

Interview: Teil 2

"Das Unternehmen mit Risikomanagementsystem kann hart am Wind weitersegeln"

Jedes Unternehmen hat Risiken. Diese gilt es zu erkennen, zu bewerten und zu steuern. Warum das sinnvoll ist und wie es funktioniert, erklären Hendrik F. Löffler, Geschäftsführer der Funk RMCE GmbH, und Kay Kuncewicz, Kundenberater der Funk Gruppe, im Interview mit der BIOPRO Baden-Württemberg.

Gibt es neben einer Versicherung noch andere Möglichkeiten Risiken abzusichern?

Löffler: Ja. Das ist bei solchen Risiken spannend, die sich genau in der Mitte bewegen. Die also weder nicht versicherbare Katastrophenrisiken sind noch Bagatellrisiken, die ich in jedem Fall selbst trage. Die große Frage ist, ob man diese mittleren Risiken auch selbst trägt oder ob man sich auf andere Art absichert. Ein Beispiel, wann es Sinn machen kann ein mittleres Risiko selbst zu tragen: Ein Unternehmen mit einer großen Kfz-Flotte kann überlegen, ob es anstatt eine Kasko-Versicherung abzuschließen die Prämie spart und eintretende Kaskoschäden von der Ersparnis selbst bezahlt. Wenn es die Frequenz der Schäden gering halten kann, wird es diese Rechnung gewinnen.

Absichern kann man sich beispielsweise auch, indem man in Zusammenarbeit mit einer Bank Derivate einkauft. So werden mit der Bank Chancen und Risiken „ausgetauscht“, und beide Partner haben die Garantie, dass sie in einem kalkulierbaren Rahmen bleiben. Es gibt da je nach Situation verschiedene Möglichkeiten, denen eine individuelle Betrachtung vorausgehen muss.

Haben Sie für Gründer ein spezielles Angebot?

Löffler: Für Gründer haben wir ein spezielles Paket: das Risk-Start-Up 2012. Damit helfen wir Unternehmen im Rahmen eines moderierten Workshops die wesentlichen Risiken zu identifizieren und zu bewerten und in den Kontext der getätigten Planung zu stellen. Das Ganze wird mit einer Software abgebildet. Damit ist noch kein fertiges Risikomanagementsystem entstanden, aber ein Fundament, das letztendlich gelebt werden kann. Und wenn ich von vornherein ein Risikomanagementsystem habe, wird es auch immer unmittelbar Gegenstand der Planung sein.



Hendrik F. Löffler (l.), Geschäftsführer der Funk RMCE GmbH, erläutert das Risk-Start-Up 2012, ein spezielles Angebot für Gründer.

© BIOPRO/ Kindervater

Und Risikomanagement garantiert uns dann, dass in Zukunft nichts mehr schief geht?

Löffler: Das ist einer der Hauptkritikpunkte am Risikomanagement und mit ein Hauptgrund dafür, dass Projekte scheitern. Mit Risikomanagement kann man nicht in die Zukunft schauen. Aber man kann sich überlegen, wie sich die Zukunft gestalten könnte – was Entscheidungen sicher nicht leichter macht. Aber erfolgreiche Unternehmen sind am Ende des Tages genau die richtigen Risiken eingegangen. Ich weiß, das ist eine Binsenweisheit – aber sie impliziert, dass sich diese Unternehmen mit Risiken auseinandergesetzt und Steuerungsstrategien entwickelt haben.

Die Konsequenz ist, dass die Rendite oder die Marge nicht mehr ganz so hoch ist. Denn Risikobewältigung kostet Geld. Aber die Alternative wäre blind in etwas zu investieren. Wenn es gut geht, habe ich eine sehr hohe Rendite. Wenn nicht, erleide ich möglicherweise deutliche finanzielle Verluste. Das ist die Gratwanderung, die man hier gehen muss.

Sollte ich als Gründer eine Patentrechtsschutzversicherung abschließen?

Löffler: Etablierte Unternehmen mit einer gesunden Kapitalisierung und mit gesicherten Cashflows haben die Möglichkeit gewisse Risiken selbst zu tragen. Bei Unternehmen, die sich im Aufbau befinden, ist dies möglicherweise nicht der Fall. Hier könnte es sinnvoll sein eine solche Rechtsschutzversicherung abzuschließen. Aber hier muss immer eine individuelle Betrachtung vorausgehen.

Herr Löffler, Sie sind Mitautor der Studie „Risikomanagement im Mittelstand“. Die

Studie zeigt, dass die meisten Unternehmen Risikomanagement in die kurzfristige und nicht in die langfristige, strategische Planung einbeziehen. Was empfehlen Sie?

Löffler: Das Problem ist, dass das Gesetz KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) bestimmte Unternehmensformen dazu verpflichtet, ein Risikomanagementsystem einzuführen. Manche müssen sich das von einem Wirtschaftsprüfer testieren lassen. Bei den meisten ist eine Ausbringung im Lagebericht ausreichend. Bis vor der letzten Krise 2008/2009 waren die meisten Risikomanagement-Systeme „Papier-Tiger“. Man ist dem formalen Zwang nachgekommen und hat ein Risikohandbuch entwickelt, das man Investoren und Wirtschaftsprüfern vorgehalten hat. Dann ist es in einem Schrank verschwunden und wurde nicht gelebt.

Kein Unternehmen war für die Krise richtig gewappnet. Daher haben wir diese Studie gemacht. Kein Risikomanagementsystem der Welt hätte diese Krise verhindert. Das möchte ich gleich klarstellen. Aber ein Unternehmen, das sich mit der Situation eines plötzlichen Umsatzeinbruchs von 70 Prozent bereits auseinandergesetzt hat, kann schneller reagieren. Es hat einen Plan B in der Tasche und damit einen Wettbewerbsvorteil. Andere Unternehmen sagen „Oh Gott, 70 Prozent Umsatzeinbruch, das hätte ich mir nie vorstellen können. Was mach´ ich denn jetzt?“ Das Unternehmen mit Risikomanagementsystem muss die Segel nicht erst einholen, sondern nur die Tauen anders ziehen und kann hart am Wind weitersegeln.

... aber die wenigsten haben einen Plan B...

Löffler: Genau. Die Studie zeigt, dass auch heute nach der Krise die wenigsten ein Risikomanagementsystem haben. Zwar setzen sich immer mehr mit der Einführung auseinander. Aber besonders in Familien-Unternehmen möchte man das nicht. Hier ist häufig eine intuitive Unternehmenssteuerung vorherrschend: „Wir haben das schon immer so gemacht. Und wir sind erfolgreich.“ Hier sind unsere Argumente für die Risikomanagementsysteme gefragt. Denn in einer immer komplexer werdenden Umwelt können doch Situationen eintreten, die unkalkulierbar und unbeherrschbar werden.

Vielen Dank für das Gespräch.

Fachbeitrag

19.07.2012

Nadine Womann (19.07.2012)

BIOPRO

© BIOPRO Baden-Württemberg GmbH

Weitere Informationen

- ▶ [Funk Gruppe](#)
- ▶ [In der Life-Science-Branche mit Risiken umgehen](#)

Interview: Teil 1

In der Life-Science-Branche mit Risiken umgehen