

Fordern Sie immer Ihr Glück heraus? 1-1



Die Grundlagen des Risiko Managements

Inhaltsverzeichnis

Risiken kann vorgebeugt werden!.....	3
Was genau sind Risiken?.....	3
Sicherheit durch Risikomanagement	6
Was ist Risikomanagement?.....	7
Die Risikoerkennung ist der erste Schritt	8
Einschätzen der Größe der Risiken	11
Mittel zur Bewältigung identifizierter Risiken.....	12
Versichern ist wichtig.....	14
Risikomanagement in KMU.....	15
Und nun an die Arbeit.....	18
Literatur	18
Prinzipien guten Risikomanagements in KMU	19

Compiled by: Matti Vuori, VTT Automation; Arto Suominen, Turku School of Economics and Business Administration; Jukka Lepistö, VTT Automation and the rest of the research group.
Copyright © 1999–2000 the PK-RH initiative. The Toolkit has been funded mainly by the European Social Fund, the Finnish Ministry of Social Affairs and Health department for occupational safety and health, and the Finnish Work Environment Fund.

Übersetzung und deutsche Anpassung: IAD, TU Darmstadt.
Vervielfältigung nur mit schriftlicher Genehmigung des IAD, TU Darmstadt.

Risiken kann vorgebeugt werden!

Die Aussage dieses Textes lautet:

- Unfälle sind unnötig und können vermieden werden!
- Zerstörung ist unnötig und kann vermieden werden!
- Verluste sind unnötig und können vermieden werden!
- Unterbrechungen im Betriebsablauf sind unnötig und können vermieden werden!

Ist Vorbeugen wirklich möglich?

Zugegeben, es funktioniert nicht immer. Ein Unglück passiert – aber die Schäden können reduziert und die Folgen minimiert werden.

Wie? Diese Texte liefern Ihnen die Grundlagen des Risikomanagements in KMU. In kleinen Unternehmen ist jede Kraft wichtig und somit sind diese Texte für jedermann gedacht der in einem KMU arbeitet. Wir hoffen diese Texte inspirieren und helfen jeden von Ihnen, die Risiken Ihrer Firma zu bewältigen.

Was genau sind Risiken?

Gefahren und Möglichkeiten

Nicht alles funktioniert immer nach Plan: der Verkaufsmanager wechselt zu einer anderen Firma, mitten in einem wichtigen Projekt; die Verpackungsmaschine gibt den Geist auf; das Gelände wird bei Nacht beschädigt; der Vorarbeiter an der Drehbank bricht sich sein Bein während desurlaubes; ein Zulieferer geht Konkurs... Das Leben ist voll von Überraschungen.

Nahezu alle **Risiken entstehen durch menschliches Handeln und können somit beeinflusst werden**. Schicksal hat nichts mit Risiken zu tun. Auch Naturgewalten (Blitze, Stürme, Regen) bringen manchmal Schaden, aber es gibt Wege sich dagegen zu schützen und auf die Konsequenzen vorbereitet zu sein!

Probleme treten häufig dann auf, wenn die Risiken nicht früh genug erkannt wurden, aufgrund von Informationsmangel und der fehlenden Aufmerksamkeit. Risiken werden oft sogar bewusst hingenommen. Der „einfache/kurze Weg“ mag vielleicht gefährlich sein, aber die Möglichkeit Zeit und Arbeitskraft zu sparen ist eine verlockende Versuchung. Normalerweise geht alles gut, aber das in Kauf nehmen eines Risikos führt früher oder später zum Unglücksfall. Diese Möglichkeit wird als **Schadensrisiko** bezeichnet.

Wirtschaftliche Risiken sind ein integrierter Teil des Betriebsablaufes. Als Beispiel fordert der Verkauf von Waren immer das Wissen wie der Kunde darauf reagiert (Marktanalyse).

Auf der anderen Seite bringt das erfolgreiche Bewältigen von wirtschaftlichen Risiken die Möglichkeit den Profit zu steigern. Durch das richtige Umgehen mit den Risiken wird die Möglichkeit des Erfolgs/Ertrags erhöht und – sollte man die Balance verlieren – ist man besser abgesichert!

Sie müssen die Risiken erkennen und bewältigen. Sogar kleinere Störungen können unter unglücklichen Umständen eine Kette von Aktionen/Reaktionen auslösen, die Ihren gesamten Betriebsablauf lahm legen. Viele Konkursunternehmen hatten **ein Problem** von dem sie sich nicht erholen konnten.

Von diesem Standpunkt aus betrachtet sind kleinere Firmen eher verwundbar als größere. Um das Problem zu lösen werden häufig die Fähigkeiten der Schlüsselpersonen der Firma verbraucht, deren Zeit oder Fähigkeiten reichen aber nicht immer aus um die Situation unter Kontrolle zu bringen und somit den Betriebsablauf zu sichern. Durch einseitige (Ein-Mann) Entscheidungen, dem Klientel, der einseitigen Produkt Palette ist das Risiko bei kleineren Firmen also beträchtlich höher! Ein

kleiner Betrieb zeichnet sich durch die Fachkenntnis seiner wichtigsten Mitarbeiter aus. Zum Beispiel haben der Vorarbeiter an der Maschine und der Geschäftsführer maßgeblich Anteil am Erfolg der Firma. Wenn diese Personen in Ihrer Arbeitsfähigkeit eingeschränkt sind, beeinträchtigt das den gesamten Betriebsablauf des Unternehmens. Das Risiko von Unfällen, Stress und allen anderen Faktoren, die die Arbeitskapazität beeinflussen, müssen bewältigt werden.

Ein Subunternehmer einer Autofabrik hat nur ein Produkt. Die Firma verlor ihr Ansehen aufgrund von gemachten Fehlern in der Produktion, der Zuliefervertrag wurde gekündigt. Das Unternehmen musste Konkurs anmelden. Um solchen oder ähnlichen Situationen vor zu beugen, müssen Maschinen immer in gutem Zustand gehalten werden und eine strikte Qualitätskontrolle ist unabdingbar. Eine größere Produktpalette vermindert das Risiko das durch nur ein hergestelltes Produkt entsteht.

Der Vorarbeiter für die Maschine wird krank und die Firma hat keinen Ersatz. Eine wichtige Lieferung kann somit nicht erfolgen. Der Kunde ist nicht bereit dies zu tolerieren und wechselt den Zulieferer. Die Firma findet keine neuen Kunden und geht pleite.

Risikomanagement steigert auch das eigene Können.

Das Firmenimage wird besser und die Zusammenarbeit klappt.

Wir schaffen´s!

Der Arbeitsplatz wird sicherer und die Stimmung besser.

Auch in der Zukunft!



Viele verschiedene Risikoarten - in allen Bereichen

Risiken werden in **Risikotypen** unterteilt, je nach ihrem speziellen Charakter oder auf welche Abläufe/Bereiche sie wirken (was sie beeinflussen). Viele Risiken sind aber relevant für mehrere Typen.

Eine Typisierung macht es einfacher Risiken zu erkennen und zu bewältigen. Die folgende Tabelle enthält einige typische Formen der Risiken. Welche könnten auch bei Ihnen oder Ihrer Firma auftreten?

Risikotyp	Beispiele	Mögliche Folgen
Persönliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Plötzlicher Unfall • Wichtiger Mitarbeiter wechselt die Firma • Der Unternehmer ist überfordert (Stress) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Arbeitskraft • Verlust von Fachwissen • Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit
Wirtschaftliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Nachlassen der Nachfrage • Kunde zahlt Rechnung nicht • Produktkapazität genügt den Anforderungen des Kunden nicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlichkeit geht verloren • Verlust von erwartetem Einkommen • Kunde wechselt Zulieferer
Eigentumsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Feuer • Wasserschäden • Maschinendefekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Schäden, Betriebsausfall für einige Monate • Produktion und Auslieferung werden gestört • Produktion wird unterbrochen
Informationsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Computerabsturz • Unerlaubter Verkauf von Kundendaten • Firmengeheimnisse dringen unbeabsichtigt nach außen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellinfos sind verloren • Abwerbung des Kunden durch Mitbewerber • Konkurrenzfähigkeit leidet
Betriebliche Haftungsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Arbeiter produziert fehlerhafte Produkte/Dienstleistungen • Eine vereinbarte Lieferung kommt zu spät 	<ul style="list-style-type: none"> • Entschädigung aufgrund der Haftung eines Dritten gegenüber • Firma muss den Schaden zahlen
Risiken aus Produkthaftung	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt verursacht Schaden • Fehlerhafte Produkte müssen vom Markt genommen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma muss Entschädigung zahlen • Wirtschaftliche Verluste, Ansehen leidet
Risiken aus Unterbrechungen	<ul style="list-style-type: none"> • Netzausfall unterbricht die Produktion • Lieferung des Subunternehmers ist verspätet • Rohmaterial bleibt beim Zoll hängen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsablauf wird unterbrochen • Produktion wird unterbrochen • Die Geldmittel sind gebunden, die Produktion wird unterbrochen
Transportrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt wird während des Transportes beschädigt • Fahrzeug wird gestohlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Verluste • Störungen bei den Lieferungen
Umweltrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Öl – Tank bricht • Verpackung ist nicht zum Recycling geeignet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansehen schwindet und die Firma muss die Entschädigung leisten • Wichtige Exportprojekte in neue Länder werden unterbrochen

Einige Risiken sind in allen KMU gleich. Zum Beispiel alle KMU sind abhängig von der Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter in Schlüsselpositionen. Manche Risiken sind typisch für bestimmte Felder des Betriebsablaufs aber wenn sich Zeit und Situation ändern kann die Gefahr auch variieren.

Besitzer der Modegeschäfte machen sich Gedanken über die Veränderung der Mode und über die nicht verkauften Produkte. Tankstellenbesitzer sind durch Vandalismus und den harten Preiskampf geplagt. Junge Firmen stehen anderen Bedrohungen gegenüber, als solche Firmen die bereits am Markt etabliert sind.

Sicherheit durch Risikomanagement

Das Risikomanagement verbessert die Möglichkeit einer Firma zu wachsen. Die begrenzten Ressourcen von kleinen Unternehmen können gebündelt werden, um Probleme effektiv zu lösen. Wenn grundlegende Probleme beseitigt werden, reduziert sich die Gefahr durch Störungen und Unterbrechungen und die Effizienz und Qualität der Produktion steigt. Dies hilft unerwarteten Schaden und die daraus entstehenden Kosten zu vermeiden. Durch das Erkennen der Risiken erlangt man ein besseres Verständnis für den Arbeitsplatz. Die Probleme werden transparenter und die Innovation wird gefördert. Das persönliche „Know-how“ steigt während man sich mit den Risiken und deren Prävention beschäftigt. Aufgaben werden besser verstanden. Wenn die möglicherweise auftretenden Fehler und die daraus resultierenden Folgen bekannt sind, ist es einfacher zu sehen, wie sich die Arbeit jedes einzelnen auf den gesamten Betriebsablauf auswirkt.

Dieses steigert die Arbeitszufriedenheit und bietet jedem die Möglichkeit seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln und die Vielseitigkeit des einzelnen zu fördern. Risikomanagement macht Arbeitsplätze sicherer, denn eine Firma, die ihre Risiken kennt, ist vorbereitet und kann auch dann mit dem Betriebsablauf fortfahren wenn Unfälle auftreten.

Eine erhöhte Aufmerksamkeit dem Risikomanagement gegenüber, gewährleistet auch das Ansehen der Firma und die Zufriedenheit des Kunden. Ein Unternehmen das qualitativ hochwertige Produkte herstellt und seine Probleme im Griff hat erlangt sie das Vertrauen seiner Kunden. Sie können im Geschäftsalltag nicht bestehen ohne sich über die Risiken bewusst zu sein.

*Juhuu!
Es gibt keinen
Grund zur
Sorge ...*



*Wach auf! So
eine Einstellung
kann man sich
nicht mehr
leisten!*

Was ist Risikomanagement?

Risikomanagement soll die Kontinuität der Betriebsabläufe und das Wohlbefinden des Personals sichern. Es schließt alle Aktivitäten einer Firma ein, die das Ziel haben, Risiken zu vermeiden und die daraus entstehenden Schäden zu reduzieren. Gutes Risikomanagement ist bewusst geplant und hat System. Risikomanagement enthält beides, sowohl Planen als auch praktisches Handeln mit „gesundem Menschenverstand“ und der Hilfe bereits erprobter Verfahren. Während das Wohlbefinden im Interesse jedes einzelnen liegt, ist Risikomanagement etwas, was man am besten in Kooperation angeht.

Risikomanagement entwickelt sich in einzelnen Schritten:

1. Erkennen der Risiken: Einschätzen was passieren könnte und warum? Was sind die Konsequenzen? Wie groß ist das Risiko?

Die Erkennung der Risiken sollte alle Aktivitäten der Firma abdecken und sollte alle Abteilungen einbeziehen. In der praktischen Anwendung wird ein Teilbereich des Betriebsablaufes oder ein aktueller Risikotyp genauer betrachtet. Zugleich werden zum Beispiel Risiken in der Produktentwicklung oder des Transportes erkannt. Die Arbeit wird bei Gelegenheit mit neuen Themen fortgesetzt.

2. Planen und Einführen von Verfahren um die Risiken einzudämmen. Einschätzen wie Schäden verhindert oder die Schadensfolgen verringert werden können. Praktische Maßnahmen zur Risikoverminderung durchführen.

Das Risiko eines Unfalls kann durch sicherere Arbeitsmethoden, Arbeitsmittel und Arbeitsumwelt vermieden werden.

Eine Versicherung ist ein üblicher Schutz gegen existenzbedrohende Schäden: Im Falle eines Brandes, trägt die Versicherung den größten Teil des finanziellen Verlustes.

3. Planung von: Wie verhält man sich bei einem Unfall und wie werden die Verluste ausgeglichen.

Risiken können nicht ganz eliminiert werden. Man muss auf Schäden vorbereitet sein. Dies sichert den Fortgang des Betriebsablaufs wenn Probleme auftauchen. So sollten Sie zum Beispiel im Fall fehlerhafter Produkte einen guten Plan und die Möglichkeit haben alle betroffenen Produkte vom Markt zu nehmen.

4. Dranbleiben und aus Unfällen lernen: Wie sieht die Wirklichkeit aus? Zustände ändern sich und mit Ihnen die Risiken. Stellen Sie sich den Herausforderungen des Tages und der nahen Zukunft?

Firmen führen oft Statistiken über die Zahlen und Ursachen fehlerhafter Produkte oder Fehlzeiten der Mitarbeiter. Aus Unfällen kann und soll man lernen. Auch Beinaheunfälle sollten registriert und bezüglich ihrer Ursachen analysiert werden. Es waren nur die Folgen die diesmal gefehlt haben!

Risikomanagement betrifft jeden. Jeder muss Risikomanagement für sich und auch für seine Mitarbeiter beachten. Die Verantwortung kann man nicht ohne Hilfe geeigneter Mittel übernehmen. Risikomanagement erfordert die Entwicklung von Sachkenntnis und festgelegte Regeln am Arbeitsplatz.

Die Risikoerkennung ist der erste Schritt

”Es ist normal, dass das Unnormale passiert.”

Das Erkennen der Risiken ist der Erste Schritt im Risikomanagement. Unerkannte Risiken können auch nicht beseitigt werden.

Das Erkennen der Risiken erfordert die Kooperation aller Mitarbeiter im Unternehmen. Es wird das Fachwissen und die Erfahrung jedes Mitarbeiters benötigt. Obwohl jeder der Beste in seinem Bereich ist, kann die Erfahrung auch ein Nachteil sein. Die sogenannte "Betriebsblindheit" führt dazu, dass vorhandene Risiken im täglichen Umgang nicht mehr als Gefahr angesehen werden.

Das Erläutern der Situation zusammen mit Anderen hilft oft, die Sache klarer zu sehen!

Auch in kleinen Unternehmen, gibt es sicherlich verschiedene Ansichten, wo die kritischen Punkte im Betriebsablauf liegen. Das Analysieren und miteinander Sprechen über Risiken im Betrieb von diversen Standpunkten aus hilft, gegenseitiges Verständnis aufzubauen und die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu verbessern.

Regelmäßige Treffen sind sinnvoll. Der Leiter dieser Treffen sollte sich sowohl im Risikomanagement als auch mit den dazugehörigen Materialien (Werkzeugen) auskennen. Alle erkannten Risiken müssen dokumentiert werden um einen Plan mit Gegenmaßnahmen erstellen zu können.

Erkennen soll nicht nur heißen, die offensichtlichen Gefahren zu dokumentieren.

Es ist wichtig sich der Risiken bewusst zu werden, von denen man bisher im Arbeitsalltag keine Notiz genommen hat.



Wenn Sie sich mit den Problemen beschäftigen die aufgetreten sind, können Sie oft im Hintergrund die Ursachen der Risiken erkennen.

Bei Unfällen wirken selten einzelne Faktoren allein. Das zeitgleiche Auftreten verschiedener Faktoren ist zwar nicht die Regel, muss aber berücksichtigt werden.



Was ist, wenn die Abfüllmaschine ausfällt, während der Mitarbeiter der Wartung im Urlaub ist?

Wie konnte der Computer nur kaputt gehen!

... und alle Dateien!

Das erste Mal und gerade zum falschen Zeitpunkt.



Wie erhebe ich Risiken?


„Gefahr erkannt – Gefahr gebannt!“

Ein guter Anfang zur Erhebung von Risiken ist, wenn man Gefahrenquellen unvoreingenommen und kritisch betrachtet. Dazu braucht man Mittel die garantieren, dass die Analyse vollständig und systematisch ist. Verschiedene Verfahren und Werkzeuge stehen dafür zur Verfügung.

Die Erhebung beginnt mit groben Aufzeichnungen, die einen Überblick über die Situation der Firma garantieren. Es werden die Bereiche definiert, die es wert sind sich in der nächsten Phase etwas genauer anzuschauen. Dadurch entwickelt sich der Erhebungsprozess von einem Gesamtüberblick zu den Details. Von Zeit zu Zeit sollte der Gesamtüberblick aber mit Hilfe der groben Aufzeichnungen auf den neuesten Stand gebracht werden.

• Checklisten


Checklisten bestehen aus den typischen Risiken der verschiedenen Risikotypen. Sie können dazu benutzt werden welche Risiken relevant sind für den Betriebsablauf. Eine Checkliste ist dann ein sinnvolles Hilfsmittel wenn der Autor eine möglichst breite Palette von Risiken auflistet. Verschiedene Checklisten lassen sich zum Beispiel in Veröffentlichungen von Versicherungen finden.


 *Das Brandrisiko an einem Arbeitsplatz kann mit einer Checkliste bestimmt werden, in der die möglichen Brandrisiken betrachtet werden, zum Beispiel die Entflammbarkeit bestimmter Materialien, ihre Lagerung, mögliche Brandherde, Löschmaterial und Notausgänge.*


• Methoden zur Risikoanalyse

Mit bestimmten Methoden der Risikoanalyse, ist es möglich Faktoren unterschiedlicher Natur zu Berücksichtigen und deren Wechselwirkungen zu betrachten. In einer Analyse, wird das zu betrachtende Objekt normalerweise in kleine Stücke unterteilt und die Risiken werden anhand

dieser Stücke identifiziert. Checklisten oder Stichwortverzeichnisse werden zur weiteren Hilfe hinzu gezogen.

 *Gefahren, die in Verbindung mit einer Maschine auftreten, können zum Beispiel durch das Schritt für Schritt durchgehen der diversen Gebrauchssituationen analysiert werden. Wann befindet sich der Benutzer in Gefahr? Was wenn eine Komponente der Maschine versagt?*


 *Bei der Einschätzung der Gefahren der Arbeit, wird der Arbeitsablauf in Abschnitte aufgeteilt und die Gefahren werden genau analysiert. Auch außergewöhnliche Umstände und Vorkommnisse müssen mit in Betracht gezogen werden.*


 *Schaut man sich das Firmenetzwerk genauer an, lässt sich leicht die Abhängigkeit zu einem Finanzier, einem Zulieferer und anderen Partnern feststellen. Was passiert wenn ein Teil in diesem Netzwerk versagt?*


Oft werden Spezialisten zur Risikoanalyse benötigt. Besonders dann, wenn es sich um nicht allgemein bekannte Risiken handelt (informationsorientierte Risiken; Umweltrisiken). Ein Spezialist kennt die Analysemethoden, die generellen Prinzipien des Risikomanagements und er kennt die Risiken in seinem Fachgebiet. Mehr Informationsmaterial über die diversen Analysemethoden können z. B. bei Versicherungen, Berufsgenossenschaften, dem Amt für Arbeitssicherheit, arbeitswissenschaftlichen Instituten oder Beratungsfirmen eingeholt werden.

- **Erfahrung und statistische Daten sammeln**

Es ist wahrscheinlich dass bestimmte Risiken bereits früher in Ihrer Firma oder anderen Orten aufgetreten sind. Deshalb ist notwendig auf Erfahrung basierende Informationen als Grundlage, zum bestimmen Ihrer Risiken, zu erlangen. Auch solche Informationen sind bei Behörden, Berufsgenossenschaften, Beratungsfirmen und Versicherungen zu erhalten. Es ist wichtig Erfahrungen zu sammeln, über Risiken die bei Ihnen bereits aufgetreten sind inklusive so genannter Beinahe-Vorfälle. Es ist sinnvoll diese Geschehnisse innerhalb der Firma zu diskutieren. Nur jedem davon erzählen reicht nicht!

 *Viele Unternehmen führen Buch über geschehene Unfälle.*

 *Auch kleinere und Beinahe - Unfälle sollten betrachtet werden. Denn sollten sich Zeit oder Umstände leicht ändern, können die Konsequenzen sehr viel schwerwiegender sein. Haben sie solche Informationen? Wie machen Sie davon Gebrauch?*

 *Wissen Sie was in Firmen passiert ist, die im selben Gebäude oder Gewerbegebiet arbeiten? Sie haben ziemlich wahrscheinlich die selben Risiken, bezogen auf Lagerung, Transport und Kriminalität usw.*



Geringfügige Probleme entstehen normalerweise aus den selben Ursachen, aus denen große Probleme entstehen. Aus der Beobachtung kleinerer Probleme und der Analyse ihrer Ursachen, sollte es Ihnen möglich sein, auch die Ursachen für größere Probleme und Risiken zu finden und sich darauf vorzubereiten.

Einschätzen der Größe der Risiken

$$\text{Risiko} = \text{Wahrscheinlichkeit eines Vorfalles} \times \text{Folgen eines Vorfalles}$$

Systematische Risikoidentifizierung deckt so viele Risiken auf, dass meist nicht möglich ist, alle auf einmal zu bewältigen. Es ist daher notwendig Prioritäten zu setzen. Die Priorität eines Problems richtet sich

nach der Größe des Risikos. Diese ergibt sich aus der Eintretenswahrscheinlichkeit und der Schwere des möglichen Schadens. Die folgende Tabelle stellt den Zusammenhang dar:

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

Bei der Bestimmung der Größe der Risiken sollten die folgenden Punkte beachtet werden:

Wie oft beinhaltet die Arbeit eine Situation, in der ein Unfall möglich ist? Gibt es Umstände, die das Ausmaß des Schadens beeinflussen? Diese könnten zum Beispiel Stress, Müdigkeit, schlechte Arbeitsverhältnisse oder die Art der zu bedienenden Maschinen sein!

Was sind die zu erwartenden Konsequenzen eines normalen Unfalls? Was passiert im schlimmsten Fall?

Beispiele: Auf einem nassen Boden ausrutschen mag zwar nichts außergewöhnliches, sogar harmlos sein, kann aber auch ernsthafte Konsequenzen haben.

Eine kleine, zu spät gezahlte Rechnung kann im schlimmsten Fall zu finanziellen Engpässen für eine bestimmte Zeit führen. Bis zu welchem Ausmaß beeinflusst der Schaden und seine Folgen die Mitarbeiter, Maschinen, Abläufe, Kunden oder Produkte? Auf welche Dinge wirkt der Schaden?

Die indirekten Folgen eines Unfalls sind oft viel schlimmer als der direkte Schaden. Beispiel: Ein Computerausfall kostet die Firma höchstens ein paar tausend Euro, aber es kommt zu erheblichen Störungen bei Bestellungen und der Verwaltung der Kundendaten.

*Einmal die Woche.
Einmal im Monat.
Einmal im Jahr.
... viel zu oft!*



Mittel zur Bewältigung identifizierter Risiken

Identifizierte Risiken können mit verschiedenen Mitteln bewältigt werden. Das primäre Ziel ist, den Schaden vorzubeugen oder die Folgen möglichst gering zu halten.

Das geforderte Handeln richtet sich nach der Größe des Risikos. Diese Tabelle zeigt Beispiele für Vorsichtsmaßnahmen:

Schwere des Risikos	Notwendiges Handeln zur Risikominimierung
Bedeutungsloses Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Handeln ist nicht notwendig
Geringes Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Handeln ist nicht unbedingt notwendig. Suche nach Lösungen, die keine zusätzlichen Kosten verursachen. Situation im Auge behalten, um nicht die Kontrolle zu verlieren.
Mäßiges Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Es sollte gehandelt werden, um das Risiko zu reduzieren. Die Wirtschaftlichkeit des Handelns sollte auf jeden Fall in Betracht gezogen werden. Wenn das Risiko mehr als eine Folge beinhaltet (z. B.: Unfall und Feuer), ist es erforderlich, die Wahrscheinlichkeit der Risiken genauer zu bestimmen.
Bedeutsames Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Senkung des Risikos ist notwendig, es muss gehandelt werden. Unüberlegtes Handeln sollte nicht in Betracht gezogen werden, bevor das Risiko nicht gemindert wurde. Risikobehaftetes Handeln kann fortgeführt werden, jedoch muss man sich des Risikos bewusst sein und immer in der Lage sein, die Handlungen gefahrlos zu stoppen.
Unerträgliches Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Das Risiko muss vermindert werden. Es muss zumindest einmal gehandelt werden. Risikobehaftetes Handeln sollte hier unterlassen oder unterbrochen werden, bis das Risiko gemindert ist.

Nicht alle Risiken können beseitigt werden. Es ist sinnvoll die Maßnahmen, bei den größten Risiken anzusetzen, und den Wirkungskreis optimal zu erweitern. Auch beim Risikomanagement wird man sich die Frage der Rentabilität stellen. Wie viel Geld kann ich in Versicherungen und Vorbeugemaßnahmen investieren? In KMU schätzt meist der Eigentümer die Kosten für das ganze Unternehmen ein. Er muss Aufwand und Nutzen des Risikomanagements abwägen. Vorbeugendes Handeln zum Schutz vor Risiken nennt man Prävention. Die folgende Tabelle zeigt Ihnen einige typische Methoden des Risikomanagements:

Musste das passieren!?

Zum Glück haben wir vorgesorgt!



Bedeutung	Beispiele
Vermeiden von Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsicht vor zwielichtigen Geschäftspartnern • Nehmen Sie nicht ihr Auto wenn es glatt ist, finden Sie andere Wege, um auf die Arbeit zu kommen.
Minimieren von Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Treffen Sie Brandschutzmaßnahmen (Alarmsystem/Feuerschutztüren) • Verbessern Sie Ihre Sicherheitssysteme • Halten Sie Anlagen und Maschinen immer in gutem Zustand • Machen Sie Sicherheitskopien von Software und Daten • Befolgen Sie Sicherheitshinweise • Optimieren sie ständig Arbeits-/Produktionsmethoden • Fördern Sie die Fähigkeiten Ihres Personals • Bestimmen und trainieren Sie Leute, die in Krankheitsfällen für Kollegen einspringen.
Übertragen von Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Schließen eine Vereinbarung mit einem vertrauenswürdigen Partner der spezialisiert ist und Ihnen die risikoreiche Arbeit abnimmt. • Schließen Sie eine Versicherung für den Fall eines Brandes ab und übertragen somit einen Teil des Risikos auf die Versicherung
Akzeptieren von Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken sind Geschäftsalltag. Manche Risiken sollten vom Unternehmen akzeptiert werden. Abgesehen von Verträgen oder Versicherungen, gibt es Risiken die einfach akzeptiert werden müssen.

Prinzipien der Risikovorbeugung:

Durch menschliche Fehler hervorgerufene Risiken, sind häufig durch schlechtes Arbeitsmaterial oder schlechte Planung des Arbeitsplatzes zu erklären. Fehler sind menschlich und können nicht einfach durch Anweisungen verhindert werden. Unfälle entstehen häufig aus einer Verkettung mehrerer Umstände. Am besten beginnt man das Problem am Anfang der Kette zu bearbeiten. Zum Beispiel sollten als Erstes die Gründe für eine Störung beseitigt werden.

Risiken müssen im voraus bekämpft werden. Bereits in der Planungsphase sollten die Risiken in Betracht gezogen werden (z. B. beim Bau einer neuen Fabrik). Es ist immer teurer und schwieriger, die Fehler später zu beheben. Die verschiedenen Risikotypen und die unterschiedlichen Größen der Risiken erfordern flexibles Handeln. Wesentliche Risiken, die den Firmenablauf stören, sollten immer von einer Versicherung gedeckt werden.



Versichern ist wichtig

Totalen Schutz gegen Risiken gibt es nicht. Meist können die wirtschaftlichen Konsequenzen jedoch durch Versicherungen gemindert werden.

Versichern ist dann wichtig, wenn die Firma das Risiko nicht allein tragen kann und es auf anderem Wege nicht genügend gemindert werden kann.

Viele Versicherungen sind gesetzlich vorgeschrieben. Neben den gesetzlichen Versicherungen werden freiwillige Versicherungen gebraucht.

Aber nicht alle Risiken erfordern eine Versicherung. Kleinere Risiken kann ein Unternehmen bewusst selbst tragen. Eine Unfall- und Feuerversicherung sollten dagegen alle Firmen besitzen. Andere Versicherungstypen, die zum Schutz des Unternehmens benötigt werden, beinhalten z. B. Haftpflicht und Transport.

Versicherungen schützen nicht vor Unfällen, aber sie erleichtern den Weg durch die Krise

Versicherungstipps

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Benennen Sie die Risiken bevor Sie sich versichern.• Versuchen Sie Risiken zu beseitigen und Ihre Konsequenzen zu minimieren bevor Sie sich versichern.• Stellen Sie sicher, dass der Versicherungsschutz, genau Ihren Ansprüchen und Forderungen entspricht.• Vorsicht vor Gefahren und Risiken die durch Unterversichern entstehen.• Das Fachwissen von Versicherungen sollten Sie sich zu Nutze machen. Lassen Sie sich informieren!. | <ul style="list-style-type: none">• Holen Sie verschiedene Angebote ein.• Denken Sie immer langfristig. Häufiges Wechseln der Versicherung bringt nur wenig bedeutende Vorteile.• Versicherungsangelegenheiten sollten nicht nur dann besprochen werden, wenn es um eine Erneuerung der Versicherung geht. Beispiel: wenn Änderungen anstehen oder Sie etwas Neues planen.• Vergleichen Sie Leistung und Preis verschiedener Versicherungen. Eventuell bieten kombinierte Versicherungen z. B. zum Schutz des Eigentums, vor Ausfällen und der Haftpflicht einen Vorteil vor Einzelversicherungen. |
|--|---|

So betrachtet ist es nicht viel Geld.

Wir sollten ein Angebot einholen!



Risikomanagement in KMU

Kennen Sie die Gesetze und daraus resultierende Anforderungen?

Durch das gesetzmäßige Handeln wird das Risiko verringert. Werden die Anforderungen erfüllt, wird dadurch Ihre Firma zu richtigen Handeln gelenkt. Dies hilft bei der Bewältigung von Risiken. Das Beachten von Vorschriften kann bei einem Schaden das Risiko von gesetzlichen Konsequenzen verringern.

Das Beachten der Anforderungen bezüglich Betriebsablauf und der Produkte wirkt sich bei Kunden, Partnern und eigenen Mitarbeitern positiv aus! Es zeigt, dass die Firma eine gesunde Einstellung gegenüber Regelungen und Vorschriften hat.

Risikomanagement erleichtert die Einhaltung von Verpflichtungen, die der Firma auferlegt sind. Wenn ein Unfall passiert können sich die Verantwortlichen der Verantwortung nicht mit der Begründung entziehen, sie hätten das Problem nicht erkannt. Systematisches Risikomanagement hilft, auf dem neuesten Stand zu bleiben. Die Firmen werden andererseits vom Gesetzgeber vor Problemsituationen geschützt, in dem auch die Partner und eigene Mitarbeiter zur Verantwortung herangezogen werden können.

Managen von Risiken durch Kooperation

Risikomanagement liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung, aber die praktische Umsetzung erfordert den Einsatz jedes Mitarbeiters. Das Spektrum der Risiken ist groß und ändert sich ständig mit der Entwicklung der Firma. Eine kleine Firma sollte sich das Wissen und die Ideen jedes Mitarbeiters zu Nutze machen.

Dem Personal ist es selbstverständlich am besten Möglich in Bezug auf Ihren eigenen Arbeitsplatz und ihr Arbeitsumfeld zum Risikomanagement beizutragen. Das Bilden von Arbeitsgruppen ist eine Komponente des Risikomanagements. Hier werden die Kenntnisse gesammelt und gemeinsam Lösungsansätze auch für unwahrscheinliche Fälle gefunden.



Risikomanagement gehört zur täglichen Arbeit

Risikomanagement ist ein **Teil der täglichen Arbeit**. Beim Arbeiten überlegt man gelegentlich, was in der eigenen Arbeit für einen selbst, Kollegen, das Produkt oder das Unternehmen ungünstig sein kann. Wenn man eine Aufgabe anfängt, kann man zu Beginn darüber nachdenken, was schief gehen könnte oder wie man die Situation meistert, wenn nicht alles wie geplant läuft.

In der täglichen Arbeit können Risiken in vielen verschiedenen Situationen behandelt werden:

Risiken können zum Beispiel ein Thema in Meetings oder Qualitätszirkeln sein.

Risiken können auf dem Gang oder per E-Mail diskutiert werden.

Risiken sollen in Arbeitsanweisungen berücksichtigt werden.

Aus Schäden in anderen Unternehmen kann man lernen, indem man zusammen erörtert, ob etwas ähnliches in der eigenen Firma passieren könnte.

Bei der Planung von neuen Projekten und Aufträgen kann man bedenken, was misslingen kann.

Jeder überlegt auch für sich, was die Qualität und Sicherheit der eigenen Arbeit beeinflussen könnte.

Nutzen von Expertenwissen

Das Risikomanagement ist die Obliegenheit des Unternehmens. Vom Risikomanagement profitiert das Unternehmen oft am meisten, wenn es diese Aufgabe selbst wahrnimmt. Das eigene Know-how ist aber nicht immer ausreichend. Dies kann z. B. an fehlendem Methodenwissen liegen. In diesen Fällen lohnt es sich, einen Experten zu konsultieren.

Experten des Risikomanagements:

Versicherungsgesellschaften. Eine Versicherungsgesellschaft ist der natürliche Kooperationspartner des Unternehmens im Bereich des Risikomanagements. Die eigenen Möglichkeiten der Versicherungsgesellschaft, dem Unternehmen zu helfen, sind begrenzt, aber die Versicherungsgesellschaft kann meistens das Unternehmen an einen passenden Experten verweisen oder andere Ratschläge geben.

Behörden. Die gewöhnlichen Aufsichtsbehörden, zum Beispiel im Bereich Arbeitsschutz, haben ihre Rolle in eine unterstützende und konsultative Richtung entwickelt. Die Hilfe der Behörde ist oft kostenlos oder sehr günstig.

Private Unternehmensberater. Unter ihnen gibt es Experten, die verschiedene klar definierte Aufgaben lösen können.

Forschungsinstitute und Ausbildungsorganisationen.

Zum Beispiel in Hochschulen, in den Berufsgenossenschaften, beim REFA-Verband oder staatlichen Stellen wie das Gesundheitsamt, die Gewerbeaufsichtsämter und weitere gibt es Fachwissen, das an Unternehmen weitergegeben wird.

Firmennetze. Unternehmen werden immer mehr mit anderen Unternehmen vernetzt. Das ermöglicht die Benutzung der Experten von anderen Unternehmen im Firmennetz oder ein gemeinsames Risikomanagement der vernetzten Unternehmen.

*Ein Fachmann kennt den Sachverhalt –
Kennen Sie den Fachmann?*



Umsetzung des Risikomanagements

Risikomanagement und seine Umsetzung müssen nicht kompliziert, und harte Arbeit sein. Das Thema ist zwar sehr umfangreich und auch teilweise schwierig, aber die Hilfsmittel für Risikomanagement in KMU unterteilen es in kleine Gebiete. Diese können mit überschaubarem Arbeitsaufwand bewältigt werden. Der Einstieg wird Ihnen daher leicht fallen.

Die Unterlagen enthalten einfache und kompakte Hilfsblätter, die es Ihnen ermöglichen, sofort ins Risikomanagement einzusteigen und dann in kleinen Schritten fortzufahren.

Als Erstes ist die kompakte Arbeitskarte zur Schwachstellenanalyse in KMU ein sinnvolles Werkzeug. Mit ihrer Hilfe können

die Risiken in einem KMU analysiert werden.

Ziel ist es, einen Überblick über die Risiken der Firma zu schaffen und die Schwerpunkte des Risikomanagements zu definieren, auf welche in der ersten Phase besonders Wert gelegt werden sollte. Danach kann das Risikomanagement durch Nutzen der risikospezifischen Arbeitskarten und Hilfsmittel fortgeführt werden. Von Zeit zu Zeit sollte man sich mit der schon einmal erwähnten Grobgliederung einen Überblick über die Risikosituation verschaffen. Mit ihr lässt sich Risikomanagement und dessen Umsetzung in einem Kreislauf darstellen.



Durch die Benutzung von einfachen Hilfsmitteln kann Risikomanagement optimiert werden- ein einzelnes Meeting strapaziert auch nicht die Mittel einer kleineren Firma. Risikomanagement ist geeignet um die Bedürfnisse einer Firma zu befriedigen. Wählen Sie die passenden Hilfsmittel und kombinieren Sie deren Anwendung mit bereits existierenden Abläufen in der Firma, wie wöchentliche Meetings und der Qualitätskontrolle. Auch fortgeschrittenes Risikomanagement kann mit diesen Mitteln betrieben werden. Zum Beispiel ist die Verwundbarkeitsanalyse für KMU auch als Arbeitsbuch erhältlich. Es ermöglicht Ihnen, die Risiken einer Firma detaillierter darzustellen.

Das Benutzen neuer Mittel, auch wenn sie einfach sind, erfordert ein Training der Teilnehmer. Diese Broschüre ist ein guter Einstieg in die Grundlagen des Risikomanagements.

Wer weitere Informationen braucht, für den bieten die Hilfsmittel eine große Anzahl von Infokarten und Broschüren zu den verschiedenen Risikotypen.

Für den Leiter der Risikomanagement – Treffen in KMU, bieten diese Mittel Unterstützung für die Planung und Durchführung von Schulungen Gruppenarbeiten sowie für die Umsetzung des Risikomanagements im Unternehmen.

Und nun an die Arbeit

Risikomanagement hat schon immer in KMU existiert. Risikomanagement ist eine Mischung aus guter Buchhaltung, der richtigen Technik, einer verantwortungsvollen Einstellung zur Arbeit und generell der Kommunikation untereinander. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, wie wichtig Risikomanagement ist. Unternehmer widmen den Risiken und der Vorsorge immer mehr Aufmerksamkeit.

Wir hoffen diese Grundlagen geben den Mitarbeitern eine gute Basis um an dieser Arbeit teilzunehmen. Auf diese Weise können sowohl die Risiken der Firma, als auch die der Mitarbeiter (und auf einer Seite

stehen auch Sie) besser unter Kontrolle gehalten werden.

Der Pessimist glaubt, es kann nichts getan werden um Unfällen vorzubeugen, wohin gegen der Optimist glaubt, dass sowieso nichts passieren wird. Ein Realist hingegen weiß, dass etwas passieren kann, dass die Sache aber nicht außer Kontrolle geraten darf. Risikomanagement ist die Realität und schafft ein notwendiges Gleichgewicht zum Optimismus, eine andere wichtige Eigenschaft einer Firma.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg in der Risikomanagement Zusammenarbeit!

Literatur

Es gibt eine große Menge an Materialien für Unternehmer, zum Thema Risikomanagement in Form von: Büchern, Checklisten und Leitfäden. Sie liefern Ihnen wertvolle Informationen in verständlicher Form. Das Angebot der verfügbaren Materialien variiert. Sie sollten sich daher

Informationen und angebotene Leistungen bei verschiedenen Quellen einholen. Fragen Sie bei Ihrer Berufsgenossenschaft, den Arbeitsschutzämtern, der IHK, den Versicherungsgesellschaften, usw. nach.



Prinzipien guten Risikomanagements in KMU

1. Kennen Sie Ihren eigenen Umstände und die Ihrer Firma? Was sind die Risiken? Wie hoch ist die Risikobereitschaft?

Es ist wichtig die genaue Situation zu kennen! Wo ist die Achillesferse?

Eine kleine Firma ist sehr verwundbar! Also müssen alle möglichen Angriffspunkte identifiziert werden.

Die Engpässe im Betriebsablauf sind auch vom Standpunkt der Verwundbarkeit betrachtet, sehr kritisch.

Benutzen Sie alt bewährte Techniken und Methoden zur Risikoidentifizierung und Bewertung.

2. Beschäftigen Sie sich mit den Risiken.

Ignorieren Sie sie nicht, auch wenn Sie unter Zeitdruck stehen.

Risiken unter den Teppich zu kehren, ist der beste Weg, dass sie sich verwirklichen.

Nur technischer Schutz ist zu wenig. Unfälle neigen dazu einen Weg darum herum zu finden.

3. Ständiges Beobachten und Entwickeln

Verlassen Sie sich nicht zu sehr auf die guten Erfahrungen aus der Vergangenheit.

Einmal ist immer das Erste Mal.

Um es mit den Worten eines Top –

Managers auszudrücken: „Nur die paranoiden Firmen überleben“.

Haben Sie ein Auge auf kritische Maschinen, so dass keine

unvorhergesehenen Fehler auftreten.

Lassen Sie auch andere Maschinen nicht außer acht.

Sammeln Sie Erfahrungen aus Problemen und versuchen Sie daraus zu lernen.

Wenn etwas wiederholt auftritt beobachten Sie seine Entwicklung. Kann diese

Entwicklung möglicherweise vorausgesehen werden?

4. Seien Sie auf den schlimmst möglichen Fall vorbereitet.

Was wird passieren wenn -

das Projekt ausbleibt?

der Notfallplan in Kraft tritt?

ein Widerruf notwendig wird?

ein wichtiger Mitarbeiter die Firma verlässt?

Malen Sie sich die schlimmsten Szenarien

aus und betrachten Sie realistisch Ihre

Chancen dieses durchzustehen. Machen

Sie sich einen Plan.

5. Achten Sie darauf, was in der Welt

geschieht. Kennen Sie die wichtigsten

Vorschriften und schöpfen Sie aus den

Erfahrungen anderer Firmen.

Halten Sie Augen und Ohren offen.

Nutzen Sie Datenbanken und Informationen

von Spezialisten.

Vereinigungen und Organisationen Ihrer

Branche stellen konzentriert Informationen

bereit.

6. Alle Gehirnzellen aktivieren – bewältigen

Sie Risiken durch Zusammenarbeit.

10 Köpfe wissen mehr als einer. In der

Gruppenarbeit ist 1 + 1 oft mehr als 2.

Nutzen Sie die Fachkenntnis jedes

einzelnen.

Der Unternehmer kennt die Technologie und

die Produkte, aber Risikomanagement

erfordert auch andere Fähigkeiten und

Erfahrungen, und die lassen sich vielleicht

beim eigenen Personal finden.

In der Entscheidungsfindung sollten immer

mehr Fakten berücksichtigt werden als Sie

selber kennen und an die Sie sich erinnern

können.

Diskutieren Sie Probleme und machen Sie

sie publik. Hören Sie anderen zu und

ermöglichen Sie Feedback – sonst sterben

die Ideen bald aus.

Stellen Sie sicher, dass Informationen ihr

Ziel erreichen.

Sie sollten nicht alles alleine machen: Wann immer notwendig, nutzen Sie die von Behörden, Verbänden, Berufsgenossenschaften, Forschungsinstituten, Unternehmensberatungen, Versicherungen und anderen Spezialisten angebotene Hilfe.