



# **Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA**

Band 1

# **Praxisleitfaden Risikomanagement im Mittelstand**

Grundsätze – Organisation – Durchführung

Herausgegeben von der  
Risk Management Association e. V. (RMA)

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen  
zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978 3 503 16526 1](http://ESV.info/9783503165261)**

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16526 1

eBook: ISBN 978 3 503 16527 8

ISSN 2365-2233

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das  
Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht  
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso  
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen



<b>5. Anhang</b> .....	94
5.1 Checkliste Risikomanagement („Quick-Check“) .....	95
5.2 Musterhandbuch Risikomanagement. ....	96
5.3 Kriterienkatalog zur Softwareauswahl .....	116
<b>Glossar</b> .....	125
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	133
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	138

## **Geleitwort des Vorstands der Risk Management Association e.V.**

Die mittelständischen Unternehmen sind wesentlicher Teil der deutschen Wirtschaft, sie bieten viele sichere Arbeitsplätze, treiben Innovationen voran und sorgen für Wirtschaftswachstum. Die ganze Welt beneidet uns um diesen *German Mittelstand*.

Im April 2011 trafen sich fast 40 Mitglieder der Risk Management Association e.V. (RMA) erstmals, um ihre Erfahrungen mit dem Aufbau oder der Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen in einem mittelständischen Unternehmensumfeld auszutauschen. Der Arbeitskreis „Risikomanagement im Mittelstand“ war geboren und nahm zügig Fahrt auf, ehrgeizige Ziele wurden konsequent und erfolgreich umgesetzt. Ein Ergebnis, nämlich diesen Leitfaden von Praktikern für Praktiker des Risikomanagements im Mittelstand, halten Sie nun in den Händen.

Der Leitfaden erläutert alle relevanten Systembestandteile und Prozessschritte des Risikomanagements und gibt Hilfestellungen bei der Umsetzung im Sinne von „Good Risk Management Practice“. Das Werk möge Ihnen einen schnellen Einstieg in das Thema genauso ermöglichen wie es auch bei der Optimierung des Risikomanagements Unterstützung bieten soll.

Über diesen Arbeitskreis und den Leitfaden hinaus bietet die RMA als einzige unabhängige Interessenvertretung von Risikomanagern außerhalb der Finanzindustrie in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit weiteren Publikationen, Arbeitskreisen und Konferenzen vielfältige Möglichkeiten der Weiterbildung, des Austausches und der Vernetzung im Bereich des Risikomanagements.

Dem Arbeitskreis Risikomanagement im Mittelstand wünscht der Vorstand weiter viel Erfolg bei der Umsetzung seiner Ziele, viel Freude am weiteren Erfahrungsaustausch und eine jederzeit gute Zusammenarbeit.

# Vorwort

Risiken und Risikomanagement sind Kernbestandteile des Geschäftsmodells von Banken, Versicherungen und Unternehmen. In den vergangenen Jahrzehnten wurde das Geschäftsleben immer komplexer. Internationale Vernetzung, Globalisierung, neue Technologien, Folgen des Klimawandels oder die zunehmende Bedrohung durch radikale Gruppierungen: all das erschwert ein planvolles unternehmerisches Handeln und erhöht die Gefahr von Fehlleistungen sowie unerwünschten Unterbrechungen der Geschäftsprozesse.

Auch kleinere und mittelständische Unternehmen sind aufgefordert, Risiken für die Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit, Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit der eigenen Entscheidungs- und Geschäftsprozesse zu erkennen und ihnen zu begegnen. Die dafür verfügbare Managementdisziplin heißt *Risikomanagement*.

Durch eine professionelle Analyse und Bewertung von Risiken werden für Unternehmen zudem Chancen sichtbar, die bisher hinter Risiken verborgen waren. Eine größere Transparenz und genauere Beschreibung der Risikoaspekte im Umfeld unternehmerischer Entscheidungen ermöglicht gegebenenfalls die Wahrnehmung von Chancen, die bisher aus Angst oder Unwissenheit vor damit verbundenen Risiken ausgelassen wurden.

Was der Finanzdienstleistungsbereich bereits durch die ihn kontrollierenden Aufsichtsbehörden und deren Richtlinien kennt, wird immer mehr auch für Produzenten und Dienstleister anderer Branchen relevant. Mit der im Jahr 2009 veröffentlichten ISO 31000 ist auch ein internationaler Standard verfügbar, der die Rahmenbedingungen für ein Risikomanagement absteckt. Organisationen wie u. a. COSO<sup>1</sup> oder ISACA<sup>2</sup> thematisieren in ihren Methodenangeboten (z. B. Regelwerke, Standards) das Management von Risiken in vielfacher Weise.

Fast alles, was es an signifikanten Dokumenten und Standards gibt, wurde tendenziell eher an den Bedürfnissen großer Unternehmen angelehnt. Eine auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen ausgerichtete Hilfestellung zur Einführung und zur Gestaltung von Risikomanagement war dagegen bisher in deutscher Sprache nicht verfügbar. Diese Lücke will der Risk Management Association e. V. (RMA)

---

1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

2 Information Systems Audit and Control Association (ISACA).

mit diesem Leitfaden schließen. Er enthält praxisgerechte Informationen und Handlungsbeispiele zum Aufbau von Risikomanagementsystemen. Die Autoren sind erfahrene Praktiker aus mittelständischen Unternehmen sowie Berater und Dienstleister rund um das Risikomanagement.<sup>3</sup> Mittelständische Unternehmen aller Branchen und Größen sind damit in der Lage, ein für ihr Unternehmen geeignetes Risikomanagement einzurichten oder Anregungen für eine Verbesserung zu erhalten.

München, im Juli 2015

*Arbeitskreis Risikomanagement  
im Mittelstand*

---

3 Siehe Autorenverzeichnis.