

Katrin Demmelhuber

Welche Geschäftsrisiken sehen Unternehmen ab 2023?

Viele Unternehmen in Deutschland sehen sich derzeit mit verschiedensten Geschäftsrisiken konfrontiert. Langfristige Planungen zwischen den Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine, der Inflation und den Nachwirkungen der globalen Pandemie sind für Firmen alles andere als einfach. Die deutsche Wirtschaft schrumpft seit Ende 2022, nachdem sie sich bis in den Spätsommer hinein noch recht kräftig erholte. Zwar verlieren die Angebotschocks, die die Produktionskapazitäten als Folge der Corona- und Energiekrise spürbar einschränkten, allmählich an Bedeutung. Allerdings schwächt sich seit dem Herbst zunehmend die Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen ab. Zum einen dämpft die verhaltene Entwicklung der globalen Konjunktur das deutsche Exportgeschäft. Zum anderen belasten die hohen Inflationsraten die Konsum- und Baukonjunktur durch eine sinkende Kaufkraft und erheblich gestiegene Finanzierungskosten. Das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt wird 2023 in etwa auf dem Niveau des Vorjahres stagnieren (-0,1%) und im kommenden Jahr um 1,7% zulegen. Die Inflationsrate wird im Jahr 2023 mit durchschnittlich 6,2% nur wenig niedriger liegen als im Vorjahr (Wollmershäuser 2023).

Im Rahmen der ifo Management-Umfrage haben Manager*innen deutscher Unternehmen im August 2022 ihre Einschätzung zu den größten Geschäftsrisiken im Jahr 2023 sowie für den Zeitraum 2023–2027 abgegeben. Ebenfalls wurde abgefragt, inwieweit Vorsichtsmaßnahmen in Form von Rücklagen oder Rückstellungen bereits getroffen wurden oder geplant sind.

Unter Einbeziehung von Daten der Befragungswelle vom Oktober 2021 wird in diesem Artikel ebenso das Vorhandensein von Krisenmanagementsystemen in der Wirtschaft untersucht. In Reaktion auf die Covid-19-Pandemie wurden in etlichen Firmen – soweit damals noch nicht vorhanden – Krisenstäbe eingerichtet (vgl. Demmelhuber 2022). Es stellt sich die Frage, ob diese angesichts der zahlreichen aktuellen Herausforderungen an die Resilienz von Unternehmen noch existieren, eventuell ausgebaut oder mittlerweile wieder aufgelöst wurden.

RANKING DER GESCHÄFTSRISIKEN

Die befragten Manager*innen deutscher Unternehmen wurden um ihre Einschätzung zu den größten Geschäftsrisiken 2023 gebeten. Dies geschah über eine Ranking-Frage, die die Teilnehmenden aufforderte,

IN KÜRZE

Die Auswirkungen des Kriegs in Europa und der Inflation gelten als die größten Geschäftsrisiken für das laufende Jahr. Das ist das Ergebnis des Rankings der ifo Management-Umfrage vom August 2022. Knapp 300 Manager*innen deutscher Unternehmen wurden hierfür befragt. Finanziell abgesichert haben sich gegen derartige Risiken gut ein Drittel der teilnehmenden Firmen. Risikomanagement als Teil der organisationalen Resilienz ist relativ weit verbreitet, so existiert das bei drei Viertel der Unternehmen – häufig in Reaktion auf die Covid-19-Pandemie – eingerichtete Krisenmanagementsystem aktuell noch. Tendenziell wurden am ehesten bei kleinen Betrieben die Krisenstäbe inzwischen wieder aufgelöst. Des Weiteren ist hier eine Verschiebung von permanenten hin zu im Bedarfsfall aus dem Managementteam gebildeten Krisenstäben zu beobachten.

die vorgegebenen Risiken miteinander zu vergleichen, indem sie diese in ihrer bevorzugten Reihenfolge anordneten. Dabei bedeutet Platz 1 das größte Risiko und 8 das geringste. Tabelle 1 zeigt die Platzierungen anhand des Mittelwerts jedes Geschäftsrisikos über alle Angaben.

Die größten Sorgen bereiten der Krieg in der Ukraine und die Inflation

Die Entwicklung und Folgen des Kriegs in Europa bereiteten den befragten Unternehmen im August 2022 die größten Sorgen (vgl. Tab. 1). Im Krieg in der Ukraine gibt es bislang keine Anzeichen für eine schnelle Entspannung. Die Bemühungen, die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der Europäischen Union und der Russischen Föderation zu trennen, dauern an. Die geopolitischen Spannungen ließen die Energiepreise in vielen Ländern in die Höhe schnellen. Deutschland als Standort für energieintensive Industrien drohte, an Boden zu verlieren. Allerdings ist inzwischen von den Energiepreisen im Verlauf der kommenden Monate kein weiterer Schub mehr zu erwarten. Die Beschaffungspreise für Strom und Gas sind seit dem Spätsommer 2022 spürbar gesunken, und seit Januar 2023 wirken die staatlichen Preisbremsen (vgl. Abb. 1). Dies entlastet zunächst vor allem die Unternehmen,

Tab. 1

Ranking der größten Geschäftsrisiken in 2023

Platzierung	Risiken	Mittelwert	Standardabweichung
1	Krieg in Europa – Entwicklung und Folgen	2,75	1,89
2	Finanzstabilität, Inflation im Euroraum	3,29	1,89
3	Betriebsunterbrechung, Unterbrechung der Lieferketten	3,37	1,91
4	Marktveränderungen (z.B. Stagnation/Schwankungen des Absatzmarktes, erhöhter Wettbewerb durch Neueinstiege und Fusionen/Übernahmen)	4,14	2,13
5	Pandemie – Ausbruch bzw. Wiederkehr	4,56	1,84
6	Cyberkriminalität, IT-Ausfälle, Datenschutzverletzungen	4,86	1,89
7	Naturkatastrophen, Klimawandel	5,95	1,80
8	Neue Technologien (z.B. Autonomes Fahren, Blockchain, KI-Anwendungen, Nanotechnologie)	7,06	1,36

Anzahl der Antworten: 288.

Frage: »Was sind Ihrer Einschätzung nach die größten Geschäftsrisiken für Ihr Unternehmen im Jahr 2023?«, (Rangfolge; 1 = größtes Risiko, 8 = geringstes Risiko).

Quelle: ifo Management-Umfrage, August 2022.

deren Energiekosten von den Marktpreisen bestimmt werden (Wollmershäuser 2023).

Finanzstabilität und die Inflation im Euroraum liegen auf Platz 2 des Rankings. Seit Herbst 2022 schwächt sich die Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen ab. Zum einen dämpft die verhaltene Entwicklung der globalen Konjunktur das deutsche Exportgeschäft. Zum anderen belasten die hohen Inflationsraten die Konsum- und Baukonjunktur durch eine sinkende Kaufkraft und erheblich gestiegene Finanzierungskosten. Die Teuerung hat im Verlauf des vergangenen Jahres zunehmend an Breite gewonnen und verharrt seit einigen Monaten auf historischen Höchstständen (vgl. Abb. 1). Während sich der direkte Beitrag der Energiepreise seit dem Herbst allmählich abschwächt, hat die Inflation bei allen anderen Waren und Dienstleistungen kontinuierlich zugenommen (Wollmershäuser 2023) und im April 7,2% erreicht. Zudem haben die Krisen der Silicon Valley Bank und der Credit Suisse die Finanzwelt erschüttert. Banken, die eben noch gesund schienen, geraten in Liquiditätsprobleme. Die Zinserhöhungen der Notenbanken führen dazu, dass zuvor durch expansive Geldpolitik aufgeblähte Marktwerte von Anleihen und anderen langfristigen Vermögensanlagen wie Immobilien und

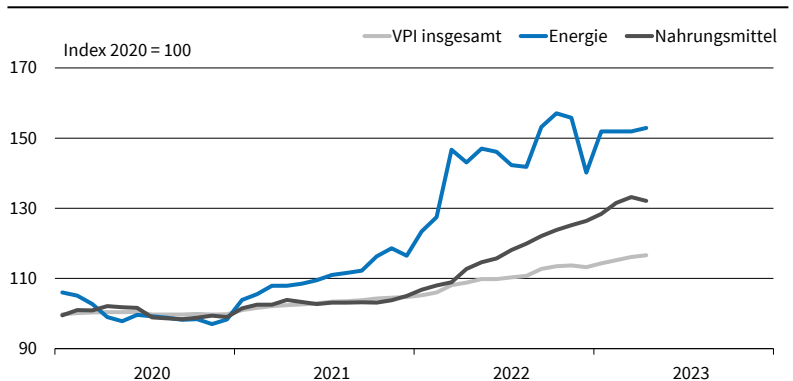
Aktien fallen. Gleichzeitig steigen die kurzfristigen Zinsen stärker als die langfristigen. Das führt dazu, dass die Banken den Kontoinhabern entweder höhere Einlagenzinsen gewähren oder damit rechnen müssen, dass Anleger ihre Gelder abziehen und zu besseren Konditionen woanders anlegen. Vertrauen darauf, dass Banken zahlungsfähig sind, ist für die Finanzstabilität entscheidend. Wenn auch nur der Verdacht entsteht, dass eine Bank nicht alle Abhebungen von Kunden bedienen kann, weil sie das Geld langfristig angelegt hat, besteht die Gefahr eines Bank-Runs (Fuest 2023). Bislang zeichnen sich laut den Daten der vierteljährlich erhobenen ifo Kredithürde für deutsche Unternehmen noch keine Engpässe bei der Kreditvergabe ab (ifo Institut 2023c).

Beeinträchtigungen auf der Angebotsseite: Engpässe bei Rohstoffen und Arbeitskräftemangel

Stark gefährdet sahen sich die Unternehmen auch durch Betriebsunterbrechungen bzw. Unterbrechung der Lieferketten. Es besteht die Angst, Produkte nicht herstellen oder Dienstleistungen nicht erbringen zu können. In den vergangenen Jahren kam es zu Störungen in bislang nicht dagewesenem Ausmaß, wie z. B. pandemiebedingter Produktionsprobleme und Transportengpässen, Cyberangriffen sowie zu Auswirkungen klimawandelbedingter Wetterereignisse auf die Lieferkette.

Nach Angaben der vom ifo Institut im Rahmen der Konjunkturumfrage befragten Unternehmen haben Engpässe bei der Lieferung von Rohstoffen, Vorprodukten und Handelswaren sowie ein ausgeprägter Arbeitskräftemangel die Herstellung von Waren und Dienstleistungen in nahezu allen Wirtschaftsbereichen in den vergangenen Jahren zunehmend belastet. Der Anteil der Unternehmen, die von angebotsseitigen Produktionsbehinderungen berichteten, erreichte im Jahr 2022 mit knapp zwei Dritteln der Befragungsteilnehmenden seinen vorläufigen Höhepunkt. Seit Herbst 2022 haben sich die Probleme etwas reduziert,

Abb. 1
Verbraucherpreisindizes für Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt.

© ifo Institut

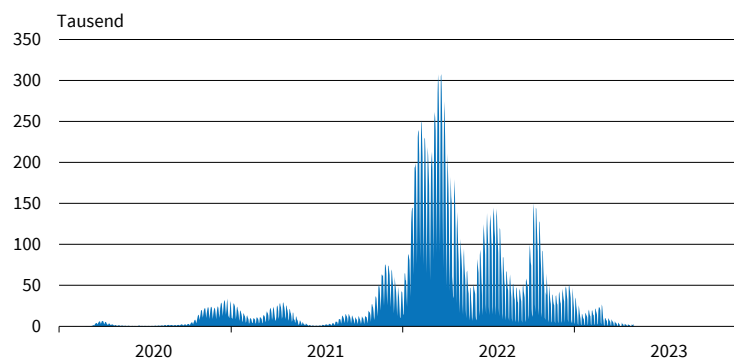
wenngleich ihr Ausmaß im langfristigen Vergleich noch außergewöhnlich hoch ist. Im Gegensatz zu früheren Konjunkturkrisen, wie z. B. der Weltfinanz- und Eurokrise in den Jahren nach 2008, spielten nachfrage-seitige Produktionsbehinderungen, also fehlende Aufträge, bis Anfang 2023 eher eine untergeordnete Rolle (Sauer und Wollmershäuser 2023). Inzwischen hat die Stimmung in der deutschen Wirtschaft einen Dämpfer erhalten. Der ifo Geschäftsklimaindex fiel im Mai 2023 auf 91,7 Punkte, nach 93,4 Punkten im April. Dies war der erste Rückgang nach sechs Anstiegen in Folge. Treiber der Entwicklung waren deutlich pessimistischere Erwartungen. Die Unternehmen waren aber auch etwas weniger zufrieden mit ihren laufenden Geschäften. Der Auftragseingang in der Industrie ging zurück (ifo Institut 2023d).

Bei den Beeinträchtigungen auf der Angebotsseite handelt es sich hauptsächlich um Fach- und Arbeitskräftemangel, Lieferschwierigkeiten bei Handelswaren und Vorprodukten sowie Materialengpässe. Der Fachkräftemangel wurde zuletzt immer mehr zur Belastung für die deutsche Wirtschaft (Peichl 2022). Im Rahmen der ifo Konjunkturumfrage betrug der Anteil der beeinträchtigten Unternehmen im Januar 2023 43,6% (ifo Institut 2023a). Liefer- und Materialengpässe waren lange für viele Betriebe ein großes Problem (Wohlrabe 2022), zuletzt ging der Anteil hier jedoch zurück. Im Verarbeitenden Gewerbe lag er im Januar 2023 mit 48,8% erstmals seit Mitte 2021 wieder unter der 50%-Marke (ifo Institut 2023b). Im Mai betrug die Quote nur noch 35,3% (ifo Institut 2023e). Auch für den Handel brachten gestörte Lieferketten große Probleme mit sich. Zwar haben die Nachschubprobleme bei Handelswaren im Jahresverlauf 2022 etwas nachgelassen, dennoch klagen sowohl im Groß- als auch im Einzelhandel weiterhin überdurchschnittlich viele Unternehmen über Lieferschwierigkeiten (Sauer und Wollmershäuser 2023).

Auf Platz 4 im Risikoranking rangieren Marktveränderungen, wie z. B. durch Stagnation oder Schwankungen des Absatzmarktes, erhöhten Wettbewerb durch Neueinstiege oder Fusionen/Übernahmen. Diese Veränderungen sind mit der marktwirtschaftlichen Dynamik verbunden. Die Wirtschaft verändert sich dauernd, von Strukturwandel spricht man, wenn sich etwas grundsätzlich und überdauernd wandelt. Die Ereignisse der letzten Jahre haben zu einer Debatte über eine Deindustrialisierung als Schritt im Strukturwandel der deutschen Wirtschaft geführt. Die Corona-Pandemie, Unsicherheiten im Umgang mit China und der Krieg in der Ukraine belasten die deutsche Wirtschaft stark. Unterbrochene Lieferketten, fehlende Rohstoffe und vor allem die gestiegenen Energiepreise verunsichern die Unternehmen. Aufgrund deutlich günstigerer Energiekosten und der Subventionspolitik in den USA gibt es Befürchtungen, dass insbesondere energieintensive Unternehmen abwandern und der Industriestandort Deutschland an Wettbewerbsfähigkeit verliert (Hüther et al. 2023).

Abb. 2

Covid-19-Fälle/Tag nach Meldedatum in Deutschland



Quelle: World Health Organization.

© ifo Institut

Sorgen wegen Pandemie und Cyberkriminalität sind eher gering

Zu Beginn der unteren Hälfte der Risikorangfolge findet sich der Ausbruch bzw. die Wiederkehr einer Pandemie. Waren bei Durchführung der Befragung im August 2022 die Fallzahlen noch relativ hoch, so haben sie sich mittlerweile abgeschwächt (vgl. Abb. 2). Das Robert Koch-Institut schätzt die derzeitige Gefährdung durch Covid-19 für die Gesundheit der Bevölkerung in Deutschland insgesamt als moderat ein. Übertragung, Krankheitsschwere und Ressourcenbelastung des Gesundheitswesens durch Covid-19 gehen zurück (RKI 2023).

Generell ist das Risiko für Zoonosen durch die modernen Lebensverhältnisse gestiegen. Faktoren wie Naturzerstörung, Mobilität, weltweiter Warenaustausch oder Bevölkerungswachstum begünstigen ihre Entstehung und Ausbreitung. Der Mensch dringt in Ökosysteme ein, in Gegenden mit schlechten sozio-ökonomischen Verhältnissen leben Mensch und Tier oft eng zusammen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Erreger auf den Menschen überspringen und diesen befallen. Durch globale Vernetzung, internationale Transportwege und Reisen können sich die Erreger dann schnell verbreiten (Leopoldina 2020).

Ebenfalls im Mittelfeld der Geschäftsrisiken stufen die befragten Unternehmen die Themen Cyberkriminalität, IT-Ausfälle und Datenschutzverletzungen ein. Im Jahr 2022 spitzte sich die IT-Sicherheitslage zu. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik beobachtete eine hohe Bedrohung durch Cybercrime. Ransomware stellte die Hauptbedrohung für Unternehmen dar, es wurde eine Ausweitung von Erpressungsmethoden im Cyberraum beobachtet. Insbesondere das sogenannte Big Game Hunting, also die Erpressung umsatzstarker Unternehmen mit verschlüsselten und exfiltrierten Daten, hat weiter zugenommen. Dass nicht nur Firmen Ziel von Ransomware-Angriffen sind, zeigte der Angriff auf eine Landkreisverwaltung in Sachsen-Anhalt: Erstmals wurde wegen eines Cyberangriffs der Katastrophenfall ausgerufen, bürgernahe Dienstleistungen waren über 207 Tage

lang nicht oder nur eingeschränkt verfügbar (BSI 2022). Die zunehmende Abhängigkeit deutscher Unternehmen von digitalen Systemen erhöht die Anfälligkeit für Cyberangriffe. Vernetzte Lieferketten und globale Daten-, Finanz- und Personenströme bieten mehr Oberfläche für das Entstehen von Risiken. Welleneffekte können sich schnell über regionale und globale Netzwerkstrukturen ausbreiten. Cybersicherheitsrisiken gibt es auch dann, wenn durch die Verwendung von Technologie eines Lieferanten Schaden entsteht oder Lieferanten Opfer von Cyberattacken werden (Flach 2022).

Am unteren Ende der Risikobewertung stehen Klimawandel und technologische Neuerungen

Mit einigem Abstand folgen im Risikoranking der befragten Manager*innen Naturkatastrophen und Klimawandel. Naturkatastrophen umfassen ein breites Spektrum an Ereignissen, wie extreme Wetterbedingungen, Erdbeben, Tsunamis, Überschwemmungen, Stürme und vulkanische Eruptionen. Diese können z. B. schwere Beeinträchtigungen der Lieferkette nach sich ziehen. Letztere ergeben sich nicht nur aus der Störung der Produktion, sondern auch aus den Auswirkungen auf Transportdienste und Infrastruktur. So können extreme Wetterereignisse und Niedrigwasserstände z. B. den Schiffsverkehr behindern. Gerade für stark vertikal differenzierte Lieferketten kann die fehlende Lieferung eines Zwischenproduktes schwerwiegende Folgen für die Endproduktion haben. Durch Globalisierung und Klimawandel nimmt diese Art von Risiko zu (Berlemann 2020; Flach 2022). Dem Klimawandel werden längerfristige Umweltthemen zugeordnet. Für Unternehmen und ihre Lieferanten können neben der Zunahme von extremen Wetterereignissen und der damit verbundenen Unterbrechung von Lieferketten auch die Auflagen rund um steigende Treibhausgasemissionen und die strukturelle Anpassung ihrer Lieferketten an den Klimawandel Risiken darstellen (Flach 2022). Unter Wetterextremen leiden vor allem Entwicklungsländer. Aber auch Industrienationen sind zunehmend vom Klimawandel betroffen. Laut dem Globalen Klima-Risiko-Index von Germanwatch gehört Deutschland für den Zeitraum 2000–2019 zu den 20 meist betroffenen Ländern. Der Index zeigt, wie stark Länder von Wetterextremen betroffen sind, basierend auf den menschlichen Auswirkungen (Todesopfern) sowie direkten ökonomischen Verlusten (Eckstein 2021).

Technologische Risiken rangieren am unteren Ende der Risikobewertung durch die an der Umfrage teilnehmenden Firmen. Auch ist bei dieser Platzierung die kleinste Standardabweichung zu beobachten, also die geringste Streubreite der Angaben rund um den Mittelwert. Technologische Risiken können z. B. entstehen durch fehlende Entwicklungsressourcen der Unternehmen, Veränderungen auf Lieferantenseite oder technologische Entwicklungen, die bestehende

Produkte ersetzen. Meistens werden sie mit dem Begriff digitale Risiken verbunden, wie sie z. B. bei der Umsetzung des Konzepts Industrie 4.0 entstehen können. Die weltweite Vernetzung über Unternehmens- oder Ländergrenzen hinweg durch die Digitalisierung der Produktion. Schlagworte sind z. B. das Internet der Dinge, Maschine-zu-Maschine-Kommunikation, intelligente Produktionsstätten sowie Blockchain-Technologie. Weitere technologische Risiken können mechanische Gefahren bei der Verwendung von Verbundwerkzeugen oder Maschinen darstellen. Im Robotik-Bereich wird das digitale mit dem mechanischen Konzept kombiniert, z. B. durch den Einsatz von KI. Das erhöhte Tempo der technischen Innovationen erfordert ein großes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität seitens der Unternehmen und Beschäftigten. Die Expertenkommission Forschung und Innovation sieht in ihrem Jahresgutachten 2023 in Deutschland großen Nachholbedarf beim Thema Schlüsseltechnologien. Neben der mangelnden Verzahnung von innovations- und transformationsbezogenen Fachpolitiken, auch aufgrund der Digitalisierungsmüdigkeit Deutschlands, oder Krisen durch Corona und dem Ukraine-Krieg, die jeweils große Kapazität binden und von Langfristzielen ablenken können (EFI 2023).

Risiken 2023–2027

In der langfristigen Risikoeinschätzung (2023 bis 2027) der Manager*innen dominieren dieselben Risiken wie in der kurzfristigen Perspektive, teilweise in leicht veränderter Reihenfolge. So fällt das Risiko der Kriegsauswirkungen um einen Platz in der Rangliste zurück, da sich Unternehmen auf lange Sicht mehr wegen der hohen Inflation und der Finanzstabilität sorgen. Auf den Plätzen 3 und 4 folgen Marktveränderungen sowie Betriebs-/Lieferkettenunterbrechungen. Cyberkriminalität steigt auf Platz 5 auf. Das Pandemierisiko (von Platz 5 auf 6) scheint durch die Verfügbarkeit von Impfstoffen und dem Wegfall der Covid-Beschränkungen überwunden und fällt in der Rangliste zurück. Als geringste Risiken werden auf kurze wie auf lange Sicht Naturkatastrophen und neue Technologien eingestuft.

RISIKOMANAGEMENT DER UNTERNEHMEN

Unternehmen ohne finanzielle Reserven hatten es in der Hochphase der Corona-Pandemie eher schwer. Hilfgelder flossen teils schleppend, und Banken winkten bei Kreditanfragen häufiger ab. Dies ist ersichtlich anhand der ifo Kredithürde, die im Rahmen der ifo Konjunkturumfrage vierteljährlich erhoben wird (vgl. Abb. 3). Aktuell haben die Turbulenzen bei einigen internationalen Banken noch keine Auswirkung auf die Kreditvergabe in Deutschland (ifo Institut 2023c), doch könnte dies in Zukunft anders werden.

Unternehmen bilden zur Vorsorge Liquiditätsreserven als Puffer für größere Investitionen oder wirtschaftlich schwächere Zeiten. In der Buchhaltung wird

Tab. 2

Ranking der größten Geschäftsrisiken in den kommenden fünf Jahren

Platzierung	Risiken	Mittelwert	Standardabweichung
1	Finanzstabilität, Inflation im Euroraum	2,99	1,81
2	Krieg in Europa – Entwicklung und Folgen	3,65	2,15
3	Marktveränderungen (z.B. Stagnation/Schwankungen des Absatzmarktes, erhöhter Wettbewerb durch Neueinstiege und Fusionen/Übernahmen)	3,71	2,11
4	Betriebsunterbrechung, Unterbrechung der Lieferketten	3,94	1,94
5	Cyberkriminalität, IT-Ausfälle, Datenschutzverletzungen	4,46	2,06
6	Pandemie – Ausbruch bzw. Wiederkehr	5,35	1,94
7	Naturkatastrophen, Klimawandel	5,45	2,18
8	Neue Technologien (z.B. Autonomes Fahren, Blockchain, KI-Anwendungen, Nanotechnologie)	6,46	1,95

Anzahl der Antworten: 284.

Frage: »Was sind Ihrer Einschätzung nach die größten Geschäftsrisiken für Ihr Unternehmen in den kommenden fünf Jahren?«, (Rangfolge; 1 = größtes Risiko, 8 = geringstes Risiko).

Quelle: ifo Management-Umfrage, August 2022.

dabei zwischen Rückstellungen und Rücklagen unterschieden. Beides sind Positionen auf der Passivseite der Bilanz. Der Unterschied liegt im Verwendungszweck: Rückstellungen werden für drohende Verbindlichkeiten gebildet und gehören damit zum Fremdkapital. Sie werden als Aufwand gebucht, sind also erfolgsmindernd. Rücklagen gelten als gebundenes Eigenkapital und werden für drohende Verluste gebildet. Das führt zu einer Erhöhung des Eigenkapitals, hat jedoch keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Diese Stärkung des Eigenkapitals bringt Vorteile bei der Finanzierung und kann günstigere Kreditkonditionen sichern. Darüber hinaus unterscheiden sich Rückstellungen von den Verbindlichkeiten aufgrund ihrer Schätzungsbedürftigkeit. Rücklagen werden für unbekannte und noch nicht existierende Deckungsnotwendigkeiten gebildet. Rückstellungen dürfen hingegen nur dann vorgenommen werden, wenn konkrete Tatsachen darauf hinweisen, dass eine Inanspruchnahme wahrscheinlich ist, die Verbindlichkeit also dem Grunde nach besteht. Um Rückstellungen bilden zu dürfen, reicht also ein allgemeines Unternehmer- bzw. Geschäftsrisiko nicht aus.

Nach den Befragungsergebnissen der Management-Umfrage bilden aktuell gut ein Drittel der Unternehmen Rücklagen oder Rückstellungen für die im Risikoranking aufgelisteten Geschäftsrisiken (vgl. Abb. 4). Bei großen Unternehmen ist dies häufiger der Fall (44,3%) als bei mittleren (31,4%) oder kleinen Betrieben (33,3%).

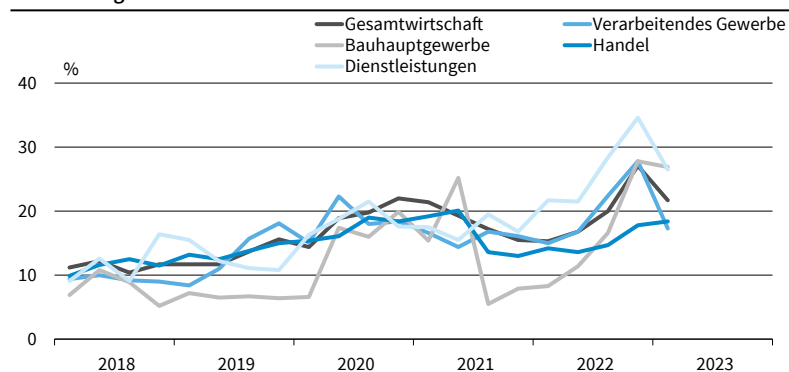
Für die nahe Zukunft plant ein höherer Anteil der befragten Firmen (im Durchschnitt 45%) über alle Unternehmensgrößen hinweg, für eines oder mehrere dieser Geschäftsrisiken Rücklagen oder Rückstellungen zu bilden (vgl. Abb. 4).

Neben der finanziellen Absicherung ist Krisenmanagement ein weiterer wichtiger Teil der organisationalen Resilienz. Er greift dann, wenn die Auswirkungen einer Krise nicht durch Alltagsstrukturen und -ressourcen kompensiert werden können. Im Rahmen

der Management-Umfrage werden drei verschiedene Ausprägungen des Systems erfasst: fest zusammengesetzte Krisenstäbe; Ad-hoc-Krisenstäbe, die bei Bedarf aus dem Managementteam gebildet werden; die Kombination aus Kernkrisenstab sowie erweitertem Krisenstab (z. B. Fachexperten).

Unter Einbeziehung von Daten der Befragungswelle vom Oktober 2021 wird untersucht, ob die – häu-

Abb. 3
Entwicklung der Kredithürde^a

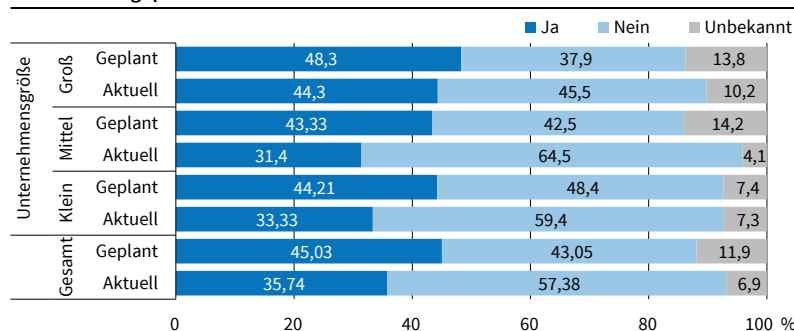


^a Wie verhielten sich die Banken in Kreditverhandlungen? Antwortanteil »restriktiv«.

Quelle: ifo Konjunkturumfragen.

© ifo Institut

Abb. 4
Aktuelle und geplante Finanzreserven für Geschäftsrisiken^a



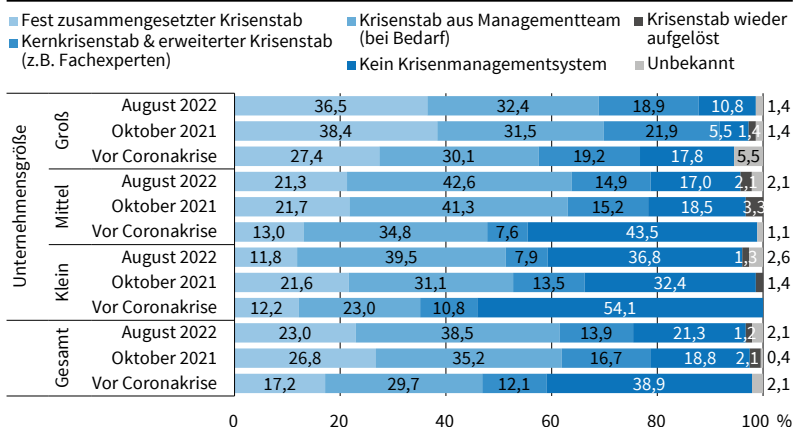
^a Fragen: »Bildet Ihr Unternehmen für eines/mehrere dieser Geschäftsrisiken aktuell Rücklagen oder Rückstellungen?« [n = 305]; »Plant Ihr Unternehmen, für eines/mehrere dieser Geschäftsrisiken in naher Zukunft Rücklagen oder Rückstellungen zu bilden?« [n = 302].

Quelle: ifo Management-Umfrage, August 2022.

© ifo Institut

Abb. 5

Krisenmanagementsysteme in Unternehmen



* Fragen: »War in Ihrem Unternehmen vor der Coronakrise ein Krisenmanagementsystem vorhanden?«; »Ist in Ihrem Unternehmen derzeit ein Krisenmanagementsystem vorhanden?« (n = 244; Wiederholung mit gleichen Probanden).
Quelle: ifo Management-Umfrage, Oktober 2021, August 2022. © ifo Institut

fig in Reaktion auf die Covid-19-Pandemie eingerichtet (vgl. Demmelhuber 2022) – Krisenstäbe im August 2022 noch existierten, eventuell ausgebaut oder mittlerweile wieder aufgelöst wurden (vgl. Abb. 5). Dabei wurde die Fragestellung wiederholt, die Angaben stammen von den gleichen Unternehmen.

Insgesamt blieb der Anteil der betrachteten Firmen mit Krisenmanagementsystem von 2021 auf 2022 ziemlich stabil (75,4% im August 2022; 78,7% im Oktober 2021). Es fällt auf, dass am ehesten bei kleinen Betrieben die Krisenstäbe wieder aufgelöst wurden (59,2% im August 2022; 66,2% im Oktober 2021). Des Weiteren ist hier eine Verschiebung von Kernkrisenstäben zu im Bedarfsfall aus dem Managementteam gebildeten Krisenstäben zu beobachten. Das kann vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass kleinere Firmen im Allgemeinen weniger komplexe Unternehmensstrukturen und formale Prozesse aufweisen als große Unternehmen und ihre Strukturen in der Zwischenzeit wieder vereinfacht bzw. flexibler gestaltet haben.

Der Großteil der befragten Manager*innen (77,5%), in deren Organisation ein Krisenmanagementsystem vorhanden ist, ist der Auffassung, dass dieses die Geschäftsrisiken für das Unternehmen reduziert. Bei dieser Einschätzung ist eine Steigerung mit zunehmender Unternehmensgröße zu beobachten: 73,1% der kleinen Betriebe, 76,7% der mittleren Firmen und 81,6% der großen Unternehmen. Dies allerdings vor dem Hintergrund, dass Krisenstäbe tendenziell eher in großen Firmen eingesetzt werden als in kleinen.

Unternehmen agieren derzeit in einem sich ständig verändernden Umfeld. Der Firmenerfolg wird durch die Fähigkeit zur Reaktion auf disruptive Ereignisse und Krisen beeinflusst. Erfolgreiche Unternehmen müssen diese Veränderungen idealerweise antizipieren und auf sogenannte »high impact events« schnell und zielgerichtet reagieren. Unabhängig davon, ob es sich dabei z. B. um Änderungen der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, neue Geschäftsmodelle,

veränderte Umweltbedingungen, Bedrohungen aus dem Cyberraum oder disruptive Innovationen handelt.

SCHLUSSBEMERKUNGEN

Wer Risiken beherrschen will, muss sie zunächst kennen. Externe Risiken wie die wirtschaftlichen oder wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sind Unternehmen zwar bekannt, doch haben sie keinen direkten Einfluss darauf, ob oder wann ein solches Risiko auftritt. Wird das Weltgeschehen und die politische Situation aufmerksam beobachtet, können entsprechende Trends im besten Fall frühzeitig erkannt werden, um darauf zu reagieren.

2023 wird für deutsche Unternehmen wahrscheinlich ein weiteres Jahr mit erhöhtem Risiko für Betriebsunterbrechungen sein. Dabei ist die Bandbreite der möglichen Ursachen groß. Zwar dürfte der Höhepunkt der Inflationswelle mittlerweile erreicht sein, vor allem da von den Energiepreisen im Verlauf der kommenden Monate aufgrund der staatlichen Preisbremsen kein weiterer Schub mehr zu erwarten ist. Der Preisdruck von Seiten der Lohnkosten wird allerdings zunehmen, auch da im Laufe dieses Jahres mit spürbaren Anstiegen der Tarifverdienste zu rechnen ist. Insgesamt dürfte die Kerninflationsrate (der Anstieg der Verbraucherpreise ohne Energie) im weiteren Verlauf nur langsam sinken und im Jahresdurchschnitt 2023 mit 6,3% deutlich höher liegen als noch im Vorjahr (4,9%). Da jedoch der Inflationsbeitrag der Energiepreise in den kommenden Monaten stark abnimmt, dürfte die Gesamtinflationsrate von 6,9% im Jahr 2022 auf 6,2% im Jahr 2023 zurückgehen. Im weiteren Verlauf des Jahres wird sich die Konjunktur in nahezu allen Wirtschaftsbereichen erholen. Bremsen dürfte hingegen die Bauwirtschaft, auch wenn dort zu Jahresbeginn ein überraschend hoher Produktionszuwachs verzeichnet wurde. Die Nachfrage nach Bauleistungen ist kräftig eingebrochen, nicht zuletzt als Folge der rasch steigenden Finanzierungskosten. Alles in allem wird das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt in diesem Jahr in etwa auf dem Niveau des Vorjahres stagnieren (-0,1%) und im kommenden Jahr um 1,7% zulegen (Wollmershäuser 2023).

Jedem Unternehmen drohen nicht nur von außen, sondern auch von innen Risiken, die Einfluss auf ihre Geschäftstätigkeit haben. Zum einen können dies Fehlentscheidungen des Managements sein oder das Aufschieben von Entscheidungen. Zum anderen sind dies die Mitarbeitenden eines Unternehmens; sind diese z. B. unzufrieden, unmotiviert oder auch unqualifiziert, können erhebliche Schäden entstehen. Gegenmaßnahmen können eine positive Aufladung der Arbeitgebermarke oder ein effektiver Recruiting-Prozess sein. Auch müssen personelle Ausfälle durch Krankheit oder Kündigung kompensiert werden können.

Insgesamt betrachtet ist also jedes Unternehmen zahlreichen internen und externen Risiken ausgesetzt. Jede Entscheidung und Handlung des Managements

zieht Konsequenzen nach sich. Nicht immer entsteht dadurch ein Risiko. Ein durchdachtes Risikomanagement kann dabei helfen, Risiken zu identifizieren, zu bewerten und rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

REFERENZEN

Berlemann, M. und R. Lehmann (2020), »Extremwettersensibilität deutscher Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung«, *ifo Schnelldienst* 73(8), 45–55.

BSI – Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2022), *Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2022*, Stand: Oktober 2022, BSI, Bonn.

Demmelhuber, K. (2022), »ifo Management-Umfrage: Organisation des Krisenmanagements von Unternehmen«, *ifo Schnelldienst* 75(2), 39–45.

Eckstein, D., V. Künzel und L. Schäfer (2021), *Global Climate Risk Index 2021*, Germanwatch, Bonn.

EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2023), *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2023*, EFI, Berlin.

Flach, L., J. Gröschl, M. Steininger, F. Teti und A. Baur (2022), *Internationale Wertschöpfungsketten – Reformbedarf und Möglichkeiten*, ifo Forschungsberichte Nr. 133, ifo Institut, München.

Fuest, C. (2023), »Bankenbeben: Was die Politik tun sollte.«, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 28. März.

Hüther M., S. Bialek, C. Schaffranka, M. Schnitzer, S. Müller, E. Heymann, T. Maier, O. Falck, L. Flach, C. Pfaffl und C. Schneider (2023), »Deindustrialisierung: Schreckgespenst oder notwendiger Schritt im Strukturwandel der deutschen Wirtschaft?«, *ifo Schnelldienst* 76(3), 1–30.

ifo Institut (2023a), »Mangel an Fachkräften entspannt sich leicht«, Pressemitteilung, 15. Februar, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/20230215/mangelfachkraefteentspanntsichleicht>.

ifo Institut (2023b), »Materialengpässe in der Industrie nehmen ab«, Pressemitteilung, 2. Februar, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/20230202/materialengpaessederindustrienehmenab>.

ifo Institut (2023c), »Banken weniger zurückhaltend bei Kreditvergabe für Unternehmen«, Pressemitteilung, 31. März, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2023-03-31/banken-weniger-zurueckhaltend-bei-kreditvergabe-fuer-unternehmen>.

ifo Institut (2023d), »ifo Geschäftsklimaindex fällt«, Pressemitteilung, 24. Mai, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/fakten/2023-05-24/ifo-geschaeftsklimaindex-faellt-mai-2023>.

ifo Institut (2023e), »Materialengpässe in der Industrie rückläufig«, Pressemitteilung, 6. Juni, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/fakten/2023-06-06/materialengpaesse-der-industrie-rueckklaeufig>.

Leopoldina (2020), »Thema im Fokus. Entstehung von Pandemien«, veröffentlicht am 20. November, verfügbar unter: <https://www.leopoldina.org/themen/pandemien/entstehung-von-pandemien/>.

Peichl, A., Sauer, S. und K. Wohlrabe (2022), »Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss«, *ifo Schnelldienst* 75(10), 70–75.

Robert Koch-Institut (2023), »Risikobewertung zu COVID-19«, verfügbar unter: https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Risikobewertung.html, aufgerufen am 5. Juni 2023.

Sauer, S. und T. Wollmershäuser (2023), »Angebotsseitige Produktionsbehinderungen und überausgeladete Produktionskapazitäten. Eine aktuelle Einordnung für die deutsche Wirtschaft«, *ifo Schnelldienst* 76(3), 52–56.

Wohlrabe, K. (2022), »Aktuelle Entwicklungen bei Materialengpässen und Lieferproblemen in der Industrie«, *ifo Schnelldienst* 75(8), 35–37.

Wollmershäuser, T., S. Ederer, F. Fourné, M. Lay, R. Lehmann, S. Link, S. Möhrle, A. Rathje, R. Šauer, S. Sauer, M. Schasching und L. Zarges (2023), »ifo Konjunkturprognose Frühjahr 2023: Deutsche Wirtschaft stagniert«, *ifo Schnelldienst digital* 4(2).