

## Werkzeug: Risikomanagement



---

## Inhalt

<b>Ziel und Nutzen .....</b>	<b>3</b>
<b>Durchführung und Dauer .....</b>	<b>3</b>
<b>Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden .....</b>	<b>4</b>
<b>Das Werkzeug anwenden .....</b>	<b>4</b>
Schritt 1 – Risikoanalyse .....	5
Schritt 2 – Risikoübersicht .....	14
Schritt 3 – Maßnahmen .....	15
<b>Entwicklung.....</b>	<b>20</b>
<b>Impressum.....</b>	<b>21</b>
Projektbeteiligte .....	21
Förderung .....	21

## Ziel und Nutzen

Unter „Risiko“ in dieser Handlungshilfe ist die Gefahr zu verstehen, dass durch Ereignisse, Entscheidungen, Handlungen und durch nicht bzw. wenig beeinflussbare externe Faktoren die Erreichung der Unternehmensziele verhindert werden.

Risikomanagement bezeichnet somit die systematische Erfassung und Bewertung von Risiken des jeweiligen Geschäftsbereichs eines Unternehmens. Risikomanagement soll Unternehmen helfen, operative, rechtliche und prozessuale Risiken zu identifizieren und durch vorbeugende Maßnahmen zu mindern.

Neben Risiken sollten auch Maßnahmen, die jeweils für das Unternehmen relevant sind, identifiziert und umgesetzt werden, um unternehmerische Potenziale auszuschöpfen. Diese Anpassungsfähigkeit ist wichtig, damit Fortschritt entstehen kann.

## Durchführung und Dauer

Mit dem Werkzeug „Risikomanagement“ erhalten die Klein- und Kleinstunternehmen einen praktischen Leitfaden in die Hand, den sie systematisch bearbeiten können. Es basiert auf der Risikomatrix, die im Arbeitsschutz weite Verbreitung hat.

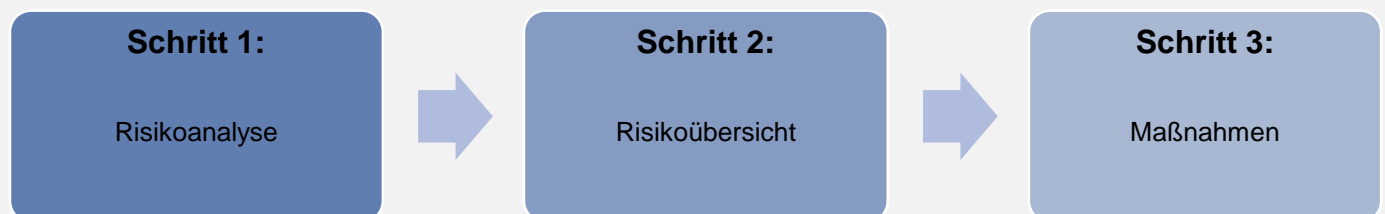
Für die Bearbeitung des Leitfadens benötigen Sie ca. **1,5 Stunden**.

## Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Risikomanagement“ in den 3 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



## Schritt 1 – Risikoanalyse

Ziel der Risikoanalyse ist es, durch ein möglichst strukturiertes Vorgehen, die wesentlichen Risiken z.B. eines Unternehmens, Geschäftsbereichs oder Auftrages/ Projektes, welches aktuell für das Unternehmen jeweils relevant ist, zu erkennen und zu priorisieren; möglichst basierend auf einer nachvollziehbaren Beschreibung des Risikos. Dabei sind die nachfolgenden internen als auch externen Faktoren zu beachten (ausführliche Beschreibung).

Während der Bewertung, der für Sie aktuell relevanten Risiken, sollten Sie gleichzeitig auch an Gegenmaßnahmen denken, welche zur Reduzierung der Risikofaktoren beitragen. Beispiele möglicher Maßnahmen finden Sie dann unter „Schritt 3“.

Folgende Bewertungskriterien sind für die nachfolgende Risikoanalyse relevant:

### Bewertung der Schadenshöhe (SH):

Risiko/ Chancen innerhalb 24 Monate	Klassifizierung (1 – 4)	Die Einschätzung führt zu
gering	1	Keine oder nur kleine Änderung des Geschäftsjahreserfolg
mittel	2	Kurzfristige Änderung der Unternehmensziele nötig
hoch	3	Änderung der Unternehmensstrategie in den nächsten 2 Jahren
sehr hoch	4	Bestandfähigkeit des Unternehmens in Gefahr

### Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit (EW):

EW innerhalb 24 Monate:	Klassifizierung (1 – 4)	Prozentwert (%)
unwahrscheinlich	1	bis 25 %
niedrig / selten	2	26 – 50 %
mittel / möglich	3	51 – 75 %
hoch / häufig	4	ab 76 %

## **Interne Faktoren:**

### **1. Unfälle:**

Unfälle ereignen sich meist ohne Vorwarnung. Sie werden verursacht durch bewegliche oder spitze Maschinenteile, durch Unordnung am Arbeitsplatz, durch Hitze oder gefährliche Substanzen, Chemikalien oder andere Gefahrenstoffe, durch Transportfahrzeuge, Aufzüge oder unbeaufsichtigte Anlagen und Geräte. Auch Situationen im Produktionsablauf, wie z. B. das Starten oder Anhalten der Produktion, Reparaturen und Wartungen erhöhen das Unfallrisiko.

Unfälle haben Fehl- und Ausfallzeiten, schwere Verletzungen oder Schlimmeres zur Folge. Auch wenn sich noch keine schweren Unfälle am Arbeitsplatz (oder auf dem Weg zum oder vom Arbeitsplatz) ereignet haben, sind „kleinere Unfälle“ erste Warnzeichen. Auch die sogenannten „Beinaheunfälle“ weisen auf mögliche Risiken hin. Eine schlechte Arbeitsvorbereitung, mangelhafte Ausrüstung oder eine fehlende Erste Hilfe Ausbildung sind mitentscheidend für besonders gravierende Unfallfolgen.

### **2. Ausfalltage**

Aufgrund der Erkrankungen von Mitarbeiter\*innen in Schlüsselpositionen können Engpässe in den betrieblichen Abläufen entstehen. Neben den Fehlzeiten einzelner Mitarbeiter\*innen (wegen Krankheit oder Unfällen) können Grippe-Epidemien zum Ausfall weiterer Beschäftigten führen. Dies kann im Extremfall sogar zur Produktionsunterbrechung führen, wenn man für solche Fälle nicht vorgesorgt hat und andere geschulte Mitarbeitenden nicht einspringen können.

Erkrankungen können auch durch das Unternehmen beziehungsweise die Arbeitstätigkeit selbst verursacht werden, z. B. durch das Arbeiten mit gesundheitsschädlichen Substanzen oder durch unergonomische Arbeitsbedingungen (Belastungen, Körperhaltungen, Lärm etc.).

Spezifische Probleme kann eine „Überalterung“ der Mitarbeiter\*innen verursachen. Zeitdruck, Stress und Überforderung führen zu Ermüdungserscheinungen und Energieverlusten („Burn out“), denen eine Verschlechterung der Arbeitsergebnisse folgt. - Ein kleines Unternehmen lebt durch das Engagement seiner Mitarbeitenden.

### **3. Fluktuation von Mitarbeitenden**

Ein schlechtes Betriebsklima, eine unzureichende Entlohnung, unzufriedenstellende Arbeitsbedingungen, Angst vor Arbeitsplatzverlust und eine unsichere Unternehmenszukunft sind Faktoren, die bei Beschäftigten Abwanderungsgedanken reifen lassen.

Selbst das Ausscheiden eines einzigen Beschäftigten kann im Extremfall viele Betriebsabläufe beeinträchtigen, insbesondere dann, wenn nur dieser eine Mitarbeitende Fachwissen über bestimmte betriebliche Abläufe besitzt. Solches Expertenwissen kann sich auf bestimmte Maschinen, Geräte und Anlagen, auf bestimmte Produktionsabläufe oder auf die Handhabung spezifischer Geschäftsbereiche (z. B. Bestellwesen, Controlling, Rechnungswesen, Verkauf, Marketing) beziehen.

Nimmt ein ehemaliger Mitarbeitender bei einem neuen Arbeitgeber eine Tätigkeit auf, besteht die Gefahr, dass interne Informationen über den alten Arbeitgeber zur Konkurrenz gelangen.

#### 4. Mitarbeitergewinnung

Eine unglückliche Auswahl bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden oder das Delegieren von Aufgaben an ungeeignete Mitarbeitende kann zu Problemen führen: die Stimmung verschlechtert sich, Unstimmigkeiten zwischen den Beschäftigten treten auf, die Arbeit geht nicht voran oder bleibt liegen. Wenn Mitarbeitende über- oder unterfordert sind, sinkt die Motivation und das Arbeitsergebnis verschlechtert sich. Solche unpassend platzierten Mitarbeitenden sind unzufrieden und bereit, das Unternehmen zu verlassen, um sich eine neue „passende“ Stelle zu suchen.

Ein qualifizierter, gut ausgebildeter Mitarbeitender ist nicht automatisch auch ein/e gute/r Vorgesetzter/Vorgesetzte. In einem Familienbetrieb haben die verwandtschaftlichen Beziehungen einen sehr starken Einfluss auf das Geschehen, das kann sowohl von Vorteil als auch von Nachteil sein.

#### 5. Weiterbildung

Informationstechnologien, moderne Maschinen, Geräte, Anlagen sowie neue Werkstoffe können die Wettbewerbsfähigkeit schwächen, wenn diese ein Konkurrent schneller zu nutzen versteht. Neue Regelungen und die Internationalisierung der Geschäfte können zu Bedrohungen werden, wenn sich niemand damit auskennt. Der Einsatz von unerfahrenem Personal, z. B. während der Urlaubszeit, kann ebenfalls Probleme verursachen. Möglicherweise ist ein Beschäftigter im Kundenservice untragbar, weil er sich nicht auf die Kunden einzustellen vermag.

Es gilt, Fachwissen zu pflegen und dieses gleichzeitig ständig weiterzuentwickeln.

#### 6. Informationsrisiken

In der modernen Ära der Informationstechnologie verwenden Firmen Computersoftware für verschiedene Aufgaben. Diese können Planung und Management von Aufträgen, Produktionsmanagement, Fakturierung sowie das Kundenverzeichnis umfassen. Ein Geräteausfall, Computerviren, ein kleines Feuer oder ein Wasserschaden können wichtige Informationen zerstören.

Die meisten Betriebsabläufe enthalten Aktivitäten bzw. Sachverhalte, die im Allgemeinen geheim gehalten werden. Eine unvorsichtige Behandlung und Speicherung von Dokumenten, Zeichnungen und Dateien usw. erhöht die Gefahr von „Informationsleckagen“. Viele Dienstleistungsfirmen und deren Personal besitzen Informationen über Personen außerhalb des Unternehmens. Auch die Möglichkeit, dass diese Materialien in die falschen Hände fallen könnten, ist eine Informationsgefahr.

#### 7. Maschinen und Anlagen

Die Qualität der Produkte kann beeinträchtigt werden, wenn es Kapazitätsengpässe gibt oder wenn in der Produktion an falschen Stellen gespart wird. Die Reparatur und die Wartung von Maschinen und Geräten können zu unliebsamen Produktionsunterbrechungen oder zum Produktionsstillstand führen, wenn

Ersatzteile und Servicetechniker nicht zur Verfügung stehen. Allerdings sollte auch beachtet werden, dass eine Ersatzteillagerung und ein „Rund-um die-Uhr-Service“ Kosten verursachen. Fast alle Unternehmen verfügen über eine Vielzahl von Geräten und Systemen, die heutigen Anforderungen an Schnelligkeit und Genauigkeit nicht mehr entsprechen. Veraltete Maschinen oder Anlagen verursachen manchmal mehr Kosten als die Investition in Neuanschaffungen.

Verzögerungen oder Stillstand im Produktionsprozess können auch durch Unterbrechungen in der Versorgung mit Elektrizität, Druckluft, Wärme oder Dampf verursacht werden.

## 8. Materialien

Die Wahrscheinlichkeit eines Lieferengpasses bei Materialien steigt, wenn die Versorgung nur durch einen Lieferanten sichergestellt ist. Legt man sich einen Vorrat an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen an, kann durch lange Lagerzeit eine Qualitätsminderung eintreten, was wiederum Kosten für eine Neubeschaffung nach sich ziehen kann.

Gefährdungen resultieren auch aus der Beschaffenheit von Substanzen. Bei brennbaren und giftigen Chemikalien ist ein entsprechend vorsichtiger Umgang notwendig; auch dürfen bestimmte Substanzen nicht zusammen aufbewahrt werden.

Die Qualität der Rohmaterialien kann sich von Lieferanten zu Lieferanten unterscheiden, so dass Qualitätsunterschiede zu Produktionsproblemen führen können. Auch Hilfsstoffe können Schwierigkeiten im Produktionsablauf oder Verzögerungen verursachen, wenn sie zu Ende gehen und in der verwendeten Qualität kurzfristig nicht besorgt werden können.

## 9. Abfall und Entsorgung

Unternehmensaktivitäten bringen in der Regel Rückstände und Abfälle mit sich. Zu einer guten Unternehmenspolitik gehört auch ein verantwortungsbewusster Umgang mit den Abfallprodukten, dies kann sich auch als gutes Verkaufsargument erweisen.

Fällt Sondermüll während der Produktion an, ist besondere Vorsicht beim Umgang mit diesen Substanzen sowie bei deren Lagerung geboten. Entsprechende gesetzliche Vorgaben und Restriktionen hinsichtlich der Entsorgung sind unbedingt zu beachten.

Gefährliche Chemikalien können große Umweltschäden anrichten. Sie verunreinigen und verseuchen Boden, Grundwasser und Luft. Ein unsachgemäßer Umgang und eine regelwidrige Lagerung erhöhen das Risiko. Auch Lärm, Stäube und Gerüche wirken sich negativ auf die Umwelt und das Umfeld aus. Die Verantwortung liegt bei demjenigen, der den Umweltschaden verursacht. Die Maßnahmen gegen Umweltverschmutzungen reichen von Geldstrafen bis hin zu Freiheitsentzug.

## 10. Lagermöglichkeiten

Die Größe der Räumlichkeiten kann sich als problematisch erweisen. Sind das Unternehmensgelände oder die Räume zu klein, können die beschränkten Verhältnisse Probleme bereiten. Andererseits verursachen ein zu großes Unternehmensgelände beziehungsweise zu viele Räume Kosten. Die Räumlichkeiten



können sich auch aus anderer Sicht als unzweckmäßig erweisen: die Türen können zu klein, die Räume über mehrere Stockwerke verteilt oder der Zustand der Immobilie mangelhaft sein. Eigenbesitz bindet das Kapital eines Unternehmens und verringert dadurch die Liquidität. Bei angemieteten Geschäftsräumen liegt das Risiko in Mieterhöhungen und der Fortsetzung des Mietverhältnisses. Eventuell erweisen sich die Räumlichkeiten als unzulänglich für spezifische Unternehmensaktivitäten oder es ergeben sich Standortnachteile durch Auflagen.

### 11. Qualität der Produkte und Dienstleistungen

Die Qualitätsanforderungen, die an Produkte oder Dienstleistungen gestellt werden, müssen mit den betrieblichen Möglichkeiten (Maschinen, Material) und den Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen (Know-how) korrespondieren. Auch der qualifizierteste Mitarbeiter\*in kann aus schlechtem Material kein qualitativ hochwertiges Endprodukt herstellen. Produkte schlechter Qualität eines unzuverlässigen Zulieferers können die Qualität eines normalerweise hochwertigen Endproduktes mindern. Rohmaterialien, Maschinen und das Personal allein sind jedoch noch keine Garanten für die Qualität von Produkten und Dienstleistungen – sie beeinflussen sich wechselseitig, im positiven wie im negativen Sinn.

Durch fehlerhafte Produkte können Nutzer\*innen und Anwender\*innen gefährdet werden. Unsachgemäße Anweisungen und Gebrauchsanleitungen führen zu Missbrauch oder Unfällen. In Schadensfällen zieht der/die Gesetzgeber\*in den Unternehmer zur Verantwortung (Produkthaftung). Umweltverträglichkeit und Wiederverwertbarkeit von Materialien sind ebenfalls zu erfüllende Produkthanforderungen.

### 12. Vereinbarkeit und Haftung

Kund\*innen erwarten zu Recht, dass die erworbenen Produkte und Dienstleistungen ihren Erwartungen hinsichtlich der Qualität sowie den gesetzlichen Vorschriften entsprechen.

Unternehmer\*innen sind für ihre Produkte verantwortlich. Das bedeutet, sie haften auch für Schäden, die aus der Herstellung und dem Vertrieb ihrer Produkte entstehen. Für Umweltschäden können sie ebenfalls haftbar gemacht werden.

### 13. Planung und Durchführung von Aktivitäten

Ein Unternehmen kann ohne wettbewerbsfähige Produkte und ohne nachgefragte Dienstleistungen nicht überleben. Beruht das Geschäft eines Unternehmens auf einem einzigen Produkt wirken sich plötzliche Veränderungen im Marktgeschehen fatal auf die gesamte Unternehmung aus. Als beispielsweise die Strumpfhose auf den Markt kam, bedeutete dies das Ende für die Strumpfbandindustrie. Wenn Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte und potenzieller Dienstleistungen unzulänglich sind und auf sich verändernde Bedürfnisse und Nachfragen der Kund\*innen nicht rechtzeitig eingegangen wird, übernehmen die Mitwettbewerber unter Umständen eine führende Rolle auf dem Markt. Manchmal ist es gut „sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen“, aber man darf darüber nicht den Blick nach vorne versäumen. Wie könnten Produkte und Dienstleistungen besser gestaltet werden, welche Produkte und Dienstleistungen könnten in Zukunft nachgefragt werden? Es kann abhängig von der Situation des

Unternehmens und des Marktes sinnvoll sein, zu expandieren, aber ebenso kann es in bestimmten Situationen notwendig sein, die Unternehmensaktivitäten zu drosseln. Beides beinhaltet spezifische Risiken.

#### 14. Rentabilität

Kosten können sich unkontrolliert in die Höhe „schrauben“, wenn die Kostenüberwachung (= Controlling) unzureichend ist. Falsche oder fehlende Kostenzuweisungen führen zu unrealistischen Produkt- und Servicepreisen.

#### 15. Bonität

Ein hoher Fremdkapitalanteil mit hohen Zinssätzen wirkt sich negativ auf die Rentabilität aus. Starke Währungsschwankungen können die Kosten für ungesicherte Kredite in ausländischen Währungen auf ein nicht verkraftbares Maß anheben.

Um auf einer gesunden Basis zu arbeiten, braucht ein Unternehmen ausreichend Eigenkapital. Ein Unternehmen sollte sich nicht allein durch Fremdkapital finanzieren.

#### 16. Liquidität

Auch gute Geschäftsergebnisse garantieren keine ausreichende Liquidität.

Starke, wiederkehrende Einnahme- und Kostenschwankungen können die Liquidität erheblich stören. Der Zahlungsrückstand von Großkunden kann sich nachhaltig auswirken. Vorübergehende Zahlungsunterbrechungen seitens der Kund\*innen können die eigene Liquidität stark beeinträchtigen. Auch Kreditverweigerungen schwächen die Liquidität.

### **Externe Faktoren**

#### 17. Feuer, Wasser, Sturm

Sogar das kleinste Feuer innerhalb des Unternehmens oder in der Nachbarschaft ist eine Warnung vor einem möglicherweise größeren Feuer. Leicht brennbare Substanzen, heiße Maschinen und Geräte sowie Arbeiten, die eine Menge Staub verursachen, sind Ursachen der Brandgefährdung. Falls keine ausreichenden Vorkehrungen zur Brandeindämmung und –bekämpfung getroffen worden sind, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein kleines Feuer ausbreiten kann. Zudem kann auch ein kleines Feuer bedeutende Rauch- und Wasserschäden verursachen.

Ein Brandstifter in Ihrer Umgebung kann Ihrem Unternehmen ernsthaft schaden.

Lecks können sich durch Geräteausfall, Reparaturen, Nachlässigkeit oder durch in unmittelbarer Nähe von Rohren und Behältern auftretende Unfälle entstehen. Abwasserkanäle in nahen Grundstücken können

nach schwerem Regen überschwemmen, oder andere außergewöhnliche natürliche Phänomene, wie z. B. Frühjahrsfluten, können die Gefahr von Wasserschäden erhöhen.

Auslaufschäden können durch Wasser oder andere flüssige Substanzen verursacht werden. Abhängig von den Eigenschaften der auslaufenden Substanz, können Personen-, Brand-, Umwelt- sowie Eigentumschäden entstehen.

### 18. Kriminalität

Zusätzlich zu den wertvollen Maschinen, Geräten und Rohstoffen, ziehen auch Fertigwaren Dieb\*innen an. Drogen oder andere berauschende Substanzen in einem Unternehmen können Dieb\*innen anziehen. Ungenügende Beleuchtung und ein ferner Standort macht es den Einbrechern und Vandalen leichter zu handeln. Abfallbehälter und andere brennbare Materialien, die unmittelbar in der Nähe eines Gebäudes aufbewahrt werden, ziehen Brandstifter an.

Besucher\*innen könnten vertrauliche Informationen von unvorsichtig aufbewahrten Papieren erwerben. Ein Missbrauch könnte dem Unternehmen viel Schaden zufügen.

In einigen Branchen stellen gewalttätige Kund\*innen eine Gefahr dar.

### 19. Transportschäden

Schlecht verpackte oder ungenügend geschützte Waren werden leicht beschädigt, wenn etwas Unerwartetes während ihres Transportes geschieht. Die Nutzung einer unzuverlässigen Transportfirma kann Verzögerungen oder ein Defizit im Transport verursachen.

Zu berücksichtigende Gefahren können auch durch eigenen Transportaktivitäten (z. B.: Werksverkehr) ausgelöst werden. Bei einem Verkehrsunfall können z. B. transportierte Waren beschädigt oder Passagiere verletzt werden.

### 20. Abhängigkeiten

Die Unternehmensaktivitäten sind abhängig von vielen Faktoren. Nachfrageänderungen beeinflussen die Unternehmensprozesse und –aktivitäten, verspätete Lieferungen von Subunternehmen können Unterbrechungen der Produktion verursachen.

Heutzutage arbeiten viele Unternehmen in Netzwerken. Das bedeutet, dass der Erfolg des eigenen Unternehmens vom Handeln und vom Erfolg anderer Unternehmen beeinflusst wird. Wenn man sich in Abhängigkeiten begibt, sollten die Folgen, die sich daraus ergeben können, sorgfältig analysiert werden: Verzögerungen im Betriebsablauf, nicht frei festsetzbare Handelsspannen und dadurch erzielte Gewinneinbußen, zusätzliche Kosten durch Verlust an Eigentum, Produktionsunterbrechungen können durch eigene Engpässe (Langzeiterkrankung eine\*r Mitarbeiter\*in in einer Schlüsselposition) oder durch Ereignisse bei dem/der Geschäftspartner\*in verursacht werden. Weitere Gründe für einen Produktionsstillstand sind: Engpässe bei der Lieferung von Rohmaterial, Ausfälle von Maschinen, Anlagen und Geräten, Stromausfall, Feuer und Einbruch, Fabrikationsfehler, nachlassende Nachfrage, Streiks.

Unterbrechungen der unternehmerischen Aktivitäten haben die Stilllegung einzelner Betriebseinheiten und den Verlust von Kunden zur Folge bis hin zur Unternehmensschließung.

### 21. Kund\*innen

Die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und –reaktionen ist unerlässlich. Geschieht dies nicht, laufen sie Gefahr, Kund\*innen zu verlieren. Vernachlässigen Sie auch nicht Ihre „kleinen Kund\*innen“, denn es ist denkbar, dass diese einmal zu den Großkund\*innen gehören.

Eine Vergrößerung des Kundenstamms verbunden mit einer Erhöhung der Aufträge ist wünschenswert und sollte angestrebt werden, aber überfordern sie sich nicht. Berücksichtigen Sie die momentanen Produktions- und Liquiditätskapazitäten. Kalkulieren Sie Zahlungsrückstände Ihrer Kund\*innen in ihrem Liquiditätskonzept ein. Eine praktizierte Kundennähe erweist sich als vorteilhaft, um konjunkturelle Schwankungen auszuloten. Gefährden Sie nicht die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

### 22. Geldgeber\*in

Vernachlässigte Kommunikation mit Geldgeber\*innen während guter Zeiten kann zu Schwierigkeiten führen, wenn zusätzliche Fremdmittel nötig sind.

Große Beträge von Fremdkapital oder Fremdwährungsdarlehen schwächen die Fähigkeit eines Unternehmens ökonomische Gefahren zu bewältigen.

Unterschiedliche Arten von Subventionen und Möglichkeiten für Finanzhilfen sind entweder nicht bekannt oder sie werden nicht genügend verwertet.

### 23. Subunternehmer\*in

Wenn ein Unternehmen nur von einem einzelnen Subunternehmen beliefert wird, können Änderungen oder Störungen im Betrieb dieses Subunternehmens ernstzunehmende Probleme in den eigenen Betriebsabläufen verursachen. Verspätete oder unterbrochene Lieferungen sowie Qualitätsprobleme können die eigenen Lieferungen gefährden und zu einem Verlust von Kund\*innen führen. Versicherungen decken mindestens einen Anteil des finanziellen Verlustes ab. Jedoch können durch Versicherungen verlorene Kund\*innen nicht wiedergewonnen werden.

### 24. Behörden

Bereits bei Gründung ist ein Unternehmen verpflichtet, mit verschiedenen Behörden zusammen zu arbeiten und erforderliche Genehmigungen einzuholen. Gesetzgebung, Normen, Standards sowie andere Regelungen und Forderungen sind normalerweise keine direkten Gefahren, jedoch können viele Probleme entstehen, wenn deren Berücksichtigung vernachlässigt wird. Das Eingreifen der Behörden in den Betrieb eines Unternehmens – beispielsweise im Zusammenhang mit einer Prüfung – zeigt an, dass entsprechende Angelegenheiten schlecht verwaltet werden. Missachtung von Warnungen, Reparaturanordnungen oder anderen vergleichbaren Maßnahmen, kann zur Verhängung einer Geldstrafe oder zur Betriebsunterbrechung führen.

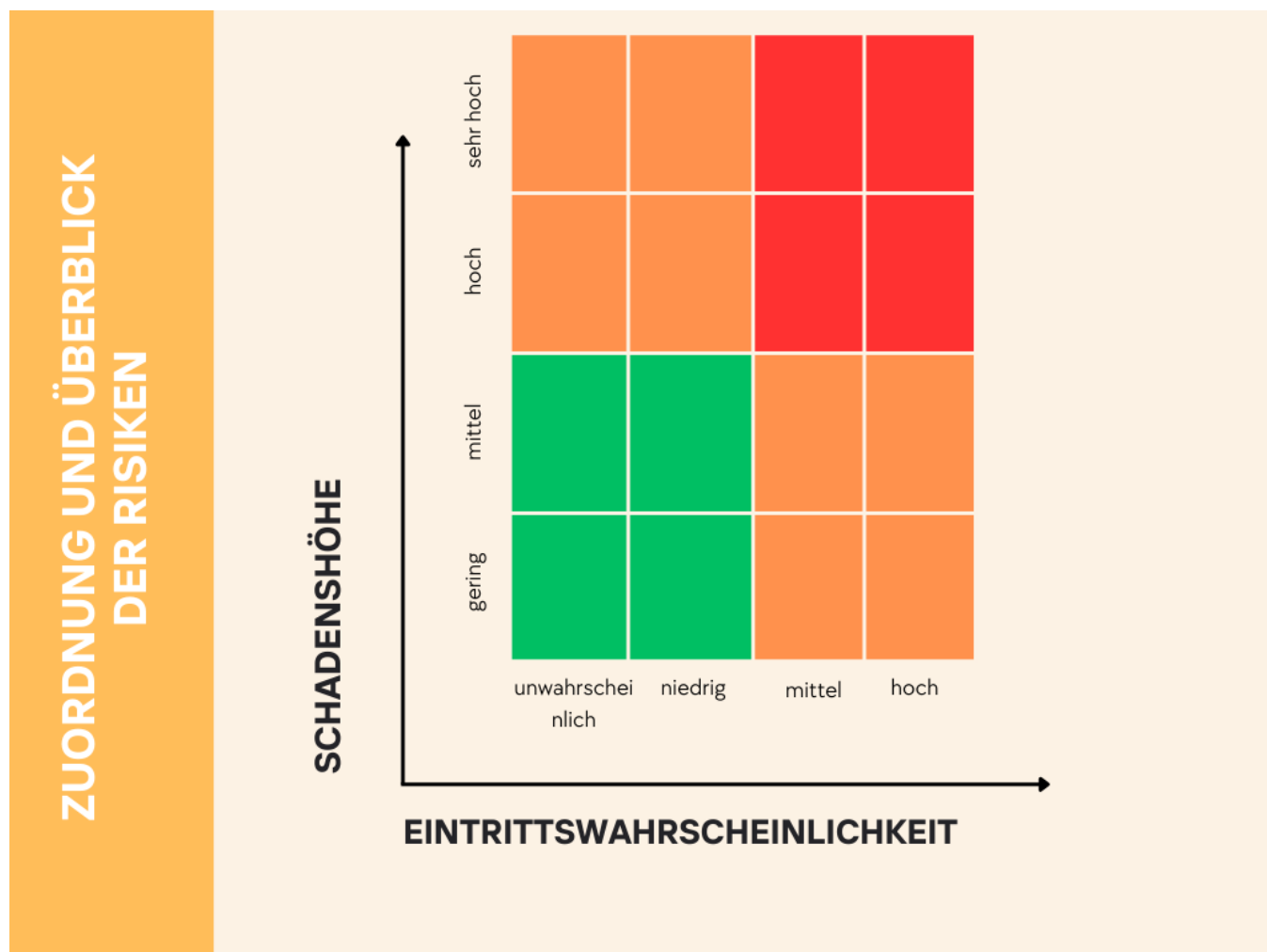
## Risikoanalyse

<b>Faktoren</b>	<b>Geschäftsvorfall/ Thema</b>	<b>Schadenshöhe (kurz SH) 1 - 4</b>	<b>Eintrittswahr-schein- lichkeit (kurz EW) 1 - 4</b>	<b>Maßnahmen ausreichend</b>
<b>intern</b>	<b>Mitarbeitende</b>			
1	Arbeitsunfälle	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 <input type="checkbox"/>
1.1	- am Arbeitsplatz	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 <input type="checkbox"/>
1.2	- Wegeunfall	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 <input type="checkbox"/>
1.3	- Beinaheunfall	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 <input type="checkbox"/>
2	Krankheits-/ Ausfall- tage	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 <input type="checkbox"/>
3	Fluktuation	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 <input type="checkbox"/>
4	Mitarbeitergewinnung	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 <input type="checkbox"/>
5	Wissensmanagement/ Weiterbildung	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 <input type="checkbox"/>
6	Informationsrisiken	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 <input type="checkbox"/>
<b>intern</b>	<b>Unternehmen</b>			
7	Maschinen und Anla- gen (+Ausfall der Anla- gen)	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 <input type="checkbox"/>
8	Materialien	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 <input type="checkbox"/>
9	Abfall und Entsorgung	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 <input type="checkbox"/>
10	Lagermöglichkeiten	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 <input type="checkbox"/>
11	Qualität der Produkte oder Dienstleistungen	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 <input type="checkbox"/>
12	Vereinbarkeit und Haf- tung	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 <input type="checkbox"/>
13	Planung und Durchfüh- rung von Aktivitäten	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 <input type="checkbox"/>
14	Rentabilität	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 <input type="checkbox"/>
15	Bonität	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 <input type="checkbox"/>
16	Liquidität	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 <input type="checkbox"/>
<b>Faktoren</b>	<b>Geschäftsvorfall/ Thema</b>	<b>Schadenshöhe (kurz SH) 1 - 4</b>	<b>Eintrittswahr-schein- lichkeit (kurz EW) 1 - 4</b>	<b>Maßnahmen ausreichend</b>
<b>extern</b>	<b>Störungen &amp; Schäden</b>			
17	Feuer / Wasser / Sturm	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 <input type="checkbox"/>
18	Kriminalität	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 <input type="checkbox"/>
19	Transportschäden	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 <input type="checkbox"/>
20	Abhängigkeiten	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 <input type="checkbox"/>
<b>extern</b>	<b>Interessengruppen</b>			
21	Kund*innen	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 <input type="checkbox"/>
22	Geldgeber*in	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 <input type="checkbox"/>
23	Subunternehmer*in	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 <input type="checkbox"/>
24	Behörden	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 <input type="checkbox"/>

## Schritt 2 – Risikoübersicht

Im Schritt 2 können die Ergebnisse der Risikoanalyse, bei denen die Maßnahmen als nicht ausreichend bewertet werden, in der Gesamtübersicht veranschaulicht werden. Die Farben grün (weniger wichtig), orange (wichtig) und rot (sehr wichtig), können Ihnen zusätzliche Orientierung geben.

### Gesamtübersicht



## Schritt 3 – Maßnahmen

Hier können konkrete Maßnahmen und Termine zur Evaluierung der Handlungsmaßnahmen für die Bereiche und Themen geplant und festgelegt werden, bei denen noch keine ausreichenden Maßnahmen ergriffen wurden – also überall dort, wo Sie nein angekreuzt haben.

Beispiele möglicher Maßnahmen finden Sie hier:

### Interne Faktoren:

#### 1. Unfälle:

Unfallpotentiale können mit Hilfe von Unfallstatistiken analysiert werden. Sollen Risiken im Voraus identifiziert und Gegenmaßnahmen abgeleitet werden, sind für risikobehaftete Maschinen und Arbeitstätigkeiten Sicherheitsanalysen durchzuführen.

#### 2. Ausfalltage

Die durchschnittlichen Fehlzeiten in den einzelnen Abteilungen können als Kennzahlen für andere Abteilungen herangezogen werden. Sie können auch über Ihre Berufsgenossenschaft entsprechende Referenzzahlen einholen.

#### 3. Fluktuation von Mitarbeitenden

Die Arbeitszufriedenheit steigt und das Betriebsklima verbessert sich, wenn die Mitarbeiter\*innen die Arbeitsbedingungen mitbestimmen können. Eine offene und faire Informationspolitik (auch über die Unternehmenslage und -pläne) und ein offenes Ohr für die Nöte der Mitarbeiter\*innen verstärken das Gefühl von Sicherheit. Mit einer Gehaltserhöhung sind Mitarbeitende nur bedingt zu motivieren!

#### 4. Mitarbeitergewinnung

Loten Sie die Fähigkeiten und die persönlichen Wünsche des/ der (potenziellen) Mitarbeiter\*in aus und setzen sie diese entsprechend ihren Fähigkeiten ein. Bei Neueinstellungen sollten Sie sich über die notwendigen Fachkenntnisse und Kompetenzen im Klaren sein sowie darüberhinausgehende Fertigkeiten zu schätzen wissen („Pluspunkte“). Erfragen Sie auch die sogenannten Schlüsselqualifikationen (Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Führungsfähigkeiten etc.).

#### 5. Weiterbildung

Die Wettbewerbsfähigkeit kann gesteigert werden, indem man die Entwicklungen auf seinem Tätigkeitsfeld verfolgt und sicherstellt, dass die neusten Fachkenntnisse den Firmenmitarbeitern zur Verfügung stehen. Hierzu ist es hilfreich, auf entsprechende Veröffentlichungen in Fachzeitschriften zu achten und auf Messen anwesend sowie in Verbänden und Kammern (aktives) Mitglied zu sein.



## 6. Informationsrisiken

Sicherungskopien der Dateien müssen regelmäßig erstellt werden. Sie sollten separat von den anderen Dateien, entweder in angemessenen Anlagen oder in einem anderen Gebäude, gespeichert werden.

## 7. Maschinen und Anlagen

Die Auswahl geeigneter Maschinen und Anlagen inklusive einer sorgfältigen Investitionsplanung ist eine Voraussetzung für den Produktions- und Unternehmensprozess.

## 8. Materialien

Sichern Sie eine gleichbleibende Qualität der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Halten Sie sich an die Anleitungen zur richtigen Lagerung der Materialien. Diese Anleitungen erhalten Sie in der Regel vom Zulieferer. Beachten Sie gesetzliche Vorschriften und spezielle Anweisungen im Umgang mit gefährlichen Substanzen und Chemikalien.

## 9. Abfall und Entsorgung

Gegebenenfalls lässt sich Ihr Abfall weiterverwenden. Stichworte in diesem Zusammenhang sind Mülltrennung, Wiederverwendung, Recycling. Vielleicht können andere Unternehmen Ihre Abfallprodukte nutzen und Sie die von anderen Unternehmen.

## 10. Lagermöglichkeiten

Sollten sich die Räumlichkeiten langfristig als unzureichend erweisen, schauen Sie sich nach Alternativen um. Eventuell bieten auch die Gemeinden oder die Stadt Anwesen und Räumlichkeiten an.

## 11. Qualität der Produkte und Dienstleistungen

Die Qualitätskriterien von Produkten und Dienstleistungen sollten eindeutig definiert und in den Produktbeschreibungen festgehalten werden. Gleiche Qualitätsstandards bzw. Qualitätsniveaus sind auch von Zulieferern und Subunternehmern zu fordern.

## 12. Vereinbarkeit und Haftung

Machen Sie die Kriterien und Bedingungen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllen muss, für alle Beteiligten transparent (Käufer\*in, Hersteller\*in, Subunternehmer\*in...). Halten Sie Vereinbarungen mit Subunternehmen und anderen am Produktionsprozess beteiligten Geschäftspartner\*innen schriftlich fest. Definieren Sie eindeutige und klare Zuständigkeiten, Liefertermine und Verantwortlichkeiten. Achten Sie auf das Vorliegen entsprechender Versicherungen.



### 13. Planung und Durchführung von Aktivitäten

Machen Sie sich mit dem Angebot der Konkurrenz und deren Situation vertraut, aber kopieren Sie nicht Produkte oder Dienstleistungen ohne sorgfältige Prüfung der eigenen Möglichkeiten und der Möglichkeiten des Marktes. Unterziehen Sie Kundenwünsche einer kritischen Prüfung und vergrößern Sie nicht vorschnell die Produktpalette.

### 14. Rentabilität

Eine genaue und aktuelle Kosten- und Ergebnisanalyse ist grundlegend für die Überwachung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

### 15. Bonität

Je größer der Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital eines Unternehmens ist, desto höher ist die Kreditwürdigkeit. Eine hohe Kreditwürdigkeit erleichtert den Umgang mit Risiken und ist eine gute Voraussetzung, finanzielle Krisen zu überstehen. Ein hoher Eigenkapitalanteil hat zur Folge, dass hohe Zinsen für geliehenes Kapital vermieden werden.

### 16. Liquidität

Die Liquidität eines Unternehmens muss ebenso wie die Rentabilität anhand von entsprechenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen überwacht werden. Liquidität kann mit Hilfe eines „Liquiditätsbudgets“ geplant und kontrolliert werden. Die Zahlung von Urlaubsgeld, Steuern und anderen notwendigen Zahlungen sind hinsichtlich des günstigsten Zahlungszeitpunktes im Budget zu berücksichtigen.

## Externe Faktoren

### 17. Feuer, Wasser, Sturm

Training des Personals und regelmäßige Übungen in der Verwendung von Löschgeräten verringern die Gefahr eines destruktiven Feuers. Allgemeine Ordnung und Sauberkeit, regelmäßige Instandhaltung von Maschinen und Geräten sowie korrekte Lagerung von brennbaren Flüssigkeiten und Gasen verringern Feuergefährdungen.

### 18. Kriminalität

Regelmäßige Inspektionsrundgänge, Kameraüberwachung, Zugangskontrolle, Alarmanlagen, zuverlässige Sperrungssysteme und geeignete Zäune verhindern unbefugten Zugang zum Grundstück.

## 19. Transportschäden

Um die besten Möglichkeiten für den Warentransport des Unternehmens zu finden, sollte man verschiedene Transportzustände und -methoden untersuchen. Das Billigste ist nicht immer das Beste!

## 20. Abhängigkeiten

Analysieren Sie die Situationen und Ereignisse, die zu kurzen/langen Unterbrechungen der Produktionsabläufe führen können. Berücksichtigen Sie dabei auch Ereignisse, die Sie nicht beeinflussen können, wie beispielsweise Streiks bei Zuliefererindustrien. Versicherungsunternehmen bieten eine Vielzahl von Versicherungen gegen Ausfallrisiken an. Informieren Sie sich und vergleichen Sie die verschiedenen Anbieter.

## 21. Kund\*innen

Besuchen Sie Messen und ähnliche Veranstaltungen – das gehört zu einem ausgereiften Marketingkonzept.

## 22. Geldgeber\*in

Informationen zu Geldgeber\*innen und verschiedenen Finanzierungsquellen können beispielsweise von den Unternehmerverbänden erworben werden. Diese haben notwendige Sachkenntnis und bieten speziell für KMUs bestimmte Dienstleistungen an.

## 23. Subunternehmer\*in

Für die wichtigsten Zulieferteile sollten alternative Lieferanten bekannt sein, um den Ausfall eines Lieferanten kompensieren zu können. Die Qualität der Lieferanten sollte dem eigenen Qualitätsstandard entsprechen. Ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem ist eine Garantie für eine gute Zusammenarbeit mit dem Subunternehmen.

## 24. Behörden

Feuerwehr und Arbeitsschutzbehörden führen regelmäßige Prüfungen im Unternehmen durch. Dabei oder auf Anforderung zu einem anderen Zeitpunkt, können sie Rat für Problemlösungen geben.

Handlungsplan				
Was? (Konkrete Ver- einbarungen, Ziele, Faktor Ri- sikoanalyse)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

## Entwicklung

Das Werkzeug „Risikomanagement“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- iad – technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaft
- Risiko-/Chancenmanagement für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Mini-Workshop, 5. Februar 2019, IHK München und Oberbayern

Weiterführende Informationen unter:



## Impressum

### Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, [morgen@ihk-projekt.de](mailto:morgen@ihk-projekt.de)



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, [evelyn.schmidt@ibbf.berlin](mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin)



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, [dorr@d-ialogo.de](mailto:dorr@d-ialogo.de)

### Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

