

# BOBKAS BUSINESS – 07/2016

## Verteidigung im Mittelstand – Risiken positiv kultivieren

Jedes System für Risikomanagement bleibt unwirksam, wenn es nicht tagtäglich im Unternehmen gelebt wird. Neben den bekannten gesetzlichen Erfordernissen ist eine erlebbare Risikokultur eines der nachhaltigsten Instrumente für mittelständische Unternehmen und vielerorts die zentrale Aufgabe im Mittelstand für die kommenden 5 Jahre. Eine Risikokultur bedingt aber die unbedingte Integration in die gesamte Unternehmenskultur. Sie soll klar definieren, wie sich Ihre Mitarbeiter im Umgang mit Risiken verhalten, also konkret beispielsweise, ob sie die Risiken bewusst wahrnehmen und ihre Entscheidungen unter Risikogesichtspunkten im Alltag treffen. Um die Risikokultur im eigenen Unternehmen gezielt zu fördern, sind auf Grund der Vorbildfunktion, insbesondere Ihre Führungskräfte gefragt. Nur mit einem offenen Führungsstil lässt sich der fruchtbare Boden für eine offene Kommunikation bereiten. Risiken werden nur dann von Ihren Mitarbeitern eigeninitiativ angesprochen werden. Auch hierfür braucht es im Unternehmen geeignete Austausch- und Kommunikationsmöglichkeiten. Auch gilt der Vorbildgrundsatz. Wenn Sie vorleben und kommunizieren, wie wichtig Ihnen Risikomanagement ist und auch so agieren, wird sich auch bei den Mitarbeitern ein entsprechendes Bewusstsein ausbilden. Sprechen Sie hierzu Risiken offen an – diese dürfen keinesfalls als Kritik gewertet werden oder mit persönlichen Nachteilen verbunden sein. Erweitern Sie doch Ihr Anreiz- und Bonussystem in der Gestalt, dass es den vorbildlichen Umgang mit Risiken belohnt und Ihre Mitarbeiter motiviert, Risiken aufzuzeigen und relevante Informationen permanent in einem gesteuerten Prozess innerhalb Ihres Unternehmens weiterzugeben. Die Mehrzahl erfolgreicher Mittelstandsunternehmen haben beispielsweise die Weitergabe von risikorelevanten Informationen, im Sinne der eigenen Unternehmensziele, längst zum Bestandteil der Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern gemacht. Auf diese Weise werden der vernünftige Umgang mit Risiken belohnt und das Eingehen oder die Inkaufnahme von aus Unternehmenssicht unerwünschten oder inakzeptablen Risiken gleichzeitig sanktioniert. Gehen Sie mit

den Risiko-Erlebnissen immer offen um, sprechen Sie über die Konsequenzen für die Zukunft. Schaffen Sie verbindliche Strategien für die Umsetzung und halten diese persönlich nach. Nur so gestalten Sie echte Lernkurven und wappnen sich für die Zukunft. In diesem Zusammenhang sind Fragen relevant wie beispielsweise: Welche Risiko-Strategie wollen Sie prinzipiell verfolgen? Wollen Sie alles tun, um eventuelle Schäden von vornherein zu vermeiden oder wägen Sie mögliche Gegenmaßnahmen unter strenger Betrachtung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ab? Agieren Sie offensiv am Markt oder verfolgen eine eher konservative und sicherheitsorientierte Strategie? Wie hoch ist eigentlich die Risiko-Tragfähigkeit Ihres Unternehmens, bis zu welcher Maximalhöhe können bzw. wollen Sie eventuelle Schäden verkraften? In welchem Umfang wollen Sie sich überhaupt absichern? Diese Kernpunkte müssen von jeder Unternehmensführung geklärt und definiert sein. Welche Risiken für Sie im Kern relevant sind, das gilt es genau herauszufinden. Dies können beispielsweise operative Risiken wie IT- und Datensicherheitsrisiken, Produkthaftungsrisiken, finanzielle Risiken, Rohstoffe, aber auch Compliance, Markt-, Entwicklungs-, Reputations- und Imagerisiken sein. Darüber hinaus gibt es noch globale Risiken wie etwa die politische Stabilität, Umweltfaktoren, uvm. Es bedarf außerdem eines kontinuierlichen Austauschs zu den bereichsübergreifenden Risiken, um die notwendige Transparenz über die relevanten Risiken zu erlangen, Korrelationen zwischen den Risiken zu identifizieren und bewerten zu können. Nutzen Sie hierzu z.B. Ihre wöchentlichen Führungskräftetreffen. Sorgen Sie auch für die eindeutige organisatorische Strukturierung und eine entsprechende Festlegung von Arbeitsabläufen, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Berichtswegen etc. Verwenden Sie konsequent einheitliche und klar definierte Begrifflichkeiten bei der internen Kommunikation zum Risikomanagement. Viel Freude nun bei der Weiterentwicklung Ihrer Risikokultur!

*Auszug aus Netzwerk Südbaden –  
[www.netzwerk-suedbaden.de](http://www.netzwerk-suedbaden.de)*



**TOBIAS BOBKA**  
Dipl.-Betriebswirt (DH)

---

### BOBKAS BUCH



*“Was Unternehmen und Unternehmer erfolgreich macht – die Kolumnen“.*

---