

A decorative pattern of overlapping diamonds in various colors (dark blue, light blue, orange, green, and grey) arranged in a grid-like fashion, filling the upper half of the page.

Geschäftsrisiken und Chancenpotenziale ermitteln und managen

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

"Quick-Check" zur Chancen-/Risikosituation im Unternehmen

- I. Risiko-Checkliste
- II. Die drei wichtigsten Chancen und Risiken im Unternehmen
- III. Detailerhebungsbogen, Gesamtüberblick Risiko-/Chanceninventar und Maßnahmenplan

Wozu ein Risiko-/Chancenmanagement?

Durch den stetigen Wandel der globalisierten Märkte, disruptive Technologieentwicklungen und moderne Arbeitswelten sollte sich das Unternehmen regelmäßig auf den Prüfstand stellen. Nach der Maßgabe -Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der Richtige- bringt sich das Unternehmen strategisch auf Kurs und stellt den wirtschaftlichen Erfolg sicher.

Das Unternehmen identifiziert bestehende Chancen und Risiken, um den Fortbestand des Unternehmens nicht zu gefährden und um die definierten Unternehmensziele, die Unternehmensstrategie und die damit verbundene Risikopolitik zu verifizieren.

Die Chancen und Risiken sollten entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens analysiert werden:



Was bedeutet Risiko?

Unter "Risiko" ist die Gefahr zu verstehen, dass durch Ereignisse, Entscheidungen, Handlungen (auch die Unterlassung) und durch nicht bzw. wenig beeinflussbare externe Faktoren die Erreichung der Unternehmensziele verhindert werden. Neben Risiken sollten auch Chancen identifiziert werden, um unternehmerische Potenziale auszuschöpfen.

Wie identifiziere ich unternehmerische Chancen und Risiken?

Zunächst steht die Bewusstseinschaffung im Fokus, welche Einflussfaktoren finanzielle Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Zur vereinfachten Identifikation dient die nachfolgende Risiko-Checkliste mit unternehmenstypischen Geschäftsvorfällen.

Zu I. Risiko-Checkliste

Mithilfe der Risiko-Checkliste sollten zumindest die drei wichtigsten Chancen und Risiken im Unternehmen erfasst werden. Die Bewertung eines Geschäftsvorfalles erfolgt durch Eintrag der Klassifizierungswerte für Schadenhöhe (1), Eintrittswahrscheinlichkeit (2), Schadenerwartungswert (3) und Gegenmaßnahmen.

ABTEILUNG/ BEREICH	KATEGORIE (AUSWAHL)	GESCHÄFTSVORFALL NACH CHANCEN/RISIKEN	BEWERTUNG DES GESCHÄFTSVORFALLES			MAßNAHMEN
			1) Schadenshöhe (SH) 1 = Gering 2 = Mittel 3 = Hoch 4 = Sehr hoch	2) Eintrittswahrscheinlichkeit (EW) 1 = Unwahrscheinlich 2 = Niedrig (selten) 3 = Mittel (möglich) 4 = Hoch (häufig)	3) Schaden- erwartungswert (SEW = SH*EW) 1 = Gering 2 = Mittel 3 = Hoch 4 = Sehr hoch *1 = Niedrig 4 = Sehr hoch	
Strategie	Markt	Marktvolumen und -anteil (nach Regionen)	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Markt	Struktur/Wachstumsrate/Potenzial im Marktsegment	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Markt	Branchenentwicklung und Trends (mittel- und langfristig)	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Markt	Kundenzufriedenheit	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Finanzen	Geschäftsmodell und finanzielle Ertragslage	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Länderrisiko	Markteintrittsbarrieren, politisches Risiko, Investition in Krisengebieten, Kriege	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Partnerschaften, Allianzen	Unternehmensnachfolge, Beteiligungen, Partner & Kooperationen	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Digitalisierung	IT-Strategie/technologische Substitution	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Standort	Standortwahl nach Anzahl, Art, Größe	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Wettbewerb	Diversifikation von Produkten/Dienstleistungen	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Wettbewerb	Trendentwicklung des Wettbewerbs ggü. Ihrem Unternehmen	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Sonstige	Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, demographischer Wandel	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Sonstige	Terrorgefahr, Klima/CO ₂ -Belastung, Bedrohungen/Ereignisse	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Sonstige	Regulierung durch neue Gesetze/Vorgaben (Umweltauflage, Naturschutz, Auflagen gegen Mittelstand)	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
Operations	Lieferanten/Kunden	Abhängigkeit von Großkunden- oder von Lieferantenbeziehung	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Produktion	Betriebsunterbrechung, Maschinenausfall	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Produkte	Produktportfolio/Sortimentsvielfalt/Innovationsbedarf	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Kapazität	Engpass, Überkapazitäten	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Fertigung	Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Lagerhaltung	Kapitalbindung, Bestände, Gefahrstoffe	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Transport	Logistik, Zölle	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein

GESCHÄFTSRISIKEN UND CHANCENPOTENZIALE ERMITTELN UND MANAGEN

	Gewährleistung	Haftung für Produkte & Services, Imageschaden	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Geschäftsprozesse	Interner Prozessablauf, Produktion	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Investitionen	Ersatzbeschaffung, Fehlinvestitionen, Projektmanagement	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Management Reporting	Interne Systeme, Investor Relations, Budgetierung/Reporting	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Ordnungsmäßigkeit (Compliance)	Management Fraud, Nachhaltigkeit (CSR)/Ehrbarer Kaufmann, Umweltschaden, Jahresabschlusserstellung	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Produktivität	Mensch-Maschine/Digitalisierung, Kombination der Produktionsfaktoren	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Organisation	Leadership, Veränderungsbereitschaft	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Ordnungsmäßigkeit (Compliance)	Integrität (dolose Handlungen, Diebstahl, Betriebsgeheimnisse)	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Personal	Ausfallzeiten Mitarbeiter, Unfall, Auslastung/Personalabbau	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Personal	Mitarbeiterengpass, Mitarbeiterfluktuation Know-How-Verlust, Nachfolgeregelung, Mitarbeiterqualifikation	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
Finanzen	Marktpreisrisiko	Zinsänderung, Wertpapierkursänderung, Währungskursänderung, Rohstoffpreisänderung	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Kreditausfallrisiko	Kreditlinienausschöpfung, Ablehnung Kreditantrag, Prolongationen	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Liquiditätsrisiko	Ausreichender Cash-Flow, Insolvenz-tatbestand	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
Steuern	Ordnungsmäßigkeit (Compliance)	Zahlungsversäumnis Umsatzsteuervorauszahlung, KÖST, Gewerbesteuern	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Ordnungsmäßigkeit (Compliance)	Steuerbilanzerstellung	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
IT	Technologieausfall	Cyberangriff, Stromausfall	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Datenschutz	Verschlüsselung von Daten, Funktionstrennung	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	IT-Systemadministration	Zerstörung, Aufrechterhaltung wichtiger Funktionen	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Systemverfügbarkeit	Hardware, Software, Daten, Produktion/Lieferbereitschaft	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Kundenservice	Mitarbeiterengpass, Mitarbeiterfluktuation Know-How-Verlust, Mitarbeiter-Service Updates	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Personalrisiko	Technologisches Know-How im Unternehmen	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Missbrauch von Daten	Zugriffsberechtigung Systeme, Autorisierung	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
Recht	Warenzeichen/Patente	Verstoß Markenschutz, Patentrechtsauslauf, Lizenzrecht	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Arbeitsschutz	Chemikaliengesetz, StrahlenschutzVO	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein
	Arbeitsrecht	Verstoß gegen Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, Auflagen EU, Kündigungsschutz, Änderung Tarifrecht	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• 1 • 2 • 3 • 4	• Ja • Nein

1) Erläuterung der Schadenhöhe/Chancenpotenzial

RISIKO/CHANCE	KLASSIFIZIERUNGS- WERT	DIE EINSCHÄTZUNG FÜHRT INNERHALB 24 MONATEN ZU:
Gering	1	Keine oder kleine Änderung des Geschäftserfolges
Mittel	2	Kurzfristige Änderung der Unternehmensziele notwendig
Hoch	3	Änderung der Unternehmensstrategie notwendig
Sehr hoch	4	Bestandsgefährdung des Unternehmens

Für die Bewertung der Schadenhöhe dienen **Kosten/Aufwände oder die betriebswirtschaftliche Kennzahl EBITDA**. Zur Ermittlung des EBITDA-Wertes sind in der Regel Informationen aus der Finanzbuchhaltung/Controlling erforderlich. Als ein hohes Risiko ist bereits einzuschätzen, wenn 5% bis 10% des EBITDA dauerhaft überschritten ist und gilt als wesentlich oder bestandsgefährdend für das Unternehmen.

2) Erläuterung der Eintrittswahrscheinlichkeit

EINTRITTSWAHR- SCHEINLICHKEIT	KLASSIFIZIERUNGS- WERT	DIE EINSCHÄTZUNG FÜHRT INNERHALB 24 MONATEN ZU:
Unwahrscheinlich	1	bis 25 %
Niedrig (selten)	2	26 – 50 %
Mittel (möglich)	3	51 – 75 %
Hoch (häufig)	4	ab 76 %

Die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Schadenhöhe von Chancen und Risiken betrachtet die nächsten 24 Monate des Geschäftsbetriebes. Die Bewertung sollte zumindest jährlich wiederholt werden, um die Datenaktualität aufrechtzuerhalten.

3) Erläuterung zum Schadenerwartungswert

Der Schadenerwartungswert wird durch Kombination von Schadenshöhe (1-4) und Eintrittswahrscheinlichkeit (1-4) eines Risikos/Chance ermittelt und in der Risiko-Checkliste eingetragen. Die nachfolgende Risiko-Chancen-Matrix unterstützt bei der Einstufung des Schadenerwartungswertes.

Beispiel

Das Unternehmen A der Holzverarbeitenden Industrie mit 25 Mitarbeitern steht unter Preisdruck durch die Möbelindustrie. Ein Großkunde droht mit Auftragsentzug an einen Lieferanten aus Südostasien. A generiert bisher mit dem Großkunden 30% seines Gesamtumsatzes und verliert 10% seines EBITDA. Auf Sicht der nächsten 24 Monate muss A neue Kunden im hart umkämpften Markt akquirieren. Das Risiko besteht in Auftragsverlust bei fehlenden Ersatzaufträgen sowie mangelnde Kapazitätsauslastung. Zur Bewertung des Risikos schätzt A die Schadenshöhe als hoch (3) und die Eintrittswahrscheinlichkeit als mittel (3) als "hohes Risiko" ein.

Zu II. Die drei wichtigsten Chancen und Risiken im Unternehmen

Risiken und Chancen, die in der Risiko-Chancen-Matrix (sog. Heat-Map) als "mittel" oder "hoch" eingeschätzt und in der Risiko-Checkliste unter "Maßnahmen ausreichend" mit "Nein" markiert wurden, sollten als Risiko/Chance mit dem umseitigen Detailerhebungsbogen erfasst werden. Sie belasten in der Regel die finanzielle Tragfähigkeit des Unternehmens in besonderem Maß.

Für Risiken mit niedriger Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit wie z.B. 1 und 2 reicht die Überwachung von Maßnahmen durch das Unternehmen zur Risikobegrenzung aus. Die nachfolgende 4x4 Risiko/Chancen-Matrix zeigt Risiken/Chancen als Punktwerte (Risiko 1, 2, 3) mit Bewertung nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit auf.

Risiko-Chancen-Matrix:

Schadenshöhe						
Sehr hoch (4)	MITTEL	HOCH		Risiko 1		Eintrittswahrscheinlichkeit
Hoch (3)						
Moderat (2)	NIEDRIG	MITTEL		Risiko 2		
Gering (1)						
	Unwahrscheinlich (1)	Selten (2)	Möglich (3)	Häufig (4)		

Zu III. Detailerhebungsbogen, Gesamtüberblick Risiko-/Chanceninventar und Maßnahmenplan

Risiken und Chancen, die in der Risiko-Checkliste unter "Maßnahmen ausreichend" mit -Nein- bewertet wurden, sollten mit dem umseitigen Detailerhebungsbogen als Risiko/Chance erfasst werden. Die am höchsten bewerteten Chancen und Risiken werden dann in das Dokument Gesamtüberblick Chancen-/Risikoinventar eingetragen und dienen der Geschäftsleitung als wichtiges Instrument der Unternehmenssteuerung.

Die Zusammenfassung der Risiken und Chancen mit Handlungsbedarf -ja- sollte in dem umseitigen Maßnahmenplan eingetragen werden, um mögliche Kostenpositionen für Gegenmaßnahmen bei der alljährlichen Budgetplanung berücksichtigen zu können.

Detailerhebungsbogen: Zur Erfassung von Chancen-/Risiken im Unternehmen

Name der Abteilung/Bereich:

Name Mitarbeiter:

Beschreiben Sie das Risiko oder die Chance und führen Sie eine Bewertung des Geschäftsvorfalles durch.

Kurztitel Themenbezeichnung/Geschäftsvorfall:

Beschreibung:

- Ursache

Beschreibung:

- Mögliche Auswirkungen

Bewertung:

Schadenhöhe/Chance auf Basis des EBITDA bzw. verbundene Kosten

Gering (1) Mittel (2) Hoch (3) Sehr hoch (4)

Eintrittswahrscheinlichkeit

Unwahrscheinlich (1) Niedrig (2) Mittel (3) Hoch (4)

Gegenmaßnahmen bereits ausreichend: Ja/Nein

Welche Gegenmaßnahmen (inkl. anfallender Kosten) sind erforderlich?

Gegenmaßnahmen sind zu erledigen bis (Datum):

Verantwortlicher Mitarbeiter für Gegenmaßnahmen:

An welchen Merkmalen/Kriterien sind **Verbesserungen/Verschlechterungen** des Risikos/Chance erkennbar?

Verantwortlicher Mitarbeiter / **Genehmigung** und Datum:

Gesamtüberblick: Risiko-/Chanceninventar für die Geschäftsleitung

Gesamtüberblick Chancen und Risiken

DETAIL-ER-HEBUNGS-BOGEN	CHANCEN-/RISIKO-BESCHREIBUNG	AUSWIRKUNGEN	EW (1-4)	SH (1-4)	SEW (=EW* SH)	HANDLUNGSBEDARF (JA/NEIN)
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Maßnahmenplan: Für die jährliche Budgetplanung

Maßnahmenplan Überblick

DETAIL-ER-HEBUNGS-BOGEN NR.	GEPLANTE GEGENMAßNAHMEN (BESCHREIBUNG)	IN BUDGET-PLANUNG BERÜCKSICHTIGT (JA/NEIN); KOSTEN (EUR)	MESSBARE ZAHLEN/DATEN ZUR VERBESSERUNG ODER VERSCHLECHTERUNG ERKENNBAR	ERLEDIGT BIS (DATUM), VERANTWORTLICHER MITARBEITER
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Nehmen Sie Kontakt zu Ihrer IHK für München und Oberbayern auf. Wir bieten Ihnen ein persönliches Gespräch an.

Hinweis:

Dieses Merkblatt dient als erste Orientierungshilfe und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl es mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden. Die Veröffentlichung von Merkblättern ist ein Service der Industrie- und Handelskammer und kann eine Rechtsberatung im Einzelfall nicht ersetzen.

IHK für München und Oberbayern
Verfasser: Betriebswirtschaftliche Beratung
Stand: Juni 2023