

Aus der Praxis für die Praxis

# Überleben in turbulenten Zeiten

Risikomanagement für  
kleine und mittlere  
Unternehmen



Agieren statt reagieren



Initiative  
Qualitätssicherung  
Nordrhein-Westfalen e.V.

# **Überleben in turbulenten Zeiten**

**Risikomanagement für kleine und mittlere Unternehmen**

## Impressum

**Titel:** Aus der Praxis für die Praxis  
Überleben in turbulenten Zeiten, Risikomanagement für kleine und mittlere Unternehmen

**Herausgeber:** Initiative Qualitätssicherung NRW e.V. (IQS NRW)

Joseph-von-Fraunhofer-Str. 20

44227 Dortmund

**Tel.:** 02 31/ 97 00 – 111

**Fax:** 02 31/ 97 00 – 463

**Internet:** <http://www.iqsnrw.de>

**E-Mail:** [info@iqsnrw.de](mailto:info@iqsnrw.de)

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und die Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte und Rechte Dritter.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verfassers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Redaktion:** Dr.- Ing. Ursula Beller, Initiative Qualitätssicherung NRW e.V.

1. Auflage 2006

Initiative Qualitätssicherung NRW e.V.

<b>VORWORT</b>	<b>3</b>
<b>1 ARBEITSKREIS „RISIKOMANAGEMENT“</b>	<b>4</b>
<b>2 CHANCENNUTZUNG DURCH RISIKOMANAGEMENT</b>	<b>5</b>
2.1 RISIKOMANAGEMENT - WARUM SOLLTEN SICH KMU DAMIT BESCHÄFTIGEN?	5
2.2 RECHTSLAGE	7
<b>3 ZIELSETZUNG UND PLANUNG EINES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS</b>	<b>8</b>
3.1 MESSMÖGLICHKEIT - IST IHRE STRATEGIE OK?	9
3.2 FORMULIERUNG DER STRATEGIE	9
3.3 ZUSAMMENFASSUNG	10
<b>4 EINFÜHRUNG UND UMSETZUNG EINES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS</b>	<b>11</b>
4.1 REGELKREISE - EINE ALLGEMEINE DEFINITION	11
4.2 DIE EINZELNEN SCHRITTE DES REGELKREISMODELLS FÜR DAS RISIKOMANAGEMENT	11
4.3 ERLÄUTERUNG DES REGELKREISMODELLS	11
4.4 BALANCED SCORECARD	12
<b>5 RISIKOBEWERTUNG</b>	<b>14</b>
<b>6 UMGANG MIT RISIKEN</b>	<b>15</b>
<b>7 MAßNAHMENKATALOG ZU WESENTLICHEN RISIKEN IN KMU</b>	<b>16</b>
7.1 BEREICH „STRATEGISCHE RISIKEN“	16
7.1.1 Strategische Planung	17
7.1.2 Möglichkeiten zur Bestimmung der eigenen Situation	17
7.1.3 Möglichkeiten zur Verbesserung der strategischen Unternehmensplanung	17
7.2 BEREICH „UNTERNEHMENSFÜHRUNG“	21
7.2.1 Qualität der Geschäftsleitung	21
7.2.2 Typische Probleme (Risikofaktoren) des Mittelstands	21
7.2.3 Risikofaktoren aus fehlenden persönlichen und fachlichen Voraussetzungen	21
7.3 BEREICH „PERSONAL“	22
7.3.1 Einstellung	22
7.3.2 Einarbeitung	23
7.3.3 Optimaler Einsatz der Arbeitskraft	23
7.3.4 Endung des Arbeitsverhältnisses	24

7.3.5	Nachhalleffekt:	24
7.4	BEREICH „FINANZEN“	24
7.4.1	Liquiditätssicherung als Teil des Risikomanagements in KMU	24
7.4.2	Finanzierungsrisiken	27
7.5	BEREICH „MARKT UND KUNDE“	29
<b>8</b>	<b>ANHANG</b>	<b>32</b>
8.1	SWOT-AUSWERTUNG: STRATEGIEENTWICKLUNG	32
8.2	BEURTEILUNG DER QUALITÄT DES MANAGEMENTS	33
8.3	CHECKLISTE PERSONAL	34
8.4	LIQUIDITÄTSPLANUNG	36
8.5	MARKTWACHSTUM-MARKTANTEIL-PORTFOLIO DER BOSTON CONSULTING GROUP	38
8.6	MARKTATTRAKTIVITÄT-WETTBEWERBSVORTEIL-PORTFOLIO VON MCKINSEY/ GENERAL ELECTRIC	39
8.7	BEWERTUNG DES EINZELRSIKOS	40
8.8	RISIKOBEWERTUNGS- UND EINFLUSSMATRIX	41
8.9	BERICHT ZUR MAßNAHMENVERFOLGUNG	42

# VORWORT

Wer jedes Risiko ausschalten will, der zerstört auch alle Chancen.

Hans-Olaf Henkel (ehem. BDI - Präsident)

Demgemäß ist die Nutzung der Chancen immer mit einem gewissen Risiko verbunden. Entsprechend muss sich jedes Unternehmen mit dem Managen von Risiken vertraut machen.

Die Initiative Qualitätssicherung Nordrhein-Westfalen e. V. (IQS NRW) hat unter der Leitung von Frau Dr.- Ing. Ursula Beller einen Arbeitskreis zum Thema „Risikomanagement“ gegründet und nutzt dabei ihre Erfahrungen bei der Einführung von Frühindikatoren und Frühwarnsystemen, die eine transparente Abbildung der Unternehmensentwicklung erlauben. Diese Systeme schaffen die Möglichkeit, Chancen und Risiken zeitnah zu identifizieren und gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten. Die vorliegende Broschüre entstand im Rahmen dieses Arbeitskreises und soll kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Thematik in komprimierter Form näher bringen. Sie ist nur über die Mitglieder des Arbeitskreises erhältlich.

Das Team der IQS NRW dankt ihren nachfolgend aufgeführten Mitgliedern für die aktive Mitarbeit und Unterstützung bei der Erstellung dieser Broschüre:

Marc Ackermann, AMB Aktive Management Beratung GmbH, Bottrop

Katharina Brasse, twenty4help Knowledge Service AG, Dortmund

Thomas Hirsch, Institut für Unternehmenskybernetik an der RWTH Aachen, Aachen

Dr.-Ing. Klaus-J. Pohl, PohlConsult Unternehmensberatung, Dortmund

Frank Sicking, MAR Gesellschaft für Mittelstands- und Ärzterating GmbH, Münster

Thomas Staiger, Dipl.-Ing. H. Staiger + Partner Unternehmensberatung, Bad Salzuflen

Jörg Stottrop, Unternehmensberatung Stottrop, Köln

Frank Strauß, Kostenmanagement & Rating Advisor, Bielefeld

## **1 ARBEITSKREIS „RISIKOMANAGEMENT“**

Nach der erfolgreichen Erarbeitung der Handlungsempfehlung „Frühindikatoren als Steuerungsinstrument“ hat sich ein Teil der Mitglieder der Initiative Qualitätssicherung NRW e.V. zu einem weiteren Arbeitskreis zusammengeschlossen. Ziel war eine Weiterführung der bisherigen Arbeiten unter dem Aspekt „Risikomanagement“ und die Erstellung einer Broschüre, die ausschließlich den Mitgliedern und der IQS NRW zur Verfügung steht.

Diese Broschüre ist als „Hilfe zur Selbsthilfe“ für die Unternehmen vorgesehen. Sie soll insbesondere auch eine Motivation für die Geschäftsleitung kleiner und mittlerer Unternehmen (mit bis zu 500 Mitarbeitern) darstellen, sich mit dem Thema „Risikomanagement“ zu beschäftigen und wesentliche Aspekte aufzeigen.

## 2 CHANCENNUTZUNG DURCH RISIKOMANAGEMENT

### 2.1 RISIKOMANAGEMENT - WARUM SOLLTEN SICH KMU DAMIT BESCHÄFTIGEN?

Immer häufiger werden Steuerberater und Unternehmensberater mit Anfragen aus dem Bereich kleiner und mittelständischer Unternehmer zur „Sinnhaftigkeit des Aufbaus von Risikomanagementsystemen“ konfrontiert - dies oft seitens der Fragenden mit der Befürchtung, dass schon wieder ein neuer Trend bei den Managementsystemen in die KMU-Landschaft Einzug haben soll. ISO 9000, EMAS, HACCP, TQM - und jetzt auch noch RM? Die Verunsicherung ist bisweilen groß. Was steckt dahinter?

Unter den gängigen Managementsystemen zur Qualitätssicherung, zum Arbeits- und Umweltschutz können sich die Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) etwas vorstellen. Aber Risikomanagement? Hierbei wird seitens der KMU bei Nachfrage i.d.R. immer zuerst an die schlimmsten Risiken gedacht: Feuer, Flugzeugabsturz, Tod; d.h. an Risiken, die quasi unvermeidbar sind.

Erst bei näherer Betrachtung der verschiedenen unternehmenskritischen Situationen geht der Blick hin zu weniger „schicksalhaften“ Risiken und damit in einen Bereich, in dem Risiken durchaus definiert und Maßnahmen zu deren Vermeidung überlegt werden können. Empirische Untersuchungen lassen den Schluss zu, dass dieser Bereich hauptsächlich durch das lokale Umfeld der KMU und der Fähigkeiten der eigenen Geschäftsführung konstituiert wird. Also ein Bereich, in dem das Unternehmen durchaus Einflussmöglichkeiten hat und negative Unternehmensentwicklungen frühzeitig erkennen und abwehren kann. Somit können Insolvenzen vermieden werden.

Auch wenn deren Anstieg seit dem ersten Halbjahr 2005 wieder leicht rückläufig ist, sind nicht nur junge Unternehmen betroffen. Immerhin ein knappes Drittel aller insolventen Unternehmen war im Jahr 2004 älter als 10 Jahre, Abbildung 1.



Abbildung 1: Alter der in die Insolvenz eintretenden Unternehmen im Jahr 2004

Die Unternehmenskategorie mit bis zu fünf Beschäftigten stellt den Großteil der Insolvenzbetriebe (73,3%), Abbildung 2.

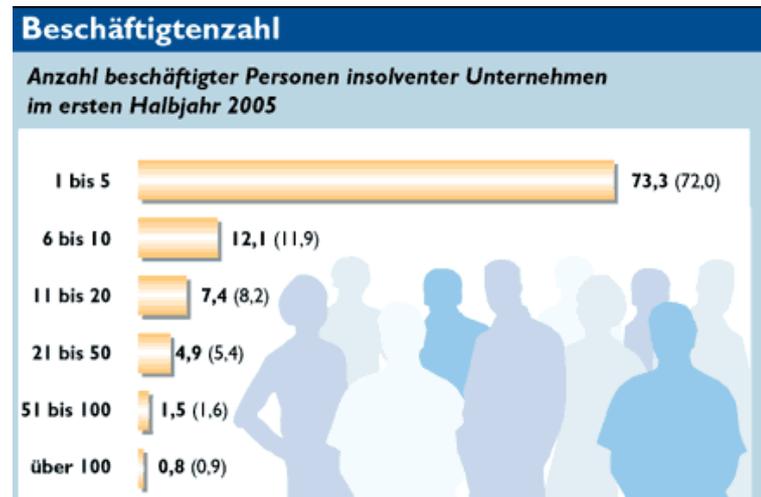


Abbildung 2: Anzahl beschäftigter Personen in insolventen Unternehmen im Jahr 2005

Als Hauptgrund für Insolvenzen (Abbildung 3) gelten Fehler der Geschäftsleitung, also interne Gründe. Erst mit deutlichem Abstand werden Marktgründe genannt. Dies zeigt deutlich die Notwendigkeit - insbesondere für KMU - auf, sich rechtzeitig mit den Entwicklungen zu beschäftigen, die in ihrer Auswirkung Existenz gefährdend sein können.



Abbildung 3: Gründe für Insolvenzen im Jahr 2004

Diese Broschüre soll die Geschäftsleitung aus kleinen und mittleren Unternehmen dazu ermutigen, sich mit den oft auch „unbequemen“ Fragen rechtzeitig und in einer systematischen Art und Weise als Basis für die Existenzsicherung zu beschäftigen.

## 2.2 RECHTSLAGE

Die wachsende Bedeutung der internationalen Kapitalmärkte für deutsche Unternehmen sowie deren Forderung nach transparenter Unternehmensberichterstattung haben dazu geführt, dass nicht nur das Thema „Risikomanagement“, sondern in diesem Zusammenhang auch Themen wie „Corporate Governance“ in Deutschland diskutiert wird.

Eine erste Reaktion von Seiten der deutschen Gesetzgebung auf die genannte Problematik erfolgte mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das die Verpflichtung der Geschäftsführung zum Risikomanagement konkretisiert. Das **KonTraG**, das zum 1. Mai 1998 in Kraft trat, sieht für Aktiengesellschaften vor, dass *„der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten hat, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“* (§ 91 Abs. 2 AktG). Dabei wurde das KonTraG als Änderungsgesetz verabschiedet, d. h. es ist kein eigenständiges Gesetz, sondern ändert bestehende Gesetze.

Darüber hinaus liegt eine Verpflichtung der Konzernmutter zum Risikomanagement für den gesamten Konzern vor, ohne dass dadurch die Geschäftsführungen der Tochterunternehmen von ihren eigenen Sorgfaltspflichten entbunden würden. Alle Kapitalgesellschaften, mit Ausnahme der kleinen Kapitalgesellschaft, haben ferner im Lagebericht *„auch auf die Risiken der zukünftigen Entwicklung einzugehen“* (§ 289 Abs. 1 HGB). Gleiches gilt für den Konzernlagebericht (§ 315 Abs. 1 HGB).

Laut dem 9. Anhang, BT-Drucksache 13/9712 zum KonTraG wurde für das GmbH-Gesetz keine entsprechende Regelung aufgenommen. Jedoch ist davon auszugehen, dass für die Gesellschaften mit beschränkter Haftung je nach Größe, Komplexität ihrer Struktur usw. nichts anderes gilt und somit diese Regelung eine Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer anderer Gesellschaftsformen hat.

Ursprünglich wurde im angelsächsischen Raum unter **„Corporate Governance“** ein Konzept zur Risikosteuerung und -kontrolle vorgestellt. Der darauf basierende Deutsche Corporate Governance Kodex fasst die gesetzlichen Vorschriften zur Unternehmensführung und -kontrolle börsennotierter Gesellschaften zusammen und besitzt über die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG (eingefügt durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz, in Kraft getreten am 26.07.2002) eine gesetzliche Grundlage.

Für den Bereich des Risikomanagements ergibt sich aus dem Corporate Governance Kodex eine über die bestehenden gesetzlichen Vorschriften hinausgehende Ausstrahlungswirkung. Die bisherigen Vorschriften zur Installation von Risikomanagementsystemen insbesondere des AktGs und des GmbHGs werden innerhalb des Kodex´ aufgegriffen, hinsichtlich der Umsetzungszuständigkeiten konkretisiert und explizit auf den Aufsichtsrat ausgedehnt.

Es wäre wünschenswert, wenn die Umsetzung von „Grundsätzen guter Unternehmensführung“ zu einer Selbstverständlichkeit für jeden gewissenhaften Manager werden würde und so durch die Installation bestimmter Transparenzmindestanforderungen auf allen unternehmerischen Ebenen ein Mehrwert für alle Beteiligten erreicht werden könnte.

### 3 ZIELSETZUNG UND PLANUNG EINES RISIKOMANAGEMENT-SYSTEMS

Der Begriff der Strategie stammt aus dem Griechischen und bedeutet Heerführung. Strategie meint ein zielorientiertes Vorgehen, einen langfristigen Plan im Gegensatz zur kurzfristigen Taktik als Teil einer Strategie.

Im ökonomischen Sinne versteht man unter der Strategie die langfristig geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele. In der Unternehmensführung zeigt die Unternehmensstrategie auf, auf welche Art ein mittelfristiges (bis zu 5 Jahren) oder langfristiges (über 5 Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll. Die Unternehmensstrategie leitet sich von der Vision und dem Leitbild ab und kann in Teilstrategien unterteilt werden.

Aus dem Begriff der Strategie wird ersichtlich, dass bei allen Unternehmen die Aufgabe der Strategieformulierung der Unternehmensführung zufällt. Trotzdem setzen sich viele Unternehmer nicht ausreichend mit ihrer Unternehmensstrategie auseinander. Vielfach gibt es zwar Unternehmensziele, eine ganzheitliche Strategie zur Erreichung dieser Ziele existiert aber nicht. Dies impliziert sehr hohe Risiken, da auf Entwicklungen, seien es externe oder unternehmensinterne, nur reagiert, anstatt agiert werden kann. Die Ausarbeitung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie führt zu einer besseren Erfassung und Visualisierung der Risiken, die mit jeder Unternehmenstätigkeit zwangsläufig verbunden sind.

Ein effizientes Risikomanagement beginnt mit der Formulierung der Strategie durch die Geschäftsleitung. Das Risikomanagement umfasst neben den operativen Risiken (Tun wir die Dinge richtig?), auch die strategische Frage (Tun wir die richtigen Dinge?). Das Risikomanagement hat kein zeitliches Ende, da bei der letztendlichen Risikoüberwachung stets eine Rückkoppelung erfolgen muss und die Informationen aus dem Soll-Ist-Vergleich in die Planungen (strategisch/operativ) mit einfließen.

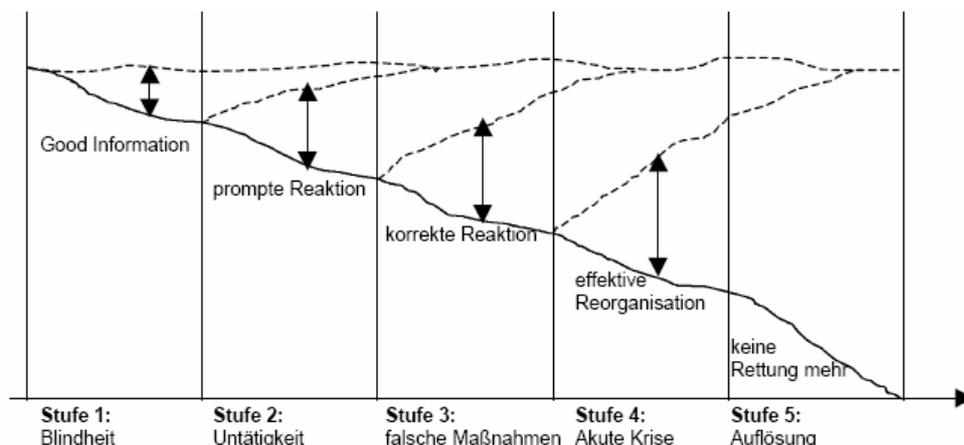


Abbildung 4: 5-Stufen der Auswirkungen einer fehlerhaften Unternehmensstrategie mit zunehmender Zeit

Durch die Standortbestimmung des eigenen Unternehmens im Markt und die Aufdeckung der Stärken und Schwächen werden die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie und -planung geschaffen. Je intensiver diese Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation und den möglichen Szenarien für die Zukunft erfolgt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass unverhoffte Entwicklungen oder Ereignisse die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens signifikant bedrohen.

Abbildung 4 verdeutlicht die Auswirkungen einer fehlerhaften Unternehmensstrategie bzw. die positiven oder negativen Auswirkungen von getroffenen Maßnahmen durch die Unternehmensführung. Die **Stufe 1** kennzeichnet dabei ein Unternehmen, das erfolgreich im Markt tätig ist, aber rückläufige Unternehmenszahlen verkraften müsste, wenn es nicht durch eine stetige Analyse des Marktes und des eigenen Unternehmens weiterhin wettbewerbsfähig bleibt. Die Warnsignale der ersten Stufe werden in der **zweiten Stufe** ignoriert, anstatt aktiv entgegenzusteuern. Unternehmen, die nicht nur hoffen, dass es wieder besser wird, sondern handeln, können relativ leicht zu alter Stärke zurückfinden. In der **Stufe 3** stellt sich nicht mehr die Frage, ob sondern wie gehandelt wird. Bei falschen Maßnahmen befindet sich das Unternehmen bald in einer akuten Krise, der **Stufe 4**. In dieser Phase hilft dem Unternehmen nur noch eine effektive Reorganisation, da ansonsten in der **Stufe 5** unweigerlich die Insolvenz droht. Allgemein gilt daher, dass je eher ein Unternehmen auf Warnsignale reagiert, desto höher sind dessen Handlungsspielräume und die Erfolgsaussichten des Unternehmens, die erfolgreiche Fortführung zu gewährleisten.

### 3.1 MESSMÖGLICHKEIT - IST IHRE STRATEGIE OK?

Nachfolgend sind Hilfestellungen aufgeführt, die auf ein bereits vorhandenes Strategiepapier oder auch auf eine Neuformulierung angewendet werden können:

- ◆ Haben Sie ein schriftlich formuliertes Strategiepapier?
- ◆ Ist dieses Papier älter als zwei Jahre?
- ◆ Enthält es eine zutreffende und umfassende Analyse der externen Faktoren?
- ◆ Werden alle Geschäftsfelder von der Strategie abgedeckt?
- ◆ Werden Aussagen über Ressourcenverwendung gemacht?

### 3.2 FORMULIERUNG DER STRATEGIE

Folgende Punkte sollten bei der Erstellung der unternehmenseigenen Strategie beachtet werden:

#### 1. Kernkompetenzen:

Was macht Sie besser oder einzigartig im Gegensatz zu Ihren Mitbewerbern?

#### 2. Prozesse:

Bei welchen Prozessen können Sie Ihre Stärken am effizientesten entfalten?

Bsp.: Produktion, Vertrieb, Dienstleistung, Forschung & Entwicklung

### **3. Marketing:**

Mit welchen Marketingmaßnahmen wollen Sie Ihre Ziele erreichen?

Bsp.: Werbung/ PR, Preispolitik, Absatzwege, Platzierung, Promotion

### **4. Herausforderungen:**

Welches sind die größten Herausforderungen für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Ziele?

Bsp.: Finanzierung bei Erweiterungsinvestitionen

### **5. Chancen und Risiken:**

Wie beurteilen Sie die Chancen und Risiken Ihrer Strategie?

Welche „Fehler“ müssen unbedingt vermieden werden?

## **3.3 ZUSAMMENFASSUNG**

Insgesamt bietet eine gut durchdachte, konsequent umgesetzte und auf zuverlässigen Prognosen bzw. Analysen basierende Unternehmensstrategie dem Unternehmen die Möglichkeit, sich vielfältige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen (bspw. durch die Neupositionierung in zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern). Die Risiken, die durch jede unternehmerische Tätigkeit entstehen, können somit frühzeitig minimiert werden. Auch ergeben sich bei vorausschauender Unternehmensführung zahlreiche Chancen, sich Wettbewerbsvorteile zu sichern, sei es als Kostenführer, in der Differenzierung (Markenimage, Technologie, Händlernetz, Kundendienst usw.) oder bei der Konzentration auf Schwerpunkte (bestimmte Abnehmergruppe, bestimmter Teil des Produktionsprogramms usw.).

## **4 EINFÜHRUNG UND UMSETZUNG EINES RISIKOMANAGEMENT-SYSTEMS**

### **4.1 REGELKREISE - EINE ALLGEMEINE DEFINITION**

Regelkreise dienen zur Erkennung und Vermeidung von Störungen bzw. Abweichungen von den gewünschten Sollgrößen. Die Aufgabe jeder Regelung ist es dabei, so genannte Regelgrößen (Teilzielgrößen z.B. Qualität) - trotz externer Störgrößen - stabil zu halten, um dadurch die betrieblichen Ziele realisieren zu können.

Somit hilft das Regelkreismodell kleinen und mittelständischen Unternehmen dabei: Erstens ihre Risiken (Störgrößen) innerhalb der Projektteams zu identifizieren; zweitens den Status der Projekte dem Management mitzuteilen, welches auf der Basis der generierten Erkenntnisse den Arbeitsprozess zu optimieren versucht.

### **4.2 DIE EINZELNEN SCHRITTE DES REGELKREISMODELLS FÜR DAS RISIKOMANAGEMENT**

Nachfolgend sind die einzelnen Phasen, die bei dem Einführen und Aufrechterhalten eines Managementsystems notwendig sind, aufgelistet:

#### **1. Analyse der Momentansituation:**

Untersuchung der Produkte, Märkte und der Umwelt des Unternehmens

#### **2. Bewertung der relevanten Risiken:**

Unternehmensrisiken werden gesucht und nach ihrer „Relevanz“ bewertet

#### **3. Maßnahmensituation:**

Ziele werden festgelegt und Maßnahmen für deren Erreichung erarbeitet

#### **4. Einführung und Umsetzung:**

Festlegung von Verantwortlichkeiten für die einzelnen Arbeitspakete und Schaffung eines Risikobewusstseins bei sämtlichen Mitarbeitern

#### **5. Überprüfung:**

Messung der Resultate sämtlicher Arbeitspakete und Weiterleitung der Messergebnisse an das Projektteam

#### **6. Anpassung und Weiterentwicklung:**

Vergleich der Ergebnisse mit den gesteckten Zielen, um gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen

Die Schritte 3 und 6 werden zyklisch wiederholt.

### **4.3 ERLÄUTERUNG DES REGELKREISMODELLS**

Der innere Regelkreis steht für die Arbeitsprozesse im Unternehmen und verdeutlicht die Beziehung zwischen den „Spezialisten“ der aktuellen Projekte - sprich den

Fachangestellten - und dem Management, Abb. 5. Die Überwachung der Projekte erfolgt über die Kommunikation zwischen den Projektleitern und den Entscheidungsträgern des Unternehmens. Mittels der dadurch gewonnenen Informationen lenkt das Management die einzelnen Projekte und beobachtet die Resultate aller Unternehmensprozesse.

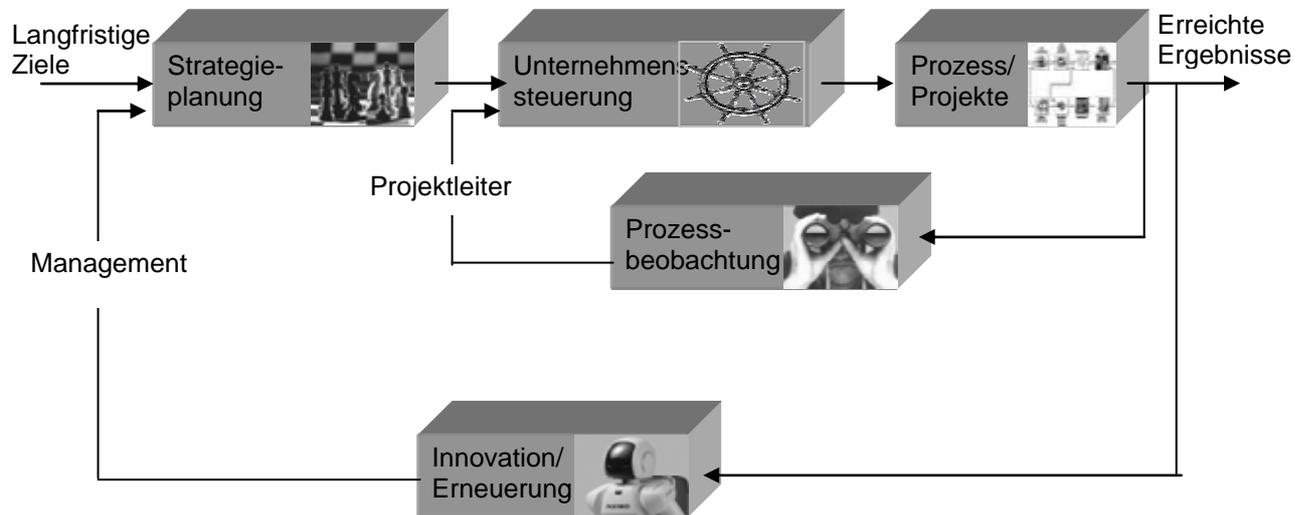


Abbildung 5: Regelkreismodell (Quelle: Raue, Insa Dorothea: Total Quality Management Regelkreise für ingenieurwissenschaftliche Pflichtveranstaltungen an Hochschulen, Hrsg. Prof. Dr. Klaus Hening, Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 38, Aachen 2002)

Auf dem äußeren Regelkreis agieren die obersten Entscheidungsträger des Unternehmens. Diese legen die Unternehmensstrategie fest. Sie benötigen dabei neben vorgegebenen langfristigen Unternehmenszielen auch die Beobachtung und Interpretation der erreichten Ergebnisse. Durch das Abgleichen der langfristigen Unternehmensziele mit den Ergebnissen lassen sich Innovationspotenziale und Erneuerungsnotwendigkeiten im Unternehmen erkennen. Die gewonnenen Erkenntnisse über nötige Erneuerungen bzw. mögliche Innovationspotenziale werden schließlich vom Management benötigt, um neue Ziele zu formulieren. Mit der Formulierung neuer Ziele beginnt der gesamte Prozess erneut.

#### 4.4 BALANCED SCORECARD

Die Projekt- bzw. Prozessbeobachtung durch das Management erfolgt im vorliegenden Modell über die Messung und Beobachtung einzelner Indikatoren. Diese werden in einer Balanced Scorecard (BSC) zusammengeführt, die dem äußeren Regelkreis für die Strategieplanung als Basis dient. Hierbei werden sämtliche Risiken bewertet, um auf dieser Grundlage eine Anpassung der Unternehmensstrategie durchzuführen.

Im Gegensatz zu den „klassischen“ Steuerungssystemen berücksichtigt die BSC nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch operationale Zielgrößen. Hiermit sollen die Erreichung und die Umsetzung strategischer Ziele gemessen werden. So werden nicht

nur rückläufige, sondern auch vorlaufende Indikatoren berücksichtigt.

Die BSC dient dazu, die jeweiligen Strategien an Kennzahlen zu knüpfen. Dies erleichtert sowohl die Auswahl einer Strategie als auch die Erreichung von mehr Transparenz innerhalb der einzelnen Projekte. Damit fungiert die BSC als ein Kommunikationsmittel zwischen den Projektteams und dem Management. Über die einfache Messbarkeit aller Zielgrößen kann direkt ein Feedback über Erfolg bzw. Misserfolg von den Teams an die Entscheidungsträger gegeben werden. Das Management erhält somit handliche und informative Kennzahlen, die den vier Sichtweisen - finanzielle Perspektive, Kunden-, interne Prozess- und Lern-/ Entwicklungsperspektive - zugeordnet werden.

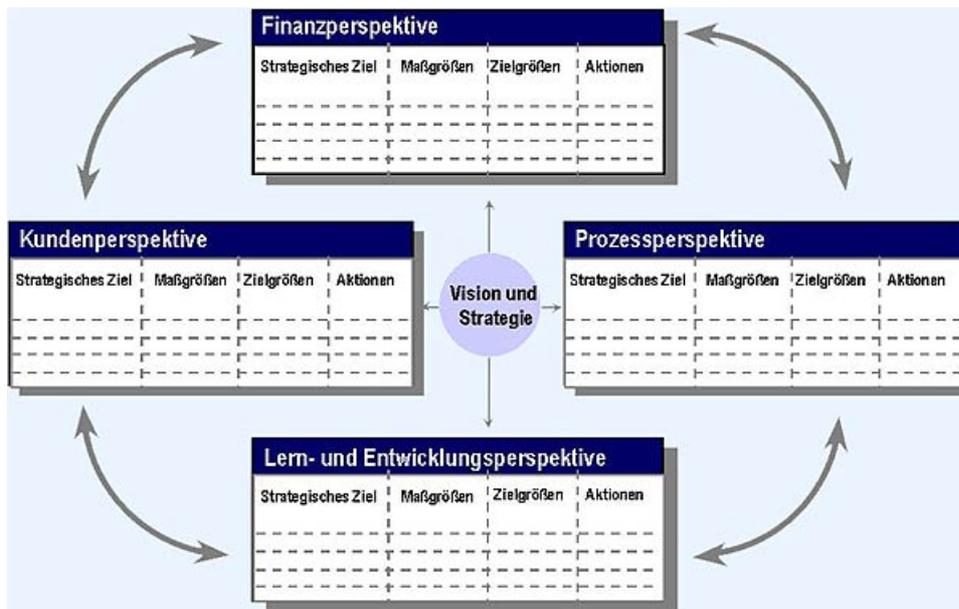


Abbildung 6: Balanced Scorecard (Quelle: [www.ispa-consult.de/balanced scorecard/](http://www.ispa-consult.de/balanced-scorecard/))

Die Unternehmensführung bekommt mit diesen Kennzahlen ein Steuerungsinstrument an die Hand, mit dem sie nicht nur defizitäre Bereiche aufdecken, sondern auch konkrete Maßnahmen zur Optimierung sämtlicher Unternehmensprozesse generieren kann.

## 5 RISIKOBEWERTUNG

Die Bewertung des Risikos sollte dabei auf Basis der bisherigen Erfahrungen erstellt und monetär bewertet werden. Dabei können Daten und Fakten aus bereits in der Vergangenheit aufgetretenen Störungen z.B. Produktionsstillstandszeiten, Prozessunterbrechungen, Systemausfallzeiten, Ausschussquoten, Fehlerquoten und eingetretene Versicherungsfälle, Hinweise auf die Schadenshöhe geben.

Für die Einstufung des Risikos hat sich das System der Schulnoten von 1 - 6 bewährt:

1 = unbedeutend

2 = gering

3 = mittel

4 = hoch

5 = sehr hoch

6 = kritisch

Hierbei muss eine klare Entscheidung getroffen werden, ob ein Risiko in die Stufe 1-3 eingeordnet wird und somit gerade noch akzeptabel ist oder in 4 - 6 eingestuft wird und direkte Maßnahmen erfordert.

Bei der Implementierung eines Risikomanagementsystems ist zu empfehlen, Risiken geldadäquat zu erfassen, um eine Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und deren Schadenshöhe zukünftig mittels eines absoluten Risikomessansatzes mathematisch ermitteln zu können. Dabei werden Risiken (R) als Produkt aus der Schadenshöhe (SH) und der Eintrittswahrscheinlichkeit (EW) dargestellt. Das Produkt ist der sogenannte Erwartungswert.  $R = SH \times EW$  (z.B.  $R = 2,5 \text{ Mio. €} \times 0,05 = 125.000 \text{ €}$ ), siehe Anhang 7.7, Seite 39.

Es ist sinnvoll, die Berechnungsgrundlagen als Datengrundlage für künftige Zwecke zu dokumentieren.

## 6 UMGANG MIT RISIKEN

Der Umgang mit den Risiken, die in einem Unternehmen auftreten können, gestaltet sich entsprechend dem Regelkreis und hängt stark von der Risikobereitschaft des Unternehmens ab. Daher muss bei der Risikoidentifikation bereits die Frage nach der Risikobereitschaft geklärt werden. Nach dieser Bestimmung ist es möglich, gezielt Maßnahmen zur Risikosteuerung festzulegen.

Folgende Möglichkeiten, mit den Risiken umzugehen, kommen hierbei in Betracht:

### **Risiken vermeiden**

Da fast jede unternehmerische Tätigkeit mit einem gewissen Risiko verbunden ist, muss der Begriff „Risikovermeidung“ speziell definiert werden und bezieht sich zumeist auf strategische Aspekte, z. B.: Ablehnung eines Großauftrages wegen der hohen Abhängigkeit, Einstellung eines Produktes wegen zu hoher Produkthaftung etc.

### **Risiken vermindern**

Bei der Risikoverminderung soll den Risiken möglichst schon in ihrem Ursprung entgegengewirkt werden. Um eine Risikoverminderung zu erreichen, sind in der Regel personelle, technische und organisatorische Maßnahmen notwendig wie Arbeitssicherheit, regelmäßige Maschinenwartung und Instandhaltung.

### **Risiken verlagern/ überwälzen**

Im Vordergrund steht die Überlegung, inwieweit das Risiko auf Andere - Dritte - zu übertragen ist. Dieses kann erfolgen durch Haftungsausschluss in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen, Gewährleistungsregelungen, Eigentumsvorbehalt, Konventionalstrafen, Leasing, Outsourcing, Versicherungen etc.

### **Risiken selber tragen/ akzeptieren**

Hierbei ist die „Risikotragfähigkeit“ eines Unternehmens maßgeblich, d.h. mittels entsprechender Deckungsmasse (Eigenkapital), Risiken selbst zu übernehmen, ohne dabei das Unternehmen in eine Bestand gefährdende Situation zu begeben. Das normale unternehmerische Risiko muss durch die normale Gewinnspanne abgedeckt sein, andernfalls würde sich bereits eine Existenz gefährdende Entwicklung abzeichnen.

## 7 MAßNAHMENKATALOG ZU WESENTLICHEN RISIKEN IN KMU

### 7.1 BEREICH „STRATEGISCHE RISIKEN“

Die strategischen Risiken umfassen alle Risiken, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Erfolgspotenziale des Unternehmens führen können. Diese Risiken sind bei jedem Unternehmen individuell, da die Erfolgspotenziale eines Unternehmens darüber entscheiden, welche Risiken strategisch sind. Darunter können u.a. die Risiken hinsichtlich der Produkte/ Dienstleistungen, Märkte, Fusionen und Firmenübernahmen etc. fallen. Ist bspw. die Marke (eines Produktes) einer der wesentlichen Erfolgspotenziale, wäre eine Imageschädigung durch schlechte Qualität oder fehlerhafte Produkte als wesentliches Risiko einzustufen. Den Ereignis- oder Gefahrenrisiken wie Feuer, Naturkatastrophen oder Unfälle sowie den finanziellen Risiken (Wechselkursschwankungen, etc.) können mit Instrumenten wie Versicherungen und einem funktionierenden Controlling entgegen gewirkt werden.

Die meisten Mittelständler fühlen sich mit der Erfassung und der Beurteilung sowie mit dem Umgang mit Risiken überfordert. So fehlt bei dieser Art von Risiken, wie dem Risiko des verschärften Wettbewerbs oder der Nachfrageschwankungen, das nötige Instrumentarium. Es gibt keine Versicherungen gegen Nachfragerückgänge oder zusätzliche Markteintritte von Wettbewerbern. Wenn diese strategischen Risiken frühzeitig erkannt werden und dementsprechend reagiert wird, verbessert sich die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens erheblich, da sie langfristige Einwirkungen auf das Unternehmen haben.

#### Risiken

- ◆ Schädigung der Reputation bei mangelhafter Qualität, Fehlverhalten des Vorstandes, unzureichender Service, etc.
- ◆ Fehleinschätzungen der Konjunktur, der Preisentwicklung auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, der Nachfrageentwicklung, des Arbeitsmarktes, der Wettbewerbssituation, des Geschäftsmodells, der Potenziale des eigenen Unternehmens, der eigenen Stärken und Schwächen
- ◆ Verlust von Alleinstellungsmerkmalen durch ungewollten Know-how-Transfer an den Wettbewerb
- ◆ Reaktion des Wettbewerbs, wenn eigene Strategie bekannt wird
- ◆ Stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung durch ineffiziente Marketingmaßnahmen oder nicht ausreichende Kundenakquise
- ◆ Ungenügende Aufbau- und Ablauforganisation
- ◆ Weggang oder Ausfall von Schlüsselpersonen

## **Chancen**

- ◆ Langfristige Unternehmenssicherung durch Verminderung Existenz bedrohender Risiken
- ◆ Wettbewerbsvorteile durch verbesserte Effizienz
- ◆ Abbau von Informationsdefiziten aufgrund der Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenssituation, den Wettbewerbern, der Branche und zukünftigen Markttrends
- ◆ Höhere Kundenbindung und bessere Neukundengewinnung durch Stärkung der Kompetenzen und Abbau von Schwächen
- ◆ Lenkung der betrieblichen Aktivitäten auf lohnende Geschäftsfelder
- ◆ Sicherung der zukünftigen Leistungsfähigkeit

### **7.1.1 STRATEGISCHE PLANUNG**

Die Strategie wird darauf ausgerichtet, die Unternehmensziele zu erreichen. Diese Ziele (Absatzziele, Umsatzziele, etc.) beeinflussen die Politik und das Handeln des Unternehmens und werden zu wesentlichen Bestandteilen von Entscheidungen. Die langfristigen Ziele bspw. die Marktführerschaft, sollen dabei mit Hilfe von strategischen Planungen und deren Umsetzung erreicht werden. Wichtig ist, dass die Unternehmensführung erkennt, dass die Handlungsweisen, die in der Vergangenheit richtig waren, nicht zwangsläufig zu dem besten Ergebnis in der Zukunft führen werden.

Bevor die Strategieplanung begonnen wird, sind eine Bestimmung der Konkurrenz und der Vergleich der eigenen Stärken und Schwächen mit denen der Mitbewerber notwendig, da sie maßgeblich für zukünftige Entscheidungen sind. Dabei sind die Stärken die Bereiche, bei denen das Unternehmen aus Sicht des Kunden besser abschneidet als der Mitbewerber. Die Schwächen resultieren aus der besseren Leistungsfähigkeit von Mitbewerbern in bestimmten Bereichen. Ist bspw. ein bestimmtes Produkt des Unternehmens qualitativ hochwertiger als bei der Konkurrenz, ist dies eine Stärke. Besitzt der Mitbewerber allerdings einen weitaus besseren Kundendienst, stellt dies eine Schwäche des eigenen Unternehmens dar.

### **7.1.2 MÖGLICHKEITEN ZUR BESTIMMUNG DER EIGENEN SITUATION**

Einer der gängigsten Werkzeuge zur Ermittlung der Stärken und Schwächen ist die SWOT-Analyse. Sie wird auch Potenzialanalyse genannt und ist eine relativ simple aber aufschlussreiche Untersuchungsmethode, die die Stärken und die Schwächen des eigenen Unternehmens mit denen der wichtigsten Wettbewerber vergleicht und die noch ungenutzten Potenziale zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen aufzeigt.

Mittels Fragen soll dabei ein Bild der aktuellen Unternehmenssituation mit seinen Entwicklungsmöglichkeiten entworfen werden. Ein Formblatt zur SWOT-Analyse finden Sie anhängend.

### **7.1.3 MÖGLICHKEITEN ZUR VERBESSERUNG DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSPLANUNG**

Die nachfolgend beschriebenen Instrumente dienen lediglich als Anhaltspunkt für die

Geschäftsführung und werden der Vollständigkeit halber erläutert. Zusätzlich sind sie als Denkanstoß gedacht.

Mittels der Ergebnisse der Portfolio-Technik kann die Geschäftsführung objektivere Entscheidungen zu den zukünftigen Aktivitäten der Unternehmung treffen. Der Vorteil der Portfolio-Technik beruht auf der Analyse der einzelnen Portfolios, bspw. bestimmter Produktgruppen. Für die einzelnen Produktkategorien können dann unterschiedliche Strategien entwickelt und umgesetzt werden. So werden die einzelnen Geschäftsfelder, aber auch das Unternehmen selbst, transparenter.

Bei dem **Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG)** werden Kombinationen des zukünftig zu erwartenden Marktwachstums mit dem relativen Marktanteil bewertet.

Zuerst sollte das **Marktwachstum** der jeweiligen Geschäftsfelder/ Produktkategorien eingeschätzt werden. Dies könnte z.B. durch Branchenexperten für den Betrachtungszeitraum erfolgen. Folgende Formel wird hierfür im Allgemeinen verwendet:

$$\frac{\text{Marktvolumen des Planungszeitraumes}}{\text{Marktvolumen des Vorjahreszeitraumes}} \times 100$$

Der relative **Marktanteil** wird folgendermaßen ermittelt:

$$\frac{\text{Marktanteil des Unternehmens}}{\text{Marktanteil des Marktführers}} \times 100$$

Die Ergebnisse der Analyse werden in die folgende 4-Felder-Matrix übertragen:

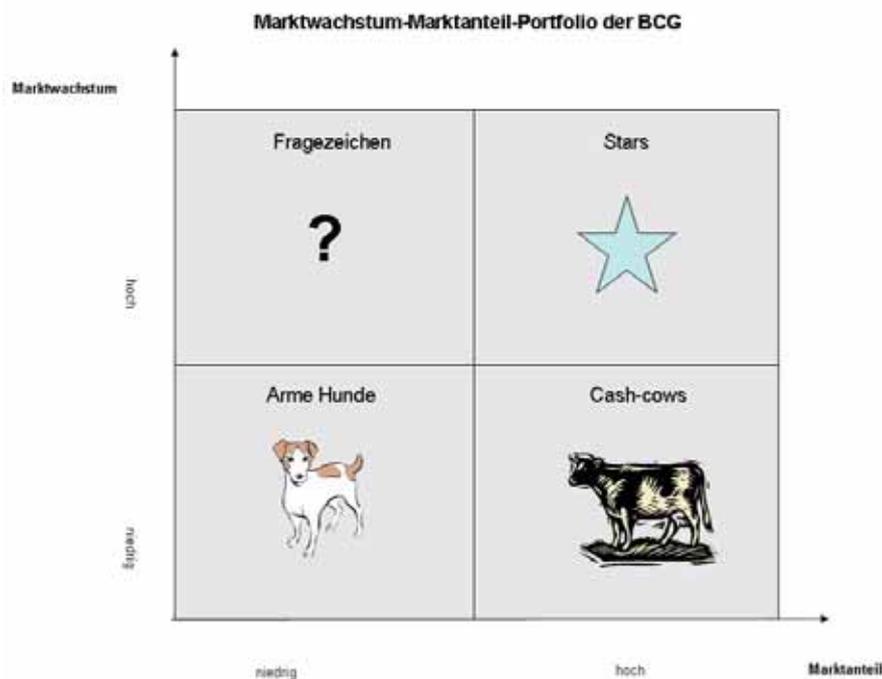


Abbildung 8: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston Consulting Group

Je nach Position können sich daraus folgende Normstrategien ableiten lassen:

**Fragezeichen:** In dieser Kategorie befinden sich Produktgruppen, die sich durch relativ niedrigen Marktanteil auszeichnen, aber hohe Wachstumsraten erzielen. Die Ausgaben sind hoch und die Einnahmen gering. Ob sie erfolgreich werden oder vom Markt verschwinden, hängt von der Investitionsbereitschaft und der Risikoeinschätzung des Managements ab. Sie sind die Nachwuchshoffnungen, die zu „Stars“ werden sollten.

**Stars:** Die Stars zeichnen sich durch einen hohen Marktanteil mit gleichzeitigen hohen Wachstumsraten aus. Hier finden sich Produkte, die das Potenzial für eine dominierende Marktposition haben, bis sie in ihrem Lebenszyklus zur Marktreife kommen. Die Stars sind die wichtigsten Produkte im Hinblick auf die Zukunft des Unternehmens. Die Normstrategie empfiehlt, den Marktanteil zu halten und leicht auszubauen.

**Cash-Cows:** Dieses Feld beinhaltet Produktgruppen, die nur noch eine niedrige Wachstumsrate aufweisen aber einen relativ hohen Marktanteil errungen haben. Produktgruppen der Cash-Cows befinden sich in kaum noch wachsenden, bereits stagnierenden oder schrumpfenden Märkten. Durch die Umsatzgröße und den mittlerweile geringen laufenden Kosten können die Gewinne abgeschöpft werden. Hier überwiegen die Einnahmen die Ausgaben bei weitem. Laut der Normstrategie sollte der Marktanteil gehalten und die Rationalisierungschancen wahrgenommen werden, um die Gewinnspanne zu steigern. Insgesamt sollten Cash-Cows ausreichend vertreten sein, um den Cash Flow zu sichern.

**Arme Hunde:** Diese Produktgruppen sind für das Unternehmen relativ uninteressant, da sie nur einen relativ niedrigen Marktanteil erreicht haben und sehr niedrige Wachstumsraten aufweisen und kaum Marktpotenzial besitzen. In der Cash Flow Betrachtung ist mit diesen Produktgruppen kein Gewinn mehr zu erzielen. Die Normstrategie empfiehlt daher, diese Produkte vom Markt zu nehmen.

Bei dem **Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio von McKinsey/ General Electric** wird im Portfolio die Marktattraktivität einer strategischen Geschäftseinheit mit ihrem Wettbewerbsvorteil in Beziehung gesetzt.

Die Stärke der Marktattraktivität kann anhand folgender Indikatoren ermittelt werden:

- ◆ Marktwachstum und Marktgröße
- ◆ Marktqualität
- ◆ Energie- und Rohstoffversorgung
- ◆ Umweltsituation

Der relative Wettbewerbsvorteil anhand von:

- ◆ Relativer Marktposition
- ◆ Relatives Produktionspotenzial
- ◆ Relatives Forschungs- und Entwicklungspotenzial
- ◆ Relativer Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter

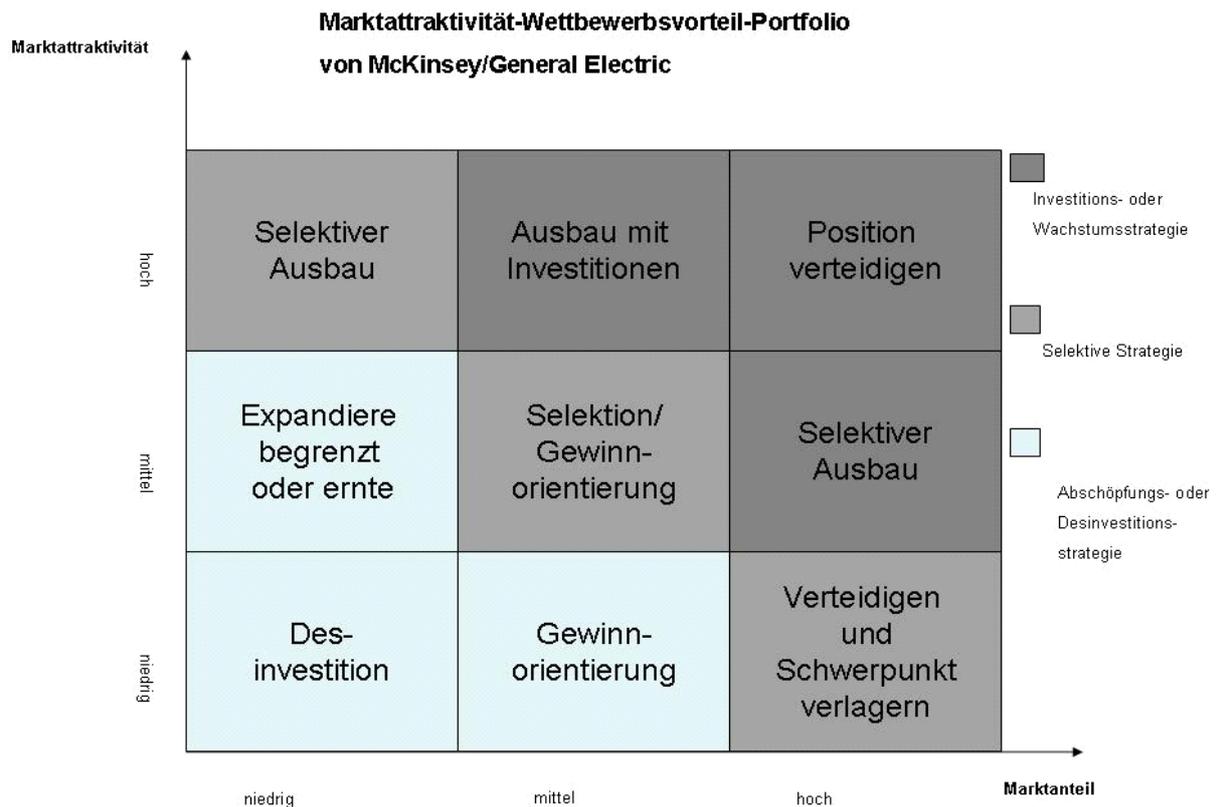


Abbildung 9: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio von McKinsey/ General Electric

Der entscheidende Unterschied zwischen dem Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston Consulting Group und dem Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio von McKinsey/ General Electric besteht darin, dass bei letzterem die beiden zentralen Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil durch eine Vielzahl von Indikatoren bestimmt werden.

Die Portfolio-Methode ist aus folgenden Gründen leicht anzuwenden:

- ◆ Anschaulich und einfach
- ◆ Die Unternehmensführung wird bei strategischen und zukunftsorientierten Fragestellungen für die jeweiligen Produktgruppen/ strategischen Geschäftseinheiten unterstützt
- ◆ Höhere Transparenz hinsichtlich der Struktur und Funktionsweise des Unternehmens
- ◆ Planungen werden qualitativ besser und haben eine höhere Aussagekraft
- ◆ Informationslücken werden durch die Erhöhung der Wirksamkeit der Kommunikation zwischen der Unternehmensleitung und den strategischen Geschäftseinheiten verringert
- ◆ Zielorientierte Problemlösung in den Bereichen von unrentablen Geschäftseinheiten/ Produktgruppen oder Investitionsvorhaben

Trotz einiger Schwächen, kann der Portfolio-Ansatz die Unternehmensführung bei den Entscheidungen für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten wirkungsvoll unterstützen, da diese auf einer objektiven Basis getroffen werden.

## **7.2 BEREICH „UNTERNEHMENSFÜHRUNG“**

### **7.2.1 QUALITÄT DER GESCHÄFTSLEITUNG**

Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend von der Qualität der Geschäftsleitung ab.

Von der Geschäftsleitung sind die wesentlichen richtungsweisenden Entscheidungen zu treffen. Sowohl Fehlentscheidungen können die Existenz bedrohen, als auch "keine Entscheidungen" zu treffen.

Eine qualifizierte Geschäftsleitung ist daher einerseits für den Erfolg des Unternehmens eine zwingend notwendige Voraussetzung; andererseits stellt sie für die Kreditwirtschaft eine hohe Sicherheit für eine ordnungsgemäße Rückführung ausgereicher Kredite dar.

### **7.2.2 TYPISCHE PROBLEME (RISIKOFAKTOREN) DES MITTELSTANDS**

- ◆ Inhaber-Strukturen, die eine unternehmerische Langfrist-Perspektive nicht deutlich werden lassen (Nachfolge/ Rechtsformwechsel usw.)
- ◆ Zu geringe Eigenkapitalausstattung
- ◆ Nur selten schriftlich fixierte, klare strategische Konzepte (Qualität des Managements)
- ◆ Eher reaktives oder taktisches Verhalten
- ◆ Fehlende Offenheit in der Kommunikation mit der Bank
- ◆ Fehlendes Controlling

### **7.2.3 RISIKOFAKTOREN AUS FEHLENDEN PERSÖNLICHEN UND FACHLICHEN VORAUSSETZUNGEN**

#### **Risikofaktor Motivation**

- ◆ Keine ausreichende Motivation zur Leistungserbringung
- ◆ Zielkonflikte

#### **Risikofaktor Unternehmerpersönlichkeit**

- ◆ Fehlende grundlegende Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln
- ◆ Unzureichende Selbsteinschätzung

#### **Risikofaktor Fach- und Branchenkenntnisse**

- ◆ unzureichende betriebswirtschaftliche Grundlagenkenntnisse
- ◆ unzureichende Kenntnisse von Stärken/ Schwächen der Wettbewerber

## Risikofaktor Persönliche Rahmenbedingungen

- ◆ schwierige persönliche Rahmenbedingungen/ Unterhaltsverpflichtungen
- ◆ fehlende familiäre Unterstützung
- ◆ private Verschuldung

### 7.3 BEREICH „PERSONAL“

Vor allem für KMU birgt das Personal neben Chancen auch Risiken. Es trägt in entscheidendem Maß zum Erfolg des Unternehmens bei. Für den Unternehmer ist die Motivation seiner Mitarbeiter von höchster Wichtigkeit, da nur motiviertes Personal die eigene Arbeitskraft unbedingt in das Unternehmen einbringt. Es ist notwendig, sowohl Personalbindungsmaßnahmen als auch präventive Maßnahmen gegen personalbezogene Risiken zu überdenken.

Anhand der so genannte Lebenskurve eines Arbeitsverhältnisses lassen sich Personal bezogene Risiken erkennen, Maßnahmen zur Vermeidung ableiten und die Verstärkung von positiven Einflüssen erwirken, Abb. 10.

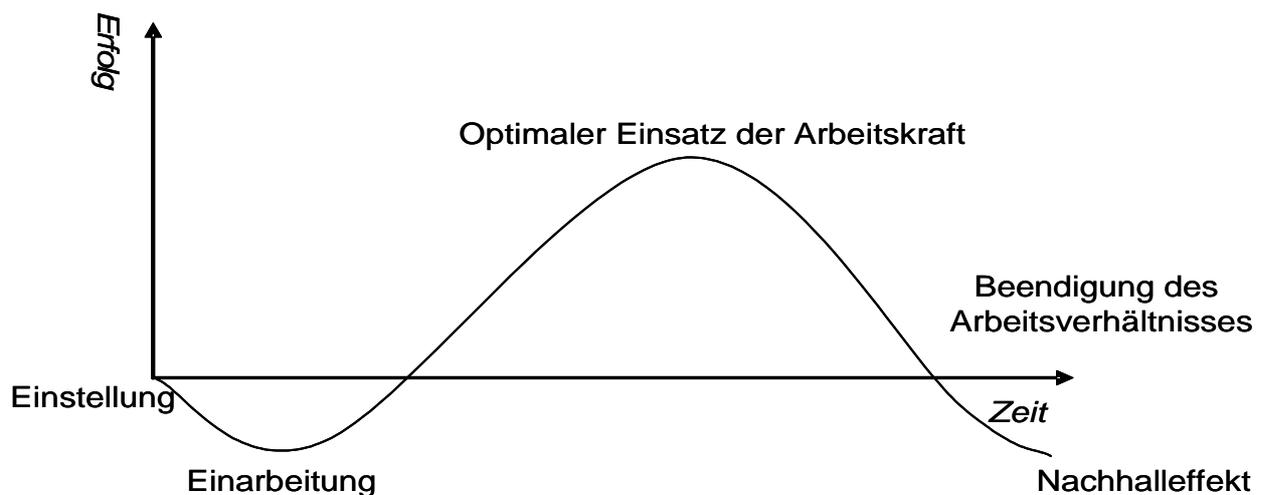


Abbildung 10: Lebenskurve eines Arbeitsverhältnisses

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen der Lebenskurve eines Arbeitsverhältnisses näher erläutert.

#### 7.3.1 EINSTELLUNG

Eine Neueinstellung birgt für ein Unternehmen immer Risiken. Es müssen verschiedene Aspekte bei der Einstellung berücksichtigt werden. Der neue Mitarbeiter muss ins Unternehmen passen und muss geeignet sein, die Aufgaben effizient zu erledigen.

Es wird ein schriftlicher Vertrag zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer geschlossen, um die rechtliche Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen.

### 7.3.2 EINARBEITUNG

Da die Einarbeitungsphase für das Unternehmen mit Kosten, die vor allem in Form von Zeitaufwand entstehen, verbunden ist, muss diese so effizient wie möglich gestaltet werden. Eine ausreichende Einweisung in die Aufgaben und Firmenabläufe beugt Unwissenheit und Anfängerfehlern vor. Dem neuen Mitarbeiter sollte Offenheit entgegen gebracht werden, um den Einstieg in die neuen Aufgaben so angenehm wie möglich zu gestalten. Die Zuteilung zu einem Team hilft bei der Einarbeitung und Integration. Die Zusammenstellung des Teams ist die Voraussetzung dafür, dass die neue Person sich schnell und ausreichend einarbeiten kann. Erfahrene Mitarbeiter unterstützen Neulinge und Neue bringen „frischen Wind“ mit. Es muss eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen werden, in der Fragen aber auch Fehler erlaubt sind. Meistens hat der nächste Vorgesetzte hier eine Schlüsselrolle.

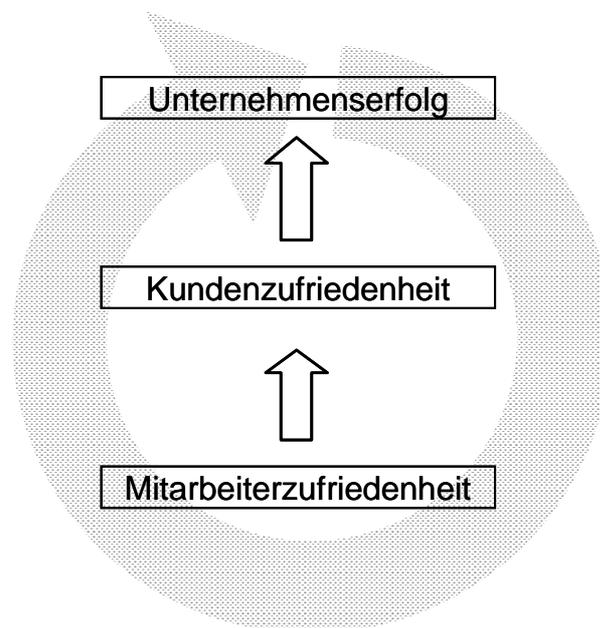


Abbildung 11: Zusammenhang Unternehmenserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit

### 7.3.3 OPTIMALER EINSATZ DER ARBEITSKRAFT

Nach der Einarbeitungsphase muss die Arbeitskraft aller Mitarbeiter optimal eingesetzt werden. Das fachliche Können eines Mitarbeiters muss nicht nur beibehalten, sondern auch erweitert werden. Mangelndes Wissen kann zu Fehlverhalten und zur Verringerung des Arbeitseinsatzes führen. Je nach Qualifikation des Mitarbeiters werden die Aufgaben neu bzw. umverteilt. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist die Vielseitigkeit des Personals notwendig, um nicht abhängig von einzelnen Mitarbeitern zu sein. Vertreterregelungen müssen getroffen werden, um in unvorhergesehenen Situationen die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Wenn die notwendigen Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitskraft sichergestellt sind, ist es wichtig, die Fähigkeit des Personals zu fördern. Es müssen den Mitarbeitern sinnvolle Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt, Erfolge anerkannt und die Arbeitsatmosphäre angenehm gestaltet werden. Teamarbeit motiviert die Mitarbeiter, da alle zusammen an einem Ziel arbeiten und sich gegenseitig unterstützen, helfen und ergänzen.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat einen entscheidenden Einfluss auf den Einsatz der Arbeitskraft eines Mitarbeiters im Unternehmen. Nur wer zufrieden mit seiner Arbeitsumgebung, seinen Aufgaben und seinen Kollegen ist, wird sich maximal für das Unternehmen einsetzen. Zudem hat die Zufriedenheit der Mitarbeiter eine direkte Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und damit auf den Unternehmenserfolg. Wenn ein Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifiziert, wird er seine positive Einstellung an den Kunden weitergeben und diesem möglicherweise begeistern. Der Unternehmer sollte sich also fragen, wie er seine Mitarbeiter motivieren und somit ihre Zufriedenheit steigern kann. Zum Einen ist es möglich, den Mitarbeiter durch externe Anreize zu motivieren. Hierzu zählen z.B. finanzielle Anreize, die äußeren Arbeitsbedingungen, spezielle Führungstechniken oder auch Druck. Zum Anderen kann der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Möglichkeiten bieten, sich selbst zu motivieren. Dies geschieht z.B. durch das Schaffen von Lernmöglichkeiten, von Anforderungsvielfalt oder Interaktionsmöglichkeiten mit Kollegen oder externen Stellen.

#### **7.3.4 BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISES**

Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses birgt unterschiedliche Risiken. Einerseits muss darauf geachtet werden, dass das Wissen dem Unternehmen weiter zur Verfügung steht. Andererseits muss für eine rechtlich korrekte Beendigung des Arbeitsverhältnisses gesorgt sein. Eine rechtlich nicht einwandfreie Entlassung kann dem Unternehmen Kosten verursachen, die schwerwiegende Auswirkungen haben können. Auch ein altersbedingter Austritt von Personal muss im Vorfeld geplant werden. In diesem Zusammenhang ist die gleichmäßige Altersverteilung des Personals wichtig. Eine gleichzeitige Verrentung mehrerer Schlüsselpersonen kann das Unternehmen in eine Krise stürzen.

#### **7.3.5 NACHHALLEFFEKT**

Das Unternehmen muss sich bewusst machen, dass ein Mitarbeiter, der das Unternehmen verlassen hat, weiter auf das Unternehmen wirkt. Fachwissen kann verloren gegangen sein. Der Weggang eines Mitarbeiters kann Kunden verunsichern. Fehler, die während des Arbeitsverhältnisses gemacht wurden, müssen von anderen Mitarbeitern entdeckt und korrigiert werden. Ein ausgeschiedener Mitarbeiter bleibt auch nach der rechtlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem Unternehmen verbunden.

### **7.4 BEREICH „FINANZEN“**

#### **7.4.1 LIQUIDITÄTSSICHERUNG ALS TEIL DES RISIKOMANAGEMENTS IN KMU**

Jegliches unternehmerische Tun oder Unterlassen wirkt sich auf die zukünftige Liquidität des Unternehmens aus.

Geordnete Finanzen bilden eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Existenzsicherung eines Unternehmens. Liquide zu sein heißt, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen vollständig und termingerecht nachzukommen. Improvisation im finanziellen Bereich führt oftmals über kurz oder lang in die Insolvenz.

Oberstes Ziel ist es daher, die Einnahmen zu erhöhen und die Ausgaben zu reduzieren.

Strategisch ergeben sich folgende Ansatzpunkte:

- ◆ Aufbau eines Controllingsystems
- ◆ Exakte Umsatz- und Kostenplanung
- ◆ Professionalisierung des Einkaufs, insbesondere vor dem Hintergrund der Globalisierung (im Einkauf liegt der zukünftige Gewinn)
- ◆ Absicherung von Zins-, Währungs- und Kursrisiken
- ◆ Kundenbeziehungsmanagement
- ◆ Aufbau mehrerer Bankverbindungen
- ◆ Aktives Cash-Management

Es ist daher unabdingbar, sich in Form eines Liquiditätsplans, als integrativer Teil der Unternehmensplanung, einen Überblick zu verschaffen über:

- ◆ den zukünftigen Finanzbedarf
- ◆ die Aufrechterhaltung der Liquidität
- ◆ die kostengünstigste Finanzierungsform

Mit Aufstellung einer Liquiditätsplanung (s. Muster) lässt sich gut abbilden, wann und in welcher Höhe zukünftige Ausgaben und Einnahmen anfallen. Je nach Komplexität kann es sinnvoll sein, statt selbst erstellter Excel-Planungen softwaregestützte integrierte Finanzplanungssysteme einzusetzen. Grundsätzlich zu berücksichtigen ist, dass es sich um ein dynamisches System handelt und je nach Erfordernis auf Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagesplanungen herunter gebrochen werden kann.

Risiken sind erkennbar, aber auch Ansatzpunkte und Chancen zur Liquiditätsverbesserung (z.B. durch Finanzanlagen bei Überliquidität) werden sichtbar. Nachfolgend ist dargestellt, wie sich ausgewählte Liquiditätsrisiken reduzieren lassen und somit zugleich die Wettbewerbsfähigkeit und die Marktchancen deutlich erhöhen.

Letztendlich ist eine umfassende Finanzplanung zugleich ein Kommunikationsinstrument gegenüber Kreditgebern.

Ungewollte Expansion	
Ausprägung	Steigende Warenbestände Forderungszuwachs Überschreiten der Kontokorrentlinie
Maßnahme	Erstellung von Finanzplanungen (Anlage- <u>und</u> Umlaufvermögen) Erhöhung der Lagerumschlagshäufigkeit Make or Buy - Analysen Ausnutzen von Skonti (hier lohnt sich auch ein Zwischenkredit zur Finanzierung!)
Messung	Lagerumschlagshäufigkeit Durchschnittlicher Forderungsbestand
Auswirkungen	Verbesserung der Liquidität Senken der Kreditzinsen

Kundenzahlung	
Ausprägung	Ausfall oder Verzögerung der Zahlungen Umstellung der Rechnungsbegleichung (z.B. von Überweisung auf Scheck) Unbegründete Reklamationen Abwicklung über andere Lieferanten Geringere Bestellmengen
Maßnahme	Einholung von Bonitätsauskünften Reduzierung der Abhängigkeit von Großkunden Festlegung von Kundenkreditlimits Zeitnahe Fakturierung und Mahnung Abschluss von Warenkreditversicherungen Factoring
Messung	Durchschnittliche Debitorenlaufzeit
Auswirkungen	Verbesserter Kapitalrückfluss Senken der Forderungsausfälle

### 7.4.2 FINANZIERUNGSRISIKEN

Nicht erst seit Basel II und den damit verbundenen Ratings ist bekannt, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich mit rund 20% die geringste Eigenkapitalquote aufweisen.

Ihre hauptsächlichen Finanzierungsquellen sind einbehaltene Gewinne und Bankkredite.

Unternehmen mit schlechter Bonitätslage erhalten bereits jetzt deutlich schlechtere Kreditkonditionen oder sogar keinen Kredit mehr. Es ist daher unabdingbar, ein aktives Finanzmanagement zu betreiben.

Eigenkapitalausstattung	
Ausprägung	geringe Eigenkapitalquote
Maßnahme	Verbesserung der Eigenkapitalquote durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factoring</li> <li>- Leasing „Sales and lease back“</li> <li>- Reduzierung der Gewinnausschüttung</li> <li>- Privateinlagen und Gesellschafterdarlehen</li> <li>- Aufnahme von Mezzanine - Kapital</li> <li>- Verkauf nicht mehr benötigter Anlagegüter</li> </ul> Aufbau weiterer Bankverbindungen Offene Informationspolitik gegenüber Kapitalgebern
Messung	Eigenkapitalquote
Auswirkungen	Erhöhung der Eigenkapitalquote Sicherung einer ausgewogenen Finanzierungsstruktur Reduzierung von Abhängigkeiten Verbesserung der Ratingnote und damit leichter Zugang zum Fremdkapital

Kapitalmangel	
Ausprägung	Geringe Eigenkapitalquote Zu enger Kontokorrentrahmen
Maßnahme	Zuführung von Eigenkapital (eigene Mittel, Gesellschafteraufnahme, Beteiligungsgesellschaften) Aufnahme von Mezzanine - Kapital Aufnahme von Fördermitteln Zuführung von Fremdkapital Leasing als Finanzierungsalternative (auch als Sales and Lease back) Verkauf von nicht mehr benötigten Anlagegütern Reduzierung der Privatentnahmen und Gewinnausschüttungen
Messung	Eigen- und Fremdkapitalquote
Auswirkungen	Verbesserung der Möglichkeiten zur Fremdkapitalaufnahme

## 7.5 BEREICH „MARKT UND KUNDE“

Das Absatzrisiko ist die Unsicherheit über die Höhe künftiger Umsätze. Sinkende oder stark schwankende Erlöse sind die größten Risiken für alle Unternehmen.

Jedoch kann auch eine unerwartet steigende Nachfrage ein Risiko darstellen, wenn Unternehmen ihr Angebot nicht entsprechend ausweiten können und dadurch ihren Marktanteil relativ verringern.

Das **Absatzrisiko** wächst mit dem Fixkostenanteil und mit der Inflexibilität des Unternehmens, sich auf Änderungen der Nachfrage einzustellen. Die bedeutendsten Einzelrisiken sind das Markt-/ Branchen- und das Konjunkturrisiko.

Das **Markt-/ Branchenrisiko** ist abhängig von Geschwindigkeit und Richtung des Marktwachstums. Dieses wiederum beeinflusst die Intensität des Wettbewerbs und wird generell durch folgende Faktoren beeinflusst: die Verhandlungsmacht der Käufer und der Lieferanten, die Bedrohung durch neu eintretende Wettbewerber sowie die Gefahr durch Ersatzprodukte. Der Begriff Produkte schließt die Dienstleistungen mit ein.

Das **Konjunkturrisiko** ist die Unsicherheit über den künftigen Verlauf der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage einer Volkswirtschaft. Man unterscheidet vier konjunkturelle Phasen: Aufschwung (Expansion), Hochkonjunktur (Boom), Abschwung (Rezession) und Tiefpunkt (Depression). Diese Konjunkturzyklen laufen jedoch selten nacheinander ab.

In Expansions- und Boomphasen sind die Absatzrisiken geringer als in Rezessions- und Depressionsphasen. Kommen reife Märkte in Rezessions- und Depressionsphasen, so wird der Wettbewerb ruinös und es kommt zu einem Marktaustritt vieler Anbieter und zur Bildung größerer wirtschaftlicher Anbieter.

Branchenrisiken	
Ausprägung	Entwicklung(stendenz) einer Branche z.B. Insolvenzen in der deutschen Baubranche, Aktienboom in der Internetbranche
Maßnahme	<p>Kundenbindung erhöhen</p> <p>Abläufe und Qualität verbessern</p> <p>Marktforschung, Wettbewerbsanalyse intensivieren</p> <p>Marketing verbessern</p> <p>Neue Märkte bearbeiten z.B. Expansion ins Ausland</p> <p>Strategie überprüfen</p> <p>Beobachtung der Konjunktorentwicklung</p>
Messung	<p>Sinkende oder stark schwankende Preise</p> <p>Statistische Angaben über Branchenumsätze oder -gewinne</p> <p>Branchen-News/ Quelle: FAZ, Handelsblatt, Branchenorgane</p> <p>Branchenstudien/ Quelle: Banken, Internet, Fachzeitschriften</p>
Auswirkungen	Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Absatzrisiken (intern)	
Ausprägung	Stetiger Rückgang des ordentlichen Betriebserfolges z. B. Großkunde reduziert seine Bestellungen drastisch Abhängigkeit von wenigen Kunden
Maßnahme	Rahmenverträge mit Kunden abschließen Verbesserung des Vertriebs im Kerngeschäft ABC-Analyse der Kunden- bzw. Produktrentabilität Qualitätsmanagement verbessern bzw. leben Kosten senken Flexibilität steigern Strategie überprüfen Eigenkapital erhöhen
Messung	Monatliche BWA - Auswertung des operativen Ergebnisses Anzahl der profitablen Kunden Gewinn bzw. Umsatz je Kunden Gewinn- bzw. Umsatzanteil Neukunden
Auswirkungen	Verbesserung der Abnehmerstruktur und der Deckungsbeiträge Breite Risikostreuung

Absatzrisiken (extern)	
Ausprägung	Starker Nachfragerückgang nach einem wichtigen Einzelereignis oder einer Trendwende z.B. BSE-Erkrankungen, Vogelgrippe, U-Bahnbau in Geschäftsstraße (aus Sicht der Einzelhandelsgeschäfte)
Maßnahme	Notfallplan für wahrscheinliche Schocks erarbeiten Risikomanagement verbessern Eigenkapital erhöhen
Messung	Presse, Medien/ Quelle: Newsticker
Auswirkungen	Schnelle Reaktionsfähigkeit

# 7 ANHANG

## 7.1 SWOT-AUSWERTUNG

Bereich, Firma

Beteiligte

Datum

		Interne Sicht des Unternehmens	
		Stärken ( <u>Strenght</u> )	Schwächen ( <u>Weakness</u> )
		Eigene Stärken, z.B. 1. motivierte Mitarbeiter 2. 3. ...	Eigene Schwächen, z.B. 1. Abhängigkeit von Großkunden 2. 3. ...
Lage auf den (externen) Märkten	Chancen ( <u>Opportunity</u> )	Stärken - Chancen - Maßnahmen	Schwächen - Chancen - Maßnahmen
	Chancen auf den Märkten, z.B. 1. Marktführer 2. 3. ...	Einsatz der eigenen Stärke zur Nutzung der Chancen auf den Märkten durch folgende Maßnahmen, Strategien: z.B. hohe Produktqualität	Bekämpfung der eigenen Schwächen zur Nutzung der Chancen auf den Märkten durch folgende Maßnahmen, Strategien: z. B. Erweiterung des Kundenstamms
	Risiken ( <u>Threat</u> )	Stärken - Risiken - Maßnahmen	Schwächen - Risiken - Maßnahmen
	Risiken auf den Märkten, z.B. 1. hoher Konkurrenzdruck 2. 3. ...	Nutzung der eigenen Stärken zur Abwehr der Risiken auf den Märkten durch folgende Maßnahmen, Strategien: z.B. Anreizsystem für Mitarbeiter schaffen	Bekämpfung der eigenen Schwächen zur Vermeidung, Verminderung oder zum Ausweichen der Risiken durch folgende Maßnahmen, Strategien: z. B. Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten

## **7.2 BEURTEILUNG DER QUALITÄT DES MANAGEMENTS**

### **1. Fachliche Qualifikation der ersten Managementebene**

- ♦ Lebensläufe und Qualifikationsprofile der Führungskräfte
- ♦ Intellektuelle Kompetenz
- ♦ Unternehmensübergreifende Funktionserfahrung der Schlüsselposition

### **2. Persönliche Qualifikation der ersten Managementebene**

- ♦ Lebensläufe der Führungskräfte
- ♦ Kaufmännische Kompetenz
- ♦ Sozialkompetenz
- ♦ Motivation

### **3. Qualifikation der zweiten Managementebene**

- ♦ Lebensläufe der Führungskräfte
- ♦ Anzahl potenzieller Nachfolger für die erste Führungsebene

### **4. Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Managements**

- ♦ Auflistung der unternehmensweiten oder bereichsspezifischen Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit
- ♦ Auflistung der regelmäßigen Abstimmungsgespräche zwischen den Mitgliedern der Führungsebene
- ♦ Fluktuationsrate im Management

### **5. Personalmanagement**

- ♦ Strategische Aussagen und Leitlinien des Personalbereiches sowie Dokumentation der operativen und strategischen Ziele des Personalmanagements
- ♦ Dokumentation der systematisch erfassten und/ oder gesteuerten Abläufe im Personalmanagement
- ♦ Jährliches Budget für das Personalmanagement inklusive Verteilung der jährlichen Mittel auf seine verschiedenen Inhalte und Aufgaben
- ♦ Jährlicher Nutzenwert des Personalmanagements (= Summe der erzielten Erlöse, Einsparungen, Gewinne etc.; qualitative und quantitative Nutzenwerte)

## 7.3 CHECKLISTE PERSONAL

### 1. Einstellung

- ♦ Wie sehen die Aufgaben für den neuen Mitarbeiter aus?
- ♦ Welche theoretischen und praktischen Anforderungen bringen diese Aufgaben mit sich?
- ♦ Welche Eigenschaften/Fähigkeiten sollte der Mitarbeiter besitzen?
- ♦ In welcher Teamstruktur wird die neue Person arbeiten?

### 2. Einarbeitung

- ♦ Wer kann dem neuen Mitarbeiter den besten Einblick in die an ihn gestellten Anforderungen/ Aufgaben geben und ihn fachlich einarbeiten?
- ♦ Wer wird den neuen Mitarbeiter ins Unternehmen integrieren?
- ♦ Welche Aufgaben können in der Einarbeitungsphase übernommen werden?
- ♦ Welche Meilensteine werden in der Einarbeitungsphase angestrebt?
- ♦ Mit welchem Ereignis ist die Einarbeitungsphase abgeschlossen?

### 3. Optimaler Einsatz der Arbeitskraft

- ♦ Gibt es ausreichend Personal, das über Kernaufgaben informiert ist und diese übernehmen könnte?
- ♦ Sind Kompetenzen in Teams gleichmäßig verteilt?
- ♦ Sind alle Teamstrukturen bekannt?
- ♦ Welchen Gefahren sind die Mitarbeiter im Unternehmen ausgesetzt und wie können sie ausreichend davor geschützt werden?
- ♦ Welche Personen benötigen zusätzliche Schulungen?
- ♦ Führen die jeweiligen Vorgesetzten regelmäßig Gespräche mit ihren Mitarbeitern?
- ♦ Ist sichergestellt, dass Erfolge angemessen gewürdigt werden?

### 4. Beendigung des Arbeitsverhältnisses

- ♦ Ist sichergestellt, dass Wissen im Unternehmen weitergegeben wird oder festgehalten wurde, bevor der Wissensträger das Unternehmen verlässt?
- ♦ Ist die Beendigung des Arbeitsverhältnisses rechtlich korrekt?
- ♦ Ist sichergestellt, dass nicht mehrere Schlüsselpersonen gleichzeitig in Rente gehen bzw. dass Nachfolger ausreichend eingearbeitet sind?

## 5. Nachhalleffekt

- ♦ Wurde eine Einweisung für einen Nachfolger durchgeführt?
- ♦ Welche Beziehung hatte der Mitarbeiter zu Kunden und wie wird die Kundenzufriedenheit sichergestellt?
- ♦ Welche Abläufe im Unternehmen verantwortete der Mitarbeiter und wer kann sicherstellen, dass diese Abläufe fehlerfrei übergeben wurden?

## 7.4 LIQUIDITÄTSPLANUNG

Jahr	Januar		Februar		März		April		Mai		Juni		Juli		August		September		Oktober		November		Dezember	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
<b>Einnahmen</b>																								
Kerngeschäft																								
Sonstige																								
<b>Gesamteinnahmen</b>																								
<b>Ausgaben</b>																								
Gehälter/ Sozialabgaben																								
Raumkosten																								
Kfz-Kosten																								
Versicherungen/ Beiträge																								
Kapitalkosten																								
Steuerberatung																								
Weiterbildung																								
Telekommunikation																								
sonstige Kosten																								
Umsatzsteuer																								
Ertragsteuern																								
<b>Gesamtausgaben</b>																								
<b>Über-/Unterdeckung</b>																								
<b>Kontostand (alt)</b>																								
<b>Kontostand (neu)</b>																								

## 7.5 MARKTWACHSTUM-MARKTANTEIL-PORTFOLIO DER BOSTON CONSULTING GROUP

Bereich, Firma

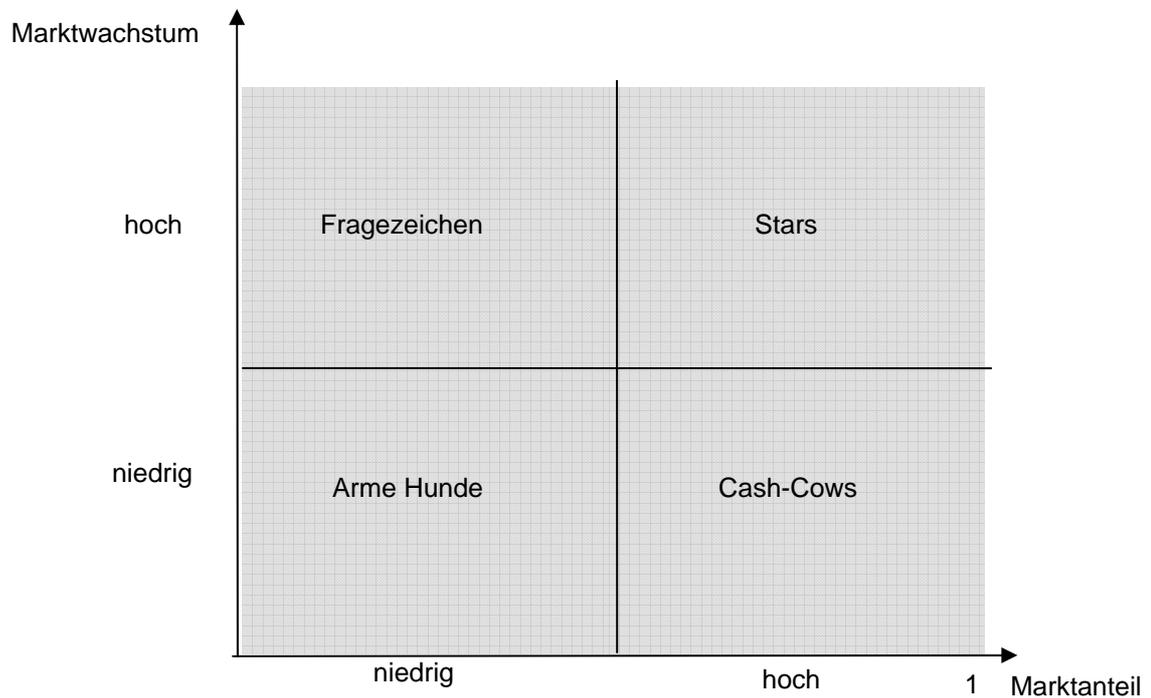
---

Beteiligte

---

Datum

---

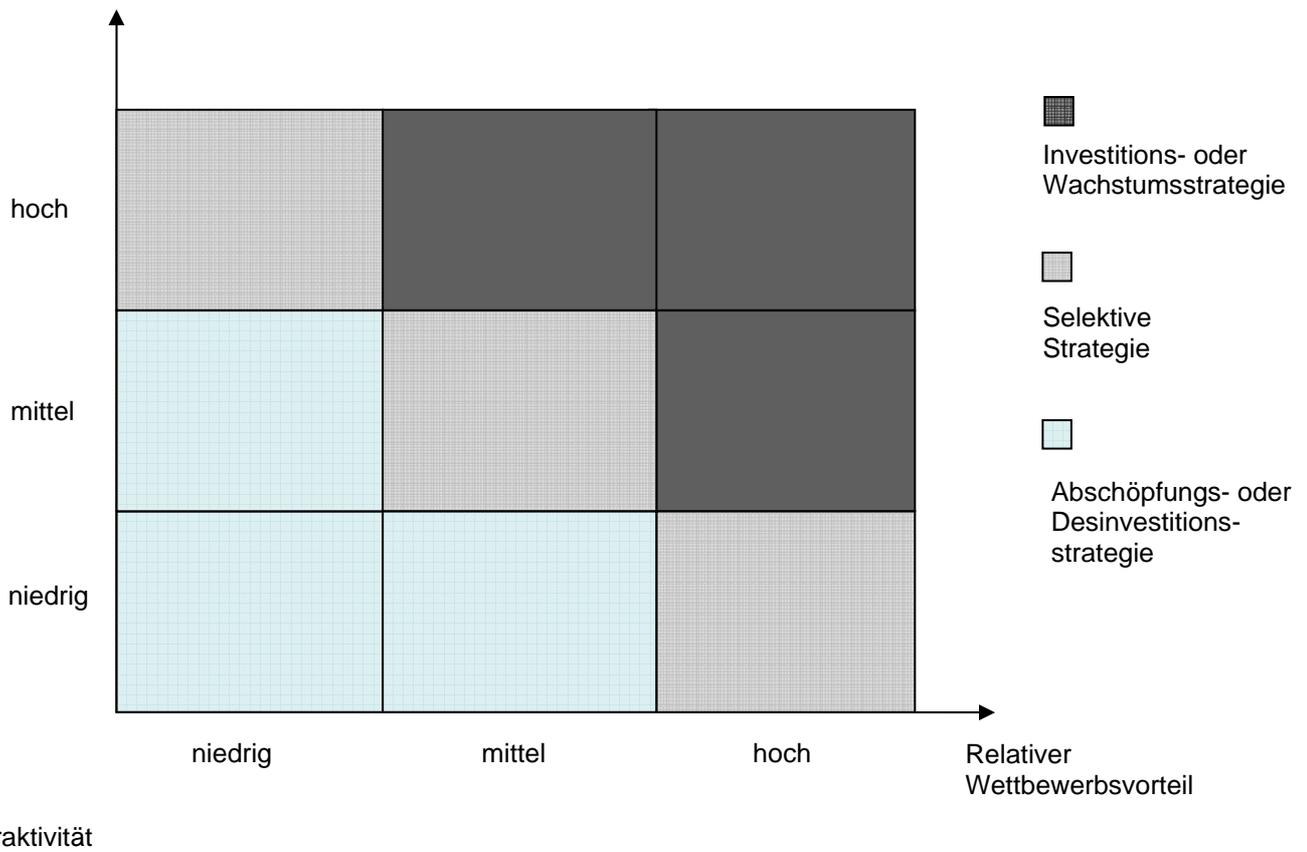


## 7.6 MARKTATTRAKTIVITÄT-WETTBEWERBSVORTEIL-PORTFOLIO VON MCKINSEY/ GENERAL ELECTRIC

Bereich, Firma

Beteiligte

Datum



## 7.7 BEWERTUNG DES EINZELRISIKOS

Risikoberichtsblatt		Datum:					
Ansprechpartner:	Organisationseinheit:	Wiedervorlagetermin:					
Risiko/ Problem:							
Schadenhöhe (SW) [€] (Gefährdungspotenzial)	Eintrittswahrscheinlichkeit (EW) [%]	Risikowert [€]					
<p>Gefährdungspotenzial [€]</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 50px; height: 50px;"></td> <td style="width: 50px; height: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 50px; height: 50px;"></td> <td style="width: 50px; height: 50px;"></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Eintrittswahrscheinlichkeit [%]</p>						Maßnahmen:	
Hinweise:							
Unterschrift:							

## 7.8 RISIKOBEWERTUNGS- UND EINFLUSSMATRIX

Unternehmensbereich	Bez. 1)	Risiken/ Einflussnahme von ↓ auf → 2)	Finanzen				Personal				Markt und Kunde				Summe 4)	Einzelbewertung 5)	Gesamtergebnis 6)
			A3)	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L			
Finanzen	A																
	B																
	C																
	D																
Personal	E																
	F																
	G																
	H																
Markt und Kunde	I																
	J																
	K																
	L																

1) Zuordnung eines Risikos mit einem Kennbuchstaben

2) Risikobeschreibung

3) Bewertung der Einflussnahme eines Risikos aufgrund eines festgelegten Bewertungsmaßstabs (z.B. 1 = unbedeutend, 2 = gering, 3 = mittel, 4 = hoch, 5 = sehr hoch, 6 = kritisch)

4) Addition der nach 3 durchgeführten Bewertung

5) Ergebnis aus einer vorher durchgeführten Risikoeinzelbewertung (siehe 8.7)

6) Produkt aus 4 und 5

## 7.9 BERICHT ZUR MAßNAHMENVERFOLGUNG

Unternehmensbereich	Risiken	Maßnahmen	Verantwortung	Kosten		geplanter Beginn	durchgeführt (Datum/ Zeichen)	
				SOLL	IST			
Finanzen								
Personal								
Kunde und Markt								

## Arbeitskreisteilnehmer:

Marc Ackermann  
AMB Aktive Management Beratung GmbH  
Gabelsbergerstr. 2  
46238 Bottrop  
Tel.: 02041/ 76576-0  
Fax: 02041/ 76576-10  
E-Mail: ackermann@amb-online.de  
<http://www.amb-online.de>

Katharina Brasse  
twenty4help Knowledge Service AG  
Heinrich-Hertz-Str. 6  
44227 Dortmund  
Tel.: 0231/ 932932-0  
Fax: 0231/ 932932-1  
E-Mail: katharina.brasse@de.twenty4help.com  
<http://www.twenty4help.com>

Dr.-Ing. Klaus-J. Pohl  
PohlConsult Unternehmensberatung  
Stortsweg 9  
44227 Dortmund  
Tel.: 0231/ 756457  
Fax: 040/ 3603698264  
E-Mail: pohldo@aol.com

Thomas Staiger  
Dipl.-Ing. H. Staiger + Partner  
Unternehmensberatung  
Bleichstr. 6  
32105 Bad Salzuflen  
Tel.: 05222/ 580-881  
Fax: 05222/ 580-882  
E-Mail: kontakt@staiger-partner.de  
<http://www.staiger-partner.de>

Frank Strauß  
Kostenmanagement & Rating Advisor  
Meisenstr. 96  
33607 Bielefeld  
Tel.: 0521/ 2997-360  
Fax: 0521/ 2997-361  
E-Mail: info@strauss-advisor.de  
<http://www.strauss-advisor.de>

Dr.-Ing. Ursula Beller  
Initiative Qualitätssicherung NRW e.V.  
Joseph-von-Fraunhofer-Str. 20  
44227 Dortmund  
Tel.: 0231/ 9700-113  
Fax: 0231/ 9700-463  
E-Mail: u.beller@iqsnrw.de  
<http://www.iqsnrw.de>

Thomas Hirsch  
Institut für Unternehmenskybernetik e.V.  
an der RWTH Aachen  
Schurzelter Str. 25  
52074 Aachen  
Tel.: 0241/ 515428-80  
Fax: 0241/ 80911-22  
E-Mail: hirsch@zlw-ima.rwth-aachen.de  
<http://www.zlw-ima.rwth-aachen.de>

Frank Sicking  
MAR Gesellschaft für Mittelstands- und Ärzt rating  
GmbH  
Linus-Pauling-Weg 8  
48155 Münster  
Tel.: 0251/ 703 55-0  
Fax: 0251/ 703 56-0  
E-Mail: frank.sicking@mar-rating.de  
<http://www.mar-rating.de>

Jörg Stottrop  
Unternehmensberatung Stottrop  
Im Bergerhof 26  
50999 Köln  
Tel.: 02236/ 967-149  
Fax: 02236/ 967-150  
E-Mail: stottrop@stottrop-online.de  
<http://www.stottrop-online.de>