



Inhalt

KMU Schwachstellenanalyse unterstützt Risikomanagement ...	3
Was ist eine Schwachstellenanalyse?.....	4
Durchführen einer Schwachstellenanalyse	6
Identifizierung von Risiken.....	7
Risikobeurteilung	12
Ableitung von Maßnahmen.....	15
Abschließende Bemerkung	18

KMU Schwachstellenanalyse unterstützt Risikomanagement

Ein effizientes Risikomanagement ist die Voraussetzung, um Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, die Kontinuität eines Betriebs und das Wohl der Mitarbeiter langfristig zu sichern. Risikomanagement beginnt mit der Identifizierung von Gefahren. Eine KMU sollte die mit ihren Aktivitäten und ihrem Umfeld verbundenen **Gefahren** kennen, da sie bei Unkenntnis zu unliebsamen Überraschungen führen können. Aber auch das Wissen und die Nutzung vorhandener **Möglichkeiten** trägt zum wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung bei.

Die KMU Schwachstellenanalyse kann als Werkzeug verstanden werden, mit dessen Hilfe Risiken und potentielle Bedrohungen systematisch identifiziert werden, die in Zusammenhang mit Unternehmensaktivitäten stehen. Des weiteren kann die Schwachstellenanalyse als Werkzeug für eine „Organisationsentwicklung“ genutzt werden. Die KMU Schwachstellenanalyse liefert schnell **einen Überblick über die Störungsanfälligkeit eines Unternehmens**, das heißt, erlaubt die Ermittlung von Risiken, die einer Kontinuität des Unternehmensbetriebs im Wege stehen könnten.

Die KMU-Schwachstellenanalyse teilt die Risikofelder eines Unternehmens in sechs Hauptkategorien und 30 Unterkategorien ein. Die mit jeder Unterkategorie verbundenen Risiken werden anhand von **Beispielen** untersucht. Die KMU Schwachstellenanalyse ist keine strikt festgelegte Checkliste, die darauf abzielt, alle Bedrohungen im voraus zu beleuchten. Das Ziel besteht vielmehr darin, **anhand der Beispiele eine eigene Untersuchung der betriebsbezogenen Gefahren durchzuführen**. Die Schwachstellenanalyse liefert dazu einen systematischen Ansatz, Ideen und Tipps sowie Werkzeuge zur Dokumentation. Alle identifizierten Probleme und entsprechende Gegenmaßnahmen werden notiert.

In dieser Broschüre werden die verschiedenen Stufen der Schwachstellenanalyse beschrieben: **die Identifizierung von Gefahren, die Beurteilung von Risiken sowie die Ableitung von Maßnahmen**. Das Arbeitsheft zur Schwachstellenanalyse enthält Beschreibungsblätter zur Identifizierung von potentiellen Gefahren, welche die Hauptrisiken in KMUs darstellen und Hinweise zum Umgang mit diesen. Des weiteren werden auch Tipps gegeben, wo man weiterführende Informationen oder Hilfen zur Beurteilung und Behebung von Problemen finden kann.

Das Arbeitsheft zu KMU Schwachstellenanalyse ist in Kooperation mit KMUs entwickelt worden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die verwendete Methode hilfreich ist, um Probleme zu entdecken, welche leicht behoben werden können, wenn entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Maßnahmen sollten schnell und mit vertretbaren Kosten

durchgeführt werden. Einige Probleme erfordern jedoch weitere Analysen, Planungen und Investitionen.

Wir hoffen, dass diese Broschüre Mitarbeiter in KMUs hilft, die mit ihrer Tätigkeit verbundenen Risiken zu finden und zu überprüfen, und dass sie inspiriert, Risikomanagement einfach in die Praxis umzusetzen.



Was ist eine Schwachstellenanalyse?

Störungsanfälligkeit

Nicht alle Gefahren können eliminiert werden. Allerdings sollten sie erkannt und so gut als möglich gehandhabt und kontrolliert werden. Die Ausdruck Störungsanfälligkeit beschreibt die **auf das Risikomanagement bezogenen Unsicherheitsfaktoren, welche den Betrieb eines Unternehmens bedrohen**. Die Perspektive richtet sich auf die Zukunft: Wie soll das Management zukünftig erfolgen? Es ist auch lohnend, aus Erfahrungen zu lernen. Durch die Untersuchung von Vorfällen und Unfällen, von denen man selbst oder andere betroffen waren, kann man einen Einblick in die eigenen Stärken und Schwächen gewinnen.

Schwachstellenanalyse

Die KMU Schwachstellenanalyse ist eine systematische Analysemethode zur Identifizierung von Gefahren und Dokumentation von Risiken bezogen auf den Betrieb und das Umfeld eines Unternehmens sowie für die Planung von Maßnahmen zum Risikomanagement. Mit Hilfe der KMU Schwachstellenanalyse bekommt ein Unternehmen einen **Überblick über die Risiken**, welche seine Existenz bedrohen.

Der Betrieb eines Unternehmens wird in sechs Risikofelder eingeteilt:

- Organisatorische Voraussetzungen

- Mitarbeiter
- Störungen und Schäden
- Interessensgruppen



Anwendungsbeispiele

- Räumlichkeiten – ein signifikantes Risiko Kunden – Kundenstamm unproblematisch Lecks – betrifft uns nicht
- Unternehmensaktivitäten
 - Unternehmensökonomie

Organisatorische Voraussetzungen. Bei der Analyse der Unternehmensoperationen sind Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Energie, Maschinen und Anlagen zu berücksichtigen sowie deren Nutzung, Gebrauch und Wartung. Auch die erforderlichen Räumlichkeiten sind zu bedenken.

Interessensgruppen. Jedes Unternehmen ist in ein Netzwerk von anderen Unternehmen und wechselseitigen Abhängigkeiten eingebunden. Die Analyse des Unternehmensumfelds erlaubt es, Risiken zu identifizieren, die durch Interessensgruppen und Kooperationspartner hervorgerufen werden können.

Mitarbeiter. Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Auch wenn niemand unersetzbar ist – es ist darauf zu achten, dass die Arbeitsfähigkeit, das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter erhalten bleiben.

Unternehmensaktivitäten. Unternehmensaktivitäten basieren gewöhnlich auf einer Produkt- oder Service-Idee. Versäumen Sie es nicht, den Markt auch nach erfolgreicher Gründung kontinuierlich zu beobachten, und die Unternehmung weiter zu entwickeln.

Störungen und Schäden. Hier ist insbesondere auf Gefahren zu achten, die mit Maschinen und Anlagen in direktem Zusammenhang stehen. Aber auch Unterbrechungen und Stillstand sind Unternehmensrisiken – zum Beispiel Stromausfall, Lieferzeiten von (Roh)materialien und Ersatzteilen.

Unternehmensökonomie. Ein Unternehmen muss Gewinne machen, um zu überleben. Die Kosten müssen demnach niedrig gehalten werden. Umsätze erlauben Unternehmensaktivitäten.

Durchführen einer Schwachstellenanalyse

Risikomanagement ist ein Unternehmensprozess, den eine Betrieb durchführt, um die durch Gefahren verursachten Verluste zu minimieren. Die KMU Schwachstellenanalyse ist ein Werkzeug für Risikomanagement, welches die folgenden Phasen umfasst:

1. Identifizierung von Gefahren
2. Beurteilung von Risiken und Prioritätensetzung
3. Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen



Risikomanagement erfordert umfangreiches Wissen über das Unternehmen und dessen Umfeld. Die Untersuchung der Risikoanfälligkeit ist am effizientesten, wenn sie in einer **Arbeitsgruppe** durchgeführt wird, in die **Erfahrungen** aus verschiedenen Fachbereichen einfließt.

Eine Schwachstellenanalyse erfordert offene Kommunikationspraktiken und einen verantwortlichen **Moderator** mit Kenntnissen in den Grundlagen des Risikomanagements und dem Wissen wie eine Schwachstellenanalyse zu leiten ist. In Besprechungen hat es sich bewährt, Kernpunkte **aufzuschreiben**, beispielsweise alle identifizierten Gefahren sowie die vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen, um diese weiterzuverfolgen.

Eine **kritische** Beleuchtung der eigenen Unternehmenspraktiken sowie eine **vorurteilslose Betrachtung** der Unternehmensentwicklung ist bei der Risikoidentifizierung hilfreich. Die KMU-Schwachstellenanalyse beinhaltet die folgenden Werkzeuge:

- Risikodiagramme und Arbeitsblätter zur Gefahrenbeschreibung
- Arbeitsblätter mit Checklisten
- Anleitungen, um das Risikopotential zu quantifizieren
- Einen Übersichtsbogen zur Zusammenfassung der identifizierten Risiken

Umstände ändern sich und mit ihnen die Risiken. Eine Schwachstellenanalyse sollte **regelmäßig** und **bei Bedarf** durchgeführt werden, das heißt, wenn sich die Umstände ändern oder wenn Änderungen in den Unternehmensaktivitäten geplant sind. Das können beispielsweise höhere Investitionsvorhaben, die Entwicklung neuer Produktideen oder angestrebte Personaländerungen sein. In der Praxis sollten Schwachstellenanalysen in die **normalen Unternehmenspraktiken** eines Unternehmens eingebunden sein, beispielsweise in monatliche (Team)Besprechungen, Qualitätsuntersuchungen oder Planungsbesprechungen.

Identifizierung von Risiken

Im folgenden wird die Erste Phase des Risikomanagements beschrieben: die Identifizierung von Risiken und potentielle Gefahren. Wenn Sie mit diesem Kapitel vertraut sind, können Sie die Analyse mit Hilfe des Arbeitshefts vertiefen. Nachdem die Phase der Gefahrenidentifikation beendet ist, können Sie auf Seite 12 im Kapitel der Risikobeurteilung weiterlesen.

Die Identifizierung von Gefahren ist der Ausgangspunkt des Risikomanagements. Unbekannte Gefahren können nicht bearbeitet werden. In der KMU Schwachstellenanalyse, werden Gefahren auf Grundlage eines Risikodiagramms untersucht. Ein Übersichtsbogen ist für jede der Unterkategorien des Risikodiagramms zusammengestellt worden und soll als Hilfsmittel dienen, um die Gefahren zu identifizieren und um geeignete Maßnahmen abzuleiten. Mit Hilfe von Beispielen beleuchten diese Blätter die für das KMU typischen Gefahren. Die Beschreibungsbogen im Arbeitsheft zur Schwachstellenanalyse enthalten die folgenden Elemente:

- Titel der Unterkategorie
- Beispiel für einen Unfall
- Typische themengebundene Risiken der KMU mit der Hilfe von Beispielen
- Ein Beurteilungsdiagramm zur Analyse des Risikos und entsprechender Gegenmaßnahmen
- Platz für Notizen
- Tipps zur Unterstützung des Risikomanagements und für das weitere Vorgehen

*Es könnte viele
Fallstricke geben.*

*Wir können aber fast
alle berücksichtigen,
wenn wir systematisch
vorgehen.*



Beispiel eines Beschreibungsbogen	Elemente								
<p>1.6 Einsatz von Spezialisten</p> <p>„Der Verlust hätte vermieden werden können, wenn man eine Werbeagentur engagiert hätte“</p> <p>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.</p> <p>Problemfelder, bei denen ein externer Spezialist von Nutzen sein kann, sind zum Beispiel: Risikoabschätzungen, Rechnungs- und Steuerewesen, Organisations- und Produktentwicklung, Marketing, Rechtsfragen. Suchen Sie sich aber einen guten Spezialisten, denn ein schlechter Ratgeber kann mehr Schaden anrichten als dem Unternehmen Gutes tun.</p> <table border="1" data-bbox="264 656 507 857"> <tr> <td colspan="2">Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?</td> </tr> <tr> <td>Kein Risiko</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Risiko bekannt</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Handlungsbedarf</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Anmerkungen</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Tipps für den Umgang mit Risiken und Gefährdungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Spezialisten in verschiedenen Gebieten 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. 	Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?		Kein Risiko	<input type="checkbox"/>	Risiko bekannt	<input type="checkbox"/>	Handlungsbedarf	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Titel • Unfallbeispiele • Beschreibung der für KMUs typischen Risikopotentiale <i>(Sollen alle Gruppenmitglieder lesen und sich dann ein Bild von den potentiellen Risiken im eigenen Unternehmen machen)</i> • Ein Diagramm für die schnelle Beurteilung und Platz für Anmerkungen <i>(ein Gesamtbild möglicher Risiken befindet sich hier)</i> • Tipps für den Umgang mit Risiken und Gefährdungen • Hinweise zu anderen Werkzeugen aus dem KMU Risikomanagement
Existieren Risiken zu den oben genannten Punkten?									
Kein Risiko	<input type="checkbox"/>								
Risiko bekannt	<input type="checkbox"/>								
Handlungsbedarf	<input type="checkbox"/>								

Die Beschreibungen sind bewusst allgemein gehalten. Dadurch sollen eigene Gedanken angeregt werden, auch in Hinblick auf Risiken, die nicht in diesem Arbeitsheft erwähnt werden. Am effizientesten wird gearbeitet, wenn man sich auf die betriebsspezifische Situation und die damit verknüpften Risiken konzentriert und alle Unternehmensbereiche berücksichtigt.

Die Beschreibungen sind in erster Linie für Produktionsunternehmen geschrieben worden, es ist jedoch fast immer möglich, „Produkt“ durch „Dienstleistung“ zu ersetzen, so dass die Informationen auch für den Handels- und Dienstleistungsbereich angewandt werden kann.

Zusammenstellung einer Gruppe

Die erste Aufgabe der für die KMU-Schwachstellenanalyse verantwortlichen Person ist es, eine Gruppe von innerhalb des Unternehmens zusammenzustellen. In der Gruppe sollte Sachkenntnis aus verschiedenen Bereichen und Abteilungen sowie unterschiedliche Hierarchieebenen vertreten sein. Betriebsleitung, Produktion, Instandhaltung, Ein- und Verkauf sowie die Verwaltung sollten am selben Tisch versammelt werden, um die Themen gemeinsam zu prüfen und zu besprechen. Natürlich sollte die Größe der Gruppe und die Auswahl der Gruppenmitglieder in angemessenem Verhältnis zur Größe des Betriebs stehen.

Eröffnung einer Besprechung

Zu Beginn einer Besprechung, wird über das Ausmaß der Prüfung, die Dauer der Besprechung und die Protokollführung entschieden. Erfahrungsgemäß dauert die Bearbeitung aller Kategorien in einer Risikoübersicht 2 bis 3 Stunden. Das Ausmaß der Prüfung und die Dauer der Analyse werden davon beeinflusst, ob sich die Besprechung auf

- das ganze Unternehmen und all seinen Betriebsbereichen bezieht oder ob die Prüfung auf eine Abteilung, Aktivität oder Aufgabe beschränkt bleibt
- alle Risiken oder nur einige von ihnen besprochen werden.

Die Beschreibungen sind so zusammengestellt, dass nur eine bestimmte Auswahl an Risiken überprüft werden kann. Die Reihenfolge der Vorgehensweise ist frei wählbar. Das Risikodiagramm und die Beschreibungsbogen enthalten Risiken, die nicht für jedes Unternehmen relevant sind. Sie können bei der Analyse weggelassen werden. Manchmal ist es nötig, Arbeitsgruppen zu begleiten, insbesondere dann, wenn verschiedene Bereiche beurteilt werden sollen oder eine längerfristige Gruppenarbeit angedacht ist.

Die verantwortliche Person vergewissert sich, dass alle Teilnehmer in Besitz der notwendigen Arbeitsmaterialien sind.

Lassen Sie uns mit dem Zusammenstellen einer Gruppe beginnen.

Und lassen Sie uns genug Zeit einplanen.

Ich kann die Ergebnisse aufschreiben.



Brainstorming

Der Moderator wählt das Thema aus, welches zuerst geprüft werden soll. Die Gruppenmitglieder lesen zunächst die Beschreibung der Risikofaktoren durch 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 minderschwere Unfälle oder Problemen zu erheblichen Konsequenzen?
- Gibt oder gab es kritische Anzeichen, die auf eine Gefahr / Risiko hindeuten?
- Gibt es Mängel und Defizite hinsichtlich der Ausrüstung und des Verhaltens, die zu Unfälle führen können
- Ist über das Problem oder Risikopotential bereits gesprochen worden?
- Sind Veränderungen hinsichtlich Unternehmensaktivitäten oder im betrieblichen Umfeld zu erwarten, die Probleme verursachen können.

Diskussion

Die verantwortliche Person eröffnet und moderiert die Diskussion. Er oder sie achtet darauf, dass jedes Gruppenmitglied die Möglichkeit erhält, ihren Standpunkt zu den Risiken zu äußern. Auch mögliche Gegenmaßnahmen sollen in die Diskussion einfließen. Der Moderator sorgt dafür, dass die Diskussion nicht zu weitschweifend wird.

Beschuldigungen, Erklärungen oder Rechtfertigungen haben in einem Brainstorming nichts verloren

Jeder kann seine Meinung äußern.

Und wir entscheiden gemeinsam über die Maßnahmen.



Schlussfolgerungen

Auf der Grundlage des Gefährdungspotentials der identifizierten Risiken werden unter der Leitung des Moderators Maßnahmen diskutiert. Dabei wird nach folgender Priorität vorgegangen:

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. Ergebnis: "Dies ist kein bedeutsames Risiko in bezug auf unsere Aktivitäten".

Risiko unter Kontrolle. Das Problem stellt ein signifikantes Risikopotential für das Unternehmen dar, ist aber unter Kontrolle. Dadurch ist die Auftretenswahrscheinlichkeit gesunken. Ergebnis: "Wir sind uns des Risikos bewusst und haben uns der Angelegenheit angenommen."

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 dazu führen. Ergebnis: "Weitere Prüfungen und Handlungen sind erforderlich".

Das Ergebnis wird nun in das Beurteilungsdiagramm notiert.

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

Die Ergebnisse sind auf dem Bewertungsdiagramm festzuhalten. Sie haben hier auch Platz für weitere Anmerkungen bzw. identifizierte Probleme sowie für die Skizzierung möglicher Maßnahmen. Ursachen und Folge von Problemen können ebenfalls vermerkt werden. Für Risiken, die als kontrollierbar erachtet werden, wird empfohlen, die Gründe dieser Einschätzung festzuhalten. Alle Problembereiche, bei denen Handlungsbedarf besteht, werden auf dem Bogen "Bewertung der Risiken" zusammengestellt: Arbeitsblätter finden Sie am Ende dieser Broschüre.

Bearbeitung der einzelnen Themen

Nachdem ein Thema bearbeitet wurde, wird unter der Leitung des Projektverantwortlichen das nächste Thema untersucht. Auf die gleiche Weise werden sämtliche Themen, die untersucht werden sollen, systematisch bearbeitet.

Wenn übereinstimmend Gefahren oder Problembereiche identifiziert wurden, können Sie das Kapitel zur Risikobeurteilung weiterbearbeiten.

Sie sind jetzt mit der Phase der Gefahrenidentifikation vertraut, und können nun unter Zuhilfenahme des Arbeitsheftes zur Schwachstellenanalyse mit der Untersuchung beginnen.

*Es haben sich einige wichtige Punkte ergeben.
Wir sollten schnellstmöglich weitermachen.
Wie wär's mit nächster Woche?*



Risikobeurteilung

Risiken oder Probleme, die in der Analysephase identifiziert werden konnten, 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.

Werden Risikopotentiale systematisch untersucht, kann es vorkommen, dass ein breites Spektrum an Gefahren identifiziert wird, die nicht alle gleichzeitig bearbeitet werden können. In diesem Fall sind Prioritäten und Termine zu setzen.

Maßnahmen im Risikomanagement: Planen, realisieren und überwachen. Auf dem hierfür erstellten Übersichtsbogen können die Beurteilung der Risiken, die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen festgehalten werden. Identifizierte Risiken werden zunächst in der Spalte "**Gefahren oder Probleme**" festgehalten. Ein Beispiel, wie der Bogen ausgefüllt wird, sehen Sie auf der nächsten Seite. Am Ende dieser Broschüre finden Sie einen Bogen, den Sie je nach Bedarf kopieren können.

Listen Sie die identifizierten Themenbereiche so präzise wie möglich auf – und auf eine verständliche Weise, 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 Risiko-Identifizierung geschehen sein. Unter Moderation des Projektverantwortliche werden in dieser Phase die identifizierten Risiken, Probleme, ihre Ursachen und Folgen vertieft. Eventuell muss ein externer Spezialist hinzugezogen werden.

In der Spalte "**Ursachen der Gefahren**" werden die Ursachen der Risiken oder 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 Folgen von Risiken analysiert werden. Suchen Sie sich die schlimmstmöglichen Situation oder die weitreichsten Folgen aus. Vermerken Sie diese in der entsprechenden Spalte auf dem Arbeitsbogen.

Erst müssen wir uns die wichtigsten Punkte vornehmen.

Ja, aber alles bislang Beschlossene muss berücksichtigt werden.



Maßnahmen im Risikomanagement: Planen, realisieren und überwachen.

Firma: Ausrüstungshersteller Schwarz Müller	Einzuschätzendes Objekt: Produktionseinheiten	Gruppe/Prüfer: K. Schwarz, J. Kuhn	Datum: 1. Juni 1998	Anzahl der Seiten: 3
--	--	---------------------------------------	------------------------	----------------------------

Gefahr / Problem	Ursachen der Gefahr	Schlimmst mögliche / wahrscheinlichste Folgen	Größe des Risikos	Maßnahmen	Planung und verantwortliche Personen	Termin
Der Computer des Vorarbeiters fällt aufgrund eines Wasserschadens oder Feuers aus	Die Kabine des Vorarbeiters befindet sich neben dem Ort, wo geschweißt wird, und es gibt dort in der Decke Abwasserrohre in schlechtem Zustand	Wenn der Computer beschädigt wird, werden alle Arbeitsaufträge und Montagezeichnungen zerstört. Die Angelegenheit zu beheben, würde viel Arbeit erfordern.	2	<ol style="list-style-type: none"> Ein Arbeitszimmer im Büro wird für den Vorarbeiter reserviert. Eine Computerfirma wird konsultiert, um Sicherungskopien zu machen und diese zu speichern. Papierkopien von Zeichnungen werden archiviert. 	<p>Ein neues Arbeitszimmer wird im September gebaut. Jochen kümmert sich um die Angelegenheit.</p> <p>Das Herstellen von Sicherungskopien wird untersucht. Hr. Schwarz.</p> <p>Frank macht Kopien, die archiviert werden. Sofort!</p>	OK OK
Günter fällt über längere Zeit wegen Krankheit aus oder geht in Rente. Kein anderer kann die neu automatisierte Maschine bedienen.	Günter hatte bereits einen Herzinfarkt	Falls die Maschine fehlerhaft arbeitet, dauert es ca. eine Woche bevor Unterstützung aus Japan ankommt. Die Produktion wäre unterbrochen.	3	<ol style="list-style-type: none"> Eine Ersatzperson für Günter muss sofort bestimmt werden, der lernt, wie die Maschine zu bedienen ist. Nachforschungen über eine Wartungsfirma werden bei der Herstellerfirma angestellt. 	<p>Jochen wird einen Partner für Günter aussuchen</p> <p>Matthias wird sofort die Herstellerfirma kontaktieren.</p>	OK 03.06.
Im Farbenverkauf ist ein konstanter durchdringender beißender Geruch	Die neue Farbe riecht seltsam und der Abzug scheint nicht gut genug zu arbeiten.	Die Maler könnten krank werden, falls die neue Farbe giftig ist	3	1. Eine Untersuchung eines professionellen Gesundheitsexperten wird angeordnet um die Ursache des Geruchs zu erforschen und um neue Proben zu nehmen, um die Konzentration der gasförmigen Substanzen zu bestimmen.	Hr. Graf wird mit der ansässigen Behörde Absprachen über die Messungen vornehmen	OK 09.06.

Nächste Sitzung: Bericht bei dem Betriebsleitungstreffen im Dezember, Fertigstellung der Untersuchung im März

Ein Beispiel, wie man den *Übersichtsbogen zur Risikobeurteilung* ausfüllen kann.

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:

- der **Wahrscheinlichkeit seines Eintretens**: Je wahrscheinlicher es ist, dass eine Gefahr auftritt, desto größer ist das Risiko.
- **und seine Folgen**: Je größer der Schaden oder je ernster die Folgen, die eine Gefahr verursacht oder verursachen kann, desto größer ist das Risiko.

Risiken können nach verschiedenen Gesichtspunkten beurteilt werden. Mit untenstehender Tabelle können Sie das Bedrohungspotential der Risiken bestimmen, die Sie identifiziert haben. 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

Ableitung von Maßnahmen

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

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 die Gefahren umfassend und systematisch. Aber vernachlässigen Sie nicht ganz die "akzeptablen oder moderaten Risiken". Diesen kann oft mit relativ geringfügigen Kosten entgegengewirkt werden.

Bei der Ableitung und Planung von Maßnahmen können Sie diese gegebenenfalls in die Organisationsentwicklung einbinden - beispielsweise in Zusammenhang mit zukünftigen Instandhaltungsarbeiten, notwendigen Investitionen, Personalentwicklung oder Personalveränderungen.

Identifizierte Risiken können auf mehrere Arten bewältigt werden. Primäres Ziel ist es, 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 zum Beispiel durch das Wechseln zu einer unbedenklichen Substanz vermieden werden. Die Risiken, die mit dem Export von Gütern verbunden sind, könnten nur durch die Umstellung auf den Binnenmarkt völlig vermieden werden.

Reduzierung des Risikos. Die Reduktion eines Risikos, ist ein wesentlicher Bestandteil des Risikomanagements. Ein Risiko kann durch die Beeinflussung der Wahrscheinlichkeit des Auftretens oder der Folgen des Ereignisses reduziert werden. 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 wären. Das Hauptziel sollte sein, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Risikos zu beeinflussen.

Übertragung und –teilung des Risikos. Ein Risiko kann auch per Vertrag auf eine andere Person übertragen werden durch Vereinbarungen mit Transport- und Subunternehmer: eine Firma übernimmt eine Aufgabe inklusive des damit verbundenen Risikos. Der Abschluss einer Versicherung wäre eine andere Alternative. Versicherungsgesellschaften bieten eine Fülle von Versicherungen für den Bedarf von KMUs an. Die Höhe der Beiträge richtet sich nach den im Unternehmen umgesetzten Maßnahmen zur Risikoabsicherung. Auch von dieser Seite lohnt sich ein systematisches und umfassendes Risikomanagement.

Beibehalten des Risikos. Risiken sind Bestandteil von Unternehmensaktivitäten. Einige Risiken müssen toleriert werden, weil sie Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung sind. Hier helfen auch keine Vereinbarungen und Versicherungsverträge. Man muss lernen, mit ihnen zu leben.

Geben Sie sich nicht mit der ersten Idee zufrieden – halten Sie einen Moment inne, um über Alternativen nachzudenken!

Die Vorbereitung auf Vorfälle und Unfälle, die trotz aller Bemühungen auftreten können, ist ebenfalls Bestandteil eines guten Risikomanagements. Es erweist sich als vorteilhaft, sich im Vorfeld über Maßnahmen Gedanken zu machen, die sich beim Auftreten einer Gefahr als wirksam erweisen. Die gedankliche Vorbereitung stellt den weiteren Ablauf der betrieblichen Aktivitäten in einer kritischen Situation sicher.

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

Verantwortung und weitere Planung

Benennen Sie eine oder mehrere verantwortliche Mitarbeiter, die sich um die Durch- und Fortführung des Risikomanagements kümmern. Nicht alles kann sofort getan werden. Einige Probleme erfordern weitere Untersuchungen, Änderungen der Organisations- und Ablaufstruktur und sind mit Ausgaben verbunden. Erstellen Sie einen **Durchführungsplan**.

Überwachung von Maßnahmen

Münden die Vorschläge in Maßnahmen, müssen Entscheidungen getroffen werden. Wie soll mit der Situation weiter verfahren werden? Die Durchführung von Maßnahmen muss kontrolliert werden? Ebenso ihre Effizienz? Eventuell müssen Arbeitszirkel wiederholt zusammenkommen, um das Problem zu lösen?

Sind Risiken beseitigt oder unter Kontrolle, werden in der entsprechenden Spalte im Arbeitsbogen als erledigt markiert.

Bearbeitung eines neuen Risikos

Der Projektverantwortliche sollte das identifizierte Risiko, Maßnahmen zu dessen Beseitigung sowie den Durchführungsplan vor der Umsetzung noch einmal auf dem Übersichtsbogen prüfen. Ist alles in Ordnung, kann das nächste Risiko in der gleichen Art und Weise bearbeitet werden (vgl. das Kapitel **“Bewertung der Risiken“**). Auf diese Weise ist sichergestellt, dass alle Probleme, die identifiziert und beurteilt wurden, auch behandelt werden.

Abschluss der Gruppenarbeit

Nach dem Feststellen des Handlungsbedarfs, werden weitere Maßnahmen hinsichtlich der KMU Schwachstellenanalyse besprochen, wie beispielsweise der Termin für die nächste Besprechung, wie das Controlling erfolgt oder wie die Ergebnisse im Unternehmen weitertransportiert werden.

Es wurden viele Aspekte ausgearbeitet.

*Einige waren recht ers-
taunlich...*

OK, machen wir uns an die Arbeit. Eine gut geplante Aufgabe...



Abschließende Bemerkung

Die Gefahrenidentifikation und Risikobeurteilung sollten fester Bestandteil der betrieblichen Abläufe werden. Werden Änderungen im Betriebsablauf geplant oder durchgeführt, so sind diese auch immer unter dem Gesichtspunkt der damit verbundenen Risiken zu beurteilen. Aber auch ohne Änderungen der betrieblichen Abläufe sollte mindestens einmal jährlich eine Beurteilung der einzelnen Faktoren erfolgen. Nur so kann festgestellt werden, ob sich nicht doch Änderungen ergeben haben und ob die durchgeführten Maßnahmen zum Risikomanagement angemessen waren. Neue Gefahren werden auf dem Arbeitsbogen vermerkt und in der zuvor beschriebenen Art und Weise bearbeitet.

Die KMU-Schwachstellenanalyse ist als grobes Risikomanagementwerkzeug zu verstehen, welches schnell und umfassend ein allgemeines Bild jener Risikofaktoren liefert, die das Wohl der Mitarbeiter und die Existenz eines Unternehmens bedrohen können. Die KMU-Schwachstellenanalyse bietet ferner Werkzeuge zur spezifischen Analyse bestimmter Unternehmensrisiken, zu ihrer Beurteilung, zur Durchführung von Risikomanagement sowie zur Planung von weitergehenden Maßnahmen und die Kontrolle ihrer Umsetzung.

Ein Pessimist glaubt, dass nichts getan werden kann. Ein Optimist glaubt, dass nichts geschehen wird. Ein Realist weiß, dass etwas geschehen, aber die Situation bewältigt werden kann.

Risikomanagement ist Realismus und stellt ein notwendiges Gegengewicht zu einer anderen Ressource dar: Optimismus.



Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Identifikation von Risiken sowie deren Kontrolle.

Weiterführende Informationen

Über Kommunen, Behörden, Kammern, Verbände und Berufsgenossenschaften können Sie weitere Materialien zum Risikomanagement erhalten. Diese bieten praktikable Hilfen in einer leicht verständlichen Form. Machen Sie Gebrauch vom reichhaltigen Angebot und suchen Sie nach Informationen aus unterschiedlichen Quellen.