

## **Krisenprävention durch Risikomanagement?**

Mit Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sind seit nunmehr über 10 Jahren nicht nur Vorstände börsennotierter Unternehmen, sondern auch GmbH-Geschäftsführer zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems verpflichtet. Nach heutiger Gesetzesauslegung hat der Vorstand oder der Geschäftsführer im Falle einer Unternehmenskrise nachzuweisen, dass er Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und zur Risikoabwehr getroffen hat. Hintergrund dieser Forderung ist die Erkenntnis, dass Unternehmenskrisen auf das Wirksamwerden gravierender Risiken zurückzuführen sind sowie die Annahme, dass mögliche Insolvenzgefahren durch einen sorgfältigen Umgang mit Chancen und Gefahren reduziert werden können. Die aktuellen Ereignisse zeigen jedoch, dass spektakuläre Unternehmenspleiten aufgrund der hohen Risikobereitschaft des Managements mit hohen Folgeschäden für Gläubiger und Investoren durch Gesetze allein offensichtlich nicht verhindert werden können. Dennoch gibt es sie, die im Verborgenen agierenden, die ‚Hidden Champions‘, die trotz Wirtschafts- und Finanzmarktkrise durch vorausschauendes Handeln Kurs halten und dadurch auch in schwierigen Zeiten die Substanz ihrer Unternehmen erhalten. Für deren Inhaber ist Erfolg kein Zufall, sondern das Ergebnis eines konsequenten Managements von Chancen und Risiken, bei dem die quantitativen Werttreiber (Marktanteil, Umsatz, Rendite) und qualitativen Attraktoren (Kundenzufriedenheit, Image, Unternehmenskultur etc.) nicht nur bewusst, sondern auch effizient eingesetzt werden. Die Erfolgsfaktoren sind eine klare, herausfordernde Unternehmensstrategie, die die Rahmenbedingungen der unternehmerischen Handlungsfähigkeit beschreibt sowie eine motivierende Führung, durch die eine Nachhaltigkeit in der Umsetzung von Unternehmenszielen erst möglich wird. Bestandteil dieses Führungsansatzes ist ein auf das Zielsystem abgestimmtes Kennzahlensystem, das neben betriebswirtschaftlichen Daten auch qualitative Werte (Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter, Kundenzufriedenheit und -loyalität, Qualität und Transparenz der internen Prozesse etc.) im Sinne eines vorsteuernden Controllings berücksichtigt. Auf dieser Basis werden Risiken transparent, denn Abweichungen werden als wichtige Hinweise für notwendige Veränderungen aufgefasst. Ein in diesem Selbstverständnis praktiziertes Risikomanagement ist somit nicht allein auf die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen ausgerichtet, sondern integraler Bestandteil wertorientierter, zukunftsichernder Unternehmensführung.