

# RISIKOMANAGEMENT

RISIKOMINIMIERUNG FÜR  
IHR UNTERNEHMEN



# INHALT

Einführung	3
Erwartete Lernergebnisse	4
Übung zur Selbstreflexion	5
Risikomanagement und die Kreislaufwirtschaft	6
Risiken in Neugründungen und in der Übergangsphase von Unternehmen	9
Risikoanalyse	13
Plan für das Risikomanagement	17
Abschließende Bewertungsaufgabe	19
Severity	21
Abschlusstest	22
Weitere Lektüre und Ressourcen	24



# EINFÜHRUNG

Was ist ein Unternehmen ohne gewisse Risiken? Risiken sind ein unvermeidlicher Bestandteil der Entwicklung eines Unternehmens. In diesem Video und Eduzine erfahren Sie unter anderem, wie die Kreislaufwirtschaft bei der Risikominderung, der Risikoanalyse und den Risikomanagementplänen helfen kann.



# ERWARTETE LERNERGEBNISSE

<b>WISSEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kenntnis der Fähigkeit von Innovationen der Kreislaufwirtschaft, das Risiko eines Unternehmens zu verringern</li><li>• Kenntnisse über die Risiken, denen sich neu gegründete und in der Umstellung befindliche Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft gegenübersehen, und wie sie diese bewältigt haben</li><li>• Kenntnis von Konzepten/Werkzeugen/Verfahren für die Risikoanalyse und das Risikomanagement in der Anlaufphase und in reifen Unternehmen</li></ul>
<b>FERTIGKEITEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nennen Sie 3 Hauptrisiken für ein neu gegründetes Unternehmen der Kreislaufwirtschaft und 3 Hauptrisiken für ein Unternehmen, das sich in der Übergangsphase befindet, sowie Möglichkeiten, diese zu überwinden.</li><li>• Entwicklung einer Risikoanalyse und eines Risikomanagementplans für Ihr eigenes Unternehmen</li></ul>
<b>HALTUNGEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verständnis für den breiteren Kontext und die Risiken, die mit einer nicht nachhaltigen Geschäftstätigkeit verbunden sind</li><li>• Offenheit für das Erkennen, Eingehen und Abfedern von Risiken</li><li>• Bereitschaft zu einem flexiblen und praktischen Umgang mit Risiken</li></ul>



# ÜBUNG ZUR SELBSTREFLEXION

Diese Selbsteinschätzung soll Ihnen helfen,  
Ihren derzeitigen Wissensstand im Bereich  
Risikomanagement zu überprüfen.

[Klicken Sie hier für die Übung.](#)



# **RISIKOMANAGEMENT UND DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT**

Risikomanagement ist ein Prozess der Identifizierung, Analyse und des Vorschlags von Lösungen für mögliche Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Es wird in Organisationen und Unternehmen eingesetzt, um Situationen zu antizipieren, die die Entwicklung des Unternehmens gefährden könnten. Bei diesem Prozess werden die Schwachstellen identifiziert und geeignete Gegenmaßnahmen festgelegt. Ein Unternehmen braucht ein gutes Risikomanagement, denn nur so können wir Maßnahmen zur Vermeidung von Verlusten ergreifen.

Jede unternehmerische Unternehmung birgt Risiken. Die Fähigkeit, diese zu erkennen und abzumildern, macht den Unterschied aus. Aber auch die gewählten Geschäftsmodelle können sich auf die Menge und Schwere bestimmter Risiken auswirken.

Indem ein Unternehmen ein Kreislaufwirtschaftsmodell anstelle eines linearen Modells anwendet, kann es sein Risiko verringern.

Im Gegensatz zu Unternehmen mit einem linearen Modell strebt die Kreislaufwirtschaft danach, endliche Ressourcen schrittweise aus ihrem Betrieb zu entfernen.

Das bedeutet, in langlebige Güter aus wiederverwertbaren Materialien zu investieren, sie durch effektive Wartung und Reparatur lange in Gebrauch zu halten oder ethische End-of-Life-Verfahren zu gewährleisten, so dass wenig oder gar kein Abfall entsteht. Dazu gehört zum Beispiel auch die Entwicklung von Produkten und Geschäftsmodellen, die Abfälle von Anfang an vermeiden, die Verringerung des Rohstoffverbrauchs und die Planung der Rückgabe/Verwertung von Produkten und Verpackungen.

Das bedeutet, dass die Umsetzung von Maßnahmen der Kreislaufwirtschaft in einem Unternehmen dazu beitragen kann, die Kosten zu senken und damit das Risiko zu verringern, dass nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen oder Schulden gemacht werden.

Außerdem ist es wichtig zu wissen, dass die Verbraucher zunehmend nachhaltige Unternehmen bevorzugen, die ethische Grundsätze einhalten. Mitunter werden Unternehmen, die sich nicht an nachhaltige Praktiken halten, boykottiert.



Bitte schließen Sie es aus, wenn der Artikel zu groß ist oder wenn es Bilder von getty images nicht erlaubt sind (es steht uns über canva pro zur Verfügung)]



**RISIKEN IN  
NEUGRÜNDUNGEN  
UND IN DER  
ÜBERGANGSPHASE  
VON UNTERNEHMEN**

Ein Geschäftsrisiko ist jede mögliche Quelle der Unsicherheit in den verschiedenen Phasen einer Geschäftstätigkeit.

Es handelt sich um externe oder interne Faktoren, die eine Art von Verlust verursachen oder die Fortsetzung einer produktiven Tätigkeit verhindern können.

Ein Risiko ist also eine Bedrohung, die es zu neutralisieren oder zu kontrollieren gilt, und damit dies möglich ist, muss es zuvor ermittelt werden.

Obwohl es auch in etablierten Unternehmen Risiken gibt, sind neue Unternehmen der Kreislaufwirtschaft oder bereits bestehende Unternehmen, die auf ein Modell der Kreislaufwirtschaft umstellen, anfälliger für Risiken. Daher ist es wichtig, dass diese Risiken bei der Entwicklung des Unternehmens analysiert werden.

### **Finanzielles Risiko**

Es handelt sich um ein Risiko, das mit dem Finanzmanagement des Unternehmens verbunden ist. Dabei kann es sich um ein Wechselkursrisiko, ein Risiko, dass das Unternehmen nicht über genügend Mittel verfügt, um seinen Verpflichtungen kurzfristig nachzukommen (Liquiditätsrisiko), ein Risiko steigender Zinssätze usw. handeln.

### **Umweltrisiko**

Sie bezieht sich auf die Umwelt, in der sich das Unternehmen entwickelt. Es kann sich auf die Natur beziehen, z. B. wenn Bergbauunternehmen in einer Lagerstätte tätig sind und die Gefahr besteht, dass durch die Fördertätigkeit etwas austritt. Ebenso kann diese Art von Risiko mit einem sozialen Risiko verbunden sein, z. B. wenn das Unternehmen mit dem Widerstand der Anwohner in dem Gebiet konfrontiert ist, in dem es eine neue Fabrik oder Anlage bauen will.



## **Marktrisiken**

Unternehmen müssen sich der Marktentwicklungen bewusst sein und wissen, wie sich externe Einflüsse wie Wechselkurse, Veränderungen in der Weltpolitik und globale Krisen auf ihre Geschäftstätigkeit auswirken könnten.

Durch die Beobachtung der Marktfaktoren, das Erkennen von Gefahren und die Entwicklung einer Strategie für den Umgang mit ihnen in der Zukunft kann dieses Risiko verringert werden.

## **Politisches Risiko**

Bezieht sich auf Risiken im Zusammenhang mit dem politischen Umfeld. Dabei kann es sich um Maßnahmen der Behörden oder der Regierung handeln, wie z. B. Steuererhöhungen, oder um Aktionen, mit denen der Staat konfrontiert ist, wie z. B. Terroranschläge.

## **Reputationsrisiken**

Der Ruf ist etwas, das, wenn er einmal erschüttert ist, nur schwer wiederhergestellt werden kann. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um kleinere Unternehmen handelt, die nicht das Geld haben, um in Marketingmaßnahmen zu investieren, die die Situation umkehren und die Glaubwürdigkeit der Organisation wiederherstellen können. Ein Tipp zur Überwachung und Vorbeugung von Reputationsrisiken ist die Umsetzung von Corporate Governance-Grundsätzen.



A black and white photograph of two people walking away from the camera in a long, narrow hallway. The floor is made of cobblestones, and the walls are made of large, light-colored tiles. Long, dark shadows of the people are cast on the floor, extending towards the camera. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows.

## **Rechtliche Risiken**

Dabei handelt es sich um Risiken, die mit dem rechtlichen Rahmen zusammenhängen, in dem das Unternehmen tätig ist. Es kann sich zum Beispiel um strengere Normen handeln, die für die Vermarktung von Lebensmitteln gelten und die das Unternehmen zu Investitionen zwingen, um sich an die neuen Anforderungen anzupassen. Diese Risiken gehen in der Regel Hand in Hand mit politischen Risiken.

## **Operationelle Risiken**

Probleme in Teams, Ausfälle von Prozessen, Systemen und Maschinen können Ihr Unternehmen beeinträchtigen. Das Erkennen, Messen, Überwachen und Managen von operationellen Risiken ist von größter Bedeutung. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass das Unternehmen starke und effiziente operative Prozesse einrichtet. Dazu gehören die Festlegung von Rollen und Zuständigkeiten und eine angemessene Kontrolle der Mechanismen.

# RISIKOANALYSE

## Was ist eine Risikoanalyse?

Die Bewertung der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses und seiner möglichen Folgen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Festlegung einer Präventionsstrategie, die den wahrscheinlichsten oder potenziell schwerwiegenden Risiken Vorrang einräumt. Die Durchführung einer Risikoanalyse ermöglicht es Ihnen zu verstehen, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um das Problem zu vermeiden, und hilft bei der Erstellung von Notfallplänen.

## Risikoklassifizierung

Eine Risikoanalyse erfordert eine Klassifizierung der vorrangigen Risiken. Bei der Risikoanalyse werden die Risiken eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Bedürfnisse des Unternehmens klassifiziert. Zu den beiden wichtigsten Klassifizierungen gehören die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Risikos und die Schwere seiner Auswirkungen.

- Wahrscheinlichkeit des Risikos

Bei dieser Analyse wird die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines schädigenden Ereignisses berücksichtigt. Sie kann Risiken klassifizieren in:

Sehr gering - Die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ereignis eintritt, ist eher theoretisch als praktisch.

Niedrig - Dies sind Ereignisse, die nicht erwartet werden, aber möglich sind.

Mittel - Vorkommnisse, die trotz ihrer geringen Wahrscheinlichkeit nicht ignoriert werden können.

Hoch - Es wird erwartet, dass es mindestens einmal auftritt.

Sehr hoch - Es wird erwartet, dass sie mehrmals auftreten.



- Schwere der Risiken

Ein Risiko kann nach der Schwere seiner Folgen klassifiziert werden. Die Schwere der Auswirkungen eines bestimmten Ereignisses kann unterteilt werden in:

Katastrophal - Dies ist die höchste Stufe auf der Skala. Sie kann u. a. schwere Unfälle von Mitarbeitern, irreparable Umweltschäden, hohe finanzielle Verluste, den Totalverlust von Geräten oder Anlagen umfassen.

Kritisch - Hierbei handelt es sich um Ereignisse, die zu schweren Verletzungen und Arbeitsunfähigkeiten von Arbeitnehmern, zum teilweisen Verlust von Ausrüstungen, zu schwerwiegenden Schäden an Einrichtungen und der Umwelt sowie zu großen finanziellen Verlusten führen.

Geringfügig - Sie können zu einer leichten Teilinvalidität des verletzten Arbeitnehmers oder zu leichten Schäden an der Ausrüstung oder den Einrichtungen des Unternehmens führen. Im Falle von Umweltschäden sind diese leicht wiedergutzumachen, und die durch das Ereignis verursachten finanziellen Verluste sind gering.

Geringfügig - Dazu gehören Ereignisse, die nicht umweltschädlich sind, aber zu geringfügigen Schäden an der Ausrüstung oder leichten Verletzungen eines Arbeitnehmers führen können, der nach ärztlicher Behandlung sofort an seinen Arbeitsplatz zurückkehren kann.

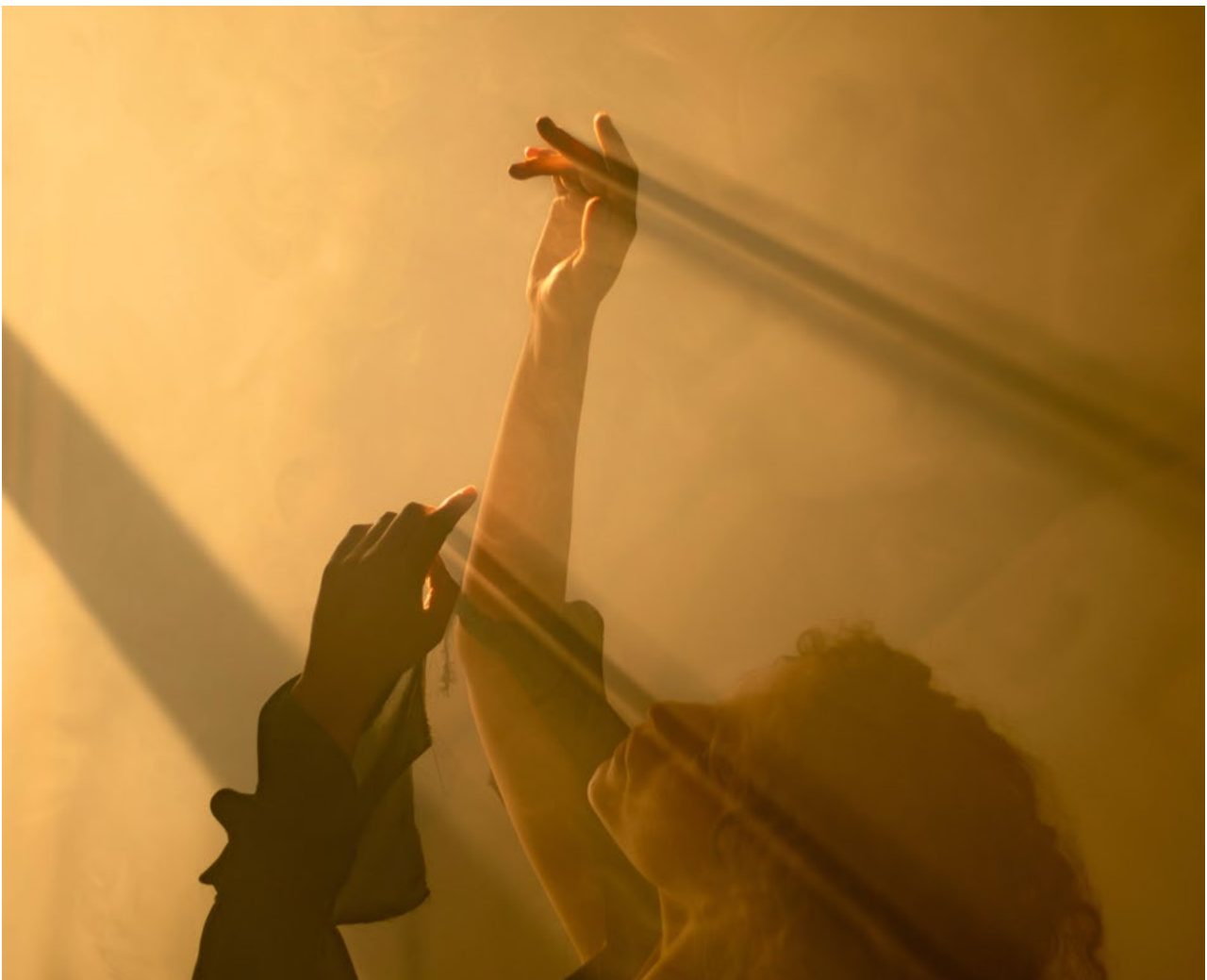
## **Durchführen einer Risikoanalyse**

Zwei wichtige Bestandteile einer Risikoanalyse sind die zu befolgenden Schritte und die zu verwendenden Instrumente. Diese dienen als Grundlage für die Erkennung potenzieller Risiken und die Ergreifung strategischer Maßnahmen zur Abwendung möglicher Probleme.

- Schritt 1.** Identifizierung der potenziellen Risiken
- Schritt 2.** Bewertung und Priorisierung der Risiken
- Schritt 3.** Entscheidung über Präventivmaßnahmen
- Schritt 4.** Ergreifen von Maßnahmen
- Schritt 5. Nachbereitung und Überprüfung

Die gebräuchlichsten Instrumente für die Risikoanalyse sind:

- [Risikomatrix](#)
- [Entscheidungsbaum](#)
- [Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse \(FMEA\)](#)
- [Modell Bowtie](#)



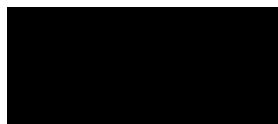


# **PLAN FÜR DAS RISIKOMANAGEMENT**

Ein gut durchdachter Risikomanagementplan kann einen großen Unterschied machen und die Antwort auf die Risiken eines Unternehmens sein.

Eine Risikomanagementstrategie ist in verschiedene Schritte unterteilt, die darauf abzielen, potenzielle Risiken zu erkennen, zu analysieren, anzugehen und zu überwachen. Um eine Strategie zur Bewältigung der ermittelten Risiken zu entwickeln, müssen Sie zunächst eine Risikoanalyse durchführen.

Der Risikomanagementplan sollte nicht unmittelbar nach seinem Abschluss beiseite gelegt werden. Viele der Risiken werden weiterhin bestehen, wenn auch mit geringeren Auswirkungen, und müssen weiterhin überwacht werden, damit so schnell wie möglich Abhilfemaßnahmen ergriffen werden können. Eine ständige Bewertung des Plans ist unabdingbar, um zu verstehen, wie wirksam die angenommenen Verfahren waren und wie sehr die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen der Risiken verringert wurden.



# **ABSCHLIESSENDE BEWERTUNGSAUFGABE**

## **TITEL DER AUFGABE:**

Risikoanalyse

## **ZIEL DER AKTIVITÄT:**

Mit dieser Aktivität werden Sie die Risiken Ihres Unternehmens durch eine Risikoanalyse reflektieren.

## **ERFORDERLICHE ZEIT:**

90 Minuten

## **ERFORDERLICHE MATERIALIEN:**

Gerät mit Internetzugang für die Recherche  
Schreibsoftware oder -material oder Entwurfssoftware/-tool

## **FORMAT FÜR DIE PRÄSENTATION:**

Schriftliches Dokument oder Präsentation

## **SCHRITTE ZUR ERFÜLLUNG DER AUFGABE:**

Erstellen Sie anhand der nachstehenden Innovationsmatrix eine Risikoanalyse für Ihr Unternehmen oder Ihre Geschäftsidee. Notieren Sie alle potenziellen Risiken und bewerten Sie deren Wahrscheinlichkeit und Schwere gemäß der Matrix. Ordnen Sie dann die Risiken nach ihrer Priorität (von "höchstwahrscheinlich eintreten und größeren Schaden anrichten" bis "weniger wahrscheinlich eintreten und weniger Schaden anrichten").

Schreiben Sie abschließend einen kurzen Bericht oder erstellen Sie eine visuelle Präsentation über Ihre Ergebnisse. Zusätzliche optionale Aufgabe: Finden Sie Strategien, die Sie umsetzen können, um jedes der Risiken abzuschwächen.



# SEVERITY

		SEVERITY			
		1 very low	2 low	3 medium	4 high
SEVERITY	1 very low	1	2	3	4
	2 low	2	4	6	8
	3 medium	3	6	9	12
	4 high	4	8	12	16
	5 high	5	10	15	20



**ABSCHLUSSTEST**

Dieses Quiz dient dazu, Ihr Wissen über Risikomanagement nach Abschluss des EduZine zu bewerten. Prüfen Sie, wie viel Sie seit der Selbsteinschätzung am Anfang gelernt haben.

[Klicken Sie hier für die Übung.](#)



# **WEITERE LEKTÜRE UND RESSOURCEN**



Was ist Risikomanagement?

<https://www.ibm.com/topics/risk-management>

Neue Forschungsergebnisse zeigen, dass die Kreislaufwirtschaft eine risikomindernde Wirkung hat und zu besseren risikobereinigten Renditen führt

<https://ellenmacarthurfoundation.org/news/new-research-shows-that-the-circular-economy-has-a-de-risking-effect-and>

Geschäftliches Risiko

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/business-risk/>

Drei Gebote für Unternehmen zur Risikominderung und zum Erfolg in einer unsicheren Welt

<https://www.weforum.org/agenda/2022/04/three-business-imperatives-to-thrive-in-an-uncertain-world?>

Risikobewertung

<https://safetyculture.com/topics/risk-assessment/>

Planung des Risikomanagements

<https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-16-risk-management-planning-project-management/>





# LEARNING CIRCLE



cantabria  
perma  
cultura



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435