einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die Nichterfassung sei einerseits auf die Komplexität und Vielschichtigkeit leistungswirtschaftlicher Sachverhalte im Unternehmen zurückzuführen, andererseits auf zusätzliche Kosten, die den Banken bspw. durch längere Durchlaufzeiten bei Ratings entstünden. Leistungswirtschaftliche Risiken (i. w. S.) nehmen gerade auch in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie einen breiten Raum ein.<sup>250</sup> Um die von *Arens* identifizierte Informationslücke der Banken schließen zu können, kann folglich die Notwendigkeit abgeleitet werden, das Reporting der KMU an der betrieblichen Wertschöpfungskette auszurichten, bzw. diese zumindest explizit zu berücksichtigen. In Verbindung mit den übrigen Informationen der Bankkommunikation (Jahresabschluss, betriebswirtschaftliche Auswertungen usw.) entsteht so ein ganzheitliches Bild des Unternehmens, da der Bank Chancen und Risiken im Kontext von Umfeld, Strategie und Organisation erläutert werden.<sup>251</sup> Für die Darstellung der betrieblichen Leistungserstellung wird häufig die Wertkette nach *Porter* herangezogen, die das Unternehmen anhand einer funktionalen und prozessualen Darstellung systematisiert (Abbildung 13).

---

<sup>248</sup> Vgl. Wyss (2009), S. 135.

<sup>249</sup> Vgl. nachfolgend Arens (2009), S. 11 ff.

<sup>250</sup> Vgl. hierzu auch Löhr (2010), S. 2.

<sup>251</sup> Vgl. auch Servatius (2006), S. 75.





Abbildung 13 Wertkette nach Porter<sup>252</sup>

Primäre Aktivitäten sind unmittelbar mit der Leistungserstellung verbunden. Chancen und Risiken können hier den leistungswirtschaftlichen Unternehmensfunktionen zugeordnet werden, die innerhalb der Bereiche weiter unterteilbar sind. Separat werden große Projektrisiken (i. w. S.) erfasst. Sekundäre Aktivitäten stellen hingegen die Aufgaben dar, die zur Durchführung und Sicherung primärer Aktivitäten notwendig sind und sich über die gesamte Wertkette oder nur einzelne primäre Aufgaben erstrecken können. Eine unternehmensindividuelle Wertkette eignet sich damit auch zur Durchführung der Risikoidentifikation und -analyse. Die Darstellung von Kern-, Unterstützungs-, Hilfs- und Querschnittsprozessen erlaubt eine Zuordnung spezifischer Risiken (i. w. S.) sowie die Aggregation von Einzelaktivitäten zu Gesamtrisiken von Wertschöpfungsketten. Eine prozessuale Abbildung eingebundener Stellen, Funktionen und der Leistungserstellung verdeutlicht auch Risiken (i. w. S.) in und zwischen Abläufen oder ausführenden Stellen.<sup>253</sup>

<sup>252</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (1999), S. 66.

<sup>253</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 108 f.; Burger/Buchhart (2002), S. 39 ff.

### 3.3.2.2 Detaillierende Angaben in der Konzeption

Die jeweiligen Risikokategorien sind durch konkrete Informationen zu ergänzen. Zunächst ist deren Ausmaß und Wahrscheinlichkeit anzugeben.<sup>254</sup> Eine Quantifizierung nach einer anerkannt ausgereiften Methodik, wie sie bspw. der DRS 5 fordert, existiert derzeit hauptsächlich für Marktrisiken. Dagegen erlauben Methoden für nicht finanzielle innerbetriebliche Risiken (i. w. S.) meist nur Tendenzaussagen bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeiten und Bandbreiten,<sup>255</sup> wobei die Ungenauigkeit mit sinkendem Umfang und Qualität der zur Verfügung stehenden Daten tendenziell zunimmt.<sup>256</sup> Indes hängt die Wahl der Bewertungsmethode mit den Möglichkeiten des Unternehmens, dem zu untersuchenden Risiko (i. w. S.)<sup>257</sup> und einer funktionellen Unterstützung (bspw. durch EDV-Systeme) ab. Damit sind keine allgemeingültigen Empfehlungen für das Reporting möglich. Grundsätzlich muss die Risikobewertung jedoch folgenden Kriterien genügen:

- angemessene Berücksichtigung von Interdependenzen,
- Wahrung einer gewissen Objektivität (z. B. durch Marktbezug oder Nutzung verlässlicher unternehmensexterner Daten, da interne Informationen in der Regel subjektiven Einschätzungen unterworfen sind),
- Verwendung standardisierter Methoden und Daten, um eine vergleichbare Bewertung ähnlicher Sachverhalte zu gewährleisten,<sup>258</sup>
- möglichst weitgehende Quantifizierung in monetären Einheiten, mit Bezug zu Steuerungsgrößen, wie dem Ergebnis (bspw. EBIT).<sup>259</sup>

Value at Risk-Modelle (VaR) werden häufig im finanzwirtschaftlichen Bereich angewendet. Die Kennzahl stellt einen Erwartungswert negativer Ereignisse dar und gibt bspw. den maximalen Verlust innerhalb eines bestimmten Zeitraums an, der bei einer gegebenen Wahrscheinlichkeit (z. B. 95 %) zu erwarten ist.<sup>260</sup> Da der VaR nur das „negative Ende“ der Wahrscheinlichkeitsverteilung analysiert, werden, im Gegensatz zu klassischen statistischen Streuungsmaßen, Chancen nicht berücksichtigt.<sup>261</sup> Der Cashflow at Risk (CFaR) stellt das stromgrößenorientierte Äquivalent dar und basiert grundsätzlich auf dem VaR. Statt auf Marktwerte bezieht sich dieser auf Cashflows bzw. maximale Cashflow-Verluste<sup>262</sup> und ist

---

<sup>254</sup> Vgl. Gräf/Bauer (2011), S. 531.

<sup>255</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 190 f.

<sup>256</sup> Vgl. Hölscher (2006), S. 363.

<sup>257</sup> Vgl. Gros (2002), S. 135.

<sup>258</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 101 f.

<sup>259</sup> Vgl. Gräf/Bauer (2011), S. 531.

<sup>260</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 26; in der Literatur finden unterschiedliche Ausprägungen des VaR Anwendung, vgl. Diederichs (2004), S. 167.

<sup>261</sup> Vgl. Kremers (2002), S. 277; Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 26.

<sup>262</sup> Vgl. Löhrl (2010), S. 105.

prinzipiell auf alle, also nicht nur primär finanzielle Risikoarten des Unternehmens anwendbar. Der CFaR ermöglicht des Weiteren die Analyse unterschiedlicher Einflussparameter und Steuerungsmaßnahmen auf die Erfolgsgröße.<sup>263</sup> Nachteile der beiden Ansätze sind vor allem deren komplexe Berechnung und die Abhängigkeit von der Qualität zugrunde liegender Annahmen, Modelle und Parameter sowie deren Verifizierbarkeit und Glaubwürdigkeit, wie *Duch*<sup>264</sup> konstatiert. Eine Anwendung der Kennzahlen im Rahmen der Bankkommunikation scheint insbesondere aufgrund der Tatsache, dass diese von Banken üblicherweise selbst genutzt werden, durchaus denkbar, ist jedoch möglichst um weitere Methoden zu ergänzen, was insbesondere auch eine adäquate Berücksichtigung von Chancen ermöglicht.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Risiko (i. w. S.) kann es vorteilhaft oder geboten sein, auf eine Quantifizierung zu verzichten und lediglich eine qualitative Bewertung vorzunehmen (bspw. sofern eine realistische Abschätzung von Ausmaßen und Wahrscheinlichkeiten nicht oder nur unter sehr ungünstigen Kosten-/Nutzen-Aspekten möglich ist).<sup>265</sup> Dennoch ist auch dann eine Einordnung bspw. anhand von Klassifizierungen notwendig, um gezielte Steuerungsmaßnahmen zu ermöglichen.<sup>266</sup> Hierfür können unter anderem Adjektive eingesetzt werden, die einen festen Platz in einer definierten sprachlichen Skala haben (z. B. vernachlässigbar, gering, erhöht, erheblich, schwerwiegend, bestandsgefährdend). Ebenso sind Bezugsgrößen und Dauer der Auswirkungen darzulegen.<sup>267</sup> Die Anwendung von Szenarioanalysen kann dabei helfen, Chancen und Risiken abzuschätzen und zu bewerten.<sup>268</sup> Diese sind brutto, also vor der Saldierung oder möglichen Effekten durch Steuerungsmaßnahmen darzustellen, um kein verzerrtes Bild des Unternehmens wiederzugeben. Auch die bei der Bewertung zugrunde liegenden Prämissen und der Planungshorizont sind offenzulegen. Eine mehrjährige Planung erlaubt dabei auch die Erfassung strategischer Risiken (i. w. S.).<sup>269</sup> Durch die Angabe der Prämissen kann die Bank die Plausibilität der zahlreichen zukunftsgerichteten Informationen innerhalb des Chancen- und Risiko-Reportings beurteilen. Im Falle einer Quantifizierbarkeit der Risiken (i. w. S.) sind zudem Vorjahres-, Ist-, Plan- bzw. Forecast-Werte darzustellen.<sup>270</sup> Diese ermöglichen die Analyse von Entwicklungen im Zeitablauf, Tendenzaussagen und durch Plan-Ist-, Soll-Ist- bzw. Soll-Wird-Vergleiche die Bestimmung der jeweiligen Grade der (voraussichtlichen) Zielerreichung gemäß der Risikostrategie. Abweichungen sind dabei

<sup>263</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 144.

<sup>264</sup> Vgl. Duch (2006), S. 211 ff. und S. 255 ff.; eine vertiefte Diskussion des VaR, CFaR und deren Anwendungspotenzial findet sich unter anderem bei Duch (2006), S. 99 ff. und S. 131 ff., Diederichs (2004), S. 164 ff. sowie Burger/Buchhart (2002), S. 132 ff. und S. 144 ff.

<sup>265</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 27.

<sup>266</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 103.

<sup>267</sup> Vgl. Wyss (2009), S. 140.

<sup>268</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 27.

<sup>269</sup> Vgl. Henschel (2003), S. 334.

<sup>270</sup> Vgl. Klenk/Reetz (2010), S. 35.

gegebenenfalls zu kommentieren und hieraus abgeleitete Änderungsbedarfe der Risikostrategie bzw. des Methodeneinsatzes innerhalb einzelner Phasen der Risikomanagementsystems zu berichten.<sup>271</sup> Die Definition und fortlaufende Kommunikation eines Kennzahlensystems ist hierfür ebenfalls geeignet. Für die aktiv gesteuerten Key Performance Indicator (KPI) können Grenzwerte und Zielkorridore festgelegt werden. Da die Bankkommunikation wesentlich auf Vertrauen beruht, sind die gesetzten Ziele möglichst realistisch zu formulieren und eine Erläuterung von Abweichungen und negativen Entwicklungen proaktiv zu kommunizieren.<sup>272</sup>

Gesondert hervorzuheben sind jene Risiken (i. w. S.), die als wesentlich oder gar bestandsgefährdend einzustufen sind. Während Risiken (i. w. S.) mit einem wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Annahme des Going Concern nicht entgegenstehen, bedrohen bestandsgefährdende Risiken bei Realisierung den Fortbestand des Unternehmens und wirken damit in beträchtlichem Maße auf dessen Lage und Zukunftsfähigkeit ein.<sup>273</sup> Sie sind besonders ausführlich zu beschreiben und ergeben sich durch das Überschreiten bestimmter Grenzwerte, die im Bericht darzulegen sind. Dies gilt ebenfalls für Risikokonzentrationen, die z. B. aus Abhängigkeiten von einzelnen Kunden, Lieferanten, Produkten usw. entstehen können. Veränderungen zu Vorperioden sind hierbei ebenfalls auszuweisen und gegebenenfalls zu kommentieren. Entwicklungen und Trends, die unvorhersehbar auf die Chancen- und Risikolage des Unternehmens eingewirkt haben oder in Zukunft voraussichtlich einwirken werden, sind hinreichend darzustellen und zu erläutern. Dazu gehören auch die Auswirkungen, die sich aus unternehmensinternen Veränderungen ergeben, bspw. durch Umstrukturierungen.<sup>274</sup> Die Gesamtrisikosituation („Risk exposure“) kann anhand unterschiedlicher mathematischer Verfahren ermittelt werden. Risiko-Simulationen etwa können sich im Rahmen von Planungsrechnungen an traditionellen Erfolgs-(Bilanz, GuV) oder Cashflow-Rechnungen oder an simulationsgestützten Entwicklungsbilanzen<sup>275</sup> anlehnen. Dabei werden sie um spezifische Risikoaspekte erweitert, die als Einflussfaktoren auf Umsatz, Kosten oder Finanzierung in das Modell eingehen. Dies können bspw. Preise, Mengen, Zinsen oder auch Wechselkurse sein. Sie werden zunehmend auch in Industrieunternehmen eingesetzt.<sup>276</sup>

*Gleißner/Romeike* bezeichnen die Monte-Carlo-Simulation als die wichtigste aller Simulationsmethoden zur Bestimmung des Gesamtrisikos.<sup>277</sup> Sie ermöglicht die Ermittlung der Gesamtrisikoposition eines Unternehmens, unter Beachtung der

---

<sup>271</sup> Vgl. Lück (2001), S. 2315.

<sup>272</sup> Vgl. Vater (2011), S. 159 f.

<sup>273</sup> Vgl. Duch (2006), S. 51.

<sup>274</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.3 und Abschnitt 2.3.2.

<sup>275</sup> Vgl. Böth (2012), S. 37 ff. und S. 113 ff.

<sup>276</sup> Vgl. Löhr (2010), S. 97; Burger/Buchhart (2002), S. 141 f.

<sup>277</sup> Vgl. Gleißner/Romeike (2005), S. 158.

Wirkungszusammenhänge zwischen Einzelrisiken (i. w. S.).<sup>278</sup> Hierbei können zahlreiche Risiken (i. w. S.) in das Modell einbezogen werden.<sup>279</sup> In zunehmendem Maße wird die Monte-Carlo-Simulation in der Praxis insbesondere auch dazu genutzt, die Wirkung von Einzelrisiken (i. w. S.) auf bestimmte Bilanz- bzw. GuV-Positionen zu analysieren.<sup>280</sup> Hierzu werden mithilfe von in der Regel mehreren tausend (Pseudo-) Zufallszahlenexperimenten Risikoparameter in der Weise abgebildet, dass ein „Durchspielen“ einer Vielzahl von Geschäftsjahren erfolgt. Letztlich werden damit die möglichen Risiko-Szenarien eines Unternehmens in Form einer „repräsentativen Stichprobe“ ermittelt und analysiert, wodurch sich die Streuung erwarteter Gewinne und Cashflows bestimmen lässt.<sup>281</sup> Die gewonnenen Informationen dienen der Entscheidungsunterstützung, bspw. für Steuerungsmaßnahmen, und erhöhen die Genauigkeit der Planung (Abbildung 14).<sup>282</sup> Grundsätzlich lässt sich die Monte-Carlo-Simulation auch mit Konzepten wie dem VaR oder CFaR kombinieren, wodurch eine einzelne aggregierte Kennzahl ermittelt werden kann, die das Risikopotenzial eines Unternehmens angibt.<sup>283</sup>

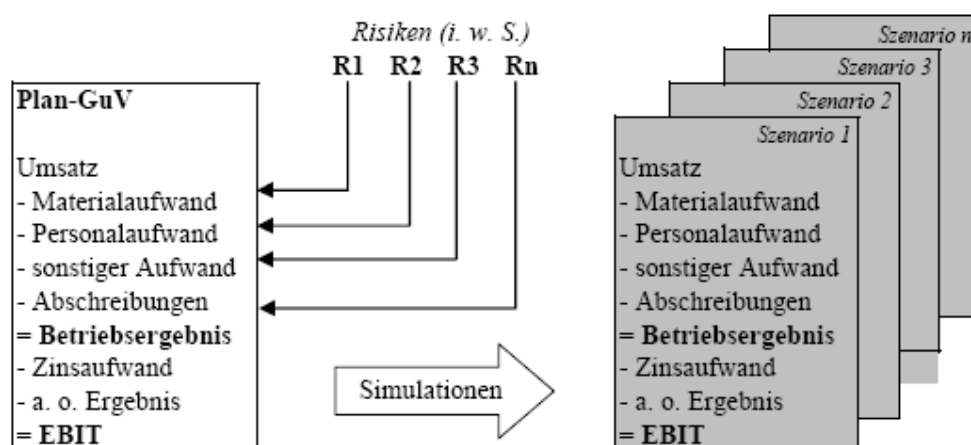


Abbildung 14 Anwendung der Monte-Carlo-Simulation im Rahmen der Planung<sup>284</sup>

Die Ermittlung des Risk Exposures oder von Kennzahlen für das Gesamtrisiko sind jedoch im Wesentlichen abhängig von einer adäquaten und möglichst vollständigen Berücksichtigung von Risiken (i. w. S.), deren komplexen Interdependenzen, einer Vielzahl von Variablen und gegebenenfalls subjektiv gewichteten Informationen.<sup>285</sup> Einbezogene kompensatorische oder verstärkende Abhängigkeiten sind im Reporting stets darzulegen,<sup>286</sup> um sie für den Adressaten ersichtlich zu

<sup>278</sup> Vgl. Romeike (2003a), S. 194 ff.

<sup>279</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 142 f.

<sup>280</sup> Vgl. Romeike (2003a), S. 194.

<sup>281</sup> Vgl. Erben/Romeike (2003), S. 291; Gleißner (2003), S. 307 f.

<sup>282</sup> Vgl. Gleißner (2003), S. 307; Burger/Buchhart (2002), S. 142 f.

<sup>283</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 171 ff. und S. 185.

<sup>284</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Gleißner (2003), S. 307; Romeike (2003a), S. 194.

<sup>285</sup> Vgl. Wyss (2009), S. 140.

<sup>286</sup> Positive und negative Korrelationen können bei der Aggregation zu einem Diversifikationseffekt führen, vgl. Rosenkranz/Mißler-Behr (2005), S. 152.

machen und die tatsächliche Situation nicht zu verfälschen. Soweit möglich, sind zudem Werte der Vorperioden zu ergänzen, die eine Betrachtung im Zeitablauf ermöglichen. Sowohl der Aussagegehalt der Risikoaggregation ist jedoch letztlich vor dem Hintergrund methodischer als auch sonstiger ressourcenbedingter Restriktionen in KMU, unter Berücksichtigung individueller Gegebenheiten, kritisch zu hinterfragen. Generell ist die hiermit einhergehende Komplexität nur mit dem Einsatz von IT-Systemen zu bewerkstelligen, auf die im nachfolgenden Abschnitt näher eingegangen wird. *Klenk/Reetz*<sup>287</sup> kommen im Rahmen einer Studie zu dem Ergebnis, dass selbst bei Großunternehmen mehr als 75 % ganz auf eine Kennzahl zur Darstellung des Gesamtrisikos in der externen Risiko-Berichterstattung verzichten. In etwa 55 % der Unternehmen findet lediglich ein Reporting über die größten Einzelrisiken statt.<sup>288</sup> Dies dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass sich im Industriesektor, anders als im Finanz- und Versicherungsbereich, bislang keine einheitliche, von Praxis und Theorie anerkannte Vorgehensweise etablieren konnte. Hierfür ist insbesondere die Bewertungsproblematik leistungswirtschaftlicher Risiken, denen gerade industrielle Unternehmen deutlich stärker ausgesetzt sind, als Ursache anzuführen.<sup>289</sup>

Die Realisierbarkeit des Ausweises einer verlässlichen Gesamtrisikokennzahl in KMU scheint somit fraglich, da deren Kommunikation offenbar selbst in Großunternehmen noch wenig verbreitet ist. Dies gilt selbst dann, wenn die Risikostruktur im Mittelstand, wie *Burger/Buchhart*<sup>290</sup> konstatieren, durch eine geringere Diversifikation in der Regel weniger komplex ist als in Großunternehmen. *Boutellier/Fischer/Nicolussi*<sup>291</sup> fordern unter diesem Aspekt eine pragmatische Herangehensweise an das Risikomanagement in KMU. Dennoch scheint es im Sinne einer stringenten Vorgehensweise sinnvoll, den Einsatz komplexerer Verfahren grundsätzlich ebenfalls für mittelständische Unternehmen zu fordern. Die dynamische Weiterentwicklung der Methoden in Forschung und Praxis sowie der rasante Fortschritt funktioneller Unterstützungsmöglichkeiten (insbesondere IT-Systeme und -Programme) machen eine breite Anwendbarkeit, auch in KMU, künftig sehr wahrscheinlich.<sup>292</sup>

Da die rechtlichen bzw. berufsständischen Vorgaben eine Angabe zur Gesamtrisikosituation erfordern, ist diese bezüglich einer möglichen Bestandsgefährdung, trotz des Wissens um eine mangelnde Aussagefähigkeit, zumindest verbal zu erbringen. Zur Ermittlung einer groben Tendenz können hierfür gegebenenfalls

---

<sup>287</sup> Vgl. hierzu *Klenk/Reetz* (2010), S. 27.

<sup>288</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 73 und *Bungartz* (2003), S. 77.

<sup>289</sup> Vgl. *Löhr* (2010), S. 97.

<sup>290</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002), S. 63.

<sup>291</sup> Vgl. *Boutellier/Fischer/Nicolussi* (2008), S. 54.

<sup>292</sup> Vgl. zum Thema Informationssysteme auch Abschnitt 3.6.

Einzelrisiken (i. w. S.) addiert werden, was jedoch etwaige methodische Mängel ausdrücklich vernachlässigt.

Maßgeblich mit der Bewertung verbunden ist die Risikosteuerung. Ex post ist hier zu berichten, wie mit berichteten Chancen und Risiken umgegangen wurde. Ex ante sind hingegen künftige Steuerungsmaßnahmen darzustellen, die im Rahmen der jeweiligen Steuerungsstrategien (Akzeptanz, Überwälzung, Vermeidung, Verminderung) konkret durchgeführt werden. Abweichungsanalysen ermöglichen den Vergleich der angestrebten Risikoposition und der tatsächlichen Situation.<sup>293</sup>

### **3.3.3 Gestaltung und Organisation**

#### **3.3.3.1 Konkrete Ausgestaltung**

Anforderungen an die Gestaltung und Organisation des Chancen- und Risiko-Reportings wurden in allgemeiner Form bereits in Abschnitt 2.3.2 behandelt. Diese sollen nun aufgegriffen und entsprechend auf die Konzeption angepasst werden, soweit dies auf einer globalen Ebene möglich bzw. notwendig erscheint. Der Berichtszweck kann im vorliegenden Fall klar mit der adressatenorientierten Bereitstellung von risikobezogenen Informationen für die Bankkommunikation formuliert werden. Ziel hierbei ist, die Informationsasymmetrien innerhalb der Kunde-Bank-Beziehung zu verringern, was die Einschätzung der Unternehmensbonität durch die Bank erleichtert. Konkrete Berichtsinhalte wurden bereits ausführlich diskutiert, wofür auf die vorangehenden Abschnitte verwiesen wird. Die Definition von Schwellenwerten für die Berichtshierarchie ist unternehmensindividuell festzulegen und bezieht sich im Wesentlichen auf die interne Organisation des Berichtswesens. Da das externe Reporting auf den internen Daten basiert, können aggregierte interne Berichte höherer Hierarchieebenen grundsätzlich, wenn auch ggf. in modifizierter Form (z. B. aufgrund des differenzierten Adressatenkreises), ebenfalls für die Bankkommunikation eingesetzt werden.

Die Berichtsarten werden dabei in Standard- und Ad-hoc-Reportings unterschieden. Ad-hoc-Berichte kommunizieren unerwartete Ereignisse, die den Charakter der Wesentlichkeit oder Existenzbedrohung erfüllen. Sie sind weniger formal, häufig direkt an die Unternehmensführung gerichtet und werden durch das Überschreiten zugehöriger Schwellenwerte ausgelöst. Der Standardbericht dient dagegen der regelmäßigen Information der Bank zum Aufbau und der Organisation des Risikomanagements/-controllings des Unternehmens sowie über die aktuelle Chancen- und Risikosituation. Die Kosten-Nutzen-Relation des Reportings kann verbessert werden, indem dieses in das betriebliche Standardberichtswesen integriert und als Instrument der Unternehmensführung verstanden wird.<sup>294</sup> Die Berichtsfrequenz der Standardberichte hängt von spezifischen Faktoren des

---

<sup>293</sup> Vgl. Weber/Weißenberger/Liekweg (1999), S. 33.

<sup>294</sup> Vgl. auch Vater (2011), S. 164 f.

Unternehmens ab, wie der Häufigkeit der Risikoidentifikation und -bewertung, aber auch von Art, Umfang und Dynamik von Chancen und Risiken. Da das Ziel eine kontinuierliche und proaktive Informationsbereitstellung an die Bank ist und sich Risiken (i. w. S.) im Zeitablauf verändern, liegt es nahe, mindestens ein quartalsweises Reporting für die Standardberichterstattung zu fordern.<sup>295</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund sich zum Teil schnell wandelnder Umweltbedingungen im industriellen Sektor scheint dies durchaus plausibel. Monatliche Informationen würden zwar einen weiteren Transparenzgewinn mit sich bringen, jedoch könnte dies durch ressourcenbedingte Restriktionen von KMU in vielen Fällen dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit widersprechen. Denn häufig fehlt es bereits an einer Institutionalisierung des „klassischen“ Controllings, wodurch die Aufgaben zumindest teilweise durch die Unternehmensleitung wahrgenommen werden.<sup>296</sup> Ein monatliches Reporting scheint dennoch mittel- bis langfristig, nicht nur für die Bankkommunikation, sondern auch aus Gründen der internen Entscheidungsunterstützung, erstrebenswert.

Kontrovers ist ebenfalls die Frage der Häufigkeit, mit der „Basisinformationen“ aus dem ersten Teil des Reportings bereitgestellt werden sollen. Gegen eine kontinuierliche und mehrfache unterjährige Darstellung spricht, dass es tendenziell keine regelmäßigen wesentlichen Änderungen des Risikomanagementsystems innerhalb kurzer Zeitspannen geben dürfte. Der Berichtsadressat ist zudem hauptsächlich an relevanten, neuartigen Informationen interessiert. Hier soll die Meinung vertreten werden, dass die Informationen zu Aufbau und Organisation des gesamten Prozesses, aufgrund dessen Dynamik, mindestens jährlich ausführlich darzustellen und zu erläutern sind. Größere bzw. wesentliche Änderungen können zudem unterjährig an die Bank kommuniziert werden. Dies scheint ein guter Kompromiss, um eine „Informationsflut“ an die Bank zu vermeiden. Ad-hoc-Berichte werden, wie bereits erörtert, nur bei Bedarf ausgelöst, sodass hier keine Periodizität festzulegen ist. Des Weiteren ist der Prozess der Bankkommunikation ausreichend zu dokumentieren, um eine personenunabhängige Funktionsfähigkeit des Reportings zu gewährleisten. Hierfür sind innerhalb des Unternehmens die Verantwortlichkeiten bezüglich Erstellung und Übermittlung zu klären. Innerhalb der Bank müssen die zuständigen Kontaktpersonen bekannt sein, an die sich das Reporting richtet.

Der Berichtsgestaltung kommt die Aufgabe zu, die Informationen möglichst adressatenorientiert aufzubereiten. Hierbei sind kreative Lösungen im Einzelfall gefragt, die eine strukturierte, übersichtliche Darstellung erlauben und die Aussagen des Berichtes möglichst eindeutig herausarbeiten.<sup>297</sup> Der optischen Darstellung kommt dabei die Aufgabe zu, zum Lesen anzuregen und gleichzeitig die

---

<sup>295</sup> Vgl. hierzu auch Vater (2011), S. 166; Henschel (2003), S. 334.

<sup>296</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.2.

<sup>297</sup> Vgl. Eckstein (2009), S. 29 und S. 31.



Orientierung zu erleichtern. Neben dem Zahlenwerk können hierfür ebenfalls Grafiken genutzt werden. Auch wenn es primär auf die Qualität der übermittelten Informationen ankommt, kann ein adressatengerecht gestaltetes Reporting dem Unternehmen bei der Kredit gebenden Bank dennoch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Regelmäßige Feedbackmöglichkeiten der Bank erlauben eine stetige Verbesserung der Qualität und des Adressatenbezuges des Reportings. Die enge Kooperationsbereitschaft wird zudem aus Sicht der Bank positiv gewertet.<sup>298</sup> Bezüglich des Umfangs des Chancen- und Risiko-Reportings ist eine generelle Aussage nach dem Motto „one size fits all“ nicht möglich, sodass dies im Einzelfall, unter Berücksichtigung von bspw. unternehmens-, branchen- oder bankabhängigen Faktoren (wie z.B. von einer Bank zu verarbeitende ratingrelevante Informationen), zu entscheiden ist. Eine hohe angestrebte Transparenz steht dabei in einem Zielkonflikt zur Forderung der Wesentlichkeit der Berichterstattung.<sup>299</sup>

Der Einsatz eines gut strukturierten Finanzbuches ist dabei ebenso möglich<sup>300</sup> wie die Erstellung von Berichten mit Hilfe von Standard-Office-Anwendungen oder mit spezialisierten Programmen bzw. Systemen für das Risikomanagement/-controlling. Bei der Nutzung von Standard-Office-Anwendungen kann z. B. ein Master-Dokument als Basis erstellt werden, das die relevanten Informationen beinhaltet, die kommuniziert werden sollen. Dieses wird dann in Abhängigkeit der Berichtsfrequenz regelmäßig aktualisiert, wobei auch Änderungswünsche der Bank entsprechend einzuarbeiten sind. Nach der initialen Anfertigung ist eine erneute Erstellung damit schneller möglich.

Die sich aus in- und externen Risiken (i. w. S.) eines Unternehmens ergebenden und zu bewältigenden, tendenziell größeren Datenmengen müssen zur Implementierung eines effektiven, möglichst effizienten Risikomanagements/-controllings geeignet erfasst, bereitgestellt und verarbeitet werden. Dabei gilt es insbesondere, die im Risikomanagement/-controlling involvierten Entscheidungsträger rechtzeitig und unter Abwägung von Kosten und Nutzen ökonomisch sinnvoll mit relevanten und entscheidungsadäquat aufbereiteten Daten zu versorgen.<sup>301</sup> Dazu ist der Einsatz von IT-gestützten Systemen, insbesondere leistungsfähigen Softwaresystemen erforderlich. Idealerweise sollten derartige Systeme den gesamten Risikomanagementprozess softwareseitig abbilden, damit alle Prozessphasen entsprechend unterstützt und gleichzeitig gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement abgedeckt werden. Dies erfordert jedoch insbesondere eine dafür geeignete Berücksichtigung der Geschäftsprozessstrukturen des jeweiligen Unternehmens.<sup>302</sup> Gelingt es im Sinne einer effektiven, möglichst effizienten

---

<sup>298</sup> Vgl. Pötschke (2011), S. 195; Vater (2011), S. 166.

<sup>299</sup> Vgl. Euler Hermes (2010), S. 16 f.

<sup>300</sup> Vgl. Euler Hermes (2010), S. 16 f.

<sup>301</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 59 und S. 69; Erben/Romeike (2003), S. 279.

<sup>302</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 59 und S. 69; Erben/Romeike (2003), S. 286.

Datenbereitstellung, ausgehend von den verfügbaren Informationen die Geschwindigkeit der Datenbereitstellung zu erhöhen, wird damit einerseits zur Steigerung der Transparenz der von den jeweiligen Daten betroffenen Entscheidungssituationen beigetragen. Andererseits wird dadurch der Einsatz erforderlicher (personeller) Ressourcen geschont, wodurch insbesondere Kosten reduziert werden können. Um Auswirkungen von Risiken (i. w. S.) ermitteln und auswerten zu können, stehen spezielle IT-gestützte Ansätze zur Verfügung, insbesondere in Form von Ansätzen zur Modellierung und Simulation von (risikospezifischen) Szenarien.<sup>303</sup> Die Nutzung von Möglichkeiten zur Simulation einer großen Zahl derartiger Szenarien kann zur Verringerung der Gefahr von Defekten risikospezifisch einbezogener Wirkungs- und Bewertungszusammenhänge beitragen. Dabei erlauben Feedbackschleifen es, aus Entscheidungssituationen zu lernen.<sup>304</sup> Die betreffenden IT-gestützten Systeme sollten über flexible Ausgestaltungsmöglichkeiten verfügen, um eine unternehmens- und adressatenspezifische Anpassung des (Risiko-) Reportings, z. B. bei der graphischen Darstellung und des Layouts, zu gewährleisten.

*Lackes/Siepermann/Springwald*<sup>305</sup> unterscheiden die am Markt angebotenen Softwaresysteme in Add-On-Systeme, die auf bestehender Standardsoftware aufsetzen, in Modullösungen, die in die Unternehmenssoftware zu integrieren ist, sowie reine Risikomanagementsoftware. Bei einer Untersuchung der Konzepte kommen sie zu dem Ergebnis, dass die Ansätze in unterschiedlichem Maße zu einer Verbesserung des betrieblichen Risikomanagements beitragen können, auch wenn sie noch nicht völlig ausgereift sind. Zu den Add-On-Systemen auf Basis von Standardsoftware gehören bspw. die Softwareprodukte PlanPerfect (Auvista Verlag GmbH) oder @Risk 5.0 (Palisade Corp.).<sup>306</sup> Sie sind im Vergleich zu umfangreicherer Softwareprodukten günstig in der Anschaffung und Implementierung, ihre Bedienung ist intuitiv. Dies steigert die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und macht aufwändige Schulungsmaßnahmen bei der Einführung überflüssig, wodurch zusätzliche Kosten entfallen. Jedoch decken diese Systeme meist nur einzelne Funktionen des Risikomanagement-Prozesses ab, machen zum Teil erhebliche Anpassungsmaßnahmen notwendig und sind nur begrenzt mit anderen IT-gestützten Systemen vernetzbar.<sup>307</sup> Sie eignen sich damit primär für KMU, die die Implementation eines Risikomanagements planen, ohne hierfür zunächst große Investitionen in ein umfassendes IT-gestütztes System vornehmen zu wollen oder zu können. Trotz eines zu Beginn geringen notwendigen Schulungsaufwandes hängt die Effektivität des Einsatzes der Add-On-Systeme letztlich doch maßgeblich von dem Fachwissen der Anwender ab. Eine ganzheitliche

<sup>303</sup> Z. B. durch den Einsatz von Monte-Carlo-Simulationen, vgl. auch Kapitel 3.3.2.2.

<sup>304</sup> Vgl. Erben/Romeike (2003), S. 278 f.; Gleißner/Romeike (2005), S. 160 f.

<sup>305</sup> Vgl. nachfolgend Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 63.

<sup>306</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 63.

<sup>307</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 63; Gleißner/Romeike (2005), S. 160.

Unterstützung des Risikomanagement-Prozesses ist jedoch durch die Fokussierung auf Teilbereiche (zumeist die Risikoanalyse) nicht möglich.<sup>308</sup>

Zu den Modullösungen gehören etwa die Softwareprodukte ADONIS® (Boc Group) und Integriertes Management System (IMS, IMS AG).<sup>309</sup> Da sie in das Geschäftsprozessmanagement integriert sind, erlauben sie ein prozessorientiertes Risikomanagement anstelle einer isolierten Risikobetrachtung. Risiken (i. w. S.) können damit den Prozessverantwortlichen als Risk Owner zugeordnet werden und regen gleichzeitig eine intensive Analyse der Prozesse an, die in KMU häufig nicht einmal dokumentiert sind. Da diese Systeme jedoch aus einer Gesamtprozessbetrachtung heraus entstanden sind, liegt das Ziel der Optimierung des Funktionsumfangs nicht beim Risikomanagement, wodurch eine ganzheitliche Risikofunktionalität nicht gegeben ist. Weiter eingeschränkt wird die Eignung durch einen höheren Aufwand bei der Implementierung, der sich insbesondere aus einem größeren Customizingbedarf im Vergleich zu Add-On-Systemen ergibt.<sup>310</sup>

Als reine Risikomanagementsoftware können z. B. die Softwareprodukte Enrisma (Lessing IRM GmbH), Rimanis (Hulocon GmbH), RisikoKompass (AXA Risk & Claims Serv. GmbH), RiskCity (Decisio GmbH) und RiskIt (Astrum IT GmbH) angeführt werden.<sup>311</sup> Sie haben den Vorteil, dass ihr Fokus klar auf dem Risikomanagement liegt, was sich in deren Aufbau und Funktionalität widerspiegelt. Gleichzeitig erfordert dies jedoch im Risikomanagement erfahrene Anwender sowie eine entsprechende Einarbeitung. Unterschiede zwischen den letztgenannten Systemen ergeben sich vor allem aus Funktionen, die über eine reine Risikodokumentation hinausgehen. Gerade Simulationsmöglichkeiten oder Frühwarnsysteme fehlen jedoch noch vielfach, sodass die Einschätzung der Risikosituation stark subjektiv vom jeweiligen Nutzer abhängig ist. Häufig fehlende Schnittstellen zu bereits bestehenden Informationssystemen wirken sich weiterhin nachteilig auf die Effektivität und Effizienz des Systems aus, da Systeme parallel betrieben und Daten doppelt gepflegt werden müssen, was einen zusätzlichen Aufwand verursacht. Sind die angesprochenen Funktionalitäten jedoch vorhanden, so eignen sich die Systeme sehr gut für den Einsatz in KMU.<sup>312</sup>

Insbesondere für mittelständische Unternehmen ist es bedeutsam, dass sich IT-gestützte Systeme möglichst problemlos in eine bereits existierende betriebliche IT-Landschaft einbinden lassen und hierfür über entsprechende Schnittstellen verfügen.<sup>313</sup> Dies gilt gerade auch, da die IT-gestützten Systeme auf Informatio-

<sup>308</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 63 f.

<sup>309</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 63.

<sup>310</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 65 f.

<sup>311</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 63.

<sup>312</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 66 ff.

<sup>313</sup> Vgl. Gleißner/Romeike (2005), S. 161 f.; Erben/Romeike (2003), S. 284.

nen aus allen Bereichen des Unternehmens angewiesen sind.<sup>314</sup> Zudem müssen sie ausreichend flexibel sein, um an betriebliche Veränderungen angepasst werden zu können und um den unterschiedlichen fachlichen Hintergründen und Erfahrungen der Nutzer Rechnung zu tragen.<sup>315</sup> Neben einmaligen Kosten bspw. für Erwerb, Implementation oder Schulung verursachen die IT-gestützten Systeme auch laufende Kosten, z. B. für Wartung, Support, Schulungen oder Lizenzen. Problematisch ist vor allem, dass die betreffenden Systeme ein Gefühl der Sicherheit suggerieren. Sie können jedoch nicht alle Risiken (i. w. S.) und damit einhergehende komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfassen, zumal sie häufig auf Daten der Vergangenheit basieren. Die Qualität der generierten Informationen hängt maßgeblich von Faktoren wie der organisatorischen Eingliederung, dem Dateninput, den verwendeten Verarbeitungsmodellen sowie einer zweckadäquaten Nutzung oder Berücksichtigung bei Entscheidungen ab.<sup>316</sup>

Welche IT-gestützten Systeme sich für ein spezifisches Unternehmen eignen, lässt sich nur individuell, unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten (z. B. Organisation, Umfeld), beantworten. Letztlich können IT-gestützte Systeme durch die steigende Effizienz und Möglichkeiten der Auswertung in Form von Simulationen, Szenarioanalysen usw. das Chancen- und Risiko-Reporting deutlich vereinfachen. Hiervon können auch KMU profitieren, die traditionell über knappe personelle oder fachliche Ressourcen verfügen, sodass die Systeme vor allem als sinnvolle Ergänzung betrachtet werden können.<sup>317</sup> Sie sind aber keinesfalls als Substitut für ein für das Risikomanagement zweckadäquates Know-how, die Erfahrung und das Bewusstsein der Mitarbeiter eines Unternehmens bezüglich der Risikothematik zu verstehen.

### 3.3.3.2 Instrumente für das Reporting

In der Literatur werden zahlreiche Instrumente für das Risiko-Reporting (i. w. S.) diskutiert, die sich grob in eine grafische und tabellarische Darstellung unterscheiden lassen. Diesen liegt jedoch überwiegend eine asymmetrische Risikodefinition zugrunde, womit ihnen keine Darstellung von Chancen inhärent ist. Methoden, die Chancen explizit mit einbeziehen, wozu unter anderem das Chancen/Risiken-Portfolio, die risikoadjustierte Balanced Scorecard oder das Risk Tracking Sheet gehören, sind in Relation hierzu überschaubar.<sup>318</sup> Chancen/Risiken-Portfolios gehören zu den grafischen Instrumenten und stellen die Chancen-Risiken-Relation eines Entscheidungsobjektes, wie bspw. einer Investition, in

---

<sup>314</sup> Vgl. Erben/Romeike (2003), S. 289.

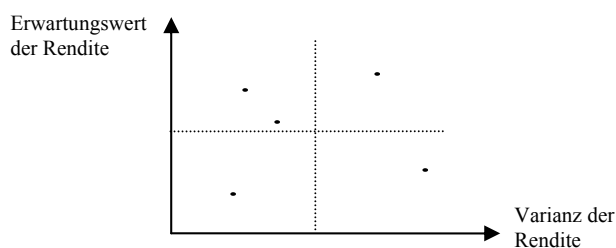
<sup>315</sup> Vgl. Gleißner/Romeike (2005), S. 162.

<sup>316</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 69; Gleißner/Romeike (2005), S. 164; Erben/Romeike (2003), S. 295.

<sup>317</sup> Vgl. hierzu auch Gleißner/Romeike (2005), S. 164.

<sup>318</sup> Vgl. hierzu sowie für eine Übersicht weiterer Instrumente bspw. Gros (2002), S. 217.

einem Koordinatensystem dar (Abbildung 15).<sup>319</sup> Sie basieren auf dem Grundgedanken des Portfoliomanagements und ermöglichen die Ableitung von Normstrategien. Risiken (i. w. S.) können dabei nach unterschiedlichen Kriterien erfasst, bewertet und eingeordnet werden, woraus sich vielfältige Informationen zu Einzelrisiken (i. w. S.) sowie zur Gesamtrisikoposition gewinnen lassen. Deren Flexibilität erlaubt zudem die Darstellung unterschiedlicher Perspektiven eines Unternehmens, bspw. bezüglich der Ebenen, Bereiche oder auch Risikoarten. Durch die Übersichtlichkeit lassen sich Verteilungen und Konzentrationen von Risiken (i. w. S.) identifizieren. Portfolios können dem Risikocontrolling durch die Integration von Soll- und Ist-Werten als flexible Planungs-, Kontroll-, und Informationsinstrumente dienen.<sup>320</sup>



**Abbildung 15 Chancen/Risiken-Portfolio**<sup>321</sup>

Allerdings müssen die Portfolios fortlaufend aktualisiert werden, um der Dynamik von Chancen und Risiken gerecht zu werden. Die Informationsverdichtung geht zudem mit einer starken Vereinfachung einher. Risikointerdependenzen lassen sich nur schwer abbilden, Wahrscheinlichkeiten und Ausmaße sind, in Abhängigkeit der abgetragenen Dimensionen, nicht erkennbar, sodass mehrere Portfolios mit unterschiedlichen Dimensionen (Kriterien, Ebenen, etc.) einbezogen werden sollten. Die Erfassung aller relevanten Risiken (i. w. S.) garantiert dies jedoch nicht. Sie sind zudem stark subjektiv geprägt, bspw. bei der Erfassung qualitativer Risiken (i. w. S.) oder der Festlegung von Risikoschwellen.<sup>322</sup> Für die Bankkommunikation eignen sich die Portfolios damit einerseits durch die prägnante Darstellungsweise. Andererseits sind sie aufgrund des damit einhergehenden Informationsverlustes möglichst nur ergänzend zu ausführlicheren Informationen einzusetzen.

Tabellarische Darstellungen erlauben, im Gegensatz zu grafischen Instrumenten, detaillierte Angaben zu Chancen und Risiken. Trotz einer unterschiedlichen Ausgestaltung können hierunter im weiteren Sinne Instrumente wie die risikoorientierte BSC, Risk-Maps, Risk Tracking Sheets oder Risikochecklisten subsu-

<sup>319</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 169; Weber/Weißberg/Liekweg (1999), S. 21, schlagen ein ähnliches Konzept, bezeichnet als Chancen/Risiko-Portfolio, vor.

<sup>320</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 172.

<sup>321</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung Burger/Buchhart (2002), S. 169.

<sup>322</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 173 f.

miert werden.<sup>323</sup> Dem Vorteil einer größeren Informationsbereitstellung steht der Nachteil gegenüber, dass diese vom Berichtsadressaten gegebenenfalls nicht so intuitiv und prägnant zu erfassen sind. Der Einsatz einer Balanced Scorecard im Rahmen des Risikomanagements/-controllings erlaubt eine ganzheitliche Betrachtung der unternehmerischen Ziele, Leistungsindikatoren, Risiken (i. w. S.) sowie spezifischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen.<sup>324</sup> Als Instrument zur Planung, Steuerung, Kontrolle und Information ermöglicht sie die Integration von Chancen und Risikoaspekten in die Unternehmensprozesse,<sup>325</sup> mit dem Ziel der Implementierung von Strategien.<sup>326</sup> Für die Ausgestaltung werden in der Literatur unterschiedliche Vorschläge gemacht, die sich grundsätzlich in zwei Kategorien unterscheiden lassen. Zum einen sind dies Ansätze, die den klassischen Aufbau der BSC um Risikoaspekte ergänzen, zum anderen völlig neu entwickelte Konzepte, die nur noch deren grundlegenden Gedanken beinhalten.<sup>327</sup>

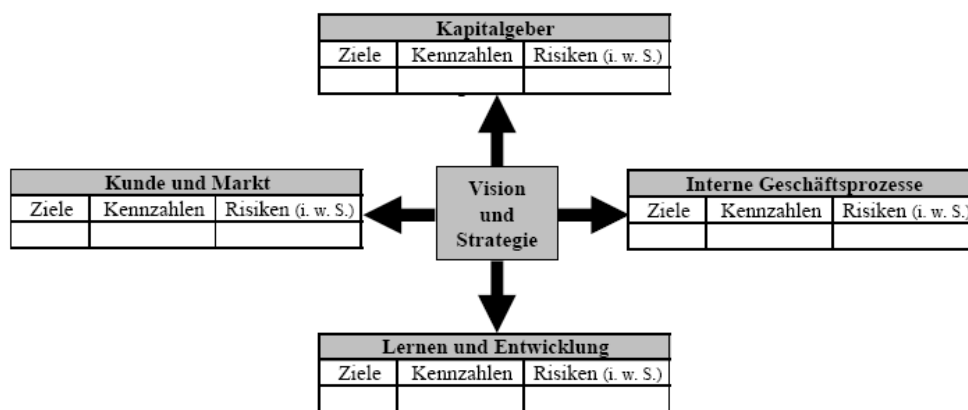


Abbildung 16 Balanced Scorecard<sup>PLUS328</sup>

Weber/Weißberger/Liekweg, als Vertreter der ersten Kategorie, schlagen eine um Risikoaspekte erweiterte BSC, als so genannte Balanced Scorecard<sup>PLUS</sup>, vor (Abbildung 16). Neben Zielen und deren Erfolgsfaktoren innerhalb der klassischen vier Perspektiven weist sie auch die wichtigsten Chancen und Risiken mit deren Erfolgsfaktoren aus. Überschreiten die Einflussgrößen definierte Grenzwerte, so löst dies Maßnahmen aus, wie z. B. eine weitere Beobachtung, Berichterstattung oder Steuerungsmaßnahmen.<sup>329</sup> Die so genannte Chance and Risk Scorecard von Reichmann/Form,<sup>330</sup> als Vertreter der zweiten Kategorie, setzt sich mit

<sup>323</sup> Vgl. hierzu auch Gros (2002), S. 217.

<sup>324</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 31; Diederichs (2004), S. 257; Götze/Mikus (2001), S. 406.

<sup>325</sup> Vgl. Heimer (2007), S. 29 f.

<sup>326</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 31; Götze/Mikus (2001), S. 406.

<sup>327</sup> Vgl. Heimer (2007), S. 31; Burger/Buchhart (2002), S. 208 f.

<sup>328</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 32.

<sup>329</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 31 f.

<sup>330</sup> Vgl. Reichmann/Form (2001), S. 189 ff.

dem Einsatz der BSC in der wertorientierten Unternehmenssteuerung auseinander (Abbildung 17).<sup>331</sup> Für die Steuerung des Unternehmenswertes, als zentraler Größe, finden die Spitzenkennzahlen Discounted Cashflow, Economic Value Added und Market Value Added Anwendung. Statt der klassischen Perspektiven der BSC werden strategische Erfolgsfaktoren (Finanzen, Kunden/Absatzmarkt, Produkt, Leistungserstellung/Produktionslogistik, Personal) in der Chance and Risk Card eingesetzt. Sodann werden für diese Chancen und Risiken analysiert, gegenübergestellt und als weitere Kennzahlen erfasst, was eine risikoorientierte Steuerung des Unternehmens ermöglichen soll.<sup>332</sup> Für eine detaillierte Darstellung und Würdigung, auch weiterer Ansätze der BSC, wird an dieser Stelle auf die betriebswirtschaftliche Literatur verwiesen.<sup>333</sup>

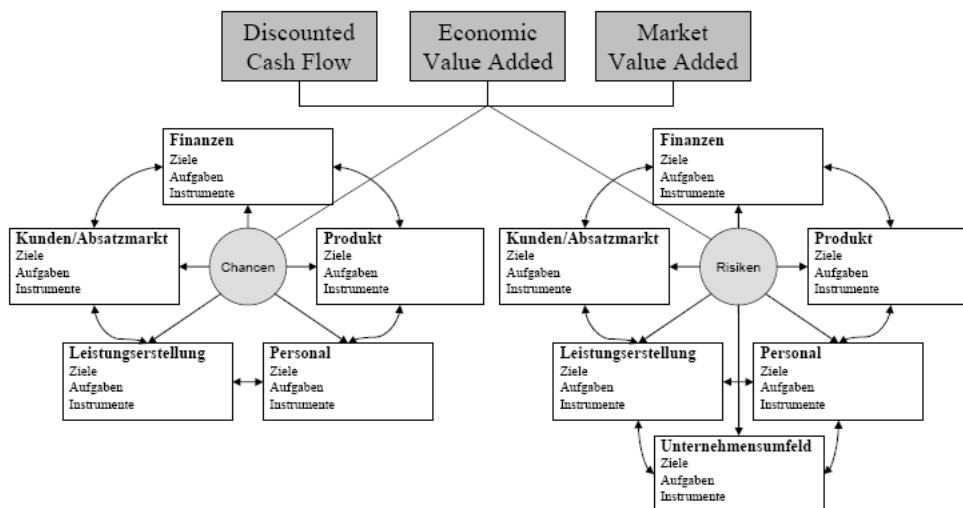


Abbildung 17 Balanced Chance und Risk Card<sup>334</sup>

Letztlich muss unternehmensindividuell entschieden werden, wie Risiken (i. w. S.) in die klassische BSC integriert werden können.<sup>335</sup> Grundsätzlich bestehen bei der risikoorientierten BSC die Problematik der Auswahl geeigneter Kennzahlen sowie die Problematik der steuerungsadäquaten Berücksichtigung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Indikatoren.<sup>336</sup> Die ganzheitliche und strukturierte Darstellungsweise lässt die risikoorientierte BSC auch für das Reporting im Rahmen der Bankkommunikation geeignet erscheinen. Dies dürfte jedoch insbesondere für Unternehmungen in Frage kommen, die ohnehin eine (risikoadjustierte) BSC einsetzen oder deren Implementierung geplant haben.

<sup>331</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 31.

<sup>332</sup> Vgl. Götze/Mikus (2001), S. 406.

<sup>333</sup> Vgl. bspw. Homburg/Stephan/Haupt (2005); Tewald (2005); Broetzmann/Oehler (2001); Reichmann/Form (2001); Weber/Weißberger/Liekweg (1999).

<sup>334</sup> Reichmann/Form (2000), S. 190.

<sup>335</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 31.

<sup>336</sup> Vgl. Jonen (2008), S. 335 f.; Götze/Mikus (2001), S. 406.

Sie vereint weitestgehend den bereits geäußerten Anspruch einer Nutzung der erhobenen Daten, nicht nur im Rahmen der Bankkommunikation, sondern auch für die Unternehmenssteuerung. *Günther/Gonschorek*<sup>337</sup> kommen allerdings, wie bereits *Henschel*<sup>338</sup>, zu dem Ergebnis, dass nicht einmal ein Fünftel der KMU eine BSC anwenden, sodass aktuell nicht von einer generellen Eignung in mittelständischen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie auszugehen ist.

Wie aufgezeigt, weisen die einzelnen Darstellungsinstrumente stets Vor- und Nachteile auf, die eine situative Abwägung erfordern. Eine Kombination kann durchaus sinnvoll sein, um Nachteile einer Methode durch die Vorteile einer anderen kompensieren zu können. Abschnitt 3.4.2 enthält beispielhaft einen tabellarischen Report, der grundlegend auf einer praktischen Darstellung der Balanced Chance und Risk Card von *Diederichs*<sup>339</sup> basiert, jedoch für die Anforderungen der Bankkommunikation modifiziert wurde. Dieser kann auch in Unternehmen angewendet werden, die keine BSC implementiert oder eine wertorientierte Unternehmenssteuerung etabliert haben.<sup>340</sup> Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem leistungswirtschaftlichen Bereich, da diesem, wie bereits an früherer Stelle diskutiert, eine besondere Bedeutung innerhalb der Bankkommunikation zukommt. Die Zuordnung der Risiken (i. w. S.) zu den strategischen Zielen bzw. Kennzahlen sorgt für eine direkte Wirkungsbeziehung.<sup>341</sup> Da die strategischen Zukunftsperspektiven von Unternehmen im Rahmen des bankinternen Ratings weiter an Bedeutung gewinnen dürften, scheint dies sinnvoll.<sup>342</sup> Die Verwendung von Kennzahlen wirft jedoch auch hier die Problematik einer Selektion geeigneter Indikatoren auf, zumal sich dabei unterstellte Kausalzusammenhänge in der komplexen Realität nur selten durch singuläre und statische Ursachen erklären lassen. Sie blenden zudem oftmals neue (potenzielle) Entwicklungen und Kausalitäten aus und stützen sich statt dessen zu sehr auf Erfahrungen der Vergangenheit. Indikatoren müssen daher frühzeitig auf Entwicklungen hinweisen, vollständig und rechtzeitig verfügbar sein und unter Kosten-Nutzen-Aspekten sinnvoll erfasst werden können.<sup>343</sup> Kennzahlen sind außerdem ständig auf ihre Aktualität und Aussagekraft hin zu untersuchen, da unternehmerische Bedingungen einem dynamischen Wandel unterliegen.<sup>344</sup>

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Konzeption des Chancen- und Risiko-Reportings (i. e. S) für die Bankkommunikation nun auf ein fiktives mittelständi-

---

<sup>337</sup> Vgl. *Günther/Gonschorek* (2011), S. 23.

<sup>338</sup> Vgl. *Henschel* (2003), S. 335.

<sup>339</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 260.

<sup>340</sup> Die Modifikationen beruhen auf Plausibilitätsüberlegungen. Da die verwendeten Kennzahlen hier lediglich Beispiele sind, wird auf eine Angabe der zugehörigen Formeln an dieser Stelle verzichtet. Für eine praktische Nutzung sind sie jedoch offenzulegen.

<sup>341</sup> Vgl. hierzu auch *Gräf/Bauer* (2011), S. 535.

<sup>342</sup> Vgl. *Wyss* (2009), S. 136.

<sup>343</sup> Vgl. *Panitz/Sauer/Waschkowitz* (2010), S. 534; *Romeike* (2005), S. 24.

<sup>344</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 130.



ches Unternehmen aus dem Maschinenbau angewendet. Die dabei gewählte Vorgehens- bzw. Darstellungsweise ist keinesfalls zwingend, sondern dient lediglich als Anregung und einer Veranschaulichung der vorherigen Abschnitte.

### **3.4 Anwendung der Konzeption am Beispiel der WM GmbH**

#### **3.4.1 Ausgangslage**

Die Wagner Maschinenbau GmbH (WM GmbH) mit Sitz in Hockenheim<sup>345</sup> ist Anbieter von kundenindividuellen Maschinen zur Coilverarbeitung (90 Beschäftigte, Jahresumsatz ca. 18 Mio. Euro). Rund 73 % der Aufträge stammen aus dem Automobilssektor, die Exportquote beträgt etwa 10 %. Die Bearbeitungszeit eines Auftrages erstreckt sich von mehreren Tagen bis zu einem Jahr, bei einem Auftragsvolumen zwischen ca. 50 Tsd. und 1 Mio. Euro. Die WM GmbH verfügt über eine geringe Fertigungstiefe und kauft die Komponenten ihrer Erzeugnisse überwiegend zu. Die Maschinen werden erst nach Auftragseingang kundenindividuell geplant und gebaut. Auch die Vertragsgestaltung erfolgt individuell, um kundenspezifische Anforderungen berücksichtigen zu können.<sup>346</sup> Investitionen werden fast ausschließlich durch Kredite der Hausbank finanziert.

Zu den größten- und branchenbedingten Einflussfaktoren der Risikolage der WM GmbH zählen die Individualität und Einmaligkeit der Projekte sowie der Neuigkeitsgrad der Konstruktionsprozesse. Die geringe Leistungsstandardisierung erschwert Planungen und die Unternehmenssteuerung. Es entstehen hohe Kosten durch Stornierungen und Änderungswünsche des Kunden, z. B. bezüglich Lieferterminen oder Produkteigenschaften. Die geringe Diversifikation der Einzelfertigung verursacht Abhängigkeiten von einzelnen Aufträgen und/oder Kunden. Bestelleingänge sind ebenso wie Konstruktions- und entwicklungsbedingte Kosten häufig schwer prognostizierbar. Durch Maschinenausfälle, Konstruktionsmängel oder Gewährleistungsfälle<sup>347</sup> kann sich dies weiter verschärfen. Der Bezug der Komponenten von nur wenigen Stammlieferanten bedingt Abhängigkeiten, bspw. bezüglich Termintreue und Qualität. Aufgrund des hohen notwendigen Know-hows für die Entwicklung und Herstellung der Erzeugnisse stellt das Humankapital den bedeutendsten Produktionsfaktor der WM GmbH dar.

<sup>345</sup> Es handelt sich hierbei um ein fiktives Unternehmen und Beispielwerte.

<sup>346</sup> Vgl. hierzu auch Troßmann/Baumeister (2006), S. 33 und S. 60.

<sup>347</sup> Vgl. Zirkler/Weiss/Scharrer (2008), S. 13; Troßmann/Baumeister (2006), S. 33 ff. und S. 65.

### 3.4.2 Chancen- und Risiko-Reporting

#### Chancen- und Risiko-Reporting

##### Wagner Maschinenbau GmbH

###### I Risikomanagement und -controlling

###### *Begriffsdefinitionen*

Das im Jahr 2009 bei der Wagner Maschinenbau GmbH (WM GmbH) eingeführte Risikomanagement wird als systematischer, regelmäßiger Prozess der Identifikation, Bewertung, Steuerung sowie des Controllings vorhandener und potenzieller Risiken verstanden. Der Risikobegriff ist weit gefasst und umschließt positive als auch negative Abweichungen von einem angestrebten Ziel (symmetrisches Risikoverständnis). Positive Abweichungen stellen Chancen, negative Abweichungen Risiko dar. Das Risikocontrolling wird als Teil des Risikomanagements verstanden, mit der Aufgabe, die Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Information sowie Koordination zu unterstützen.

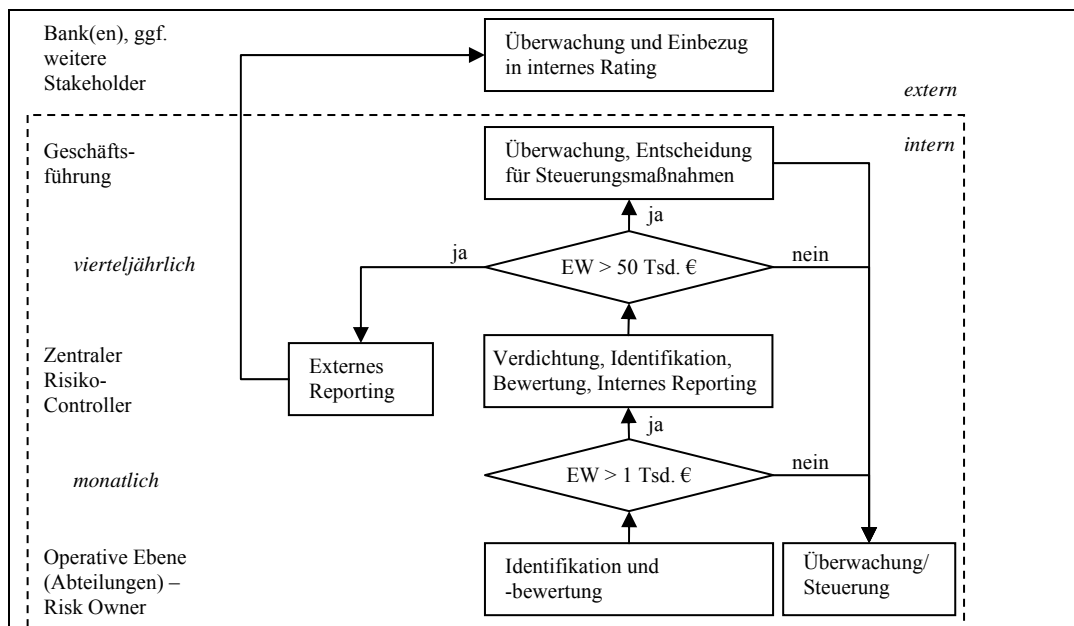
###### *Risikostrategie und Ziele*

Die WM GmbH strebt mit dem Einsatz des Risikomanagements/-controllings einen transparenten und bewussten Umgang mit Chancen und Risiken innerhalb des Unternehmens an. Ziel ist nicht die Minimierung aller Risiken, sondern vielmehr eine angemessene Chancen-Risiko-Relation nach den Vorgaben der Unternehmensführung. Diese legt die unternehmensinternen Risikogrundsätze samt Wertgrenzen für den Umgang und das Reporting von Chancen und Risiken fest. Einzelrisiken (i. w. S.) und kumulierte Risiken (i. w. S.) werden auf operativer Ebene ab einem Erwartungswert (EW) von eintausend Euro erfasst, bei Bedarf gesteuert sowie an den zuständigen Controller berichtet. In das Reporting an die Geschäftsführung gehen Risiken (i. w. S.) erst ab einem Erwartungswert von 50 Tsd. Euro ein. Steuerungsmaßnahmen können in diesem Fall auch durch die Geschäftsleitung oder das Controlling initiiert werden. Schwerwiegende Risiken (i. w. S.) in der Definition unseres Reportings (EW zwischen 1 - 2,5 Mio. Euro) erfüllen gleichsam den Tatbestand der Wesentlichkeit, während bedrohliche Risiken (EW > 2,5 Mio. Euro) zu einer Gefährdung des Unternehmensbestandes führen können. Die Vorgabe risikopolitischer Leitsätze für das Unternehmen soll darüber hinaus sicherstellen, dass sich alle Mitarbeiter an den von der Geschäftsführung gewünschten Umgang mit Chancen und Risiken halten und die Entwicklung einer offenen Kommunikation und Risikokultur fördern. Zu den Leitsätzen gehören beispielhaft:

- Alle Mitarbeiter sind aktiv am Risikomanagement/-controlling beteiligt.
- Alle Risiken (i. w. S.) sind permanent zu überwachen und systematisch zu bewerten.
- Risiken (i. w. S.) sind mit einem geeigneten Instrumentarium zu steuern.
- Die Geschäftsleitung unterstützt eine aktive Information und Diskussion.
- Handlungen dürfen nicht zu einer Existenzgefährdung des Unternehmens führen.
- Existenzgefährdende Risiken sind unmittelbar der Geschäftsleitung mitzuteilen.
- Chancen und Risiken sind gemäß Risikohandbuch zu dokumentieren und zu berichten.

###### *Aufbau und Organisation*

Das Risikomanagement/-controlling der WM GmbH stellt einen kontinuierlichen und revolvierenden Prozess dar, der ständig an neue Entwicklungen angepasst und auf seine Funktionsfähigkeit hin überprüft wird. Der Aufbau erfolgt dabei hierarchisch (nachfolgendes Schaubild).



Auf Abteilungsebene werden monatliche Workshops durchgeführt, in denen Chancen und Risiken anhand eines Risikokataloges erfasst werden. Die Abteilungsleiter sind als Aufgabenträger (Risk Owner) festgelegt und damit verantwortlich für die Durchführung. Sie sensibilisieren die Mitarbeiter der eigenen Abteilung bezüglich der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kommunikation von Risiken (i. w. S.). Monatlich kommunizieren die Risk Owner die abteilungs-spezifischen Risiken (i. w. S.) an einen zuständigen Risikoexperten im Controlling. Dieser Risikocontroller verdichtet die Einzelberichte auf eine aggregierte Ebene, identifiziert und bewertet neue Risiken (i. w. S.) und erstellt letztlich das vierteljährliche Reporting an die Unternehmensleitung sowie gegebenenfalls für weitere potenzielle Stakeholder (insbesondere Bankkommunikation). Außergewöhnliche und bedeutsame Ereignisse, die zu einer Existenzbedrohung des Unternehmens führen können, lösen unmittelbar ein Ad-hoc-Reporting aus, das neben dem Risikocontroller direkt an die Unternehmensleitung kommuniziert wird. Der Risikocontroller ist ebenfalls für die Dokumentation verantwortlich, die gleichsam als Basis für das Reporting fungiert. Der gesamte Prozess des Risikomanagements/-controllings ist zudem in einem betriebsintern frei zugänglichen Risikomanagementhandbuch detailliert beschrieben. Die Bewertung erfolgt anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Ausmaß der Risiken (i. w. S.). Bei quantifizierbaren Risiken (i. w. S.) werden diese, sofern empirische Daten vorliegen, anhand von Zeitreihenanalysen ermittelt (z. B. bei Marktpreisrisiken i. w. S.). Anderenfalls versuchen wir über Szenarioanalysen mögliche Bandbreiten zu erhalten. Dabei wird der Ergebniseffekt angegeben, der sich auf den Plan-Cashflow der Periode bezieht. Nicht quantifizierbare bzw. qualitative Risiken (i. w. S.) werden anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und einer semi-quantitativen Skala (verbale Markierungen und Wertgrenzen der Skala werden hier kombiniert) für den EW eingeordnet, wofür überwiegend auf Schätzungen zurückgegriffen werden muss. Die Aggregation der Risiken (i. w. S.) und Ermittlung der Gesamtrisikoposition wird durch den Risikocontroller durchgeführt und beruht, aufgrund einer noch unzureichenden systemseitigen Unterstützung, überwiegend auf einer Kumulation, in der Interdependenzen mit kompensatorischer oder verstärkender Wirkung weitgehend unberücksichtigt bleiben. Es wird angestrebt, die geringe Aussagekraft der so ermittelten Werte methodisch schnellstmöglich zu verbessern. Zudem werden auch nicht-finanzielle Kennzahlen als Indikatoren genutzt.

*Formale und inhaltliche Methodenänderungen sowie Maßnahmen zur Weiterentwicklung*

Seit der letzten Berichterstattung wurde das Risikomanagement/-controlling nicht modifiziert. Im kommenden Jahr ist ein Methodenaudit durch die Heidelberg Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geplant. Dabei sollen Verbesserungspotenziale des gesamten Prozesses erarbeitet werden, wobei die Risikobewertung einen Schwerpunkt bilden wird. Wir erhoffen uns hierdurch neue Impulse und eine methodische Weiterentwicklung, die die Effektivität und Effizienz des Systems weiter erhöhen. Eine externe systemunabhängige Überprüfung wird künftig jährlich durchgeführt.

*Funktionelle Unterstützung*

Im Rahmen des Risikomanagements/-controllings sowie des Chancen- und Risiko-Reportings wird weiterhin auf das Standard-Office-Programm Microsoft Excel zurückgegriffen. Der Einsatz einer spezifischen Risikomanagement-Software mit angeschlossenem Reporting-Tool ist künftig denkbar, jedoch aus Perspektive der Geschäftsführung aktuell noch durch ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis für die WM GmbH geprägt. Die marktseitige Entwicklung des Softwareangebots wird jedoch von unseren Mitarbeitern aktiv verfolgt.

**Chancen- und Risiko-Reporting**  
 WM GmbH  
 Geschäftsjahr 2011

Beobachtung und gegebenenfalls Steuerung  
 grün: Steuerungmaßnahmen sind zwingend einzuleiten  
 gelb: Sofortige Steuerungmaßnahmen und permanentes Reporting an die Geschäftsführung  
 rot: Beobachtung und gegebenenfalls Steuerung

gering (< 30%)  
 mittel (30 - 60%)  
 hoch (> 60%)

WM GmbH

WM GmbH

**Chancen**

Strategisches Ziel	2010		2011		2012		2013		2014		Tendenz <sup>1)</sup>	Risiko (i. e. S.)	Wahrscheinlichkeit	Ausmaß Tsd. € <sup>2)</sup>	Beurteilung <sup>3)</sup>	Steuerungsmaßnahmen
	Itz	Tsd. €	Itz	Plan	Delta	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan						
<b>Finanzen</b>																
Profitables Wachstum		Tsd. €	16.000,0	18.000,0	16.800,0	7,1%	16.600,0	17.600,0	18.800,0	18.800,0	grün	- Wettbewerb	65%	1.600	●●●●	Eröffnung neuer Absatzmärkte
Steigerung Rentabilität und Bonität		Tsd. €	1.560,0	1.840,0	1.800,0	2,2%	1.640,0	1.720,0	1.860,0	1.860,0	grün	- Konjunktur	55%	3.000	●●●●	Sicherung Kreditlinien, Vorbereitung von Kostensenkungsmaßnahmen
Sicherung der Liquidität		%	8,0	12,0	11,2	7,1%	10,5	12,0	13,0	13,0	gelb	- Zinssteigerung	45%	110	●●●●	Zinswaps
Konzentration auf Kernkompetenzen		%	21,0	21,8	22,0	-0,9%	23,0	25,0	27,0	27,0	grün	- Einseitige Kapitalstruktur	mittel	-	●●●●	Erhöhung Anteil alternativer Finanzierungsformen
Erhöhung der Produktionseffizienz		Tsd. €	2.040,0	2.340,0	2.200,0	6,4%	2.000,0	2.400,0	2.550,0	2.550,0	grün	- Forderungsausfall	40%	200	●●●●	Bonitätsprüfungen, Anzahlungsverhandlungen
Flexibilität der Kostenstruktur		Tsd. €	7.000,0	8.000,0	8.000,0	-5,0%	8.200,0	8.400,0	8.600,0	8.600,0	grün	- Währungsrisiko	55%	90	●●●●	Devisentermingeschäfte
Verbesserung des Projektcontrollings		%	86,0	85,0	82,0	3,7%	80,0	77,0	75,0	75,0	grün	- Lieferantenabhängigkeit	hoch	-	●●●●	Projekt "Multi Sourcing"
Intensivierung After-Sales-Service		%	33,0	36,0	34,0	5,9%	33,0	34,0	35,0	35,0	grün	- mangelnde Flexibilität	mittel	-	●●●●	Regelmäßige Lieferantenaudits
Erhöhung der Produktionseffizienz		Tage	5,0	6,0	5,0	20,0%	4,8	4,5	4,5	4,5	gelb	- Materialpreisvolatilitäten	70%	1.950	●●●●	Kontinuierliches Einkaufscontrolling
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	92,0	92,4	92,0	0,4%	93,0	93,5	94,0	94,0	grün	- Qualitätsprobleme	40%	400	●●●●	WE-Kontrollen, vertragliche Abwälzung Enge Kooperationen mit Lieferanten
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	21,0	22,0	20,0	10,0%	19,0	18,0	17,0	17,0	gelb	- Prozessschwächen	gering	-	●●●●	KVP-Maßnahmen-Workshops, Projekte zur Optimierung Prozesse und Prozessstabilität
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	69,0	75,0	72,0	4,2%	71,0	74,0	76,0	76,0	grün	- Maschinenausfälle	55%	1.000	●●●●	Optimierung Prozesse und Prozessstabilität
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	55,0	50,0	52,0	-3,8%	50,0	48,0	46,0	46,0	grün	- geringe Kostenflexibilität	hoch	-	●●●●	Finkostenmanagement, Gesamtkostenwertanalyse
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	24,0	27,0	25,0	8,0%	28,0	30,0	30,5	30,5	grün	- Angebotsstellung	hoch	-	●●●●	Anfrageelektron - Chancen versus Risiken
Erhöhung der Produktionseffizienz		Tsd. €	179,0	199,0	180,0	10,6%	190,0	175,0	170,0	180,0	gelb	- Kostentiberberichtigungen	hoch	250	●●●●	laufendes Projektcontrolling
Erhöhung der Produktionseffizienz		Tage	195,0	215,0	190,0	13,2%	180,0	180,0	180,0	180,0	gelb	- Intransparenz des Marktes	mittel	-	●●●●	Überwachung durch Marktstudien
Erhöhung der Produktionseffizienz		Tsd. €	900,0	1.000,0	1.100,0	-9,1%	1.400,0	1.800,0	1.900,0	1.900,0	grün	- Produktanfrage	hoch	-	●●●●	Produktanfrageversicherungen
Erhöhung der Produktionseffizienz		Tsd. €	360,0	400,0	340,0	17,6%	340,0	328,0	320,0	320,0	gelb	- Technologiebeschaffung	hoch	-	●●●●	Erfahrungsdatabanken, Nachbetrachtungen
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	10,0	12,0	10,4	15,4%	13,0	14,0	15,0	15,0	grün	- mangelnde Servicequalität	gering	-	●●●●	Reorganisation Servicestruktur
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	82,0	80,0	85,0	-5,9%	85,0	90,0	90,0	90,0	grün	- Intransparenz des Marktes	gering	-	●●●●	Überwachung durch Marktstudien
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	6,8	6,9	7,0	-1,4%	7,2	7,3	7,4	7,4	grün	- Zuneinander Wettbewerb	65%	1.600	●●●●	Eröffnung neuer Absatzmärkte
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	9,5	9,5	9,6	-1,0%	9,7	9,8	9,9	9,9	grün	- Einseitige Kundenstruktur	hoch	-	●●●●	Akquisition neuer Kundengruppen
Erhöhung der Produktionseffizienz		Tsd. €	3.600,0	3.200,0	3.400,0	-5,9%	3.200,0	3.200,0	3.200,0	3.200,0	grün	- Ineffiziente Vertriebsstruktur	gering	-	●●●●	Koordination und Aufbau der Vertriebskanäle
Erhöhung der Produktionseffizienz		Tsd. €	2.285,7	2.566,0	2.400,0	6,9%	2.350,0	2.500,0	2.720,0	2.720,0	grün	- fehlende Fachkräfte	hoch	-	●●●●	Neue Wege der Personalbeschaffung
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	3,0	3,2	3,0	6,7%	2,9	2,8	2,7	2,7	grün	- mangelnde Perspektiven	mittel	-	●●●●	Nachfolgegehung, Neue Einsatzsysteme
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	6,9	8,0	7,4	8,1%	7,5	7,4	7,2	7,2	grün	- Überlastung	mittel	-	●●●●	Verbesserung Abläufe
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	14,0	16,6	15,0	10,7%	15,0	14,8	14,5	14,5	gelb	- Compliance Risiken	mittel	-	●●●●	Automatisierte Kontrollen
Erhöhung der Produktionseffizienz		%	70,0	60,0	66,0	-9,1%	70,0	80,0	85,0	85,0	grün	- Herrschaftswissen	gering	-	●●●●	Wissens- und Erfahrungsaustausch
Erhöhung der Produktionseffizienz		Anzahl	4.800,0	5.500,0	5.000,0	10,0%	5.700,0	5.900,0	6.000,0	6.000,0	grün					

1) Bereichsindividuelle Abweichungsschwellenwerte 2) bezieht sich auf den geplanten Cashflow der Periode 3) bezieht sich auf den Erwartungswert

## II Chancen und Risiken

In der vorhergehenden Tabelle werden die Chancen und Risiken der WM GmbH (EW > 50 Tsd. Euro) dargestellt. Im Anschluss erfolgt nun die Kommentierung einzelner Positionen.

### (1) Finanzwirtschaftliche Risiken (i. w. S.)

Im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung ist das Unternehmen finanziellen Risiken (i. w. S.) ausgesetzt:

#### *Kapitalstrukturrisiken (i. w. S.)*

Die Eigenkapitalquote der WM GmbH beträgt rund 22 %. Geplant ist, diese in den kommenden fünf Jahren sukzessive bis auf rund 30 % auszubauen. Hierzu sollen vor allem die Thesaurierung operativer Gewinne und die Veräußerung nicht betriebsnotwendigen Vermögens beitragen. Bisher erfolgt die Finanzierung überwiegend in Form von Bankkrediten. Der Anteil alternativer Finanzierungsquellen, wie z. B. Factoring, soll weiter ausgebaut werden. Als Chance für das Unternehmen ergeben sich hieraus eine zunehmende Stabilität und Krisenresistenz sowie eine höhere Bonität, was die Finanzierungskonditionen der WM GmbH tendenziell verbessern dürfte.

#### *Währungs- und Zinsänderungsrisiken (i. w. S.)*

Währungsrisiken (i. w. S.) entstehen dem Unternehmen dann, wenn Forderungen und Verbindlichkeiten in anderen Währungen als Euro fakturiert werden. Die WM GmbH wickelt ihre Geschäftsvorfälle fast ausschließlich in Euro und nur zu ca. 5 % in US-Dollar ab. Eine Absicherung von für das Unternehmen nachteiligen Währungsentwicklungen, bspw. in Form von Devisentermingeschäften, findet nur in jenen Fällen statt, in denen der Umfang 40 Tsd. Euro übersteigt. Zinsänderungsrisiken (i. w. S.) ergeben sich aus variabel verzinslichen Darlehenspositionen bei Änderungen des Marktzins und wirken sich auf den Cashflow aus. Zur Absicherung langfristiger Kredite setzen wir Zinsswap-Vereinbarungen ein, die fortlaufend angepasst werden. Die WM GmbH nutzt etwaige Absicherungsgeschäfte lediglich zu Hedgingzwecken, nicht jedoch zur Spekulation auf die Währungs- und/oder Zinsentwicklung.

#### *Liquiditätsrisiken*

Hierunter wird das Risiko verstanden, dass der WM GmbH nicht die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, um ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Dem wirken wir mit einem Liquiditätscontrolling entgegen. Eine rollierende Liquiditätsplanung birgt dabei die Chance, Überliquidität und damit Opportunitätskosten, bspw. in Form von Zinskosten, zu vermeiden. Die offenen Kreditlinien bei unserer Hausbank betragen zum Stichtag 550 Tsd. Euro, was einer Erhöhung von gut 75 Tsd. Euro zum

Vorjahr entspricht und sich durch eine Absicherung aufgrund der anhaltenden Unsicherheit an den Kapitalmärkten begründen lässt.

#### *Forderungsausfallrisiken*

Forderungsausfallrisiken sind potenzielle finanzielle Verluste, die der WM GmbH durch Geschäftspartner entstehen, die Verträge nicht oder nicht fristgerecht erfüllen. Zur Steuerung führen wir standardmäßig Bonitätsprüfungen mit Hilfe von nationalen und internationalen Auskunfteien durch, halten konsequent vorgegebene Limits von Warenkreditversicherungen ein und nutzen Anzahlungsvereinbarungen.

### (2) Leistungswirtschaftliche Risiken (i. w. S.)

Leistungswirtschaftlichen Risiken (i. w. S.) ergeben sich aus dem betrieblichen Leistungsprozess:

#### *Beschaffungsrisiken (i. w. S.)*

Da wir uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren wollen, bestehen die Erzeugnisse der WM GmbH zu einem hohen Grad aus Zukaufteilen, die zumeist von langjährigen Stammlieferanten bezogen werden. Die Flexibilität einer geringen Fertigungstiefe birgt auch Risiken, die aus einem Abhängigkeitsverhältnis zu den Lieferanten resultieren. Hierzu gehören insbesondere kurzfristige Lieferengpässe, Qualitätsprobleme oder zu hohe bzw. volatile Einstandspreise. Unsere Einkaufsstrategie hilft dabei, eine langfristige Versorgungssicherheit zu möglichst günstigen Konditionen zu gewährleisten. Ein kontinuierliches Einkaufscontrolling ermöglicht die Planung, Steuerung und Kontrolle von Einkaufsaktivitäten. Wir versuchen damit, die Preisentwicklung vorwegzunehmen

und günstige Zeitpunkte für die Beschaffung zu prognostizieren. Weiterhin kommen im Rahmen des Controllings Kennzahlen zur Anwendung, die der Steuerung und Überwachung der Struktur (z. B. Einkaufsvolumen/-kosten absolut), Produktivität (z. B. Anzahl abgewickelter Sendungen je Mitarbeiterstunde), Wirtschaftlichkeit (z. B. Beschaffungskosten relativ zum Einkaufsvolumen) und Qualität (z. B. Quote der Fehllieferungen, Beanstandungsquote) der Beschaffung dienen. Darüber hinaus arbeiten wir eng mit unseren Stammlieferanten zusammen. Mit diesen bestehen langfristig Rahmenverträge, um eine Konstanz, auch in der Kalkulation zu erreichen. Dennoch wird der Materialanteil an den Herstellkosten mittelfristig aufgrund der Preisentwicklung an den Märkten weiter ansteigen. Gerade bei strategischen Teilen/Komponenten ist des Weiteren ein sukzessiver Übergang zu Multi Sourcing geplant, um eine höhere Versorgungssicherheit und geringere Einstandspreise realisieren zu können. Für das kommende Jahr rechnen wir durch die skizzierten Maßnahmen mit einem Einsparungspotenzial in Höhe von etwa 52 Tsd. Euro, sowie von 120 Tsd. Euro über die nächsten drei Jahre. Allerdings birgt eine Multi Sourcing Strategie auch die Gefahr, Einfluss bei bisherigen Stammlieferanten zu verlieren, sobald das Auftragsvolumen sinkt. Zur Qualitätssicherung achten wir auf präzise vertragliche Vorgaben, setzen auf enge Kooperationen mit unseren Lieferanten und prüfen konsequent beim Wareneingang. Die Einkaufsbedingungen der WM GmbH wälzen rechtliche Risiken, so weit als möglich, auf die Lieferanten ab. Regelmäßige Lieferantenaudits und Qualitätskontrollen beim Lieferanten vor Ort ermöglichen eine frühzeitige Erkennung von Entwicklungen.

#### *Produktionsprozess-, Projekt- und Produktrisiken (i. w. S.)*

Aus den Produktionsprozessen können Risiken resultieren, wie z. B. unvorhergesehene technische Probleme und unerwartete Entwicklungen. Diese werden durch Richtlinien und Verfahrensanweisungen zu Projekt- und Qualitätsmanagement, Produktsicherheit, Arbeitssicherheit und Umweltschutz, so weit wie möglich, reduziert bzw. vermieden. Eine permanente Verbesserung von Produktionsprozessen und Technologien sowie regelmäßige Instandhaltungsmaßnahmen von Anlagen und Systemen sollen die Prozesssicherheit weiter erhöhen. Versicherungsverträge sorgen für eine Abwälzung versicherbarer Risiken, bspw. für Verluste infolge von technischem Versagen oder Feuer. Durch eine Optimierung der Abläufe soll die Durchlaufzeit reduziert, einer für Einzel- und Projektfertigung typischen hohen Ausschussquote begegnet und eine möglichst weitgehende Auslastung der Kapazitäten gewährleistet werden, was sich insgesamt positiv auf die Kostenstruktur der WM GmbH auswirkt. Das umfangreiche Know-how der Mitarbeiter erlaubt zudem regelmäßig Prozess- und Produktinnovationen. Die WM GmbH überwacht und steuert fortlaufend potenzielle Projektrisiken (i. w. S.), wie z. B. Haftungs- und Ertragsrisiken (i. w. S.). Dennoch können kundenindividuelle (Groß-) Projekte zu Kostenüberschreitungen führen, die der Projektkalkulation zuwider laufen. Eine Konzentration auf das Kern-Know-how des Unternehmens sowie eine teilweise Abwälzung der Haftung bei Kostenüberschreitungen auf den Kunden macht diese jedoch beherrschbar. Gerade die Neuartigkeit der Projekte und Maschinen birgt nicht unerhebliche Chancen und Risiken, die sich zum Beispiel in Produkthaftungsfällen niederschlagen können. Die WM GmbH setzt aus diesem Grund Produkthaftungsversicherungen ein. Der After-Sales-Bereich (insbesondere in Form von Ersatzteilen sowie von Serviceleistungen rund um die Maschinen, wie z. B. Instandhaltung, Modernisierung, Erweiterung, Schulungen usw.) wird des Weiteren ein zunehmend wichtigeres Standbein und zeichnet sich durch konstante Auftragseingänge und gute Margen aus. Dies stabilisiert das Geschäft auch in volatilen Zeiten.

#### *Absatzrisiken (i. w. S.)*

Die WM GmbH ist überwiegend auf dem deutschen Markt aktiv und exportiert in geringem Maße ihre Erzeugnisse auch in das (vor allem europäische) Ausland. Dabei sind wir Schwankungen von Preisen und Mengen auf den Absatzmärkten ausgesetzt. Durch eine kontinuierliche Marktbeobachtung soll die Absatzstrategie deshalb permanent an veränderte Kundenwünsche, Wettbewerbssituationen usw. angepasst werden. Die Nachfrage nach unseren Maschinen unterliegt in starkem Maße der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung sowie der starken Bindung zum Automobilssektor, der, trotz einer leichten Abschwächung in der Planperiode, noch immer rund 73 % unseres Umsatzes generiert. Die aktuelle wirtschaftliche Situation ist geprägt von der Unsicherheit durch die Staatsschuldenkrise, die sich allmählich auch auf die Konjunktur im In- und Ausland auswirkt. Auftragsrückgänge sind im kommenden Jahr daher auch bei der WM GmbH zu erwarten. Im Falle einer Rezession setzen wir auf bereits in der Wirtschaftskrise 2009 erprobte Instrumente, wozu flexible Arbeitszeitkonten (bis -300 Stunden), Weiterbildungsmaßnahmen und

die voraussichtliche Option einer Kurzarbeit zählen. Darüber hinaus wird für das kommende Jahr ein.

Kostensenkungsprogramm aufgelegt, das die hohe Fixkostenbelastung reduziert und folglich die Flexibilität des Unternehmens weiter erhöht. Des Weiteren sind wir bestrebt, neue Absatzmärkte und Abnehmergruppen zu erschließen (In- und Ausland, neue Branchen usw.), um die Abhängigkeit vom deutschen Automobilssektor zu verringern. Im Rahmen eines Projektes werden zur Zeit geeignete Internationalisierungsstrategien für das Unternehmen analysiert. Der Wettbewerb der WM GmbH ist vor allem durch neue Konkurrenten aus aufstrebenden Staaten, wie z. B. China, gekennzeichnet. Deren geringere Fertigungskosten sowie die Angebotsausweitung am Markt führen bereits zu einem, wenn auch noch moderaten, Preisverfall im Anlagengeschäft. Die kontinuierliche Marktbeobachtung und Anpassung der Strategie bezüglich Produkten, Preispolitik, Marktbearbeitungsformen usw., hilft dabei, das Unternehmen adäquat auf sich ändernde Umweltbedingungen und Trends einzustellen.

#### *Personalrisiken (i. w. S.)*

Der Erfolg der WM GmbH ist wesentlich mit der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen verbunden. Dabei wird der Wettbewerb um hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte zunehmend härter. Zu den größten Herausforderungen als mittelständisches Unternehmen gehört die Vermeidung einer steigenden Fluktuation und von fehlendem Personal, da dies unweigerlich mit einer geringeren Leistungs- und Innovationsfähigkeit einhergeht. Aus diesem Grund bieten wir eine attraktive leistungsabhängige Vergütung, interessante Qualifizierungsmöglichkeiten und arbeiten an weiteren Maßnahmen (z. B. Kooperation mit Kindertagesstätten, Seminare zur Stressbewältigung), die unsere Attraktivität als Arbeitgeber steigern sollen. Seminare zum Führungsverhalten sollen zudem das Betriebsklima verbessern und die Motivation der Belegschaft fördern. Mit unseren Compliance-Richtlinien richten wir uns aktiv gegen betrügerische Aktivitäten. Deren Einhaltung wird regelmäßig geprüft und durch Schulungsmaßnahmen ergänzt. Um auch künftig die Konkurrenzfähigkeit der WM GmbH gewährleisten zu können, setzen wir des Weiteren auf eine konstante Weiterentwicklung des profiladäquaten Know-hows unserer Mitarbeiter/innen.

#### Gesamtaussage zur Risikosituation

Eine kennzahlenbasierte Aussage zur Gesamtrisikosituation ist aktuell aufgrund der betrieblichen Ausgestaltung des Risikomanagements/-controllings nicht möglich. Eine Bestandsgefährdung ist auf Basis der vorliegenden Informationen nicht erkennbar. Im Rahmen einer Weiterentwicklung bestehender Systeme wird die künftige Angabe einer Gesamtrisikokennzahl angestrebt.



### 3.5 Grenzen des Chancen- und Risiko-Reportings

Die Wirkung des Chancen- und Risiko-Reportings im Rahmen der freiwilligen Bankkommunikation wird durch den Einfluss diverser Einflussfaktoren begrenzt. Hierzu gehört, dass das Reporting selbst zunächst kaum etwas über die die Effektivität des Risikomanagements und -controllings in einem Unternehmen aussagt. Nach dem Motto „garbage in, garbage out“ kann folglich, trotz einer soliden Berichterstattung, deren Datenbasis ungenügend sein. Aus instrumenteller Perspektive bezieht sich dies darauf, ob Chancen und Risiken tatsächlich rechtzeitig und vollständig mit leistungsfähigen Instrumenten erhoben werden und eine Risikokultur aktiv gelebt wird. Aus institutioneller Perspektive stellt sich hingegen die Frage nach einer effektiven Einbindung des Risikomanagements/-controllings in die Aufbau- und Ablauforganisation.<sup>348</sup> Dies ist wesentlich mit dem Know-how der involvierten Mitarbeiter eines Unternehmens verknüpft und erfordert regelmäßige Fortbildungen. Die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements/-controllings ist dabei auch beim Ausscheiden einzelner Mitarbeiter zu gewährleisten. Die Inanspruchnahme von externen Dienstleistern, wie z. B. Unternehmensberatern, Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern,<sup>349</sup> kann für den Aufbau eines Wissensstocks innerhalb des Unternehmens sinnvoll sein. Die damit einhergehenden Investitionen können sich durch eine steigende Effektivität und Effizienz rasch amortisieren.

Chancen und Risiken sind häufig subjektiv geprägt und unterliegen komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, die nicht unmittelbar ersichtlich sein müssen. Prognosen sind stark von den zugrunde liegenden Annahmen und den zur Verfügung stehenden Informationen abhängig. Es besteht somit das Problem einer Scheingenauigkeit, sodass die Berichterstattung, aufgrund der Aussagegrenzen von Punktprognosen, stets entsprechend zu interpretieren ist.<sup>350</sup> Werden Risikobewertungen überwiegend qualitativ vorgenommen, so kann das Ausmaß von Risiken und die Gesamtrisikosituation zudem nur unzureichend eingeschätzt werden.<sup>351</sup> Auch ein opportunistisches Verhalten seitens des Unternehmens, das seinen Informationsvorteil im Sinne der Principal-Agent-Theorie ausnutzt,<sup>352</sup> kann, trotz einer regelmäßigen Kommunikation, aus Sicht der Bank nicht vollständig ausgeschlossen werden. Wie bereits mehrfach ausgeführt, können sich außerdem ressourcenbedingte Restriktionen in KMU negativ auswirken. Die Kosten des Risikomanagements/-controllings, als auch des Reportings, hängen dabei maßgeblich vom Umfang EDV-technischer, organisatorischer und personeller Maßnahmen ab. Die Personal- und Organisationskosten sind eng mit einer

<sup>348</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 18.

<sup>349</sup> Vgl. auch Füser/Gleißner (2001), S. 327.

<sup>350</sup> Vgl. Dobler (2010), S. 104.

<sup>351</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 264; Grünig (1996), S. 31 ff.

<sup>352</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.1.

Integration in bestehende Organisationseinheiten und -abläufe verknüpft, was eine Realisierung von Synergieeffekten und Kosteneinsparungen ermöglicht.<sup>353</sup> Die Nutzung eines unternehmensspezifischen Vokabulars ohne eine ausreichende Erläuterung und Offenlegung führt, wie an früherer Stelle diskutiert, zu Missverständnissen und fälschlichen Interpretationen,<sup>354</sup> was die eigentlichen Ziele des Reportings torpedieren kann.

Des Weiteren hängt der Erfolg der Berichterstattung in starkem Maße von einer zweckadäquaten Informationsverarbeitung innerhalb der Bank ab. Diese erfordert sowohl eine hinreichende Ausbildung der betrauten Mitarbeiter als auch den Aufbau eines, vor allem branchenspezifischen, Know-hows seitens der Bank.<sup>355</sup> Vetter<sup>356</sup> bemängelt darüber hinaus eine häufig unzureichende Auskunftsbereitschaft der Banken bezüglich detaillierter Angaben zu den internen Ratingverfahren. Konkrete Informationen hierzu werden bislang, trotz einer Selbstverpflichtung der Kreditwirtschaft zugunsten einer größeren Transparenz, häufig unverständlich und unbefriedigend offengelegt. Da derartige Informationen jedoch mitunter die Basis der Bankkommunikation darstellen, ist hier ein größerer Einsatz der Banken etwa im Rahmen der jährlichen Bankengespräche zu fordern, um das Ziel einer angestrebten vertrauensvollen Kunde-Bank-Beziehung zum gegenseitigen Vorteil realisieren zu können.

Das Reporting büßt indes gegebenenfalls einen Teil seiner Wirkung ein, wenn es anonym an den Berichtsadressaten übermittelt wird. Eine professionelle persönliche Präsentation seitens eines Unternehmensvertreters kann hingegen die Wirkung verstärken und dabei helfen, ein positives Image sowie enges Vertrauensverhältnis zur Bank aufzubauen.<sup>357</sup> Es wird deutlich, dass das Chancen- und Risiko-Reporting (i. e. S.) stets differenziert zu betrachten ist, da dieses alleine die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nicht garantieren kann.

### 3.6 Hinweise zur Implementation

Für die Implementation der vorgestellten Konzeption müssen innerhalb eines Unternehmens gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Hierzu gehört zunächst die Anwendung eines funktionsfähigen Risikomanagements/-controllings, wodurch ein Chancen- und Risiko-Reporting überhaupt erst möglich wird. Je entwickelter die dabei eingesetzten Methoden sind, desto besser dürfte tendenziell die Datenqualität sein. Fraglich ist daher, ab welchem Entwicklungsstand eine detaillierte Berichterstattung an die Bank überhaupt sinnvoll ist. Die Kommunikation aus-

---

<sup>353</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002), S. 20 f.

<sup>354</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 263.

<sup>355</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2009), S. 42.

<sup>356</sup> Vgl. Vetter (2011).

<sup>357</sup> Vgl. hierzu auch Euler Hermes (2010), S. 14.

schließlich weniger qualitativer Informationen zu unternehmerischen Chancen und Risiken wird vermutlich, wenn überhaupt, nur einen geringen Effekt auf die Kunde-Bank-Beziehung haben. Stattdessen besteht die Gefahr, dass bei der Bank der Eindruck entsteht, es mangle einem Unternehmen an Know-how und/oder einer angemessenen methodischen Ausgestaltung des Risikomanagementsystems. Aus diesem Grund wird dafür plädiert, zunächst ein angemessenes Entwicklungsniveau des Risikomanagements/-controllings anzustreben und dieses kontinuierlich weiterzuentwickeln, ehe mit einem regelmäßigen und proaktiven Reporting an die Bank begonnen wird.

In einem zweiten Schritt kann dann ein Berichtswesen implementiert werden, das – soweit noch keine IT-gestützten Systeme vorhanden sind – zunächst auf Standard-Office-Anwendungen basiert. Dies beansprucht zwar größere personelle Ressourcen als der Einsatz einer umfangreicheren und gegebenenfalls automatisierten Software, erspart dafür zunächst jedoch anderweitig höhere Investitionskosten. Empirische Untersuchungen scheinen diese Vorgehensweise auch in der Unternehmenspraxis zu bestätigen. Nach den Ergebnissen von *Schatz/Mandel/Hermann*<sup>358</sup> fehlt es vielen Unternehmen noch immer an einer professionellen IT-seitigen Unterstützung des Risikomanagements/-controllings. Oftmals werden daher selbst erstellte Lösungen mit Standard-Office-Anwendungen, wie bspw. Microsoft Excel oder Access, genutzt. Die Unternehmensgröße korreliert dabei positiv mit einem spezialisierten IT-Einsatz. Laut *Klenk/Reetz*<sup>359</sup> kommen aber selbst in Großunternehmen nur in ca. 38 % professionelle Softwaresysteme für das Risikomanagement/-controlling zum Einsatz (wie z. B. Add-On-Systeme, Modullösungen oder reine Risikomanagementsoftware<sup>360</sup>), während 18 % selbst entwickelte Tools und knapp zwei Drittel der Unternehmen, zumindest als Ergänzung, Standard-Office-Anwendungen nutzen, was die These von *Schatz/Mandel/Hermann* zu untermauern scheint.

Gleichzeitig ist es damit seit der Untersuchung von *Diederichs*<sup>361</sup> in den letzten Jahren offenbar nicht zu einem nennenswerten Wandel gekommen, obwohl dies aufgrund einer teils rasanten technologischen Entwicklung zu erwarten gewesen wäre. *Henschel*<sup>362</sup> kommt seinerzeit zu einem vergleichbaren Ergebnis für mittelständische Unternehmen und attestiert der speziellen Softwaresystemen für das Risikomanagement gar, gänzlich ungeeignet für den Einsatz in KMU zu sein. Wenngleich der Argumentation bezüglich teils hoher Kosten für die Implementierung und den Betrieb derartiger Softwaresystem nicht gänzlich widersprochen

---

<sup>358</sup> Vgl. *Schatz/Mandel/Hermann* (2010), S. 82 und S. 87.

<sup>359</sup> Vgl. *Klenk/Reetz* (2010), S. 28.

<sup>360</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.3.3.1.

<sup>361</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 89 f.; in der Untersuchung gaben rund drei Viertel der befragten Unternehmen an, dass eine IT-seitige Unterstützung des Risikomanagements stattfindet, jedoch mehrheitlich mit Hilfe von Microsoft-Standardsoftware.

<sup>362</sup> Vgl. *Henschel* (2003), S. 335.

werden kann, so ist doch entgegenzuhalten, dass bisweilen durchaus erste Anwendungen existieren, die sich für den Einsatz in mittelständischen Unternehmen eignen (wie z.B. das von *Troßmann/Baumeister/Ilg* in Kooperation mit KMU entwickelte Softwaresystem RIPROCON CHECK.<sup>363</sup> Diese weisen auch ein vorteilhafteres Kosten-Nutzen-Profil auf als noch vor einigen Jahren, wie bspw. *Lackes/Siepermann/Springwald*<sup>364</sup> ausführen. Die Einführung ausgewiesener, für KMU geeigneter, IT-Systeme für das Risikomanagement, die gleichfalls die Effizienz des Reportings durch eine höhere Automation steigert, stellt somit die dritte Stufe der Implementation dar. Eine allgemeingültige Empfehlung zugunsten bestimmter Softwaresysteme ist jedoch, wie bereits in Abschnitt 3.3.3.1 dargelegt, nicht möglich, da stets den individuellen Gegebenheiten der Unternehmen adäquat Rechnung getragen werden muss. Die Einführung von IT-gestützten Systemen erfordert aus diesem Grund eine genaue Evaluierung, unter anderem der Risikosituation, interner und externer Prozesse, aber auch der am Markt angebotenen Softwaresysteme.

Es scheint somit, insbesondere vor dem Hintergrund ressourcenbedingter Restriktionen in KMU, sinnvoll, die Implementation des Chancen- und Risiko-Reportings stufenweise vorzunehmen und dabei auch vom Entwicklungsstand des zugrunde liegenden Risikomanagements/-controllings abhängig zu machen. Kostenintensive Investitionen, wie in eine geeignete IT-Infrastruktur, können somit über einen längeren Zeitraum gestreckt werden, was Unternehmen des Weiteren die Möglichkeit einräumt, das notwendige betriebsinterne Know-how sukzessive aufzubauen. Erst wenn diese Voraussetzungen zweckadäquat erfüllt sind, sollte das Chancen- und Risiko-Reporting in die freiwillige Bankkommunikation integriert werden.

---

<sup>363</sup> Vgl. Troßmann/Baumeister/Ilg (2007).

<sup>364</sup> Vgl. Lackes/Siepermann/Springwald (2010), S. 63.

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Eine steigende Komplexität und Dynamik betrieblicher Rahmenbedingungen sowie zunehmende gesetzliche, berufsständische und betriebswirtschaftliche Anforderungen erfordern heute mehr denn je einen bewussten und systematischen Umgang mit Chancen und Risiken. Hierzu bedarf es, neben einem funktionsfähigen Risikomanagement und -controlling, auch eines leistungsfähigen Chancen- und Risiko-Reportings, dem im Rahmen einer freiwilligen Bankkommunikation eine wachsende Bedeutung zuteil wird. Dies gilt besonders für KMU, die noch immer stark von Bankkrediten abhängig sind, gleichzeitig jedoch nur in geringem Maße rechtlichen Vorgaben bezüglich Risikomanagement/-controlling und Unternehmenspublizität unterliegen. Hieraus resultiert eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen Unternehmen und potenziellen Kapitalgebern, woraus das Untersuchungsziel der Konzeptualisierung eines Chancen- und Risiko-Reportings, als Bestandteil einer freiwilligen Bankkommunikation, abgeleitet wurde. Der Fokus lag dabei auf mittelständischen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, die im Rahmen der Leistungserstellung einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt sind.

Es bleibt festzuhalten, dass es letztlich kein Patentrezept in Form eines universell einsetzbaren Ansatzes für ein Chancen- und Risiko-Reporting geben kann. Statt einem „one size fits all“ muss vielmehr in Abhängigkeit situativer und unternehmensindividueller Gegebenheiten (z. B. Betriebsgröße, Branche, Anforderungen der Bank) entschieden werden, wie dieses adressatengerecht aufzubauen ist. Nur hierdurch können Informationsdefizite seitens der Bank abgebaut werden, woraus sich Vorteile auch für das Unternehmen ergeben. Die vorgestellte Konzeption dient dabei als Ausgangspunkt und Orientierung für ein Reporting, das durch die Erläuterung von Chancen und Risiken im Kontext von Umfeld, Strategie und Organisation, ein ganzheitliches Bild des Unternehmens vermitteln will.<sup>365</sup> Wenngleich das Konzept grundlegend auf gesetzlichen und berufsständischen Vorgaben aufsetzt und damit keine gänzlich neuartigen oder losgelösten Vorschläge unterbreitet, so ermöglicht es der Bank dennoch eine erhöhte Transparenz im Umgang mit mittelständischen Unternehmen. Vor dem Hintergrund ressourcenbedingter Restriktionen in KMU ist auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis der Berichterstattung zu achten. Hierzu trägt auch eine Berücksichtigung der gewonnenen Informationen im Rahmen der Unternehmenssteuerung bei. Die Bankkommunikation erfordert, ebenso wie der Aufbau eines vertrauensvollen Kunde-Bank-Verhältnisses, nachhaltige, kontinuierliche Bemühungen anstatt eines

---

<sup>365</sup> Vgl. hierzu auch Servatius (2006), S. 75.

kurzfristigen Aktionismus. Dennoch unterliegt das Chancen- und Risiko-Reporting Grenzen, denen sich beide Seiten bewusst sein müssen. Weiteres Potenzial für das Reporting dürfte sich insbesondere aus dem Einsatz leistungsfähiger IT-gestützter Systeme ergeben; aber auch eine Anwendbarkeit der Konzeption auf weitere Adressatengruppen scheint denkbar. Ein stufenweises Vorgehen, das den individuellen Entwicklungsstand des Risikomanagements/-controllings einbezieht, dürfte sich für die Implementation der Konzeption am besten eignen.

Für die betriebswirtschaftliche Forschung bestehen, aufgrund der bisher kaum stattfindenden Diskussion des Themas, zahlreiche Anknüpfungspunkte. Aus einer deskriptiven Perspektive stellt sich unter anderem die Frage, wie sich die Bankkommunikation aktuell in der Unternehmenspraxis darstellt und welche Differenzen zwischen unterschiedlichen Branchen, Unternehmensgrößen, Entwicklungsphasen usw. bestehen. Tendenziell dürften größere Unternehmen, durch den Einsatz komplexerer Methoden für das Risikomanagement/-controlling, auch eine bessere Datenqualität innerhalb des Chancen- und Risiko-Reportings aufweisen. In Verbindung mit umfangreicheren personellen Ressourcen und leistungsfähigeren IT-gestützten Systemen wäre somit auch eine professionellere Bankkommunikation im Vergleich zu KMU zu erwarten. In Kooperation mit Banken könnten außerdem „Best-Practice-Ansätze“ bzw. Erfolgsfaktoren der Chancen- und Risiko-Berichterstattung (i. e. S) identifiziert und näher untersucht werden. Der Blickwinkel könnte des Weiteren von der Betrachtung des Chancen-/ Risiko-Reportings hin zu einem ganzheitlichen Ansatz einer freiwilligen Bankkommunikation, bspw. im Sinne eines Value Reportings, verschoben werden.

Das Chancen- und Risiko-Reporting als Teil einer freiwilligen Bankkommunikation dürfte, trotz einer noch geringen Beachtung, unter ökonomischen als auch rechtlichen Gesichtspunkten weiter an Bedeutung gewinnen und zwar unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. Eine sich zuspitzende Staatsschuldenkrise könnte diese Entwicklung weiter beschleunigen. Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, die Diskussion in Forschung und Praxis zu beleben, womit sich auch eine weitere Professionalisierung des Reportings innerhalb der Bankkommunikation einstellen dürfte.

---

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- AKEIÜ (2010): Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement - Innovationen und Leitlinien, in: Der Betrieb, 63. Jg., H. 23, S. 1245-1252.
- BaFin (2010): Rundschreiben 11/2010 (BA) - Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk, 15. Dezember 2010, [http://www.ba-fin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1011\\_ba\\_ma\\_risk.html](http://www.ba-fin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1011_ba_ma_risk.html), Abfrage vom 03.09.2012.
- BaFin (2011): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2010, Bonn, Frankfurt am Main.
- Bieg, H./Krämer, G./Waschbusch, G. (2011): Bankenaufsicht in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main.
- Bieg, H./Kussmaul, H. (2009): Finanzierung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.
- Blum, U./Leibbrand, F. (2003): Rating als Strategie- und Risikoberatung für kleine und mittlere Unternehmen, in: ifo Dresden berichtet, 10. Jg., H. 3, S. 26-36.
- BMWi (2010): Im Fokus: Industrieland Deutschland, Stärken ausbauen – Schwächen beseitigen – Zukunft sichern, Berlin.
- BMWi (2011a): Branchenfokus Automobilindustrie, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=195924.html?view=renderPrint>, Abfrage vom 09.10.2011.
- BMWi (2011b): Branchenfokus Maschinen- und Anlagenbau, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=196364.html?view=renderPrint>, Abfrage vom 09.10.2011.
- BMWi (2011c): Herausforderungen der Zukunft, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Industrie/industriepolitik,did=338430.html?view=renderPrint>, Abfrage vom 09.10.2011.
- BMWi (2011d): Industrienation Deutschland – Strukturelle Entwicklungen, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Industrie/industrienation-deutschland,did=336494.html>, Abfrage vom 05.10.2011.
- BMWi/IfM Bonn (2007): Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, hrsg. vom BMWi, Dokumentation Nr. 561, Berlin.
- Börner, C. J. (2006): Finanzierung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 297-329.

- 
- Böth, T. (2012): Konzeption einer simulationsgestützten internen Entwicklungsbilanz, Eul Verlag, Lohmar, Köln.
- Boutellier, R./Fischer, A./Nicolussi, G. (2008): Wie kleine Unternehmen große Risiken erfolgreich managen, in: *Industrie Management*, 24. Jg., H. 1, S. 51-54.
- Brabänder, E./Exeler, S./Ochs, H./Scholz, T. (2003): Gestaltung prozessorientierter Risikomanagement-Systeme, in: Romeike, F./Finke, R. B. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Risiko-Management, Chance für Industrie und Handel, Methoden, Beispiele, Checklisten*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 329-352.
- Brink, S./Wallau, F. (2010): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Herbst 2010, Untersuchung im Auftrag des BDI, der Ernst & Young GmbH und der IKB Deutsche Industriebank AG, Berlin, Düsseldorf, Bonn.
- Broetzmann, F./Oehler, K. (2001): Risk Enhanced Balanced Scorecard, Strategie-Umsetzung und Risiko-Management – zwei getrennte Welten?, in: *is report*, 5. Jg., H. 9, S. 26-31.
- Brünger, C./Faupel, C. (2010): Wertorientiertes Risikomanagement auf Basis des Economic Value Added, in: *Controlling*, 22. Jg., H. 10, S. 565-571.
- Bundesverband Deutscher Banken (2009): Bankinternes Rating mittelständischer Kreditnehmer im Zuge von Basel II, 2. Auflage, Berlin.
- Bundesverband Deutscher Banken (2010a): Rating, Berlin.
- Burger, A./Buchhart, A. (2002): *Risiko-Controlling*, Oldenbourg Verlag, München, Wien.
- Deutsche Bundesbank (2011): *Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken*, Frankfurt.
- Diederichs, M. (2004): *Risikomanagement und Risikocontrolling, Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Diederichs, M./Form, S./Reichmann, T. (2004): Standard zum Risikomanagement, Arbeitskreis Risikomanagement, in: *Controlling*, 16. Jg., H. 4/5, S. 189-198.
- DIHK (2010): *Wirtschaftslage und Erwartungen, Sonderauswertung „Kreditkonditionen“*, Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Berlin, Brüssel.



- 
- Dobler, M. (2010): Zum Verständnis von Prognose- und Risikoberichterstattung zwischen Finanzkrise und Bilanzrechtsmodernisierung, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 54. Jg., Sonderheft 3, S. 98-104.
- Duch, J. (2006): Risikoberichterstattung mit Cash-Flow at Risk-Modellen, Ökonomische Analyse einer Risikoquantifizierung im Risikobericht, Peter Lang Verlag, Berlin [u.a.].
- Eckstein, S. (2009): Modernes Reportdesign, Ästhetik, Funktionalität und technische Umsetzung, in: Controlling, 21. Jg., H. 1, S. 29-34.
- Eilenberger, G. (2012): Bankbetriebslehrer, 8. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- Erben, R. F./Romeike, F. (2003): Risikoreporting mit Unterstützung von Risk Management-Informationssystemen (RMIS), in: Romeike, F./Finke, R. B. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Risiko-Management, Chance für Industrie und Handel, Methoden, Beispiele, Checklisten, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 147-161.
- Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D. (2007): Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Euler Hermes (2006): Wirtschaft Konkret Nr. 414, Ursachen von Insolvenzen, Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern, Hamburg.
- Euler Hermes (2008): Wirtschaft Konkret Nr. 421, Finanzkommunikation jetzt krisenfest machen!, Erfolgsrezepte für den Umgang mit Kapitalgebern – Repräsentative Studie für den Mittelstand, Hamburg.
- Euler Hermes (2010): Wirtschaft Konkret Nr. 425, Schwungrad Finanzkommunikation, Von den Besten lernen, Hamburg.
- Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition, Benutzerhandbuch und Mustererklärung, [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm), Abfrage vom 07.09.2011.
- Filipiuk, B. (2008): Transparenz der Risikoberichterstattung, Anforderungen und Umsetzung in der Unternehmenspraxis, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
- Flacke, K. (2006): Controlling in mittelständischen Unternehmen – Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- Füser, K./Gleißner, W. (2001): Rating und Interne Kreditrisikomodelle: neue Perspektiven durch Basel II, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.), Wert-

- orientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, Methoden, Fallbeispiele, Checklisten, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 309-334.
- Füser, K./Rödel, K./Kang, D. (2002): Identifizierung und Quantifizierung von „Operational Risk“, in: Finanz Betrieb, 4. Jg., H. 9, S. 495-502.
- Gebhardt, G. (2007): Risikocontrolling, in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre/HWU – Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Gesamtmetall (2011a): Die Branchen der M+E-Industrie: Beschäftigte in Tausend, [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE\\_Die\\_M+E-Branchen?open&setprintmode=1](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_Die_M+E-Branchen?open&setprintmode=1), Abfrage vom 05.10.2011.
- Gesamtmetall (2011b): Die Metall- und Elektro-Industrie im Portrait, [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE\\_Die\\_M+E-Industrie?open&setprintmode=1](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_Die_M+E-Industrie?open&setprintmode=1), Abfrage vom 03.08.2011.
- Gleißner, W. (2003): Balanced Scorecard und Risikomanagement als Bausteine eines integrierten Managementsystems, in: Romeike, F./Finke, R. B. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Risiko-Management, Chance für Industrie und Handel, Methoden, Beispiele, Checklisten, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 301-313.
- Gleißner, W./Romeike, F. (2005): Anforderungen an die Softwareunterstützung für das Risikomanagement, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 49. Jg., H. 2, S. 154-164.
- Götze, U./Glaser, K./Hinkel, D. (2001): Risikocontrolling aus funktionaler Perspektive – Konzeptionsspezifische Darstellung des Aufgabenspektrums, in: Götze, U./Henselmann, K./Mikus, B. (Hrsg.), Risikomanagement, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 95-126.
- Götze, U./Mikus, B. (2001): Risikomanagement mit Instrumenten der strategischen Unternehmensführung, in: Götze, U./Henselmann, K./Mikus, B. (Hrsg.), Risikomanagement, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 385-412.
- Gräf, J./Bauer, R. (2011): Integration von Risikomanagement in die Unternehmenssteuerung, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H. (Hrsg.), Turnaround-Navigation in stürmischen Zeiten, Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Auswirkungen auf die Rollen von CFOs und Controllern, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, S. 529-546.
- Graumann, M. (2007): Wirtschaftliches Prüfungswesen, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, Herne, Berlin.
- Gros, A. (2002): Risiko Reporting an Aufsichtsräte, Der Andere Verlag, Osnabrück.

- 
- Grünig, N. R. (1996): Risiko-Management in einem vernetzten Ansatz bei mittelgroßen Unternehmungen, Grundlagen, Methode und praktische Umsetzung, Stehle Druck, St. Gallen.
- Grüning, M. (2010): Unternehmenspublizität - Grundlagen und Optimierungsansätze, in: Controlling, 22. Jg., H. 10, S. 523-530.
- Günterberg, B. (2011): Gründungen, Liquidationen, Insolvenzen 2010 in Deutschland, in: IfM Bonn (Hrsg.), Daten und Fakten Nr. 1, Bonn.
- Günterberg, B. (2012): Unternehmensgrößenstatistik – Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters (URS 95), in: IfM Bonn (Hrsg.), Daten und Fakten Nr. 2, Bonn.
- Günther, T. W./Gonschorek, T. (2011): Wertorientierte Unternehmensführung im deutschen Mittelstand - Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Controlling, 23. Jg., H. 1, S. 18-27.
- Hanker, P. (2005): Keine Angst vor Basel II: Aktive Vorbereitung auf das Rating, in: Rumpf, M./Feyerabend, F.-K. (Hrsg.), Finanzierung im Mittelstand, Neue Herausforderungen und Chancen, Berichte aus Theorie und Praxis, Verlag der Ferber'schen Universitätsbuchhandlung, Gießen, S. 22-41.
- Heimer, S. (2007): Die Balanced Scorecard als Instrument zur Unterstützung des Risikomanagements, in: Hölscher, R. (Hrsg.), Studien zum Finanz-, Bank- und Versicherungsmanagement, Band 13, Kaiserslautern.
- Henschel, T. (2003): Risikomanagement im Mittelstand, Eine empirische Untersuchung, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 47. Jg., H. 5, S. 331-337.
- Hölscher, R. (2002): Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung: Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in: Hölscher, R./Elfggen, R. (Hrsg.), Herausforderung Risikomanagement, Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3-28.
- Hölscher, R. (2006): Aufbau und Instrumente eines integrativen Risikomanagements, in: Schierenbeck, H. (Hrsg.), Risk Controlling in der Praxis. Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 341-392.
- Hoffmann, M./Wallau, F. (2011): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Herbst 2011, Untersuchung im Auftrag des BDI, der Ernst & Young GmbH und der IKB Deutsche Industriebank AG, Berlin, Düsseldorf, Bonn.

- 
- Hoitsch, H.-J./Winter, P./Baumann, N. (2006): Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 18. Jg., H. 2, S. 69-77.
- Homburg, C./Stephan, J./Haupt, M. (2005): Risikomanagement unter Nutzung der Balanced Scorecard, in: Der Betrieb, 58. Jg., H. 20, S. 1069-1075.
- Homburg, C./Uhrig-Homburg, M. (2004): Zentrales und dezentrales Risikocontrolling in Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebs-wirtschaftliche Forschung, 56. Jg., H. 6, S. 311-332.
- Hommel, U./Schneider, H. (2004): Die Bedeutung der Hausbankbeziehung für die Finanzierung des Mittelstands, Empirische Ergebnisse und Implikationen, in: Finanz Betrieb, 6. Jg., H. 9, S. 577-584.
- Horváth, P./Gleich, R. (2000): Controlling als Teil des Risikomanagements, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.), Praxis des Risikomanagements, Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 99-126.
- Huther, A. (2003): Integriertes Chancen- und Risikomanagement. Zur ertrags- und risikoorientierten Steuerung von Real- und Finanzinvestitionen in der Industrieunternehmung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- IW Köln (2011): Aus der Mitte entspringt die Wirtschaft, iwd Nr. 44, Köln.
- Jonen, A. (2008): Kognitionsorientiertes Risikocontrolling, Reihe: Controlling, Band 7, Josef Eul Verlag, Lohmar, Köln.
- KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2010): KfW-Mittelstandspanel 2010, Mittelstand: Stabil in der Krise – auch in Zukunft leistungsstark durch Innovation, 7. Jg., Frankfurt am Main.
- Klenk, R./Reetz, K. (2010): Risk-Management-Benchmarking 2010, Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in Großunternehmen in der deutschen Realwirtschaft, hrsg. von PwC, Frankfurt am Main.
- Klikovics, T. (2008): Externes Risikoreporting, Dissertation., Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Krahl, R. P. (2007): Praxiserfahrungen bei KMU-Finanzierungen, in: Bundesverband Kapital für den Mittelstand e. V. (Hrsg.), KMU-Finanzierungskompass, Wegweiser für kleine und mittelständische Unternehmen bei der Kapitalsuche, München, S. 79-84.
- Krawietz, B./Engelhardt, B. v. (2005): Bankgeheimnis, in: Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestages (Hrsg.), Der aktuelle Begriff, Nr. 51, Berlin.

- 
- Kremers, M. (2002): Value-at-Risk-basierte Messung des Risikopotenzials von Investitionsvorhaben, in: Hölscher, R./Elfgen, R. (Hrsg.), Herausforderung Risikomanagement, Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 273-293.
- Kubla, R. (2005): Mittelstandsfinanzierung vor neuen Herausforderungen, in: Rumpf, M./Feyerabend, F.-K. (Hrsg.), Finanzierung im Mittelstand, Neue Herausforderungen und Chancen, Berichte aus Theorie und Praxis, Verlag der Ferber'schen Universitätsbuchhandlung, Gießen, S. 2-18.
- Labhart, P. A. (1999): Value Reporting, Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes und Wertsteigerung durch Reporting, Versus Verlag, Zürich.
- Lackes, R./Siepermann, M./Springwald, S. (2010): Risikomanagementsoftware für die Supply Chain-Anforderungen und Umsetzungsstand, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 62. Jg., H. 1, S. 56-70.
- Löhr, B. W. (2010): Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen, Eine normative Konzeption im Kontext der empirischen Controllingforschung von 1990 bis 2009, Controlling & Business Accounting, Band 4, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main [u.a.].
- Loges, H. (2007): Die Bedeutung des externen Ratings für mittelständische Unternehmen, in: Bundesverband Kapital für den Mittelstand e. V. (Hrsg.), KMU-Finanzierungskompass, Wegweiser für kleine und mittelständische Unternehmen bei der Kapitalsuche, München, S. 88-91.
- Lück, W. (2001): Chancenmanagementsystem – neue Chance für Unternehmen, in: Betriebs Berater, 56. Jg., H. 45, S. 2312-2316.
- Mißler-Behr (2008): Erfolgreiches Risikomanagement durch systematische Identifikation und Bewertung der Risiken, in: IM Information Management & Consulting, 23. Jg., H. 4, S. 80-86.
- Mugler, J. (2005): Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe, WUV Universitätsverlag, Wien.
- Nevries, P./Strauß, E. (2008): Aufgaben des Controllings im Rahmen des Risikomanagementprozesses, Eine empirische Untersuchung in deutschen Großkonzernen, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg., H. 2, S. 106-111.
- Paffenholz, G. (2005): Finanzierungsverhalten des Mittelstandes: Status quo und Perspektiven, in: Engel, D. (Hrsg.), Mittelstandsfinanzierung, Basel II und die Wirkung öffentlicher sowie privater Kapitalhilfen, Duncker & Humblot Verlag, Berlin, S. 87-111.
- Panitz, K./Sauer, A./Waschkowitz, C. (2010): Qualitätsmanagement im Reporting, in: Controlling, 22. Jg., H. 10, S. 531-537.

- 
- Pellens, B./Fülbier, R. U./Gassen, J. (2006): Internationale Rechnungslegung, IFRS 1 bis 7, IAS 1 bis 41, IFRIC-Interpretationen, Standardentwürfe. Mit Beispielen, Aufgaben und Fallstudie, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.
- Pfohl, H. – C. (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 2-21.
- Pfohl, H.-C./Gallus, P./Köhler, H. (2008): Konzeption des Supply Chain Risikomanagements, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Sicherheit und Risikomanagement in der Supply Chain, Gestaltungsansätze und praktische Umsetzung, Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg, S. 7-80.
- Plattner, D./Skambracks, D./Tchouvakhina, M. (2005): Mittelstandsfinanzierung im Umbruch, in: Engel, D. (Hrsg.), Mittelstandsfinanzierung, Basel II und die Wirkung öffentlicher sowie privater Kapitalhilfen, Duncker & Humblot Verlag, Berlin, S. 13-38.
- Pleitner, H. J. (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, hrsg. von Mugler, J./Schmidt, K.-H./Habersaat, M./Duncker & Humblot Verlag, Berlin, München, St. Gallen.
- Pötschke, P. (2011): Finanzierung und Treasury in Zeiten der Krise, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H. (Hrsg.), Turnaround-Navigation in stürmischen Zeiten, Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Auswirkungen auf die Rollen von CFOs und Controllern, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, S. 179-201.
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt am Main, New York.
- Pütke, T. (2009): Mittelständische Unternehmen und Genossenschaftsbanken, Eine empirische Analyse der Wirkung ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Faktoren, Beiträge zum Controlling, Band 15, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main [u.a.].
- PwC (2000): Finanzwirtschaftliches Risikomanagement deutscher Industrie- und Handelsunternehmen – Industriestudie, Fachverlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt am Main.
- Pyszny, U./Reichmann, T. (2007): Ratingorientierte Reportingtools: Ein neuer Weg zur unterjährigen Informationsversorgung von Kapitalgebern, in: Bilanzbuchhalter und Controller, o. Jg., H. 8, S. 225-230.

- 
- Rammer, C./Aschhoff, B./Crass, D./Doherr, T./Köhler, C./Peters, B./Schubert, T./Schwiebacher, F. (2011): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2010, hrsg. von Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim.
- Reichmann, T./Form, S. (2000): Balanced Chance- and Risk-Management, in: Controlling, 12. Jg., H. 4/5, S. 189-198.
- Reichmann, T./Richter, H. J. (2008): Risiko-Management und -Controlling in der Automobilindustrie, in: Controlling, 20. Jg., H. 4, S. 185-191.
- Romeike, F. (2003a): Bewertung und Aggregation von Risiken, in: Romeike, F./Finke, R. B. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Risiko-Management, Chance für Industrie und Handel, Methoden, Beispiele, Checklisten, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 183-198.
- Romeike, F. (2003b): Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: Romeike, F./Finke, R. B. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Risiko-Management, Chance für Industrie und Handel, Methoden, Beispiele, Checklisten, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 147-161.
- Romeike, F. (2003c): Risikoidentifikation und Risikokategorien, in: Romeike, F./Finke, R. B. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Risiko-Management, Chance für Industrie und Handel, Methoden, Beispiele, Checklisten, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 165-180.
- Romeike, F. (2005): Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend, Frühwarnsysteme im Unternehmen, in: RATINGaktuell, o. Jg., H. 2, S. 22-27.
- Romeike, F. (2006): Integriertes Risk Controlling und Risikomanagement im global operierenden Konzern, in: Schierenbeck, H. (Hrsg.), Risk Controlling in der Praxis. Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 429-459.
- Rosenkranz, F./Mißler-Behr, M. (2005): Unternehmensrisiken erkennen und managen, Einführung in die quantitative Planung, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
- Salm, M. (2005): Krisenmanagement, Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen, Studie der KfW Bankengruppe (Hrsg.), Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.
- Schatz, A./Mandel, J./Hermann, J. (2010): Risikomanagement in der Beschaffung. Eingesetzte Strategien und Methoden, organisatorische Verankerung, Bedeutung und Reifegrad des Risikomanagements in der Beschaffung in der Industrie, hrsg. von Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart.

- 
- Schierenbeck, H./Hölscher, R. (1997): Bankassurance, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.
- Schierenbeck, H./Lister, M. (2002a): Risikomanagement im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung, in: Hölscher, R./Elfgen, R. (Hrsg.), Herausforderung Risikomanagement, Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 181-202.
- Schierenbeck, H./Lister, M. (2002b): Value Controlling, Grundlagen Wertorientierter Unternehmensführung, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, Wien.
- Schierenbeck, Henner (2003): Ertragsorientiertes Bankmanagement, 8. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schneider, C. M. (2010): Die Bedeutung des Risikomanagements im Anlagenbau, Schriften zur Mittelstandsforschung (SMf), hrsg. vom Rhein-Ruhr-Institut für angewandte Mittelstandsforschung, 2. Jg., H. 7, S. 1-8.
- Schöning, S. (2007): Zur Bedeutung der 2. Säule des neuen Eigenkapitalakkords (Basel II) für die Bankkreditfinanzierung von kleinen Unternehmen, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 55. Jg., H. 3, S. 167-190.
- Schürenkrämer, U. (2011): Kredit als Königsweg?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.09.2011, Nr. 227, S. B4.
- Schulte, M./Horsch, A. (2004): Wertorientierte Banksteuerung II: Risikomanagement, 3. Auflage, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main.
- Schultze, W./Steeger, L./Schabert, B. (2009): Wertorientierte Berichterstattung (Value Reporting), Konzeptioneller Rahmen und Anwendung bei deutschen börsennotierten Unternehmen, in: Controlling, 21. Jg., H. 1, S. 13-22.
- Servatius, H.-G. (2006): Risikomanagement als umfassende Krisenprävention, in: Information Management & Consulting, 21. Jg., H. 4, S. 69-77.
- Statistisches Bundesamt (2011a): Kleine und mittlere Unternehmen, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/KMUMittelstand/Aktuell,templateId=renderPrint.psml>, Abfrage vom 09.08.2011.
- Tewald, C. (2005): Balanced Scorecard und Risikomanagement: Beurteilung verschiedener Integrationsmöglichkeiten des Risikomanagements in die Balanced Scorecard, in: controller magazin, 30. Jg., H. 1, S. 17-24.
- Troßmann, E./Baumeister, A. (2006): Risikocontrolling bei Auftragsfertigung, Ergebnisse eines Forschungsprojekts zum Risikocontrolling im Klein- und Mittelbetrieb, Duncker & Humblot Verlag, Berlin.



- 
- Troßmann, E./Baumeister, A./Ilg, M. (2007): Controlling von Projektrisiken, Praxishandbuch für den Mittelstand, Kohlhammer-Verlag, Stuttgart.
- Vater, H. (2011): Finanz- und Hausbankkommunikation als Maßnahme zur Krisenbewältigung, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H. (Hrsg.), Turnaround-Navigation in stürmischen Zeiten, Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Auswirkungen auf die Rollen von CFOs und Controllern, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, S. 150-178.
- VDA (2011): Jahresbericht 2011, Berlin.
- Vetter, M. (2011): Anspruch und Wirklichkeit, in: Creditreform Magazin vom 04.03.2011, <http://www.creditreform-magazin.de/content/dft,434,408219>, Abfrage vom 22.09.2011.
- Weber, J./Weißberger, B. E./Liekweg, A. (1999): Risk Tracking and Reporting, Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, Advanced Controlling, Band 11, Vallendar.
- Weißberger, B. E./Löhr, B. W. (2010): Integriertes Risikocontrolling in Industrieunternehmen, Status quo im deutschsprachigen Raum, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 54. Jg., H. 5, S. 336-343.
- Wiechers, R./Schneider, G. (2011): Maschinenbau in Zahl und Bild 2011, hrsg. von VDMA, Frankfurt.
- Wildemann, H. (2005a): Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Risikoposition von KMUs beim Rating unter besonderer Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken, in: Controlling, 17. Jg., H. 4, S. 233-241.
- Wildemann, H. (2005b): Management leistungswirtschaftlicher Absatzrisiken, in: Keuper, F./Roesing, D./Schomann, M. (Hrsg.), Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement, Wiesbaden, S. 72-95.
- Winter, P. (2007): Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen: Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung, Josef Eul Verlag, Lohmar, Köln.
- Wolke, T. (2007): Risikomanagement, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, Wien.
- Wyss, B. (2009): Bestimmungsfaktoren einer marktorientierten Risikoberichterstattung, Dissertation, Universität Zürich, Zürich.
- Zimmermann, V. (2010): Die Finanzierung von Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen, in: KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.), Konjunkturelle Stabilisierung im Mittelstand – aber viele Belastungsfaktoren bleiben. MittelstandsMonitor 2010 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 145-167.

Zirkler, B./Weiss, M./Scharrer, C. (2008): Risikomanagement im Anlagen-  
geschäft und dessen besondere Bedeutung bei dem Einsatz von Pro-  
dukplattformen, in: Controlling, 20. Jg., H. 1, S. 13-21.

**Bisher erschienen:**

- Heft 1:** Günther Seeber, Helmut Keller  
Kooperatives Marketing in Bildungsträgernetzwerken  
Januar 2003, 37 Seiten, ISBN 3-937727-00-0
- Heft 2:** Martin Reckenfelderbäumer, Michael Welling  
Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.  
Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen  
März 2003, 87 Seiten, ISBN 3-937727-01-9
- Heft 3:** Sabine Boerner, Diether Gebert, Ralf Lanwehr, Joachim G. Ulrich  
Belastung und Beanspruchung von Selbständigen und Angestellten  
August 2003, 19 Seiten, ISBN 3-937727-02-7
- Heft 4:** Dirk Sauerland, Sabine Boerner, Günther Seeber  
Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation  
Dezember 2003, 64 Seiten, ISBN 3-937727-03-5
- Heft 5:** Helmut Keller, Peter Beinborn, Sabine Boerner, Günther Seeber  
Selbstgesteuertes Lernen im Fernstudium.  
Ergebnisse einer Studie an den AKAD Privathochschulen  
September 2004, 61 Seiten, ISBN 3-937727-04-3
- Heft 6:** Günther Seeber u. a.  
Betriebliche Weiterbildung in Rheinland-Pfalz.  
Eine Analyse der Daten des IAB-Panels für 2001  
September 2005, 44 Seiten, ISBN 3-937727-68-X
- Heft 7:** Seon-Su Kim, Martina Schmette, Dirk Sauerland  
Studium im Wandel?! Die Erwartungen der Studierenden an betriebswirtschaftliche Erst- und Weiterbildungsstudiengänge.  
Teil I: Die Wahl von Hochschultyp und Studienabschluss beim Erststudium: Motive, Erwartungen und Einschätzungen der Studierenden  
Dezember 2005, 85 Seiten, ISBN 3-937727-69-8
-

- Heft 8:** Martina Schmette, Seon-Su Kim, Dirk Sauerland  
Studium im Wandel?! Die Erwartungen der Studierenden an betriebswirtschaftliche Erst- und Weiterbildungsstudiengänge.  
Teil II: Zur Notwendigkeit wissenschaftlicher Weiterbildung:  
Die Nachfrage nach Weiterbildungsstudiengängen und ihre Determinanten  
Dezember 2005, 87 Seiten, ISBN 3-937727-70-1
- Heft 9:** Tristan Nguyen, Robert D. Molinari  
Versicherungsaufsicht in Deutschland –  
Zur Notwendigkeit der Versicherungsregulierung  
in der Marktwirtschaft  
Januar 2009, 74 Seiten, ISBN 978-3-86692-014-9
- Heft 10:** Robert D. Molinari, Tristan Nguyen  
Risikotheoretische Aspekte bei der Solvabilitätsregulierung von  
Versicherungsunternehmen  
Januar 2009, 74 Seiten, ISBN 978-3-86692-015-6
- Heft 11:** Tristan Nguyen, Robert D. Molinari  
Analyse unterschiedlicher Konzeptionen zur  
Solvabilitätsregulierung  
Februar 2009, 83 Seiten, ISBN 978-3-86692-016-3.
- Heft 12:** Tristan Nguyen  
Rechtliche Analyse der Forderungsabtretung im grenzüberschreitenden Verkehr  
Februar 2009, 73 Seiten, ISBN 978-3-86692-017-0
- Heft 13:** Tristan Nguyen, Philipp Molinari  
Jahresabschluss von Versicherungsunternehmen nach internationalen Rechnungslegungsstandards  
März 2009, 119 Seiten, ISBN 978-3-86692-018-7
- Heft 14:** Björn Reitzenstein  
Marktrisikoprämie und Inflation  
Juni 2009, 94 Seiten, ISBN 978-3-86692-019-4
- Heft 15:** Andreas Otte, Tristan Nguyen (Hrsg.) / mit Beiträgen von  
Sonja Gerber, Stephan Richter und Karina Schuck  
Nuklearmedizinische Ansätze in der klinischen Forschung  
November 2009, 80 Seiten, ISBN 978-3-86692-114-6
-

---

Schriften der WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

- Heft 16:** Andreas Otte, Tristan Nguyen (Hrsg.) / mit Beiträgen von Maria Siskou, Diana Lieber, Michael Barsch, Abdo Konur und Oliver Matzke  
Risiken und Nebenwirkungen von Arzneimitteln  
Dezember 2009, ISBN 978-3-86692-115-3
- Heft 17:** Andreas Otte  
Die Fourier-Transformation und ihre Bedeutung für die biomedizinische Systemtechnik  
Januar 2010, ISBN 978-3-86692-116-0
- Heft 18:** Stephan Schöning, Jan Christian Rutsch  
Theoretische Analyse der Krise auf den Verbriefungsmärkten und Ableitung von Maßnahmen zur Revitalisierung des Marktes für True Sale-Transaktionen in Deutschland  
März 2010, 978-3-86692-020-0
- Heft 19:** Christian Arnold  
Der Prozess der Risikobewertung durch die Entscheidungsträger während der Anbahnung von Vertriebskooperationen  
April 2010, ISBN 978-3-86692-021-7
- Heft 20:** Tristan Nguyen, Jan Kern  
Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen nach IFRS und BilMoG  
Juni 2010, ISBN 978-3-86692-147-4
- Heft 21:** Patrick Siegfried  
Angewandtes Service Engineering für KMU  
Juli 2010, ISBN 978-3-86692-157-7
- Heft 22:** Thomas Ach  
Mit einem Geleitwort von Andreas Otte und Tristan Nguyen  
„Off-label“ und Arzneimittelzulassung: eine (un)mögliche Kombination  
September 2010, ISBN 978-3-86692-176-4
- Heft 23:** Paul Ilten  
Outsourcing-Entscheidungen – Eine Bewertung aus multitheoretischer Sicht  
Oktober 2010, ISBN 978-3-86692-177-1
-

- Heft 24:** Frank Kastner  
Mit einem Geleitwort von Tristan Nguyen  
Verbriefung lebensversicherungstechnischer Risiken  
Oktober 2010, ISBN 978-3-86692-179-5
- Heft 25:** Bianca Badek  
Mit einem Geleitwort von Tristan Nguyen  
Ursachen der Immobilienkrise in den USA  
Oktober 2010, ISBN 978-3-86692-180-1
- Heft 26:** Jonathan Ben Shlomo  
Unterschiede in den Eigentumsquoten von Wohnimmobilien –  
Erklärungsversuche und Wirkungsanalyse  
Januar 2011, ISBN 978-3-86692-178-8
- Heft 27:** Sönke Dohrn  
Vielfalt und Innovation: Strategisches Diversity Management im  
Kontext von Innovationsfähigkeit  
Februar 2011, ISBN 978-386692-181-8
- Heft 28:** Kristin Vollrath, Stephan Schöning  
Reducing complexity in reporting financial instruments under IFRS  
– Proposed reforms concerning hedge accounting  
Mai 2011, ISBN 978-386692-182-5
- Heft 29:** Reimo Müller, Stephan Schöning  
Stresstests in Kreditinstituten für Marktpreis- und Adressrisiken –  
Möglichkeiten zur Erfüllung aufsichtlicher Anforderungen  
Oktober 2011, ISBN 978-3-86692-183-2
- Heft 30:** Arno Wortmann  
Der Entwicklungsstand des Kundencontrolling in der Unterneh-  
menspraxis – Ergebnisse einer empirischen Studie im B2B-Bereich  
und Herausforderungen für die Zukunft  
Oktober 2011, ISBN 978-3-86692-184-9
- Heft 31:** Monika Nörr  
Effectuation - eine Entscheidungslogik für (erfahrene)  
Entrepreneure?  
Oktober 2011, ISBN 978-3-86692-185-6
-

---

Schriften der WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

- Heft 32:** Andreas Otte (Hrsg.) / mit Beiträgen von  
Angela Seitz und David Wunsch  
Klinische Prüfung von Medizinprodukten  
November 2011, ISBN 978-3-86692-186-3
- Heft 33:** Jochen Eberhard  
Mit einem Geleitwort von Stephan Schöning  
Asset Allocation Ansätze zur Bildung von international diversifi-  
zierten Portfolios – eine Analyse auf Basis historischer Daten  
April 2012, ISBN 9783-386692-188-7
- Heft 34:** Ralph Hartl  
Impulsgeber Staat – Subventionen für Forschung und Entwicklung  
am Wissensstandort Deutschland am Beispiel der Elektromobilität  
Mai 2012, ISBN 978-3-86692-187-0
- Heft 35:** Jonathan Ben Shlomo  
Biomechanische Entwicklungen des Startsprungs im Leistungs-  
schwimmen – Eine empirische Analyse  
Juni 2012, ISBN 978-3-86692-189-4
- Heft 36:** Matthias Holthaus  
Veralltäglicung und Degendering von E-Learning – Ergebnisse  
des Forschungsprojekts „Das aufwändige Geschlecht“  
Juli 2012, ISBN 978-3-86692-190-0
- Heft 37:** Markus Bühner/Markus Pütz/Stephan Schöning  
Konzeptualisierung eines betrieblichen Chancen- und Risiko-  
Reportings als Element eines ganzheitlichen Risikocontrollings in  
kleinen und mittelständischen Unternehmen der Metall- und Elekt-  
roindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Bankkommuni-  
kation  
September 2012, ISBN 978-3-86692-191-7

Die Hefte stehen zum Teil auch kostenlos als pdf-Dateien zum Download zur  
Verfügung unter: <http://www.akad.de/WHL-Schriftenreihe.192.0.html>.

---