



## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Die Schwachstellenanalyse unterstützt das Risikomanagement..... | 3  |
| KMU Schwachstellenanalyse.....                                  | 4  |
| Gefahrenidentifikation .....                                    | 5  |
| 1 Organisatorische Voraussetzungen .....                        | 7  |
| 2 Mitarbeiter .....   | 14 |
| 3 Störungen und Schäden .....                                   | 21 |
| 4 Unternehmensökonomie.....                                     | 28 |
| 5 Organisation von Unternehmensaktivitäten.....                 | 31 |
| 6 Interessensgruppen .....                                      | 36 |
| Risikobeurteilung.....  | 41 |
| Risikomanagement: Ableitung von Maßnahmen .....                 | 43 |

## Die Schwachstellenanalyse unterstützt das Risikomanagement

Risikomanagement sichert die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sowie dessen Handlungsfähigkeit und gewährleistet die Sicherheit des Personals. Risikomanagement beginnt mit der Identifizierung von Gefahren. Ein KMU sollte die **Gefahren** kennen, die durch seine Aktivitäten und seine Arbeitsumgebung ausgelöst werden können und dann unwillkommene Überraschungen verursachen.

Die KMU Schwachstellenanalyse ist ein systematisches Werkzeug, um Gefahren zu erkennen und Risiken einzuschätzen, die durch die Tätigkeiten der KMUs ausgelöst werden können. Die KMU Schwachstellenanalyse liefert ein **grobes und allgemeines Bild von den Schwachstellen eines Unternehmens**. So z. B. von Gefahren die den kontinuierlichen Betriebsablauf bedrohen können.

In dem Arbeitsblatt *KMU Schwachstellenanalyse*, die für den Einstieg in die Analyse genutzt wird, sind die Risikofelder eines Unternehmens in sechs Hauptkategorien und mehr als 30 Unterkategorien unterteilt. Die Risiken der verschiedenen Unterkategorien werden **anhand von Beispielen** mit dem vorliegenden Arbeitsheft untersucht. Es handelt sich dabei nicht um eine starr festgelegte Checkliste, die alle Bedrohungen schon im voraus beschreibt. Die Beispiele sollen KMUs helfen, sich einen **Überblick über die eigenen Risiken** zu verschaffen.

Dieses Arbeitsheft enthält Beschreibungen der Hauptgefahren in KMUs und gibt eine kurze Anleitung, wie man diese Beschreibungen benutzt. Es enthält Tipps, wo man weiterführende Informationen oder Unterstützung findet, um Probleme bewerten oder lösen zu können.

Die Schritte der Schwachstellenanalyse – Gefahrenidentifikation, Risikobeurteilung und Planen von Maßnahmen – werden detailliert in der Broschüre zur KMU Schwachstellenanalyse beschrieben.

Die Praxis hat bewiesen, dass diese Methode häufig hilft, Probleme zu identifizieren, die leicht zu beheben sind, wenn man handelt. Einige Maßnahmen können schnell und ohne große Kosten durchgeführt werden. Andererseits können einige Probleme weitere Untersuchungen, Planungen und Investitionen benötigen.

Wir hoffen, dass diese Broschüre dem Personal in KMUs hilft, gemeinsam die Risiken ihres Handelns zu erkennen und sie zudem anregt, praktikable Maßnahmen für das Risikomanagement zu finden.

# KMU Schwachstellenanalyse

Die KMU Schwachstellenanalyse ist ein grobes Instrument für das Risikomanagement, das aus den folgenden Phasen besteht:

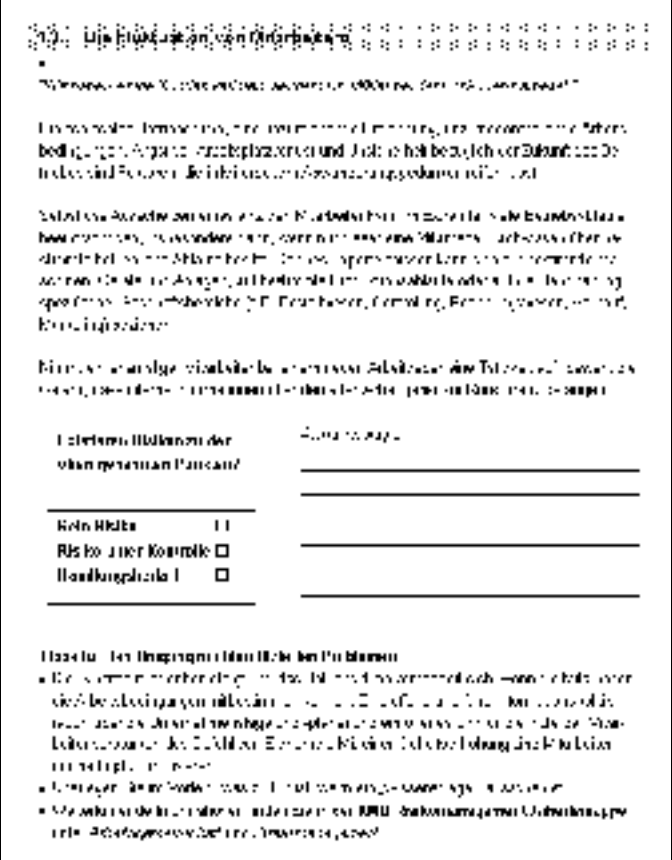
1. Gefahrenidentifikation
2. Risikoeinschätzung und Prioritätensetzung
3. Planen, Realisieren und Überwachen des Erfolgs von Maßnahmen

Diese Broschüre enthält eine kurze Beschreibung und Anweisungen, wie man eine Schwachstellenanalyse durchführt. Es hat sich gezeigt, dass die Prüfung der Schwachstellen in Gruppenarbeit am erfolgreichsten ist, da so die **Erfahrungen** verschiedener Personalgruppen und Schlüsselpersonen **kombiniert** werden können. Die Anweisungen in diesem Arbeitsheft sind hauptsächlich für die **Mitglieder der Analysegruppen** gedacht. Detaillierte Informationen für den **Leiter der Analysegruppe** findet man in der Broschüre *KMU Schwachstellenanalyse*.

Die Beschreibungen in diesem Arbeitsheft sollen sowohl vom Leiter als auch von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe genutzt werden.

# Gefahrenidentifikation

In dem vorliegenden Arbeitsheft zur Schwachstellenanalyse wurde für jede Unterkategorie des Risikoschaubildes ein einseitiges **Beschreibungsblatt** zusammengestellt, das bei der Gefahrenidentifikation und dem Finden von Gegenmaßnahmen helfen kann.

| Beispiel eines Beschreibungsblattes   | Elemente  |
|---|---|
|  <p><b>Beispiel eines Beschreibungsblattes</b></p> <p><b>Risiko:</b> ...</p> <p><b>Beschreibung:</b> ...</p> <p><b>Ein Feld für die schnelle Beurteilung und Platz für Anmerkungen</b></p> <p><b>Kein Risiko</b> <input type="checkbox"/></p> <p><b>Risiko unter Kontrolle</b> <input type="checkbox"/></p> <p><b>Handlungspflicht</b> <input type="checkbox"/></p> <p><b>Tipps</b></p> <p><b>Hinweise zu anderen Werkzeugen aus dem KMU Risikomanagement</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel</li> <li>• Risiko Beispiel</li> <li>• Beschreibung der für KMUs typischen Risikopotentiale<br/><i>(Die Beschreibung soll Ideen für eigene Risiken liefern)</i></li> <li>• Ein Feld für die schnelle Beurteilung und Platz für Anmerkungen</li> <li>• Tipps</li> <li>• Hinweise zu anderen Werkzeugen aus dem KMU Risikomanagement</li> </ul> |

Das Risikodiagramm beinhaltet Unterkategorien, die nicht für alle Unternehmen gleichermaßen relevant sind. Unzutreffende Kategorien fallen dann bei der Risiko-Analyse nicht ins Gewicht.

Die Beschreibungen sind bewusst allgemein gehalten. Sie sollen Gedanken zu Risikothemen anregen, die im Text nicht erwähnt worden sind. Die besten Ergebnisse erzielt man, wenn man Situationen und Risiken fokussiert, die für das jeweilige Unternehmen spezifisch sind. Überlegen Sie, **was die beschriebenen Risiken für Ihr Unternehmen bedeuten**. Die Darstellungen wurden in erster Linie für Produktionsbetriebe erarbeitet. Oft ist es aber möglich, „Produkt“ durch „Dienstleistung“ zu ersetzen. Die Beschreibungen finden somit Gültigkeit für Produktions- und Handelsbetriebe als auch für das Dienstleistungsgewerbe.

## **Gruppenarbeit und Brainstorming**

Gruppenarbeit ist ein ausgezeichnetes Instrument für die Analyse von Risikofaktoren und Schwachstellen in einem Unternehmen. Die Gruppe beziehungsweise das Arbeitsteam sollte sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche und unterschiedlicher Kompetenz zusammensetzen. Die Durcharbeitung des gesamten Arbeitsbuches dauert 2 bis 3 Stunden. Die Abschnitte können aber auch einzeln bearbeitet werden. Für jeden Abschnitt muss ungefähr eine halbe Stunde eingeplant werden. Die Reihenfolge ist nicht festgelegt.

Während der Besprechung lesen die Gruppenmitglieder zunächst die Beschreibung der Risikofaktoren und analysieren sie aus ihrem Blickwinkel. Dabei ist es hilfreich, folgende Fragen zu erörtern:

- Ist dieses Problem oder ein ähnliches in unserem oder einem vergleichbaren Unternehmen bereits aufgetreten?
- Haben sich Unfälle oder Beinaheunfälle in unserem oder einem vergleichbaren Unternehmen bereits ereignet?
- In welchen Situationen verursachen weniger schwere Unfälle oder Probleme erhebliche Folgen?
- Gibt oder gab es kritische Anzeichen, die auf eine Gefahr/ Risiko hindeuten?
- Gibt es Mängel und Defizite bei der Ausrüstung und dem Verhalten die zu Unfällen führen können?
- Ist über das Problem oder das Risikopotential bereits gesprochen worden?
- Sind Veränderungen bei den Unternehmensaktivitäten oder im betrieblichen Umfeld zu erwarten die Probleme verursachen können?

## Diskussion

Die Beschreibungen führen (hoffentlich) zu Diskussionen innerhalb der Gruppe. Es werden vermutlich unterschiedliche Maßnahmen und Lösungsansätze vorgetragen. Fördern Sie den Meinungsaustausch, vermeiden Sie aber ein allzu weites Abschweifen vom Thema. Vorwürfe, Aufklärungs- und Abwehrversuche sind hier fehl am Platz!

Auf der Grundlage der Diskussion wird der Bedarf an Maßnahmen von den Teilnehmern eingeschätzt. Das geschieht im Zusammenhang mit folgender Priorisierung.

- **Kein Risiko:** Das Risikopotential ist so niedrig, dass es für das Unternehmen als nicht signifikant eingestuft wird, oder das beschriebene Problem hängt nicht mit den Unternehmensaktivitäten und dem betrieblichen Umfeld zusammen.
- **Risiko unter Kontrolle:** Das Problem stellt ein signifikantes Risikopotential für das Unternehmen dar, ist aber unter Kontrolle. Dadurch ist die Auftretenswahrscheinlichkeit gesunken.
- **Handlungsbedarf:** Das Risikopotential ist hoch. Weitere Analysen sind notwendig oder es müssen sofort Maßnahmen ergriffen werden. Die identifizierten Risikofaktoren haben bereits zu erheblichen Verlusten geführt oder können noch dazu führen.

Die Ergebnisse sind auf einem Hilfsblatt oder dem **Beschreibungsblatt** festzuhalten. Sie haben hier auch Platz für weitere **Anmerkungen** sowie für die Skizzierung möglicher Maßnahmen.

Nachdem ein Thema bearbeitet wurde, wird unter der Leitung des Projektverantwortlichen das nächste Thema untersucht. Auf die gleiche Weise werden alle oder nur die ausgewählten Unterkategorien bearbeitet. Abschließend werden alle Problemfelder zusammengefasst, die mit „Handlungsbedarf“ versehen wurden.

## 1 Organisatorische Voraussetzungen

Geschäftsideen in Form von Produkten und Dienstleistungen sind die Vorausbedingungen einer Unternehmensgründung. Ein Unternehmen definiert sich über seine Produkte und Dienstleistungen und steht und fällt mit ihnen.

Für eine Unternehmensgründung ist es notwendig, alle Voraussetzungen und Anforderungen bezüglich der unternehmerischen Aktivitäten einschätzen zu können. Für ein Produktionsunternehmen sind Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, für Energie, für Maschinen und Geräte, für Kontroll- und Wartungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Auch die Kosten für die Anmietung von Grundstücken, Lagerhallen und Büros müssen in die Kostenkalkulation einfließen.

## 1.1 Maschinen und Anlagen

*„Wir bedauern, dass unsere Druckerei nicht in der Lage ist, Bilder im Digitalformat herzustellen. Infolgedessen wird sich die Lieferung der von Ihnen bestellten Prospekte um zwei Wochen verzögern.“*

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. Veralterte 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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? | Anmerkungen |
|---|-------------|
| Kein Risiko <input type="checkbox"/>              | _____       |
| Risiko unter Kontrolle <input type="checkbox"/>   | _____       |
| Handlungsbedarf <input type="checkbox"/>          | _____       |
|   | _____       |
|   | _____       |

### Tipps

- Die Auswahl geeigneter Maschinen und Anlagen inklusive einer sorgfältigen Investitionsplanung ist eine Voraussetzung für den Produktions- und Unternehmensprozess.
- Der Produktionsprozess wird sichergestellt durch regelmäßige Überprüfung und Wartung der Maschinen und Anlagen. Für spezielle Maschinen und Anlagen sind gegebenenfalls auch Verträge mit autorisierten externen Serviceunternehmen auszuhandeln.
- Besorgen Sie sich Software für Sicherungskopien, wenn Sie mit elektronischer Datenverarbeitung operieren.

## 1.2 Arbeitsstoffe

„Die Produktion musste, bedingt durch einen Streik in Italien, für zwei Wochen gestoppt werden, da notwendige Zulieferungen ausblieben und kein anderer Rohstofflieferant zur Verfügung stand.“

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 Lieferant zu Lieferant 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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- Stellen Sie die Versorgung mit den entscheidenden Rohmaterialien und Zusatzstoffen sicher, indem Sie nach Alternativlieferanten Ausschau halten.
- 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.

### 1.3 Abfall und Entsorgung

„Aufgrund der übermäßigen Befüllung eines Containers gelangte Öl in den Fluss. Die Beseitigung des Schadens verursachte Kosten in Höhe von 11.000 Euro.“

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.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?</b> |                          |
| <b>Kein Risiko</b>                                       | <input type="checkbox"/> |
| <b>Risiko unter Kontrolle</b>                            | <input type="checkbox"/> |
| <b>Handlungsbedarf</b>                                   | <input type="checkbox"/> |

#### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- Gegebenenfalls lässt sich Ihr Abfall weiterverwenden. Stichworte in diesem Zusammenhang sind Mülltrennung, Wiederverwendung, Recycling (Wiederaufbereitung). Vielleicht können andere Unternehmen Ihre Abfallprodukte nutzen und Sie die von anderen Unternehmen. Informationen bezüglich Recycling und Wiederverwertung erhalten Sie von der Gemeinde / Stadtverwaltung und entsprechenden Entsorgungsunternehmen.
- Der Umgang und die Entsorgung von Sondermüll unterliegt besonderen Bestimmungen. Erkundigen Sie sich bei Unklarheiten beim zuständigen Umweltamt.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** auf den Arbeitsblättern *Umweltschutzrisiken 5-5* und der Broschüre *Grundlagen des Risikomanagements 1-1*.

## 1.4 Räumlichkeiten

„Wir können der erhöhten Nachfrage nicht entsprechen, da wir räumlich limitiert sind und weder mehr Maschinen aufstellen noch den Lagerbestand erhöhen können“.

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 unzuweckmäßig 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.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?</b> |                          |
| <b>Kein Risiko</b>                                       | <input type="checkbox"/> |
| <b>Risiko unter Kontrolle</b>                            | <input type="checkbox"/> |
| <b>Handlungsbedarf</b>                                   | <input type="checkbox"/> |

### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- 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.
- Schaffen Sie ein positives Unternehmensimage durch Sauberkeit und Pflege von Betriebsgelände und Anlagen, umwelttechnische Verbesserungen, die Gewährleistung sicherer Arbeitsplätze und durch Aufbau einer fortschrittlichen Unternehmenskultur.

## 1.5 Qualität von Produkten und Dienstleistungen

„Fehlerhafte Geräte haben drei Unfälle verursacht. Der Schadensersatz den der Hersteller leisten musste, war beträchtlich.“

Die Qualitätsanforderungen, die an Produkte oder Dienstleistungen gestellt werden, müssen mit den betrieblichen Möglichkeiten (Maschinen, Material) und den Fähigkeiten der Mitarbeiter (Know-how) korrespondieren. Auch der qualifizierteste Mitarbeiter 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 alleine 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 und Anwender gefährdet werden. Unsachgemäße Anweisungen und Gebrauchsanleitungen führen zu Missbrauch oder Unfällen. In Schadensfällen zieht der Gesetzgeber den Unternehmer zur Verantwortung (Produkthaftung). Umweltverträglichkeit und Wiederverwertbarkeit von Materialien sind ebenfalls zu erfüllende Produkthanforderungen.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?</b> |                          |
| <b>Kein Risiko</b>                                       | <input type="checkbox"/> |
| <b>Risiko unter Kontrolle</b>                            | <input type="checkbox"/> |
| <b>Handlungsbedarf</b>                                   | <input type="checkbox"/> |

*Anmerkungen*

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- 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.
- Die Qualität der Produkte lässt sich sichern, indem man in die Weiterentwicklung von Produkten und Produktionsabläufen investiert, Qualitätsstandards für Produkte und Dienstleistungen erstellt und Produktionsabläufe und Qualität überwacht. Eine sorgfältiges Produktionsmanagement ist Voraussetzung für ein hohes Qualitätsniveau.
- Gesetzgebung, Beschlüsse und Direktiven (z. B. das CE-Zeichen) stellen verbindliche Qualitätsanforderungen an Produkte. Versicherungsunternehmen bieten Schutz bei Schäden, die dem Verbraucher durch mangelhafte Produkte entstanden sind.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der [KMU Risikomanagement Arbeitsmappe](#) auf dem Arbeitsblatt *Produkttrisiken 5-4*.



## 2 Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind immer die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Auch wenn keiner unentbehrlich ist, sind das Know-how und der Input von einigen Mitarbeitern für das Unternehmen und die betrieblichen Abläufe besonders wichtig. Man spricht in diesem Fall von Mitarbeitern in „Schlüsselpositionen“.

### 2.1 Unfälle

*„Bei einem Unfall zog sich ein Mitarbeiter schwere Verletzungen am Arm zu, als er bei Wartungsarbeiten von den drehenden Walzen der Maschine erfasst wurde.“*

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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? | Anmerkungen |
|---|-------------|
| Kein Risiko <input type="checkbox"/>              | _____       |
| Risiko unter Kontrolle <input type="checkbox"/>   | _____       |
| Handlungsbedarf <input type="checkbox"/>          | _____       |
|   | _____       |
|   | _____       |

#### Tipps

- 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.
- Weiterführende Informationen finden Sie im [KMU Risikomanagement Leitfaden](#) unter: *Grundlagen des Risikomanagements 1-1* und den Arbeitsblättern *4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-9, 4-11* und *5-5*.

## 2.2 Ausfalltage

„Wegen Krankheit bleibt das Geschäft bis auf weiteres geschlossen.“

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

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- Ein Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen können durch den Kommunikation- und Kooperationswillen gestaltet werden. Beides sollte bei den Mitarbeitern gefördert und vom Vorgesetzten gefordert werden.
- Die durchschnittlichen Fehlzeiten in den einzelnen Abteilungen können als Kennzahlen für andere Abteilungen herangezogen werden (achten Sie jedoch auf korrekte Bezugsgrößen und vergleichen Sie nicht Äpfel mit Birnen). Sie können auch über Ihre Berufsgenossenschaft entsprechende Referenzzahlen einholen.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** z. B. in der Broschüre *Personalrisikomanagement 4-1* oder den Arbeitsblättern *Gesundheit und Wohlbefinden 4-7*, *Arbeitsgruppen 4-10*, *Stressbewältigung 4-8* und *KMU Geschäftsrisiken 5-1*.

### 2.3. Fluktuation von Mitarbeitern

„Wir haben einige Kunden verloren, seitdem Herr. Müller bei der Konkurrenz arbeitet.“

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

Selbst das Ausscheiden eines einzigen Mitarbeiter kann im Extremfall viele Betriebsabläufe beeinträchtigen, insbesondere dann, wenn nur dieser eine Mitarbeiter 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 Mitarbeiter bei einem neuen Arbeitgeber eine Tätigkeit auf, besteht die Gefahr, dass interne Informationen über den alten Arbeitgeber zur Konkurrenz gelangen.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- Die Arbeitszufriedenheit steigt und das Betriebsklima verbessert sich, wenn die Mitarbeiter die Arbeitsbedingungen mitbestimmen können. Eine offene und faire Informationspolitik (auch über die Unternehmenslage und -pläne) und ein offenes Ohr für die Nöte der Mitarbeiter verstärken das Gefühl von Sicherheit. Mit einer Gehaltserhöhung sind Mitarbeiter nur bedingt zu motivieren!
- Überlegen Sie im Vorfeld, was zu tun ist, wenn ein „Wissensträger“ ausscheidet.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** unter *Arbeitsgruppen 4-10* und *Stressbewältigung 4-8*.

## 2.4 Neueinstellungen

*„Am Arbeitsplatz traten Konflikte auf, weil der neue Vorarbeiter nicht in der Lage war, sich seiner Position entsprechend zu verhalten.“*

Eine unglückliche Auswahl bei der Einstellung neuer Mitarbeiter oder das Delegieren von Aufgaben an ungeeignete Mitarbeiter kann zu Problemen führen: die Stimmung verschlechtert sich, Unstimmigkeiten zwischen den Mitarbeitern treten auf, die Arbeit geht nicht voran oder bleibt liegen.

Wenn Mitarbeiter über- oder unterfordert sind, sinkt die Motivation und das Arbeitsergebnis verschlechtert sich. Solche unpassend platzierten Mitarbeiter sind unzufrieden und bereit, das Unternehmen zu verlassen, um sich eine neue „passende“ Stelle zu suchen.

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

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- Loten Sie die Fähigkeiten und die persönlichen Wünsche des/ der (potentiellen) Mitarbeiter aus und setzen sie diese entsprechend ihren Fähigkeiten ein. Bei Neueinstellungen sollten Sie sich über die notwendigen Fachkenntnisse und Kompetenzen im Klaren sein sowie darüber hinausgehende Fertigkeiten zu schätzen wissen („Pluspunkte“). Erfragen Sie auch die sogenannten Schlüsselqualifikationen (Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Führungsfähigkeiten etc.). Sie können auch einen externen Berater für die Suche nach „dem richtigen Mann / der richtigen Frau“ beauftragen.
- Unterziehen Sie neue Mitarbeiter einem „Gesundheitscheck“. Es wäre fatal, wenn sich z. B. nach einem Monat herausstellt, dass der neue Mitarbeiter allergisch auf bestimmte Werkstoffe reagiert, mit denen er hantieren muss.

## 2.5 Fachwissen (Expertise)

„Kein Mitarbeiter kann alle potentiellen Bearbeitungsmöglichkeiten der neuen Drehbank auf Anhieb erkennen.“

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 Angestellter im Kundenservice untragbar, weil er sich nicht auf die Kunden einzustellen vermag.

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

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? | Anmerkungen |
|---|-------------|
| Kein Risiko <input type="checkbox"/>              | <hr/>       |
| Risiko unter Kontrolle <input type="checkbox"/>   | <hr/>       |
| Handlungsbedarf <input type="checkbox"/>          | <hr/>       |
|   | <hr/>       |
|   | <hr/>       |
|   | <hr/>       |

### Tipps

- Das Know-how der Mitarbeiter muss trainiert und weiterentwickelt werden. Dies kann durch Rotation (job rotation) und Weiterbildung in Form von Schulungen geschehen. „Teamarbeit“ ist eine weitere Möglichkeit, Wissen auszutauschen und für jeden nutzbar zu machen. Für neue Mitarbeiter ist ein spezielles Einarbeitungsprogramm zu erarbeiten.
- Die Wettbewerbsfähigkeit kann gesteigert werden, indem man die Entwicklungen auf seinem Tätigkeitsfeld verfolgt und sicherstellt, dass die neusten Fachkenntnisse den Firmemitarbeitern 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.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** z. B. im Arbeitsblatt *Fachkenntnisse 4-3* und der Broschüre *Personalrisikomanagement 4-1*.

## 2.6 Einsatz von Spezialisten

*„Der Verlust hätte vermieden werden können, wenn man eine Werbeagentur engagiert hätte.“*

Es ist nicht möglich und auch nicht notwendig, dass jeder alles kann. Manchmal ist es sinnvoll, Aufgaben, die Spezialwissen erfordern, an Experten weiterzugeben. Expertenwissen macht sich bezahlt, auch wenn es teuer ist. Es spart die eigene Arbeitszeit und liefert in der Regel bessere Ergebnisse.

Problemfelder, bei denen ein externer Spezialist von Nutzen sein kann, sind z. B. Risikoabschätzungen, Rechnungs- und Steuerwesen, Organisations- und Produktentwicklung, Marketing und Rechtsfragen. Suchen Sie sich aber einen guten Spezialisten, denn ein schlechter Ratgeber kann mehr Schaden anrichten als dem Unternehmen Gutes tun.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          | Anmerkungen |
|---|--------------------------|-------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> | _____       |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> | _____       |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> | _____       |
|   |                          | _____       |
|   |                          | _____       |

### Tipps

- Informationen über Spezialisten in verschiedenen Bereichen sind über die Unternehmensverbände, Kammern und Innungen einzuholen. Es gibt auch Berater speziell für die Belange von KMUs.
- Fragen Sie bei privaten Beratern nach Berufserfahrung und Referenzen.
- Auch staatliche Stellen und Versicherungsgesellschaften bieten Unterstützung an.



## 3 Störungen und Schäden

Eigentumsrisiken können lang andauernde Betriebsunterbrechungen verursachen. Beim Beurteilen von Eigentumsrisiken werden Gefahren für Anlagevermögen (wie z. B. Gebäude, Maschinen und IT-Systeme) und für bewegliche Vermögen (wie z. B. Rohstoffe, Materialien und Bedarfs- sowie Fertigwareninventare) überprüft. Gleichzeitig sollte die Dauer der drohenden Unterbrechung berücksichtigt werden.

### 3.1 Feuer

*„Ein Feuer, das durch Schleifarbeiten verursacht worden ist, hat den Betrieb des Unternehmens für mehrere Monate unterbrochen.“*

Sogar das kleinste Feuer innerhalb des Unternehmens oder in der Nachbarschaft ist eine Warnung vor einem möglicherweise größerem 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.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?</b> |                          |
| <b>Kein Risiko</b>                                       | <input type="checkbox"/> |
| <b>Risiko unter Kontrolle</b>                            | <input type="checkbox"/> |
| <b>Handlungsbedarf</b>                                   | <input type="checkbox"/> |

#### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- Training des Personals und regelmäßige Übungen in der Verwendung von Löschgeräten verringern die Gefahr eines destruktiven Feuers.
- Es lohnt sich mit der kommunalen Feuerwehr und den Fachleuten der Versicherungsgesellschaft über Brandgefährdung zu diskutieren bzw. Maßnahmen zur Brandbekämpfung zu erarbeiten.
- Allgemeine Ordnung und Sauberkeit, regelmäßige Instandhaltung von Maschinen und Geräten sowie korrekte Lagerung von brennbaren Flüssigkeiten und Gasen verringern Feuergefährdungen.
- Die Gefahr und die Folgen von Brandstiftungen können durch erhöhte Beleuchtung und Überwachung im Außengelände verringert werden. Ferner sollten Abfall, Altpapier und andere brennbare Materialien weit genug vom Gebäude entfernt gelagert werden.

## 3.2 Auslaufschäden

„Aufgrund eines Rohrbruchs lief Wasser in den Keller. Der Elektrizitätsverteiler und ein Teil des Warenbestands wurde beschädigt.“

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 Eigentumsschäden entstehen.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- Die Lagerungsvorschriften für gefährliche Chemikalien erfordern, dass vorbereitende Maßnahmen für Auslaufsituationen ergriffen werden, wie z. B. Schutzbecken für Container.
- Um Wasserschäden zu verhindern, sollten Dächer, Abflussrohre und Dachrinnen in Ordnung gehalten werden. Bei Außenlagerung von Gegenständen sollten schwere Regenfälle und eine mögliche Überschwemmung der Lager usw. berücksichtigt werden. Bei der Wahl eines geeigneten Standorts für wasserempfindliche Anlagen und Geräten, wie z. B. Elektrizitätsverteiler und Rechner, sollte das Risiko einer möglichen Wasserschädigung bedacht werden.
- Die Sicherheit erhöht sich erheblich, wenn die gesamten Rohrleitungen mit Symbolen gekennzeichnet werden und somit erkennbar wird, welche Substanzen darin fließen. Die Standorte der Rohrleitungsabsperrventile sollten bekannt und gekennzeichnet sein. Der Zugriff zu den Absperrventilen sollte ungehindert möglich sein, damit die Ausläufe im Notfall schnellstmöglich gestoppt werden können.
- Geeignete saugfähige Materialien, Sammelbecken sowie eine persönliche Schutzausrüstung, die vor den jeweiligen gefährlichen Substanzen schützt, sollten für den Notfall bereitgestellt werden.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der [KMU Risikomanagement Arbeitsmappe](#) z. B. unter *Umweltschutzrisiken 5-5*.

### 3.3 Ausfall der Anlagen / Betriebsmittel

„Wegen Lagerschadens zerbrach eine Maschinenachse. Ein neues Teil muss beim Hersteller bestellt werden.“

Jede Maschine und jedes Gerät kann an einem bestimmten Punkt, aufgrund von Abnutzung oder Materialermüdung, versagen. Meist passiert dies im ungünstigsten Moment.

Ein Mangel an Ersatzteilen oder Service für Maschinen und Einrichtungen kann zu verhängnisvollen Unterbrechungen des Betriebs führen. Eine Vernachlässigung der Betriebsmittel kann Ausfälle und Unterbrechungen in der Produktion verursachen sowie die Qualität der hergestellten Waren mindern.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- Um Betriebsmittelausfälle zu verhindern und Sicherheit zu gewährleisten, sollten Maschinen und Einrichtungen nach Vorschrift verwendet werden. Die zugelassene Last oder Kapazität sollte nicht überschritten werden.
- Eine gut eingeführte und vorbeugende Instandhaltung, ein Ersatzteilbestand sowie eine Überwachung der Maschinen erhöhen die Zuverlässigkeit und die Lebensdauer von Anlagen. Über Sachkenntnisse bei der Instandhaltung der Betriebsmittel sollten mehrere Personen verfügen.
- Die Instandhaltung sowie die Ersatzteilversorgung kann z. B. für die wichtigsten Maschinen auch über einen Wartungsvertrag sichergestellt werden.
- Für kritische Funktionen sollten vorsichtshalber schon im voraus Subunternehmen ausgewählt werden.

### 3.4 Informationsrisiken

„Durch einen menschlichen Fehler wurden die falschen Dateien gelöscht. Es gab keine Datensicherung für das Kundenverzeichnis und die Fakturierung.“

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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

#### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- Sicherungskopien der Dateien müssen regelmäßig erstellt werden. Sie sollten separat von den anderen Dateien, entweder in angemessenen Anlagen oder in einem anderem Gebäude, gespeichert werden.
- Klare Anweisungen sollten für die Archivierung und die Kopie der wichtigen Dokumente gegeben werden. Die Befolgung dieser Anweisungen sollte überwacht werden.
- Für den Fall eines Rechner- oder Netzwerkausfalls, sollte ein Sicherungssystem in Betracht gezogen werden. Die bedeutendsten Operationen sollten zur Not auch manuell durchführbar sein.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der [KMU Risikomanagement Arbeitsmappe](#) wie z. B. auf dem Arbeitsblatt *Informationsrisiken 5-6* und dem Arbeitsblatt *Schadensfälle 4-9*.

### 3.5 Kriminelle Aktivitäten

„Die Warenbestände der Shop GmbH wurden in einem Feuer zerstört. Die Polizei vermutet Brandstiftung, weil das Feuer anscheinend im Abfalleimer neben dem Lagereingang angefangen hat.“

Zusätzlich zu den wertvollen Maschinen, Geräten und Rohstoffen, ziehen auch Fertigwaren Diebe an. Drogen oder andere berauschende Substanzen in einem Unternehmen können auch Interesse 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 könnten vertrauliche Informationen von unvorsichtig aufbewahrten Papieren erwerben. Ein Missbrauch könnte dem Unternehmen viel Schaden zufügen.

In einigen Branchen stellen gewalttätige Kunden eine Gefahr dar.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?</b> |                          |
| <b>Kein Risiko</b>                                       | <input type="checkbox"/> |
| <b>Risiko unter Kontrolle</b>                            | <input type="checkbox"/> |
| <b>Handlungsbedarf</b>                                   | <input type="checkbox"/> |

*Anmerkungen*

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- Regelmäßige Inspektionsrundgänge, Kameraüberwachung, Zugangskontrolle, Alarmanlagen, zuverlässige Sperrungssysteme und geeignete Zäune verhindern unbefugten Zugang zum Grundstück.
- Die Sicherheit erhöht sich auch, wenn die Ware gekennzeichnet wird, denn so ist sie auf dem Schwarzmarkt schwierig zu verkaufen.
- Weiterführende Informationen sind bei der Polizei, Versicherungsgesellschaften, Sicherheitsunternehmen und anderen Experten im Sicherheitsbereich zu erhalten.  
In der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** finden Sie hierzu die Arbeitsblätter *Sicherheitsrisiken 5-7*, *Informationsrisiken 5-6* und *Schadensfälle 4-9*.

### 3.6 Transportschäden

„Einige der Produkte sind verdorben, weil der LKW für eine Woche am Zoll festsaß.“

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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- 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!
- Versicherungsgesellschaften stellen auch eine Vielzahl von Versicherungen für Transportrisiken zur Verfügung.



## 4 Unternehmensökonomie

Um bestehen zu können, muss ein Unternehmen Gewinne erzielen. Wenn die Erlöse nicht hoch genug sind, stehen die Finanzen auf einem unsicheren Fundament. Von den Einnahmen müssen alle anfallenden Kosten bezahlt und Investitionen getätigt werden können. Auch der Unternehmer muss von seinem Betrieb leben.

In diesem Abschnitt werden die finanziellen Risiken, die mit einem gewinnorientierten Unternehmen zusammenhängen unter den Gesichtspunkten Rentabilität, Liquidität und Bonität untersucht.

### 4.1 Rentabilität

*„Hoher Wettbewerb zwingt unrentable Unternehmen zum Aufgeben.“*

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

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

*Anmerkungen*

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- Eine genaue und aktuelle Kosten- und Ergebnisanalyse ist grundlegend für die Überwachung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Die betrieblichen Prozesse können nur dann in die richtige Richtung gelenkt werden, wenn man das Verhältnis von finanziellen Mitteln und Effizienz, wie z. B. Handelsspannen und Rentabilitätsgrenzen sowie den Kapitalertrag überwacht.
- Nur durch genaue Kostenkalkulationen lassen sich die Preise für neue Produkte feststellen.
- Stellen Sie sicher, dass die Rentabilitätskennzahlen korrekt erhoben und überwacht werden. Stellen sie auch sicher, dass diese Basis für alle Unternehmensentscheidungen werden und bleiben.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** z. B. unter *KMU Geschäftsrisiken 5-1* und *Fachkenntnisse 4-3*.

### 4.3 Bonität

„Zu hohe Kredite hatten den Ruin des Unternehmens zur Folge.“

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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? | Anmerkungen |
|---|-------------|
| Kein Risiko <input type="checkbox"/>              | _____       |
| Risiko unter Kontrolle <input type="checkbox"/>   | _____       |
| Handlungsbedarf <input type="checkbox"/>          | _____       |
|   | _____       |
|   | _____       |

#### Tipps

- 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.
- Kapital kann durch Eigeninvestitionen, durch einen Börsengang, durch die Ausgabe neuer Aktien, durch Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen oder durch Suchen neuer Geschäftsfelder / Geschäftspartner beschafft werden. Ein charakteristisches Merkmal *gesunder* Unternehmensaktivitäten ist eine niedrige Schuldenbelastung.
- Suchen Sie sich einen Steuerberater, halten Sie regelmäßigen Kontakt mit ihm und lassen Sie sich bei ihren geplanten Unternehmensaktivitäten beraten.
- Eventuell können Sie Subventionen oder staatliche Zuschüsse erhalten. Erkundigen Sie sich bei den Kammern und den Verbänden.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** z. B. unter *KMU Geschäftsrisiken 5-1* und *Fachkenntnisse 4-3*.

## 4.2 Liquidität

„ ‚Wir hätten Arbeit gehabt, aber uns ging das Geld aus‘, erklärte der Besitzer eines Unternehmens, das Konkurs anmeldete.“

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 Kunden können die eigene Liquidität stark beeinträchtigen. Auch Kreditverweigerungen schwächen die Liquidität.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? | Anmerkungen |
|---|-------------|
| Kein Risiko <input type="checkbox"/>              | _____       |
| Risiko unter Kontrolle <input type="checkbox"/>   | _____       |
| Handlungsbedarf <input type="checkbox"/>          | _____       |
|   | _____       |
|   | _____       |

### Tipps

- 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.
- Besprechen und vereinbaren Sie mit Ihrer Bank im voraus einen Überbrückungskredit, falls Zahlungsrückstände eintreten. Tragen Sie Sorge dafür, dass Sie handlungsfähig bleiben.
- Überprüfen Sie regelmäßig den Kreditstatus ihrer Kunden.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** z. B. unter *KMU Geschäftsrisiken 5-1* und *Fachkenntnisse 4-3*.



## 5.1 Planung und Durchführung von Aktivitäten

„Die Nachfrage nach Schneidern ging zurück, als Nähmaschinen auch für den privaten Haushalt nutzbar wurden“.

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 potentieller Dienstleistungen unzulänglich sind und auf sich verändernde Bedürfnisse und Nachfragen der Kunden 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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- Achten Sie darauf, dass die Produktpalette Produkte beinhaltet, die sich in verschiedenen Stadien der Produkt-Lebenszyklen befinden. Neue Produkte und Dienstleistungen sollten so rechtzeitig entwickelt werden, dass sie die bisher angebotenen ersetzen können, wenn die Nachfrage ausbleibt.
- 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.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** z. B. in den Arbeitsblättern *Projektrisiken 5-8* und *KMU Geschäftsrisiken 5-1*.

## 5.2 Abhängigkeiten

„Aufgrund eines Streiks im Metallgewerbe musste die Produktion für zwei Wochen gestoppt werden“.

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

Heutzutage bilden viele Unternehmen Netzwerke. 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 eines Mitarbeiters in einer Schlüsselposition) oder durch Ereignisse beim Geschäftspartner 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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- 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.
- Diese Broschüre beschreibt weitere Gefahren bei der Ausübung geschäftlicher Aktivitäten, die zu Verzögerungen und Unterbrechungen führen können.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** auf dem Arbeitsblatt *Abhängigkeit 5-2*.

### 5.3 Vereinbarungen und Haftungsfragen

„Das ganze Geschäft wurde storniert, weil das Muster nicht die vorgeschriebenen Kriterien erfüllte.“

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

Unternehmer 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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

#### Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

#### Tipps

- Machen Sie die Kriterien und Bedingungen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllen muss, für alle Beteiligten transparent (Käufer, Hersteller, Subunternehmer...).
- Halten Sie Vereinbarungen mit Subunternehmen und anderen am Produktionsprozess beteiligten Geschäftspartnern schriftlich fest. Definieren Sie eindeutige und klare Zuständigkeiten, Liefertermine und Verantwortlichkeiten. Achten Sie auf das Vorliegen entsprechender Versicherungen.
- Ziehen Sie einen Anwalt bei Abschluss von Geschäftsvereinbarungen hinzu. Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerorganisationen sowie die Kammern bieten in diesem Zusammenhang Beratung und Unterstützung an. Die entsprechenden Rechtsetzungen müssen unbedingt bei Abschluss von Geschäftsvereinbarungen Berücksichtigung finden beziehungsweise dürfen auf keinen Fall gegen sie verstoßen.
- Unternehmer sollten in die Fortbildung ihrer Know how -Träger investieren, um eigene Expertise auch in Bezug auf die Rechtsprechung zu entwickeln. Mit diesem Wissen kann situativ entschieden werden, ob ein externer Anwalt hinzugezogen werden muss.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der [KMU Risikomanagement Arbeitsmappe](#) auf dem Arbeitsblatt *Verträge und Verpflichtungen 5-3*.



## 6 Interessensgruppen

Unabhängig von den unternehmerischen Betätigungsfeldern ist jedes Unternehmen immer eingebunden in ein Netzwerk von geschäftlichen Partnern (Zulieferer, Subunternehmer, Verbände, Kammern, Behörden, Kunden). Ohne diese Vernetzung ist unternehmerisches Handeln unmöglich. Der Aufbau von Netzwerken ist verknüpft mit zeitgemäßem Management und Unternehmenspraktiken.

Die genaue Kenntnis des Unternehmensumfelds bietet Chancen, die Risiken in Zusammenhang mit den Kooperationspartnern zu erkennen. Kunden, Geldgeber, Untervertragsnehmer und Behörden werden als Interessensgruppen im folgenden behandelt.

### 6.1 Kunden

*„Unser größter Kunde hat seinen Zulieferer ohne Vorwarnung gewechselt. In Folge dessen mussten wir einige Angestellte entlassen.“*

Die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und –reaktionen ist unerlässlich. Geschieht dies nicht, laufen sie Gefahr, diese zu verlieren. Vernachlässigen Sie auch nicht Ihre „kleinen Kunden“, denn es ist denkbar, dass diese einmal zu den Großkunden 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 Kunden in Ihr Liquiditätskonzept ein. Eine praktizierte Kundennähe erweist sich als vorteilhaft um konjunkturelle Schwankungen auszuloten.

Gefährden Sie nicht die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? | Anmerkungen |
|---|-------------|
| Kein Risiko <input type="checkbox"/>              | _____       |
| Risiko unter Kontrolle <input type="checkbox"/>   | _____       |
| Handlungsbedarf <input type="checkbox"/>          | _____       |
|   | _____       |
|   | _____       |

#### Tipps

- Besuchen Sie Messen und ähnliche Veranstaltungen – das gehört zu einem ausgereiften Marketingkonzept. Großunternehmen suchen und finden auf Messen ihre Kooperationspartner.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** z. B. auf den Arbeitsblättern *Projektrisiken 5-8* und *KMU Geschäftsrisiken 5-1*.

## 6.2 Geldgeber

„Während der guten Jahre haben wir uns mit verlockenden Fremdwährungsdarlehen hinreißen lassen. Jetzt haben wir keinen Pfennig mehr.“

Vernachlässigte Kommunikation mit Geldgebern während guten Zeiten kann zu Schwierigkeiten führen, wenn zusätzliche Finanzierung erforderlich wird.

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.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- Regelmäßige Kommunikation mit der Bank und anderen Geldgebern ist äußerst wichtig.
- Informationen zu Geldgebern und verschiedenen Finanzierungsquellen können beispielsweise von den Unternehmerverbänden erworben werden. Diese haben notwendige Sachkenntnis und bieten speziell für KMUs bestimmte Dienstleistungen an.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der [KMU Risikomanagement Arbeitsmappe](#) z. B. unter *KMU Geschäftsrisiken 5-1*.

## 6.3 Subunternehmer

„Ein Feuer im Türbestand der Tür und Tor GmbH verursachte Lieferprobleme für einen Hersteller von Ferienhäusern.“

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 total unterbrochene Lieferungen sowie Qualitätsprobleme können die eigenen Lieferungen gefährden und zu einem Verlust von Kunden führen.

Versicherungen decken mindestens einen Anteil des finanziellen Verlustes ab. Jedoch können durch Versicherungen verlorene Kunden nicht wiedergewonnen werden.

| Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten? |                          |
|---|--------------------------|
| Kein Risiko                                       | <input type="checkbox"/> |
| Risiko unter Kontrolle                            | <input type="checkbox"/> |
| Handlungsbedarf                                   | <input type="checkbox"/> |

Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- Im modernen Geschäftsleben werden nicht alle Aufgaben aus eigener Kraft durchgeführt. Häufig können deutliche Kosteneinsparungen mit der Hilfe von Subunternehmen erzielt werden. Zusätzlich kann ein Teil der Risiken mit einem Subunternehmen geteilt werden.
- 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.
- Halten Sie **Vereinbarungen** mit Subunternehmen und anderen am Produktionsprozess beteiligten Geschäftspartnern **schriftlich** fest. Definieren Sie eindeutige und klare Zuständigkeiten, Liefertermine und Verantwortlichkeiten. Achten Sie auf das Vorliegen entsprechender Versicherungen. Bei der Erstellung eines Vertrages sollte eine Rechtsberatung genutzt werden. Möglicherweise haben Unternehmer- oder Arbeitgeberverbände bereits gebrauchsfertige Vertragvorlagen.
- Die wirtschaftliche Situation des Subunternehmens sollte im Auge behalten werden.
- Weiterführende Informationen finden Sie in der **KMU Risikomanagement Arbeitsmappe** z. B. unter *Verträge und Verpflichtungen 5-3*, *KMU Geschäftsrisiken 5-1* und *Abhängigkeit 5-2*.

## 6.4 Behörden

„Das Amt für Arbeitsschutz hat wegen der Freisetzung von Lösemitteln den Einbau eines Filtersystems gefordert.“

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.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?</b> |                          |
| <b>Kein Risiko</b>                                       | <input type="checkbox"/> |
| <b>Risiko unter Kontrolle</b>                            | <input type="checkbox"/> |
| <b>Handlungsbedarf</b>                                   | <input type="checkbox"/> |

*Anmerkungen*

---

---

---

---

---

---

### Tipps

- Feuerwehr und Arbeitsschutzbehörden führen regelmäßige Prüfungen im Unternehmen durch. Dabei oder auf Anforderung zu einem anderen Zeitpunkt, können sie Rat für Problemlösungen geben.
- Wählen Sie einen zuverlässigen und erfahrenen Finanzbuchhalter für Ihr Unternehmen. Er oder sie kennt die Gesetzgebung und kann Ihnen einen korrekten Rat für die Planung geben.



## Risikobeurteilung

Risiken oder Probleme, die in der Analysephase mit „**Handlungsbedarf**“ identifiziert worden waren, werden nun hinsichtlich ihres Gefährdungspotentials bewertet. Die Arbeitsgruppe, welche die Probleme identifizierte, kann auch die Bewertung vornehmen. Gegebenenfalls ist die Gruppe um Mitarbeiter zu ergänzen, die sich mit den zu untersuchenden Themen am besten auskennen.

Ein **Übersichtsbogen** für **Risikomanagement Maßnahmen** wurde entwickelt, um die Risikobeurteilung, sowie die Planung und die Umsetzung der Gegenmaßnahmen zu unterstützen. Identifizierte Risiken werden zunächst in der Spalte „**Gefahren oder Probleme**“ festgehalten. Ein Beispiel über die Verwendung des Bogens können Sie in der Broschüre KMU Schwachstellenanalyse finden.

Listen Sie die identifizierten Themenbereiche so präzise wie möglich und auf eine verständliche Weise auf, so dass jeder Mitarbeiter versteht, worum es geht.

### **Analyse der Risikoursachen**

Um das Gefährdungspotential der Risiken beurteilen zu können, müssen Ursachen und Folgen der Gefahr detaillierter untersucht werden. Ansatzweise wird dies bereits während der Phase der Risikoidentifizierung geschehen sein. Unter Moderation des Projektverantwortlichen werden in dieser Phase die identifizierten Risiken, Probleme, ihre Ursachen und Folgen erörtert. Eventuell muss ein externer Spezialist hinzugezogen werden.

In der Spalte „**Ursachen der Gefahren**“ werden die Ursachen der Risiken oder der Gefahren notiert und die Konsequenzen in ihrer Tragweite festgehalten. Beachten Sie, dass ein Ereignis Folge verschiedener Ursachen sein kann.

### **Analyse der Folgen einer Gefahr**

Um das Ausmaß eines Risikos zu beurteilen, müssen Tragweite und Schweregrad der Risikofolgen analysiert werden. Überlegen Sie sich die schlimmstmögliche Situation oder die weitreichendsten Folgen und die typischerweise zu erwartenden Folgen. Vermerken Sie bitte diese Folgen in der entsprechenden Spalte „**Schlimmste/Typische Folgen**“ des Übersichtsbogens.

### **Beurteilung des Bedrohungspotentials eines Risikos**

Die Dringlichkeit der Durchführung von Maßnahmen wird in erster Linie auf der Grundlage des Bedrohungspotentials von Risiken für das Unternehmen entschieden. Das Ausmaß eines Risikos hängt von zwei Faktoren ab:

- **Wahrscheinlichkeit:** Je häufiger oder wahrscheinlicher eine Gefahr auftritt, desto größer ist das Risiko.
- **Folgen:** Je größer der Schaden ist den eine Gefahr verursacht, desto größer ist das Risiko.

Risiken können nach verschiedenen Gesichtspunkten beurteilt werden. Das Ausmaß eines Risikos kann beispielsweise entweder mit Worten (**vernachlässigbar – unakzeptabel**) oder numerisch (**Skala von 1 – 5**) beschrieben werden.

Mit untenstehender Tabelle können Sie das Bedrohungspotential der Risiken, die Sie identifiziert haben, bestimmen. Sie können dies mit Worten (vernachlässigbares Risiko bis unakzeptables Risiko) oder numerisch tun (Skala 1 bis 5). Beachten Sie, dass die **Beurteilung des Gefährdungspotentials ein Risiko nicht größer oder kleiner macht!** Es dient nur dazu, Maßnahmen hinsichtlich ihrer Dringlichkeit zu taxieren.

| Wahrscheinlichkeit des Ereignisses | Folgen des Ereignisses    |                       |                          |
|------------------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|
|                                    | Gering                    | Schädlich             | Ernst                    |
| Unwahrscheinlich                   | 1. Bedeutungsloses Risiko | 2. Geringes Risiko    | 3. Mäßiges Risiko        |
| Möglich                            | 2. Geringes Risiko        | 3. Mäßiges Risiko     | 4. Bedeutsames Risiko    |
| Wahrscheinlich                     | 3. Mäßiges Risiko         | 4. Bedeutsames Risiko | 5. Unerträgliches Risiko |

## Risikomanagement: Ableitung von Maßnahmen

Wahrscheinlich wurden Maßnahmen zur Lösung eines Risikoproblems bereits während der Phase der Risikoidentifikation erörtert. Notieren Sie diese Maßnahmen sowie die für die Umsetzung verantwortlichen Personen auf dem **Übersichtsbogen** für **Risikomanagement-Maßnahmen**.

Nicht alle Risiken können beseitigt werden. Die Dringlichkeit der Maßnahmen hängt von dem Ausmaß der Risiken ab. Beginnen Sie mit den Maßnahmen, deren Gefahrenpotential am höchsten eingeschätzt wurde und beseitigen Sie diese Gefahren umfassend und systematisch. Aber vernachlässigen Sie nicht ganz die "akzeptablen oder moderaten Risiken". Diesen kann oft mit relativ geringfügigen Kosten entgegengewirkt werden.

Identifizierte Risiken können auf mehrere Arten bewältigt werden. Primäres Ziel ist, das Auftreten von Unfällen zu verhindern oder ihre Folgen zu reduzieren. Einige Verfahren des Risikomanagements werden unten dargestellt.

- **Vermeidung des Risikos:** Normalerweise ist es nicht möglich, ein Risiko vollständig auszuschließen. Dies ist meist nur dann zu erreichen, wenn diese Unternehmensaktivität eingestellt oder vermieden wird. Die mit der Handhabung einer gefährlichen Chemikalie verbundenen Risiken können z. B. durch das Wechseln zu einer unbedenklichen Substanz vermieden werden.
- **Reduzierung des Risikos:** Ein Risiko kann verringert werden, wenn es möglich ist, die Wahrscheinlichkeit oder die Folgen eines Falls zu beeinflussen. Das Bestreben geht dahin, die Umstände so anzupassen, dass die betreffende Gefahr so selten wie möglich auftritt und dass ihre Folgen, bei Auftreten, so gering wie möglich sind.
- **Übertragung und Verteilung des Risikos:** Eine Gefahr kann auf einen anderen Akteur, beispielsweise mit Vereinbarungen, übertragen werden. Typische Vereinbarungen betreffen Transport und Subunternehmen. Eine andere Alternative ist z. B. die Folgen einer Gefahr durch Versicherungen zu reduzieren.
- **Beibehalten des Risikos:** Risiken sind ein Bestandteil von Unternehmensaktivitäten. Einige Risiken müssen toleriert werden, weil sie Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung sind.

Vorschläge zum Umgang mit identifizierten Gefahren und Problemen oder zu ihrer weiteren Untersuchung finden Sie in den Anmerkungen zu „**Tipps**“.

## **Sachbearbeiter und Zeitplan**

Benennen Sie frühzeitig einen **Verantwortlichen**, der sich um die Durch- und Fortführung des Risikomanagements kümmert. Nicht alles kann sofort getan werden. Jedoch ist es immer gut, sich über den **Zeitplan** sowie die **Umsetzung der Maßnahmen** einig zu sein.

Eine Sitzung wird in angemessenen Abständen, z. B. einmal im Monat oder ein paar Mal im Jahr, geplant, um die Durchführung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu überprüfen. Risiken, die unter Kontrolle gebracht worden sind, werden in der Spalte **Erledigt** des Übersichtsbogens entweder mit einem Vermerkzeichen oder mit O.K. gekennzeichnet.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Identifikation von Risiken und im Risikomanagement!**