



Risiko-/Chancen- management für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Mini-Workshop, 5. Februar 2019

Agenda

- I. Warum Risikomanagement?
- II. Was ist ein „Risiko“?
- III. Wer braucht ein Risikomanagement?
- IV. Wie identifiziere ich Chancen und Risiken im Unternehmen?
- V. Bewertung der Chancen und Risiken
- VI. Risiko-/Chancensteuerung
- VII. Maßnahmen-Überwachung

Warum Chancen-/Risikomanagement?

- Standortbestimmung des Unternehmens
- Künftige Bestandssicherung
- Chancenpotenziale nutzen
- Regulatorische Anforderungen (KonTraG, ISO-Normen)
- Stetiger Wandel durch globalisierte Märkte
- Disruptive Technologieentwicklungen und moderne Arbeitswelten
- Kostenüberblick für notwendige Maßnahmen
- Kommunikation im Unternehmen verbessern

....

Wer braucht ein Risikomanagement?

- Allgemeine Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Geschäftsführers (auch für andere Rechtsformen als GmbH) bedeutet für angemessene und wirtschaftlich vertretbare Managementsysteme im Unternehmen einzuführen und zu unterhalten (Compliance). Art und Umfang der Ausgestaltung obliegt dem verantwortlichen Management oder Inhaber (z.B. Organisationsverschulden).
- Ein Risikomanagementsystem ist für kapitalmarktorientierte Unternehmen und Aktiengesellschaften verpflichtend. Weiter für GmbH, KGaA und gleichgestellte Gesellschaftsformen wie GmbH & Co KG. Börsennotierte Aktiengesellschaften müssen ihr System vom Jahresabschlussprüfer überprüfen lassen.
- Eine freiwillige Überprüfung des Risikomanagements durch den Abschlussprüfer ist möglich und kann das Vertrauen bei Gesellschaftern, Investoren, Rating-Vergabe oder bei Finanzierungsgesprächen mit Banken stärken.

Was ist ein 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 Chancen und Risiken im Unternehmen?

- Chancen und Risiken sollten entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens analysiert werden



- Bewusstseins-schaffung im Fokus über finanzielle Auswirkungen auf Vermögen, Finanzen, Ertragslage
- Identifikation der im Unternehmen bestehenden Chancen und Risiken, die ggf. den Fortbestand des Unternehmens gefährden
- Hilfestellung "Risiko-Checkliste" mit unternehmenstypischen Geschäftsvorfällen

Wie identifiziere ich Chancen und Risiken im Unternehmen?

- Fragebogentechnik (z.B. Bottom-up Mitarbeiterbefragung)
- Brainstorming (z.B. Workshop der Abteilung, verantwortliche Mitarbeiter)
- Vorgabe einer Risiko-Checkliste (siehe Beispiel):

Abteilung	Unterkategorie	Geschäftsvorfall/Thema	Schadenhöhe(SH): 1-4*	Eintrittswahrscheinlichkeit (EW) 1-4*	Schadenerwartungswert (SEW)	Maßnahmen ausreichend
Strategie	Marktrisiko	Marktvolumen und -anteil (nach Regionen)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Marktrisiko	Struktur/Wachstumsrate/Potenzial im Marktsegment	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Marktrisiko	Branchenentwicklung und Trends (mittel- und langfristig)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Marktrisiko	Eigene Marktpositionierung, Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Marktrisiko	Konditionsgestaltung und Zahlungsmodalitäten	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Länderisiko	Markteintrittsbarrieren, politisches Risiko, Investition in Krisengebieten, Kriege	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Investitionsrisiko	Unternehmensnachfolge, Beteiligungen, Partner&Kooperationen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Organisation	IT-Strategie/technologische Substitution/Digitalisierung	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Standort	Standortwahl nach Anzahl, Art, Größe; Fehlinterpretation Standort	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Externes Risiko	Marktanteil und Finanzkraft durch Wettbewerb	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Externes Risiko	Trendentwicklung des Wettbewerbs ggü. Ihrem Unternehmen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Marktrisiko	Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, demographischer Wandel	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Wie identifiziere ich Chancen und Risiken im Unternehmen?

- Fall

Das Unternehmen A der Holzverarbeitenden Industrie mit 12 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.

Kurzbeschreibung durch Risikoverantwortlichen:

Das Risiko besteht in Auftragsverlust und fehlender Ersatzaufträge.

Folge: mangelnde Kapazitätsauslastung.

Bewertung: Schadenshöhe hoch (3), Eintrittswahrscheinlichkeit mittel (3)

Maßnahmen: Nein. Bisher keine.

Bewertung der Chancen und Risiken

- Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit

Eintrittswahrscheinlichkeit innerhalb 24 Monate	Klassifizierungswert	Prozentwert (%)
Unwahrscheinlich	1	bis 25%
Niedrig (selten)	2	26-50%
Mittel (möglich)	3	51%-75%
Hoch (häufig)	4	ab 76%

Bewertung der Chancen und Risiken

- Bewertung der Chance/Risiko (Schaden)

Risiko/Chance innerhalb 24 Monate	Klassifizierungswert	Die Einschätzung führt zu
Gering	1	Keine oder kleine Änderung des Geschäftsjahreserfolges
Mittel	2	Kurzfristige Änderung der UN-Ziele nötig
Hoch	3	Änderung Ihrer UN-Strategie in den nächsten zwei Jahren
Sehr hoch	4	Bestandsgefährdung des UN

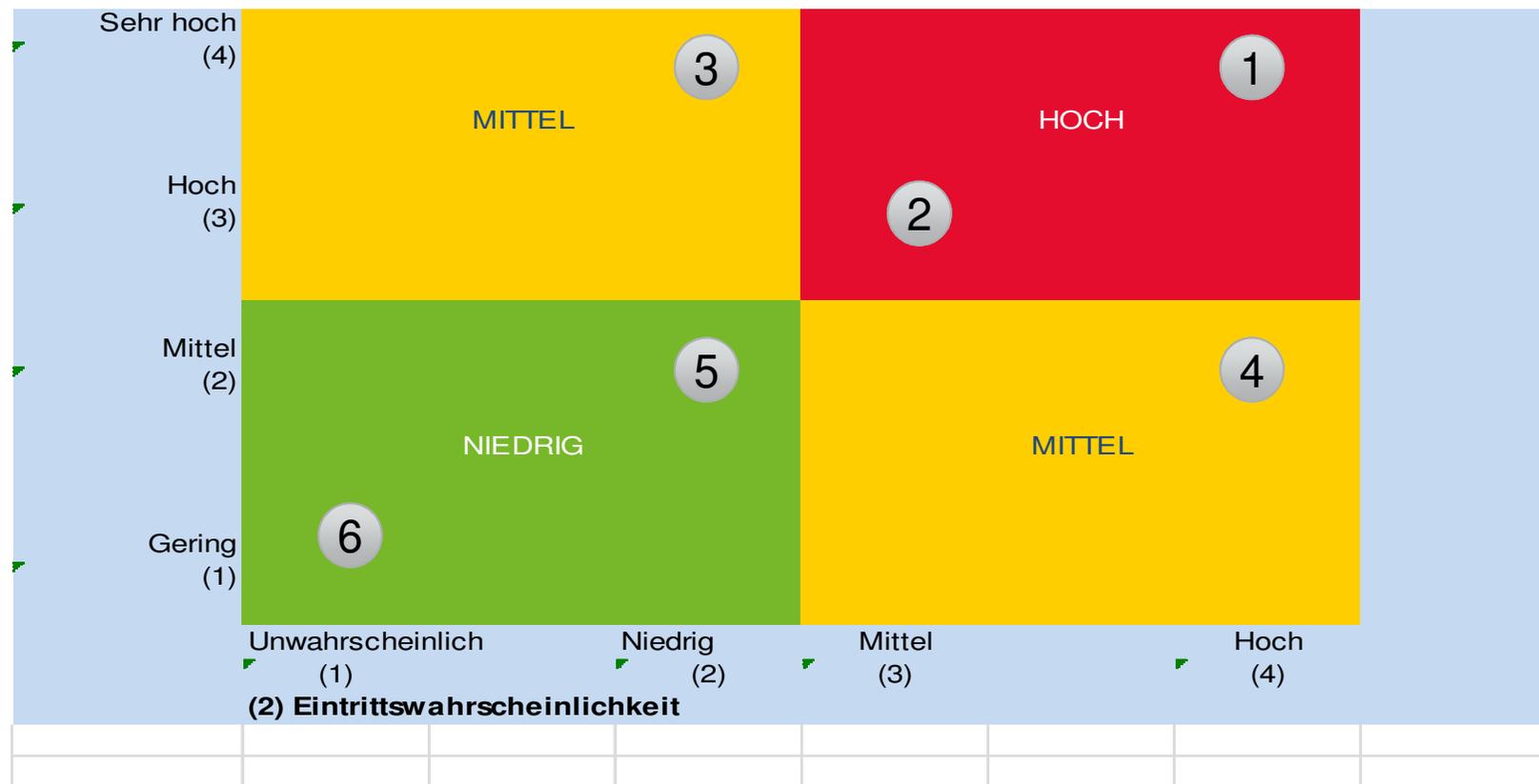
Bewertung der Chancen und Risiken

- Dokumentation der identifizierten Chancen und Risiken

Gesamtüberblick Chancen und Risiken						
Detail- erhebungs- bogen	Chancen-/ Risikobeschreibung	Aus- wirkungen	EW (1-4)	SH (1-4)	SEW (=EW* SH)	Handlungs- bedarf (ja/nein)
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Bewertung der Chancen und Risiken

- Zuordnung der Chancen/Risiken im Überblick (sog. „heat map“)



Risiko-/Chancensteuerung

- Nach Identifikation und Bewertung des Risikos/Chance
- „Handlungsbedarf gegeben: ja“
- Mögliche Strategien
 - Risikovermeidung
 - Verminderung des Risikos
 - Begrenzen der Auswirkungen
 - Überwälzen (z.B. Versicherung)
 - ggf. grobe Fahrlässigkeit mitversichern (bedingter Vorsatz)
- Regelmäßige hausinterne Kommunikationsrunden zu Chancen und Risiken

Maßnahmen-Überwachung

- Maßnahmenplan im Überblick behalten
- Greifen die getätigten Maßnahmen?
- Abweichung der Ist- und Sollwerte bei Maßnahmen kontrollieren
- Ggf. neue Maßnahmen festlegen und ihre Strategie ggf. ändern

Maßnahmenplan Überblick				
Detail-erhebungs-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				

FRAGEN?