

**Danny Kruse**

# **Risikomanagement und unternehmerisches Handeln**

**Die Frage nach der Notwendigkeit**

Danny Kruse

**Risikomanagement und unternehmerisches Handeln: Die Frage nach der Notwendigkeit**

Buch-ISBN: 978-3-8428-8880-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-3880-2

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....                                | <b>7</b>  |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                                | <b>9</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....                                  | <b>10</b> |
| <b>1. Einleitung</b> .....  | <b>11</b> |
| 1.1 Problemstellung.....  | 11        |
| 1.2 Aufbau und Konzept der Studie .....                           | 12        |
| <b>2. Kleine und mittelständische Unternehmen</b> .....           | <b>15</b> |
| 2.1. Definition kleiner und mittelständischer Unternehmen .....   | 15        |
| 2.1.1. Qualitative Abgrenzung .....                               | 16        |
| 2.1.2. Quantitative Abgrenzung .....                              | 17        |
| 2.2. Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU für Deutschland ..... | 18        |
| 2.3 Internationalisierung von KMU .....                           | 19        |
| <b>3. Risiken</b> .....   | <b>21</b> |
| 3.1. Wirtschaftswissenschaftlicher Risikobegriff.....             | 21        |
| 3.1.1. Erklärungsansatz aus Sicht der Ökonomie.....               | 21        |
| 3.1.2. Erklärungsansatz aus Sicht des Informationsstands .....    | 22        |
| 3.1.3. Umfassender Erklärungsansatz des Risikobegriffs .....      | 23        |
| 3.2. Unternehmerische Risikobegriff .....                         | 23        |
| 3.2.1. Interne Unternehmensrisiken.....                           | 24        |
| 3.2.2. Sonstige Unternehmensrisiken .....                         | 25        |
| 3.2.3. Externe Unternehmensrisiken .....                          | 25        |
| 3.2.3.1. Unternehmerische Währungsrisiken.....                    | 27        |
| 3.2.3.2. Unternehmerische Zinsrisiken .....                       | 29        |
| 3.2.3.3. Unternehmerische Rohstoffrisiken .....                   | 31        |
| 3.2.4 Einzelrisiken und Gruppenrisiken .....                      | 34        |
| <b>4. Risikomanagement</b> .....                                  | <b>37</b> |
| 4.1 Grundlagen des Risikomanagements .....                        | 37        |
| 4.2 Gesetzliche Regelungen .....                                  | 40        |
| 4.3 Aufgaben unternehmerischen Risikomanagements.....             | 43        |
| 4.3.1 Risikoidentifikation .....                                  | 45        |
| 4.3.2 Risikobewertung .....                                       | 48        |
| 4.3.3 Risikosteuerung .....                                       | 52        |
| 4.3.3.1 Risikovorsorge .....                                      | 53        |
| 4.3.3.2 Risikovermeidung/ -begrenzung .....                       | 54        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.3.4 Risikoüberwälzung/-kompensation .....                           | 55        |
| 4.3.4 Risikokontrolle .....   | 62        |
| 4.3.5 Schadens- und Verlustbewältigung .....                            | 64        |
| 4.4 Unternehmensintegration des Risikomanagements.....                  | 64        |
| <b>5. Einflussfaktoren für die Einführung von Risikomanagement.....</b> | <b>67</b> |
| 5.1 Möglichkeiten der Risikosteuerung mittels Termingeschäften .....    | 67        |
| 5.1.1 Termingeschäfte bei Zinsrisiken .....                             | 67        |
| 5.1.2 Termingeschäfte bei Währungsrisiken .....                         | 70        |
| 5.1.3 Termingeschäfte bei Rohstoffrisiken .....                         | 72        |
| 5.2 Unternehmenspolitik.....  | 74        |
| 5.2.1 Unternehmensexterne Voraussetzungen für Risikomanagement .....    | 74        |
| 5.2.2 Kosten und Zusatznutzen eines Risikomanagements .....             | 75        |
| 5.3 Konsequenzen fehlenden Risikomanagements bei KMU .....              | 77        |
| <b>6. Fazit .....</b>   | <b>81</b> |
| <b>Anlagen .....</b>  | <b>83</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                       | <b>87</b> |
| <b>Internetquellen.....</b>   | <b>96</b> |

## Abkürzungsverzeichnis

|         |       |  |
|---------|-------|--|
| Abb.    | ..... | Abbildung  |
| AktG    | ..... | Aktiengesetz                                     |
| Anl.    | ..... | Anlage   |
| Aufl.   | ..... | Auflage  |
| Ausg.   | ..... | Ausgabe  |
| BilMoG  | ..... | Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz                |
| BMWi    | ..... | Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie |
| bspw.   | ..... | beispielsweise                                   |
| bzw.    | ..... | beziehungsweise                                  |
| CFaR    | ..... | Cash Flow at Risk                                |
| CHF     | ..... | Schweizer Franken                                |
| DAX     | ..... | Deutscher Aktienindex                            |
| Diss.   | ..... | Dissertation                                     |
| EaR     | ..... | Earnings at Risk                                 |
| EDV     | ..... | Elektronische Datenverarbeitung                  |
| EU      | ..... | Europäische Union                                |
| EUR     | ..... | Euro   |
| EURIBOR | ..... | Euro Interbank Offered Rate                      |
| f.      | ..... | folgende   |
| ff.     | ..... | fortfolgende                                     |
| FRA     | ..... | Forward Rate Agreement                           |
| GATT    | ..... | General Agreement on Tariffs and Trade           |
| GCG     | ..... | Gulf Cooperation Council                         |
| GE      | ..... | Geldeinheiten                                    |
| ggf.    | ..... | gegebenenfalls                                   |
| GmbH    | ..... | Gesellschaft mit beschränkter Haftung            |
| HGB     | ..... | Handelsgesetzbuch                                |
| Hrsg.   | ..... | Herausgeber                                      |
| i.d.R.  | ..... | in der Regel                                     |
| i.H.    | ..... | in Höhe  |
| IT      | ..... | Informationstechnologie                          |
| IDW     | ..... | Institut der Wirtschaftsprüfer                   |
| IfM     | ..... | Institut für Mittelstandsforschung               |
| IFRS    | ..... | International Financial Reporting Standards      |
| Jg.     | ..... | Jahrgang   |

|         |       |   |
|---------|-------|---|
| KMU     | ..... | Kleine und mittelständische Unternehmen                     |
| KonTraG | ..... | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |
| MDAX    | ..... | Mid-Cap-DAX   |
| Mrd.    | ..... | Milliarden  |
| o.O.    | ..... | ohne Ortsangabe   |
| OPEC    | ..... | Organization of Petroleum Exporting Countries               |
| OTC     | ..... | over the counter  |
| o.V.    | ..... | ohne Verfasser  |
| p.a.    | ..... | per anno  |
| s.      | ..... | siehe   |
| S.      | ..... | Seite   |
| SWOT    | ..... | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats               |
| u.a.    | ..... | unter anderem   |
| USA     | ..... | United States of America                                    |
| USD     | ..... | US-Dollar   |
| u.U.    | ..... | unter Umständen   |
| VaR     | ..... | Value at Risk   |
| Vgl.    | ..... | vergleiche  |
| z.B.    | ..... | zum Beispiel  |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Systematisierung des Risikobegriffs aus Sicht der Ökonomie. ....   | 11 |
| Abbildung 2: Zusammensetzung des unternehmerischen Risikos.....                 | 11 |
| Abbildung 3: Grundformen der Zinsstrukturkurve. ....                            | 30 |
| Abbildung 4: Preischart von Kupfer von 2002 bis Ende 2009. ....                 | 33 |
| Abbildung 5: Preischart von Palladium von 1990 bis Ende 2009.....               | 34 |
| Abbildung 6: Insolvenzen und Insolvenzquote 1991 - 2008 in Deutschland. ....    | 40 |
| Abbildung 7: Risikomanagement gemäß KonTraG.....                                | 11 |
| Abbildung 8: Risikomanagementprozess. ....                                      | 44 |
| Abbildung 9: Modell zur Darstellung von Szenarien.....                          | 47 |
| Abbildung 10: Methoden zur Messung, Steuerung und Kontrolle von Preisrisiken..  | 49 |
| Abbildung 11: Risikosteuerung durch Risikostrategien & Steuerungsinstrumente. . | 53 |
| Abbildung 12: Systematisierung der Termingeschäfte.....                         | 11 |
| Abbildung 13: G/V-Profil bei Terminkauf bzw. Terminverkauf.....                 | 57 |
| Abbildung 14: Schaubild „Kauf einer Kaufoption“.....                            | 60 |
| Abbildung 15: Schaubild „Kauf einer Verkaufsoption“.....                        | 61 |
| Abbildung 16: Integration eines Risikomanagements in das Unternehmen.....       | 11 |
| Abbildung 17: Zinstermingeschäfte. ....   | 11 |
| Abbildung 18: Währungstermingeschäfte. ....                                     | 11 |
| Abbildung 19: Rohstofftermingeschäfte. ....                                     | 11 |
| Abbildung 20: Sonstige unternehmerische Risiken.....                            | 1  |
| Abbildung 21: Unternehmerische Kreditrisiken. ....                              | 1  |
| Abbildung 22: Unternehmerische betriebliche Risiken.....                        | 84 |
| Abbildung 23: Wirtschaftswachstum in Deutschland.....                           | 84 |
| Abbildung 24: Schaubild „Verkauf einer Kaufoption“.....                         | 85 |
| Abbildung 25: Schaubild „Verkauf einer Verkaufsoption“.....                     | 85 |

## **Tabellenverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn (seit 01.01.2002). .....                  | 17 |
| Tabelle 2: KMU-Definition der EU (seit 01.01.2005). .....                        | 17 |
| Tabelle 3: Wirtschaftl.Schlüsselzahlen für 2007/2008 der KMU in Deutschland..... | 19 |



# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Unternehmerisches Handeln ist immer mit Risiken verbunden. Ihnen vollständig zu entgehen ist nicht möglich. Dabei ist es unerheblich, welcher Branche ein Unternehmen angehört, wo es seinen Standort hat oder wie groß es ist. Risiken führen zu Unsicherheit und einer ungewissen Zukunft. Unterschieden werden volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Risiken. Es gibt Beispiele, die verdeutlichen, dass aus volkswirtschaftlichen Risiken Wirtschaftskrisen entstanden sind, die in einer Vielzahl zu betriebswirtschaftlichen Katastrophen führten. Besonders weitreichende Krisen, die weltweite Ausmaße annahmen, waren im letzten Jahrhundert die Weltwirtschaftskrise, die seit ihrem Beginn im Jahr 1929 bis in die späten 30er-Jahre anhielt. Die beiden Ölkrisen aus den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts gehörten ebenso dazu wie später die Japan- und die Asienkrise aus den Jahren 1991 bzw. 1997/98. Der Börsencrash durch den Zusammenbruch der sogenannten Dotcom-Blase<sup>1</sup> um die Jahrtausendwende schloss sich an. Einige Jahre später, ab Mitte 2007, begann eine nächste finanzwirtschaftliche Krise. Sie startete nach einer langen Phase der Preissteigerung mit einem Verfall der US-Immobilienpreise. Parallel kam es zu einem rasanten Anstieg von Kreditausfällen, weil den Schuldern aufgrund steigender Zinsen und fehlender Einkommen Kapital fehlte. Dieses Szenario entwickelte sich nach kurzer Zeit zu einer ausgeprägten Banken- und Finanzkrise, bei der viele Kreditinstitute Insolvenz anmelden mussten. Diese Finanzkrise weitete sich durch die Globalisierung sehr schnell aus. Spätestens ab Ende 2008, als die ersten Unternehmen außerhalb der Finanzwirtschaft zahlungsunfähig wurden und die Realwirtschaft bereits Staatshilfen zur Verfügung gestellt bekam, begann die Ausweitung von einer Banken- und Finanz- zu einer Wirtschaftskrise. Als Folge kam es weltweit zu äußerst ungewöhnlichen und überspannten Kursbewegungen an den Börsenmärkten. Externe Risiken wie Marktpreise von Zinsen, Währungen und Rohstoffen erreichten unter Kursschwankungen in kürzester Zeit neue, teils irrationale Höchst- und Tiefstkurse. Die Marktteilnehmer befanden sich in kürzester Zeit in einem Zustand absoluter Hilf- und Ratlosigkeit. Häufig endete die Situation in einer betriebswirtschaftlichen Katastrophe, nicht selten in der Insolvenz. In solchen Krisen sind auch deutsche Unternehmen aus dem Mittelstand<sup>2</sup> der Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbranchen, die in Größe und Ausgestaltung vom Einzelhändler bis zum Weltmarktführer in Nischenprodukten reichen, Opfer. Diese Krise zeigen immer wie-

---

<sup>1</sup> Durch die Medien geprägter Begriff. Beschreibt eine weltweite wirtschaftliche Spekulationsphase, die ihre vermeintliche Berechtigung in den hohen Gewinnerwartungen der technologischen Unternehmen Ende des letzten Jahrtausends fand.

<sup>2</sup> In dieser Studie werden die Begriffe Mittelstand, mittelständische Unternehmen sowie kleine und mittelständische Unternehmen (mit dem Akronym KMU) synonym verwandt.

der, wie anfällig insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind. Sie sind von Preisen vieler Rohstoffe, Währungen sowie von Zinsen abhängig. Die Auswirkungen von starken Marktschwankungen betreffen sie ebenso wie große Unternehmen. Ihr Umgang mit solchen Unsicherheiten allerdings ist ein anderer. Weil das Bewusstsein und die Akzeptanz dieser Art Risiken bei großen Unternehmen vorhanden sind, ist bei ihnen die Bereitschaft zu Gegenmaßnahmen größer. Deshalb nutzen große Unternehmen i.d.R. ein Risikomanagement. Es ist der Versuch, die das Unternehmen betreffenden Risiken zu identifizieren und ihnen ggf. durch entsprechende Maßnahmen entgegenzuwirken. Der Mehrwert eines solchen Risikomanagements ist den meisten Mittelständlern entweder nicht bewusst oder das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird nicht richtig eingeschätzt.

Marktpreisrisiken sind ein elementarer Bestandteil potenzieller unternehmerischer Gefahren. Selbst unter der Annahme, dass einzelne KMU, beispielsweise in der Dienstleistungsbranche, weder Berührungspunkte mit unterschiedlichen Währungen noch mit Rohstoffen haben, ist auch für sie die Gefahr von sich ändernden Zinssätzen vorhanden. Zinsen haben Einfluss auf die Finanzierungen oder Kapitalanlagen von Unternehmen. Eine direkte Verknüpfung mit Schwankungen von Marktpreisen von Währungen oder Rohstoffen hingegen haben die Branchen Industrie und Handel. Das Beispiel der Banken- und Finanzkrise zeigt, dass Auswirkungen von Schwankungen von Marktpreisen ihren Ursprung in der Globalisierung haben können, fernab der mittelbaren oder unmittelbaren Umgebung der Unternehmen. Sie sind von einzelnen Unternehmen nicht beeinflussbar. Der adäquate Umgang mit ihnen hingegen liegt bei der Unternehmensführung. Dieses Risikomanagement zu steuern, zu operationalisieren und aktiv zu gestalten, führt zu Wettbewerbsvorteilen.

## **1.2 Aufbau und Konzept der Studie**

Diese Studie analysiert die Notwendigkeit von Risikomanagement aufgrund externer Risiken bei kleinen und mittelständischen Unternehmen der Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbranche. Dabei werden die externen Risiken auf Marktpreisrisiken von Zinsen, Währungen und Rohstoffen beschränkt. Sie werden in Kapitel 3 nach einer Definition von KMU in Kapitel 2 definiert und vorgestellt. Weiterer Inhalt von Kapitel 3 ist eine eingehende und intensive Betrachtung des Risikobegriffs im Allgemeinen. Dabei steht die Abgrenzung zwischen der wirtschaftswissenschaftlichen und der unternehmerischen Bedeutung im Vordergrund. Aufbauend auf den Grundlagen und gesetzlichen Regelungen, folgen in Kapitel 4 eine detaillierte Analyse über die Aufgaben von Risikomanagement und ein Exkurs über die Integration in Unternehmen. Dieses Kapitel bildet den Kern der Studie. Der Prozess des Risikomanagements wird in die einzelnen Schritte der Identifikation, Bewertung, Steuerung, Kontrolle und Schadensbewältigung zerlegt und ausführlich erläutert. Hervorgehoben werden insbesondere die umfangreichen Möglichkeiten, Marktpreisrisiken mit Hilfe von Terminge-

schäften aktiv zu steuern. Den Abschluss des Hauptteils bilden in Kapitel 5 die Einflussfaktoren auf die Einführung eines Risikomanagements. Beispiele von Absicherungsgeschäften durch Termingeschäfte stehen ebenso wie der Einfluss der Unternehmenspolitik von kleinen und mittelständischen Unternehmen im Vordergrund. Die Studie schließt mit einer Zusammenfassung und einem Fazit.